

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



TESIS DE GRADO

**INCIDENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA
DOCENTE EN EL PROCESO EDUCATIVO DE LA
UNIDAD EDUCATIVA PACAJES ACHIRI**

(Para optar al título de Licenciatura en Ciencias de la Educación)

POSTULANTE: MERY MAGDALENA CANCARI MAMANI

TUTOR: DR. JUAN EDUARDO GARCIA DUCHEN PH.D.

LA PAZ – BOLIVIA

2016

PENSAMIENTO

TENER VERDADERO ÉXITO EN LA VIDA ES REÍR MUCHO Y MUCHAS VECES;

GANAR EL RESPETO DE LAS PERSONAS INTELIGENTES;

GOZAR DEL CARIÑO DE LOS NIÑOS;

GANAR EL CONOCIMIENTO DE LAS PERSONAS CUALIFICADAS Y SABER SOPORTAR

LA TRAICIÓN DE FALSOS AMIGOS:

APRECIAR LA BELLEZA; BUSCAR LO MEJOR EN LOS DEMÁS:

DEJAR EL MUNDO UN POQUITO MEJOR DE LO QUE LO ENCONTRASTE

- UN HIJO SANO, UN JARDÍN BONITO O UNA PERSONA MÁS FELIZ:

SABER QUE AL MENOS ALGUIEN A VIVIDO MEJOR

GRACIAS A TI

DEDICATORIA

DEDICO ESTE TRABAJO DE TESIS A;

MIS PADRES

NICOLAS CANCARI HUANCA

BENITA MAMANI PARAPO

POR DARMÉ LA VIDA, POR ESTAR CONMIGO, POR ALENTARME A SEGUIR ADELANTE,

POR SU APOYO CONSTANTE.

A MIS HERMANOS NELSON Y OMAR NICOLAS

A MIS HERMANAS BEATRIZ Y CINTHIA

AGRADECIMIENTOS

AGRADEZCO SOBRE TODO

A DIOS POR DARMÉ LA OPORTUNIDAD DE CONOCERLO, POR VELAR MI SALUD Y PERMITIR EL LOGRO DE UNA DE MIS METAS. DE LA MISMA MANERA, AGRADEZCO POR LA VALIOSA COLABORACIÓN EN LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO A LAS SIGUIENTES PERSONAS:

A MI TUTOR GUÍA

DR. JUAN EDUARDO GARCIA DUCHEN QUE CON MUCHA CALIDAD PROFESIONAL ME ORIENTO EN MI TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

A MIS TRIBUNALES

DR. EMILIO OROS MENDEZ

DR. DANIEL JIMENEZ FLORES

POR SU COLABORACIÓN EN LA REVISIÓN DE MI TRABAJO

A TODOS Y CADA UNO DE LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS, QUE CONTRIBUYERON CON MI FORMACIÓN PROFESIONAL.

A LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA PACAJES ACHIRI

PROF. MARCELINO VILLA LEANDRO,

PROF. SEGUNDINO FLORES,

LA PROFA. BETZABE MARCA Y

LA PROFA. IRENE MAMANI

POR SU COLABORACIÓN EN LA RECOLECCIÓN DE DATOS DURANTE MI INVESTIGACIÓN

ÍNDICE

Frontispicio.....	
Dedicatoria.....	
Agradecimiento.....	
Índice.....	
Introducción	
	Pág.
CAPÍTULO I	
PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1. Planteamiento del problema.....	1
1.1. Formulación del problema.....	3
1.2. Objetivos de la investigación.....	3
1.2.1. Objetivo general.....	3
1.2.2. Objetivos específicos.....	3
1.3. Hipótesis.....	4
1.3.1. Variables.....	4
1.3.2. Operacionalización de variables.....	4
1.4. Justificación.....	5
CAPÍTULO II	
ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
2. Tipo de investigación.....	7
2.1. Diseño de la investigación	7
2.2. Población o universo.....	8
2.2.1. Tipo de muestra	8
2.2.2. Tamaño de la muestra.....	9
2.3. Instrumentos para la recolección de datos.....	10
2.3.1. Cuestionario.....	10
2.3.2. Entrevistas	11
2.3.3. Registro de notas.....	11
2.4. Delimitación espacial.....	11
2.5. Delimitación temporal.....	11

CAPÍTULO III	
MARCO CONTEXTUAL Y MARCO TEÓRICO	12
3.1. Marco contextual e institucional.....	12
3.1.1. Historia de la Ciudad de El Alto.....	12
3.1.2. Contexto socio-cultural de la Ciudad de El Alto.....	13
3.1.3. Aspecto económico de la Ciudad de El Alto.....	14
3.1.4. Aspecto educativo de la Ciudad de El Alto.....	15
3.1.5. Contexto del distrito 3.....	15
3.2. Reseña Histórica de la Unidad Educativa Pacajes Achiri.....	16
3.2.1. Aspecto económico de la Unidad Educativa Pacajes Achiri.....	17
3.2.2. Aspecto social de la Unidad Educativa Pacajes Achiri.....	17
3.2.3. Aspecto cultural de la Unidad Educativa Pacajes Achiri.....	18
3.2.4. Organización Institucional gestión 2011 - 2013.....	18
3.3. Marco Teórico.....	21
3.3.1. Educación y conocimiento.....	21
3.3.2. Procesos socio culturales en la educación de Lev Semionovich Vigostky.....	22
3.3.3. Desarrollo cognitivo y educación de Jerome Bruner.....	24
3.4. Marco Conceptual.....	28
3.4.1. La administración.....	28
3.4.2. Factores que influyen en la administración	29
3.4.3. Administración educativa.....	29
3.5. Procesos y funciones de la administración educativa.....	32
3.5.1. Previsión.....	32
3.5.2. Planificación.....	33
3.5.2.1. Dimensiones de la planificación.....	36
3.5.3. Organización.....	37
3.5.4. Ejecución.....	40
3.5.5. Control.....	41
3.5.6. Evaluación.....	43
3.6. Principios de la administración.....	45
3.6.1. Perfil gerencial o administrativo.....	46

3.6.2. Funciones administrativas.....	46
3.7. Gestión.....	47
3.7.1. La gestión Educativa.....	48
3.7.2 Fases de la gestión educativa.....	50
3.7.3. Diferencias entre administración educativa y gestión educativa.....	51
3.7.4. Características de la gestión educativa.....	52
3.7.5. Dimensiones de la gestión educativa.....	53
3.7.5.1. Dimensión Pedagógico – Curricular.....	53
3.7.5.2. Dimensión Comunitaria Social.....	54
3.7.5.3. Dimensión administrativa.....	54
3.7.5.4. Dimensión Organizacional - Operativa.....	54
3.8. Liderazgo.....	55
3.8.1 Características de los lideres.....	57
3.8.2. Liderazgo educativo.....	59
3.8.3. El líder dentro de un centro educativo.....	59
3.8.4. Tipos de liderazgo educativo.....	60
3.8.4.1. Liderazgo Pedagógico.....	60
3.8.4.2. Liderazgo Distribuido.....	61
3.8.4.3. Liderazgo Moral.....	62
3.8.4.4. Liderazgo Autocrático.....	63
3.8.4.5. Diferencia entre jefe y líder.....	64
3.9. Rendimiento Académico.....	64
3.9.1. Factores que inciden en el rendimiento académico.....	66
3.9.1.1. Factores Externos (Socio-culturales-familiares-económicos).....	66
3.9.1.2. Factores Internos (Psicológicos- Biológicos).....	68
3.9.2. Tipos de rendimiento Escolar.....	69
3.10. Calidad Educativa.....	71
3.10.1. Dirección y calidad educativa.....	74
3.10.2. La dirección de los centros educativos.....	75
3.10.3. La organización Escolar.....	76
 CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	 77
4.1. Análisis cuestionarios de estudiantes de la gestión 2011 y 2013.....	77
4.2. Análisis de cuestionarios a profesores de la gestión 2011 y 2013.....	89

4.3. Análisis de promedios anuales de los estudiantes de la U. E. Pacajes-Achiri de la gestión 2011 y 2013.....	103
4.4. Cuadro resumen de promedios por nivel.....	111
4.5. Triangulación de la información	114
CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	117
Conclusiones.....	117
Recomendaciones.....	123
Bibliografía.....	126
ANEXOS.....	130

INTRODUCCIÓN

La crisis educativa en nuestro país se ha convertido en un tema y a la vez en un problema que tiene múltiples y diversas vertientes de estudio y por ende de explicación, posiblemente todas ellas válidas. Tal problemática puede ser dimensionada de acuerdo a su naturaleza y complejidad como estructural, por su alcance espacio-temporal como nacional e histórica, porque afecta a toda la sociedad y de manera sincrónica, epistémicamente también se constituye en un problema semiótico en razón a que resulta casi imposible arribar a una concepción más o menos consensuada del término calidad.

Uno de los problemas tan o más gravitantes en la calidad educativa, es la deficiente gestión practicada por los directivos de las instituciones educativas, sobre lo cual poco se ha reparado, menos aun estudiado y por tanto no existen aun propuestas racionales y coherentes que ayuden a superar tales limitaciones.

Las capacitaciones que se les brinda a los directores resultan escasas para satisfacer la demanda cuantitativa y cualitativa de administradores del sistema educativo a nivel nacional.

La presente tesis está estructurada de la siguiente manera:

El capítulo I, está orientado a la presentación de la investigación, partiéndose del planteamiento del problema insumo que ayudó a formular el problema, determinar el objetivo general y objetivos específicos a lograrse con la investigación, se planteó una hipótesis descriptiva determinándose las variables y su correspondiente operacionalización, concluyendo el capítulo con la justificación de la investigación.

El capítulo II, describe los aspectos metodológicos de la investigación, el tipo de investigación, su diseño, la población o universo la cual permite establecer el tipo de muestra, el tamaño de la muestra o sujetos con los cuales se realizó la investigación, además se presenta los

instrumentos utilizados para la recolección de la información, se menciona además la delimitación espacial y temporal de la investigación.

En capítulo III, constituye el referente epistemológico del tema de investigación, seleccionándose la literatura más apropiada y especializada, partiendo por supuesto del marco contextual, teórico y conceptual donde se realizó la investigación.

En el capítulo IV, contempla el análisis e interpretación de datos con los instrumentos aplicados en la recolección de información.

En el capítulo V, se encuentra las conclusiones y las recomendaciones. Y finalmente se concluye el trabajo de investigación con los anexos.

CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema.

En estos tiempos de acelerado crecimiento del conocimiento las Unidades Educativas están siendo consideradas empresas, las cuales van enfrentando diversos procesos de cambio por lo cual la gestión administrativa debe contener recursos humanos, metodológicos, técnicos, económicos para brindar una educación de calidad que es a lo que se aspira dentro de cada institución educativa y es lo que plantea la actual sociedad.

La gestión educativa es considerada un conjunto de acciones que conlleva a alcanzar un objetivo deseado también abarca la planificación y poner en ejercicio a los actores del proceso de enseñanza aprendizaje, directores, profesores, administrativos.

Los actores de la gestión en una institución conciernen a sus directivos y por ende a los profesores que son ellos, dentro del aula, los que planifican actividades que son ejecutadas y posteriormente evaluadas en coordinación con la comunidad educativa.

La persona que se encuentra en la cabeza de la institución debe poseer la capacidad de coordinar el trabajo de todos sus subordinados con el propósito de mejorar su rendimiento. La dirección de una organización supone una variedad de funciones que requiere la participación de todos los actores educativos.

Entonces por lo expuesto es de gran importancia realizar una gestión de calidad para cada Unidad Educativa, porque a partir de ello conoceremos si se están logrando o no los resultados esperados. Porque la calidad educativa debe partir desde la cabeza de la institución, es decir, el gerente o gestor en este caso es el director, es el que promueve el logro de los objetivos deseados.

La investigación se centra en la Unidad Educativa Pacajes Achiri, que durante 17 años estuvo con una inestabilidad administrativa, ya que, no contaba con director titular, la dirección estaba a cargo de docentes de aula. La institución tuvo varios directores encargados, quienes eran responsables de la parte administrativa, además ellos tomaban las funciones de secretaria y regente, pero también se encargaban de su curso dentro la institución, por lo cual el trabajo se hacía aun más pesado y tedioso. Después de muchas solicitudes a la distrital en la gestión 2012 lograron establecer un director titular. Es relevante esta investigación porque pretende analizar las desventajas de una gestión inestable y las ventajas de una gestión estable en el rendimiento académico de los estudiantes.

El director como cabeza de la institución educativa asume la tarea de conducir y liderar todos los planes, proyectos y programas elaborados para el desarrollo institucional y comunitario; por la importancia y trascendencia de sus funciones requiere indagar y determinar el resultado de su gestión educativa.

Las funciones de la planificación, organización, dirección, coordinación, capacitación, seguimiento y evaluación que ejerce requieren de una permanente indagación, reflexión y análisis a objeto de garantizar que las acciones y proyectos se encuentren al logro de los objetivos y metas de la institución educativa.

En el marco de la Ley 070, que plantea una gestión educativa centrada en los procesos y búsqueda constante de calidad, el director necesita ser evaluado de manera permanente por las distintas instancias de la comunidad educativa, a objeto de determinar si sus acciones se hallan enmarcadas en principios de eficiencia, eficacia y efectividad.

Se pretende evaluar al director a través de visitas, observaciones, entrevistas ver si realiza control, seguimiento y evaluación de su desempeño en el marco de la actual Ley educativa.

Para hacer más operativo el presente trabajo de investigación, se planteo la siguiente pregunta de investigación.

1.1. Formulación del problema.

¿De qué manera la inestabilidad en la gestión administrativa docente repercute en los estudiantes de la Unidad Educativa Pacajes Achiri?

1.2. Objetivos de la investigación.

1.2.1. Objetivo general

Describir la inestabilidad en la gestión administrativa, comparándola con una gestión administrativa estable y verificar de que manera repercute en el rendimiento académico de los estudiantes de la Unidad Educativa Pacajes Achiri durante las gestiones 2011 y 2013.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar las características administrativas durante las gestiones 2011 y 2013 en la Unidad Educativa Pacajes Achiri.

- Comparar las calificaciones a través de los centralizadores para verificar el rendimiento académico en los estudiantes en las gestiones 2011 y 2013.

- Difundir cuáles son las características personales y profesionales que debe tener el director como líder durante su gestión administrativa

1.3. Hipótesis

Hi = LA INESTABILIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA CONLLEVA (PRODUCE) UN BAJO RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS ESTUDIANTES

1.3.1. Variables

Variables uno

- ❖ Inestabilidad en la gestión administrativa.

Variable dos

- ❖ Bajo rendimiento académico de los estudiantes

1.3.2. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Uno Inestabilidad de la gestión administrativa.	Aparición de barreras al cumplimiento de objetivos en la gestión que dificultan su objetividad.	Planificación administrativa curricular Barreras o dificultades de gestión	Logros problemas administrativos	Cuestionarios Observación Entrevista
Dos Bajo rendimiento académico	Refiere a la dificultad de aprovechamiento educativo basado en estándares de calificación	Estándares de aprobación Centralizadores de notas	Calificación máxima 70 puntos. Aprobación mínima de 36 puntos Excelente: 60 a 70 Muy Bueno: 50 a 60 Satisfactorio : 36 a 49 Necesita apoyo 0 a 35	Observación Entrevista Registro de notas

1.4. Justificación.

Uno de los problemas tan o más gravitantes en la calidad educativa, radica en la deficiente e insuficiente gestión ejercida por un gran sector de directivos de las instituciones educativas estatales y también de las unidades educativas privadas, sobre lo cual poco se ha reparado, menos aun estudiado y por tanto no existen aun propuestas racionales y coherentes que ayuden a superar tales limitaciones.

En las instituciones educativas del Estado, esta situación se presenta porque no existe la especialidad y más aun una carrera de administración educativa que implique la formación, selección, ejercicio, monitoreo y evaluación de la labor administrativa. El Estado debería estar obligado a planificar y ejecutar, por ser una de las áreas específicas y estratégicas claves para el desarrollo educativo. Las capacitaciones resultan insuficientes para satisfacer la demanda cuantitativa y cualitativa de los gestores del sistema educativo a nivel nacional.

La conducción o gestión de entidades educativas requiere de una formación sistemática y especializada, más allá de la formación pedagógica inicial, que seguramente ya tienen los directivos, pero, que no garantiza necesariamente el éxito en la función directiva. Se requiere de la formación de un perfil específico para el cargo, en el cual debe primar la formación de una mentalidad gerencial, emprendedora, innovadora, motivadora y que se traduzcan en resultados concretos, que es precisamente lo que hace falta en la actualidad.

Como las instituciones son permeables a las influencias del ambiente y mantienen con el contexto relaciones de intercambio dinámico, muchos de los conflictos que en ellas se plantean están estrechamente relacionados con el contexto social, donde las instituciones están insertas y los sujetos interactúan.

La falta de un modelo de gestión institucional educativa incide en la desorganización de los actores educativos, creando un clima escolar inadecuado, donde no existe práctica administrativa, por un lado, ni la tolerancia, entendida como el respeto o la consideración hacia las opiniones o prácticas de los demás aunque estas sean diferentes de las sostenidas por uno; y, por otro.

La organización y administración educativa deben ser facilitadoras de la gestión pedagógica. En consecuencia, se debe analizar la problemática y realizar una propuesta de solución que garantice a todos el acceso a la participación en el cumplimiento de los objetivos y propósitos institucionales educativos.

Es evidente que aun teniendo presupuesto suficiente, docentes capacitados y motivados, currículos pertinentes, infraestructura adecuada, etc. nada o poco de esto se podría aprovechar si es que no existe una buena capacidad de gestión; porque al gestionar y/o dirigir, más que trabajar y lograr resultados con recursos tangibles, se trabaja con conductas, valores, voluntades y potencialidades porque sin ellos no es posible ningún logro y esta es precisamente la parte más compleja, en toda gestión institucional, más aun cuando se tiene establecida la cultura de la rutina, por ende es importante brindar alternativas que contravengan la resistencia al cambio, a la mediocridad, a la ley del menor esfuerzo, con los cuales no se puede avanzar satisfactoriamente al logro de metas educativas.

Por todo lo expuesto la presente investigación es relevante pues pretende observar y valorar el accionar del director de la Unidad Educativa Pacajes Achiri, dentro del proceso de consejo docente, los encuentros personales y las reuniones formales e informales, estos eventos donde los profesores y el director deben evaluar el desempeño de sus funciones y sugerir las medidas necesarias para reorientar y mejorar, los procesos de mejoramiento de la institución.

Por otro lado es importante tomar en cuenta las preocupaciones, intereses y necesidades de los niños y niñas de la Unidad Educativa a través de una serie de manifestaciones que nos informen de manera directa o indirecta sobre el trabajo de sus profesores y director.

Se pretendió realizar un modelo de análisis donde se han considerado las variables o se ponen de manifiesto el proceso formativo que desarrollan tanto el director y los profesores de la Unidad Educativa cuya labor permitiría mejorar la educación dentro del marco de las propuestas planteadas en la actual ley educativa, en beneficio y búsqueda de la calidad y la eficiencia administrativa institucional.

CAPÍTULO II

ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

2. Tipo de la investigación.

La presente investigación es de tipo **no experimental**, esta investigación se realiza sin manipular variables, observando fenómenos tal o como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador, se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad.

2.1. Diseño de la investigación.

La investigación comenzó en la gestión 2011 pues se pretendía realizar una descripción del momento, para luego analizarlo. Pero la investigación tomo otro camino, donde implicaba más tiempo para ver los resultados reales, por lo cual, se realizo un segundo momento en la gestión 2013 y 2014, con este procedimiento se logro identificar la comparación de contextos educativos para visibilizar la organización y gestión administrativa en la unidad educativa con respecto a su incidencia en el rendimiento académico de los estudiantes.

La investigación en su primera etapa se enmarcada en un estudio Descriptivo. Según Hernández: *“...esencialmente trabaja realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentar interpretaciones correctas, comprende básicamente la descripción, registro análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos objeto de estudio.”*, el proceso consistió en la observación del fenómeno educativo tal y como sucede sin intervenir en él, se prestó atención el contexto natural del fenómeno estudiado, para luego analizarlo. (Hernández, 2003, pg. 43)

Así mismo la investigación tiene un alcance más profundo, por lo cual, se toma un diseño longitudinal de tendencia, ya que son aquellos que analizan cambios a través del tiempo o periodos específicos para hacer inferencias respecto al cambio de sus determinantes y consecuencias.

Por lo expuesto y de acuerdo al tema de investigación. Podemos resumir que nuestra investigación está enmarcada en una investigación descriptiva y longitudinal de tendencia.

2.2. Población o Universo.

Las características de la población en esta investigación se dividirán de la siguiente manera:

POBLACION DE ESTUDIANTES		
Gestión educativa	N° de estudiantes efectivos	Observaciones
2011	174	Administración inestable
2013	169	Administración estable

POBLACION DE DOCENTES		
Gestión educativa	N° Docentes efectivos	Observaciones
2011	15	Administración inestable
2013	15	Administración estable

2.2.1. Tipo de muestra

La muestra que se toma en esta investigación es no probabilística dirigida, porque el procedimiento no es mecánico, ni con base de fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones del investigador, y las muestras seleccionadas obedecen a criterios de investigación.

2.2.2. Tamaño de la muestra.

Por ser una investigación de tendencia longitudinal se obtuvo una muestra entre la gestión 2011 y 2013 de la siguiente manera:

° **Muestra para el registro de notas**: Para llegar a los objetivos planteados se realizó la comparación de notas de los estudiantes, mediante los centralizadores de calificación de ambas gestiones.

Se realizó un seguimiento de los estudiantes que ingresaron en la gestión 2011 desde primero de primaria a tercero de secundaria y continuaron en la institución hasta la gestión 2013 y la muestra es de 87 estudiantes

CUADRO PARA VERIFICAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA EL REGISTRO DE NOTAS				
Ciclo	N° de estudiantes 2011	ciclo	N° de estudiantes 2013	N° de estudiantes investigados
-	-	Kínder	23	-
-	-	Primero	9	-
kínder	17	segundo	14	-
primero	13	Tercero	14	9
segundo	15	Cuarto	21	13
tercero	18	Quinto	13	8
cuarto	21	Sexto	19	16
quinto	22	Primero	21	16
sexto	26	Segundo	16	13
primero	15	Tercero	8	3
segundo	9	Cuarto	3	3
tercero	7	Quinto	8	6
cuarto	11	-	-	-
Población	174		169	87

° Muestra para los cuestionarios:

La muestra para el cuestionario de los estudiantes se realizó en base a criterios del investigador, ya que siendo una institución con poca cantidad de estudiantes y por la edad de los niños de nivel primario, se tomaron en cuenta los cuatro niveles superiores para el llenado de los cuestionarios en ambas gestiones.

TAMAÑO DE MUESTRA DE ESTUDIANTES		
Gestión educativa	Cursos o Niveles	Tamaño de la muestra
2011	1ro a 4to de secundaria	38 estudiantes
2013	2do a 5to de secundaria	35 estudiantes

Para esta investigación la muestra de profesores es de 13, que colaboraron, sin embargo, 2 profesores se excusaron y no quisieron realizar los cuestionarios. La cantidad de docentes no varía en las dos gestiones, ya que con el incremento de más niveles en la institución, los docentes trabajaron adhonorem, para que la Unidad Educativa siga creciendo en población y niveles.

2.3. Instrumentos para la recolección de datos.

Los instrumentos de medición y recolección de datos son herramientas que sirven para obtener la información deseada, los cuales están determinados por las técnicas e instrumentos de investigación científica, que son aplicados de la misma manera a todos los involucrados en el que hacer educativo.

Los principales instrumentos y técnicas utilizados en el trabajo de investigación son: los Cuestionarios, las entrevistas, el registro de notas de calificación y la observación directa.

2.3.1. Cuestionario

Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Es decir, contiene preguntas cerradas. El cuestionario fue aplicado a profesores, estudiantes de la Unidad Educativa Pacajes Achiri.

2.3.2. Entrevistas

La entrevista es una técnica donde se obtiene información mediante interrogantes, se utiliza para recabar información de datos relevantes para complementar la investigación de manera directa. Además debe realizarse de forma cordial, entrando en un clima de confianza, para contar con una investigación verídica. En este caso nuestra investigación está enmarcada en las entrevistas estructuradas, las cuales, se aplicaron a informantes claves, para que sea posible explorar sobre las dificultades por las que atraviesan la gestión administrativa de la institución.

2.3.3. Registro de Notas

El registro de notas es un principal instrumento que permitió la comparación del resultado directo de la influencia de la gestión administrativa reflejada en la organización docente y en el proceso educativo traducido a los estándares de calificación del rendimiento académico. Aplicado a las notas de las gestiones de 2011 y 2013 del total de estudiantes de la unidad educativa.

2.4. Delimitación espacial.

Esta investigación se realizó en la Unidad Educativa Pacajes Achiri Distrito 3 zona sur de la Ciudad de El Alto.

2.5. Delimitación temporal.

La investigación se realizó en su primer momento los meses de septiembre, octubre y noviembre de la gestión 2011 con las entrevistas, cuestionarios, y la observación directa. Posteriormente se completo la investigación en la gestión 2013 y 2014 con el análisis de los centralizadores de la gestión 2011 y 2013 para determinar el rendimiento académico de los estudiantes. Además se realizo las entrevista y el análisis para la comparación.

CAPITULO III MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL

3.1. MARCO CONTEXTUAL E INSTITUCIONAL

3.1.1. Historia de la Ciudad de El Alto.

La ciudad de El Alto es un centro urbano adyacente a la Ciudad de La Paz y está ubicado en una altura de 4.115 m.s.n.m.. Sus límites municipales son: al Norte con el cantón Zongo; al Sur con el municipio de Viacha, al Este con el municipio de La Paz y al Oeste con el Cantón de Laja.” *La Ciudad como municipio tiene una extensión de 350.4 km² y tiene una mancha urbana de alrededor de 12 has la misma que crece dentro del área urbana*”. (Plan orientador: 2003; P. 20)

Antes de la llegada de los españoles. El Alto tuvo varios nombres era conocido por los aymaras del altiplano como “Alaj Pacha” (tierra en el cielo) porque fue un mirador natural y se contemplaba desde ahí a la ciudad de La Paz ,También fue conocida como “Cruz Pata” (Cruz Arriba) ,”Ch’usa Marka” (Pueblo vacío) y “Altopata Marka” (Pueblo de arriba).

Urzagasti (1986) señala lo siguiente:

El Alto era una pampa de paja brava, arena y piedra, nadie quería vivir ahí por la distancia y el frío. La gente llegaba a este lugar para hacer un trueque; la gente del altiplano traía papa, chuño, quinua y haba para intercambiar por fruta o víveres que traían de los yungas.

A principios de siglo El Alto era propiedad de unos cuantos hacendados como Julio Téllez, Jorge Rodríguez Balanza, Adrián Castillo Nava, Raúl Jordan Velasco, Francisco Loza y la flia. Zalles figuraban como propietarios. (Urzagasti, 1986, pg. 20).

Estas extensas haciendas compartían esos espacios con algunas empresas e instituciones estatales y privadas, con ayllus y tierras comunales.

3.1.2. Contexto socio-cultural de la ciudad de El Alto

La ciudad de El Alto fue creada el 6 de marzo de 1985 mediante la ley 728 en la presidencia de Víctor Paz Estensoro. El congreso nacional creó la cuarta Sección Municipal de la provincia Murillo con su capital el Alto del departamento de La Paz. Y el 26 de septiembre de 1988, la ley 1014 eleva a El Alto a rango de ciudad.

La urbanización de la ciudad del El Alto se inicia a partir de 1940. A partir de los cambios sociales de 1953 con la Reforma Agraria se produce una migración del campo a la ciudad de La Paz poblándose de una forma desorganizada y con múltiples problemas de urbanización.

En sus inicios la ciudad de El Alto era el espacio de comunicación con la ciudad de La Paz, al transcurrir los años se van poblando por personas que se reubican al no encontrar espacio para habitar en la hoyada, Por otro lado, la crisis económica que vivía el país repercute en el área rural empujando a sus habitantes hacia la migración del campo a la ciudad desde las provincias Ingavi, Pacajes, Los Andes, Omasuyos y Manco Kapac predominantemente. La caída del estaño tuvo también repercusiones en los habitantes de las minas de los departamentos de La Paz, Oruro y Potosí, que también migraron a esta ciudad.

Urzagasti (2000) concreta lo siguiente:

En 1998 el 88 % de los pobladores de esta ciudad, habían nacido en otras áreas del país, siendo el flujo migratorio más importante el del departamento de La Paz con el 84 % con respecto a las otras regiones (PNUD/Hábitat, 1991)...El Alto recibió hasta ese año el 13.7% del total de la población migrante del país. (pg. 60).

La pobreza de la población se expresa por medio de los insuficientes ingresos, riesgos de desnutrición infantil, bajo rendimiento escolar, abandono temprano de la escuela, enfermedades no atendidas, trabajo infantil, etc. En 1988 El Alto adquirió el rango de CIUDAD y en 1991 a causa de sus múltiples problemas de infraestructura y servicios básicos, se la declara "ciudad en emergencia".

El diagnóstico educativo municipal de El Alto (1998) encontró lo siguiente:

En 1997, se promulga el Decreto Supremo 24929, creando el Plan de Emergencia Para Combatir la Pobreza, se estructura la comisión impulsora de la lucha contra la pobreza, con el objetivo de lograr asentamientos humanos que expresen la superación de la pobreza en infraestructura básica, vivienda educación, salud, participación social, etc. para reducir la pobreza en la Ciudad de El Alto. (pg. 40).

De acuerdo a la información elaborada por el INE y al conmemorarse su decimosexto aniversario de la Ciudad de El Alto se tiene la siguiente información:

...en el primer trimestre de 1999, la población alteña en edad de trabajar (PET) llegó al 74.7% y la Población en edad de No trabajar (PENT) al 25.3% de la población total; La población económicamente activa (PEA) alcanzó al 55.4%; de ella el 94,5% representa a la Población Ocupada y el 5.5% a la Población desocupada; de esta última el 67.9% era cesante y 32.1% aspirante. (Diagnostico, 1998, pg. 42).

3.1.3. Aspecto económico de la Ciudad de El Alto.

El Alto es considerada la tercera ciudad en Bolivia en población, sus habitantes en su mayoría se dedican al comercio informal, ya que pocos cuentan con un trabajo formal, por tal motivo El Alto se ha convertido en una ciudad comercial donde existen diferentes ferias o mercados que al transcurrir el tiempo han ido creciendo en diferentes zonas, las más conocidas son: 16 de Julio, 12 de octubre, Villa Dolores entre otras.

“La Población Económica Inactiva (PEI) representó 44.6% de la población en edad de trabajar; de la cual, 21.0% era inactiva temporal y 79.0% inactiva permanente”. (Ibid., pág. 55)

3.1.4. Aspecto educativo de la Ciudad de El Alto.

La ciudad de El Alto se caracterizan por tener una población joven con innumerables problemas en cuanto a educación, es así que “...*la tasa de analfabetismo es de 11.61%, superando el promedio nacional de 6.7%, se observa mayor incidencia de analfabetismo en las mujeres del 18.9 % y hombre de 4.4%.*” (Ibíd., pág. 65)

En la ciudad de El Alto desde la década de los 70 se habla de dos sectores: norte y sur, ambos separados por el Aeropuerto Internacional y está dividida en dos direcciones distritales, los cuales cuentan con su respectivo director distrital y varios técnicos de área.

3.1.5. Contexto del Distrito 3

El distrito 3 se encuentra ubicado al Suroeste (Alto Sur) de la ciudad de El Alto, demarcadas entre las carreteras El Alto - Viacha y la Av. Circunvalación Aeropuerto-Chonchocoro, con una superficie de 27.9 km² . Según el Censo Nacional de población y vivienda para el año 2001 fue de 155.000 habitantes de los cuales el 60% son jóvenes entre 5 a 19 años de edad.

El distrito se caracteriza porque en él están ubicadas importantes fábricas y centros maquiladoras; como la papelera y fabricas textiles. Es SEDE de las urbanizaciones mejor planificadas de la metrópoli andina, como Villa Adela, 1ro de Mayo, además de ser sede de importantes instituciones como Radio San Gabriel, Gobierno Municipal.

En cuanto al aspecto educativo en el distrito tres las escuelas cuentan con un promedio de espacio físico de 4000 m², lo que significa un amplio espacio y que en algunas ocasiones está siendo mal utilizada.

La relación de alumnos y maestros es de 34 alumnos promedio por cada maestro (a) estos datos varían dependiendo de la ubicación de la escuela, por ejemplo hay escuelas periféricas que cuentan con 20 estudiantes por docente, y escuelas denominadas centrales que cuentan con 40 o más estudiantes por maestro. (Aramayo, 2007, pág. 12).

Las Unidades Educativas en promedio cuentan por lo menos con 8 aulas para los ciclos que atienden y con un máximo de 42 aulas en los casos de Unidades Educativas con una población estudiantil mayor a 1.500 estudiantes.

Dentro de esta descripción nos centramos específicamente en La Zona Achiri que fue fundada el 5 de junio de 1945 como Urbanización “Unión Achiri”, se inicia con una junta de residentes de la provincia Pacajes Localidad Achiri con el nombre de “Centro de Acción social de residentes Unión Achiri” quienes gestan la fundación de esta Urbanización, a través de aportes realizados aproximadamente de 20 familias, que lograron adquirir el espacio el año 1971 y que se establece legalmente el año 1975, entre sus fundadores podemos mencionar a: Don Martiniano Huanca, Don Saturnino Tumiri entre otros. (Entrevista al Sr. Julio Tumiri Fundador y anterior director de la U.E. Pacajes Achiri). Al este limita con la pista del aeropuerto, al norte con la zona Luis Campos al oeste con la zona Calama y al sur con la Zona alto de la Alianza.

Además se conoce que en la actualidad ya no se encuentran todos los fundadores ni sus generaciones, ya que los terrenos se encuentran en terceras manos de diferentes procedencias como el altiplano y el Yungas (Entrevista Sres. vecinos Dña. Marta Mamani Prof. Alfredo Plata).

3.2. Reseña histórica de la Unidad Educativa Pacajes Achiri.

Por iniciativa del Centro de Residentes Achireños de la provincia Pacajes del departamento de La Paz con el fin de que la Urbanización del mismo nombre contara con una Unidad Educativa para que acoja a sus hijos y los demás vecinos colindantes a esta zona; fundan la Unidad Educativa con el nombre de Pacajes el 14 de marzo de 1994, que mas tarde para diferenciarlo de otras instituciones recibe el nombre de Unidad Educativa “Pacajes Achiri”

Desde un principio el establecimiento funcionaba gracias a la inquietud de 3 profesores, los cuales son Julio Tumiri, Alfredo Plata, Sonia Mamani y la Sra. Martha Plata como portera; implementándose los cursos de 1ro a 4to de primaria, con 36 alumnos, los mismos fueron hijos de los mismos vecinos. Las aulas con las que se contaban fueron construidas por los mismos padres de familia o vecinos de la zona, las cuales tenían muchas necesidades en cuanto mobiliario.

La Unidad Educativa Pacajes Achiri se encuentra ubicado en la Ciudad de El Alto en la zona Unión Achiri en la Av. Punata N° 4192 al lado del aeropuerto, en cuanto a la documentación la Unidad cuenta con la Resolución de funcionamiento del 29 de marzo de 1996, con una superficie de 5080 m² y una construcción hasta ahora de con aulas nuevas y antiguas, sin embargo aun se encuentra creciendo en su infraestructura por lo que se puede observar nuevas aulas.

3.2.1. Aspecto económico de la Unidad Educativa Pacajes Achiri.

Los padres de familia realizan diferentes actividades de trabajo, La mayoría de los padres de familia se dedican al comercio informal para su sustento económico, muy pocos cuentan con un trabajo estable, y otra minoría que es totalmente desocupada, que sobrevive de la oportunidad que se le presenta para trabajar, realizando cualquier actividad a la oferta y la demanda

3.2.2. Aspecto social de la Unidad Educativa Pacajes Achiri.

En lo social los estudiantes son de familias de clase media, pero en su mayoría de clase media baja y clase baja, dentro de este aspecto se observa que una gran cantidad de estudiantes provienen de familias disgregadas. No todas las familias cuentan con vivienda propia, existen familias que viven en anticrítico, alquileres o como cuidadores de casa y que no cuentan en su mayoría con servicios de alcantarillado.

La Unidad Educativa “Pacajes Achiri” cuenta con el nivel Inicial Primario y Secundario. Cuenta con un patio, tres canchas donde forman para las horas cívicas y entonar el himno nacional, los ambientes donde pasan clases son aptos para desarrollar el proceso de enseñanza. También cuentan con una sala de profesores.

Además la institución colinda con varias Unidades Educativas como: U. E. San Juan, U. E. Alto de la Alianza. U.E. San Pedro de Charapaqui, U.E. Luis Espinal, U.E. Noel Kemt Mercado, y U.E. Marcelo Quiroga Santa Cruz, y están en una misma red.

3.2.3. Aspecto cultural de la Unidad Educativa Pacajes Achiri.

Culturalmente hablando una gran mayoría de los padres de familia de los alumnos tienen un nivel de formación de educación media, muy pocos son profesionales y otra minoría que es analfabeta porque no tuvieron la oportunidad de ingresar a la escuela. Existen diferentes doctrinas e ideologías como: católicos, evangélicos, etc. El idioma predominante es el castellano, pero también se hablan el aymara y quechua en algunos casos.

3.2.4. Organización Institucional gestión 2011 y 2013

GESTION 2011		GESTION 2013	
NIVEL	N° DE ESTUDIANTES	NIVEL	N° DE ESTUDIANTES
Kinder	17	Kinder	23
Primero de primaria	13	Primero de primaria	9
Segundo de primaria	15	Segundo de primaria	14
Tercero de primaria	18	Tercero de primaria	14
Cuarto de primaria	21	Cuarto de primaria	21
Quinto de primaria	22	Quinto de primaria	13
Sexto de primaria	26	Sexto de primaria	19
Primero de secundaria	15	Primero de secundaria	21
Segundo de primaria	9	Segundo de secundaria	16
Tercero de secundaria	7	Tercero de secundaria	8
Cuarto de primaria	11	Cuarto de secundaria	3
		Quinto de secundaria	8
Total de estudiantes	174	Total de estudiantes	169

**CUADROS ESTADÍSTICOS
ALUMNOS INSCRITOS GESTIÓN 2010**

INICIAL		PRIMARIA														SECUNDARIA			
1°	2°	1°		2°		3°		4°		5°		6°		7°		8°		1°	
M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
11	16	15	9	12	17	15	13	14	13	9	11	10	8	9	5	7	1	4	7
27		24		29		28		27		20		18		14		8		11	

Total de alumnos inscritos 206

- Varones efectivos 106
- Mujeres efectivas 100

Total de alumnos efectivos 153

- Varones inscritos 77
- Mujeres inscritas 76

**CUADROS ESTADÍSTICOS
ALUMNOS INSCRITOS GESTIÓN 2011**

INICIAL		PRIMARIA												SECUNDARIA							
1°	2°	1°		2°		3°		4°		5°		6°		1°	2°	3°	4°				
M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F				
7	10	4	9	10	5	7	11	11	10	10	11	11	15	7	9	6	3	5	2	7	4
17		13		15		18		21		22		26		15		9		7		11	

Total de alumnos inscritos 223

- Total de varones inscritos 110
- Total de mujeres inscritas 113

Total de alumnos efectivos 174

- Varones efectivos 85
- Mujeres efectivas 89

**CUADROS ESTADÍSTICOS
ALUMNOS INSCRITOS GESTIÓN 2013**

INICIAL		PRIMARIA										SECUNDARIA											
1°	2°	1°		2°		3°		4°		5°		6°		1°	2°	3°	4°	5°					
M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F				
12	11	3	6	5	9	3	11	12	9	4	9	10	9	12	9	7	9	5	3	3	0	6	2
23		9		14		14		21		13		19		21		16		8		3		8	

Total de alumnos inscritos 193

- Total de varones inscritos 97
- Total de mujeres inscritas 96

Total de alumnos efectivos 169

- Varones efectivos 82
- Mujeres efectivas 87

**PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO TURNO MAÑANA
GESTION 2011**

PERSONAL	V	M	TOTAL
Director			
Profesores	5	10	15
Administrativos		1 portera	1

Fuente: POA 2011

**PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO TURNO MAÑANA
GESTION 2013**

PERSONAL	V	M	TOTAL
Director	1		1
Profesores	5	10	15
Secretaria		1	1
Portera		1	1

Fuente: POA 2013

3.3. MARCO TEÓRICO.

3.3.1. Educación y conocimiento.

Las dos últimas décadas han significado un desarrollo notable de la ciencia y la tecnología en todo el mundo. En el inicio de un nuevo siglo la riqueza de las naciones empieza a focalizarse en la educación y el conocimiento.

Según Tedesco (1994):

Las transformaciones globales (...) han puesto en el centro de las agendas sociales a los sistemas educativos. En ellos ha recaído la responsabilidad de generar y difundir el conocimiento en la sociedad y por tanto se constituyen en la instancia decisiva para el desarrollo de las naciones. Ciertamente, el conocimiento y su posterior desarrollo serán las bases de un futuro promisorio y avance de nuestra humanidad. (pág. 27.)

Por tanto, un mismo conocimiento, puede ser utilizado por muchas personas y su producción exige creatividad, libertad de circulación, intercambios, críticas constructivas, diálogo. Todas ellas, condiciones propias de una sociedad nueva. Una “sociedad de conocimiento” se perfila, entonces, al decir del mismo autor: “Como una forma social superadora de las actuales, a condición de que el conocimiento, que es la base, sea un bien que está disponible para todos”. (ibíd, Pág. 28).

El conocimiento está al alcance de todos, distribuido de tal manera que garantice la igualdad de oportunidades. Para Aguerro (1996), la educación del conocimiento:

“Es ...la expansión sufrida por los sistemas educativos a partir de la segunda guerra mundial, sobrepuesta a un modelo de gestión pensado para grupos poblacionales totalmente diferentes y las restricciones materiales que acompañaron los procesos de endeudamiento y ajuste, han hecho no-pertinentes tanto los objetivos y contenidos como los modelos de organización y gestión tradicionales, cuyas características artesanales y basadas en las relaciones primarias no han podido sostenerse frente a la complejización de las sociedades actuales. (Pg. 10).

Aguerro (1996) plantea que :

“El...Crecimiento y la expansión educativa no presenta a la decisión política sólo un problema de escala, sino que plantea desafíos cualitativos que suponen volver a pensar hacia dónde debe ir, qué debe enseñar, y cómo debe organizarse y conducirse una escuela, un grupo de escuelas, un sistema educativo”. (Pg. 14)

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

3.3.2. Procesos socio culturales en la educación de Lev Semionovich Vigostky .

Vigotsky entiende al ser humano en proceso, según Barral (2005):

Vigotsky en su concepción histórico – cultural entiende al ser humano en proceso; de otra forma, es el niño convirtiéndose en hombre. Los sujetos asimilan la cultura que es una acumulación de muchas generaciones por medio de la educación, a través de la escuela y fuera de ella, en un proceso conjunto con los demás, con los adultos y sus compañeros. Se denomina nivel de desarrollo real: lo que puede resolver por si mismo. La zona de desarrollo próximo, es la distancia entre el nivel de desarrollo real y el nivel de desarrollo potencial. (Pág. 92).

Para Vigotsky la cultura se trasmite por razón de la educación, a través de la escuela como institución donde el niño interrelaciona con sus compañeros y también con otros adultos que participan en transmitir la cultura en un determinado contexto social.

La educación es social. *“...en ese sentido, la educación en todo los países y en todas las épocas, siempre fue social, por antisocial que haya sido (el contenido de) su contenido.”* (Vigostky, 2001, pg. 113).

Lo que podemos afirmar es que Vigotsky vio la educación como hecho social donde el hombre forma parte de esa sociedad y aprende por el entorno que le rodea.

Cuando hablamos del desarrollo del lenguaje y el pensamiento menciona Barral (2005) menciona:

...el niño dice antes de la palabra que designa la acción, que la palabra que designa al objeto. El desarrollo del lenguaje del niño influye sobre el pensamiento y lo reorganiza. La representación eidética (esencia de la cosas, imagen representación), expresa Vigotsky, es un grado en el desarrollo de la memoria que desde el punto de vista genético ocupa un lugar intermedio entre la percepción y la representación. (Pág. 144).

El desarrollo del lenguaje es primordial para el infante porque influye sobre el pensamiento, por lo cual dice que el niño dice antes la palabra y, luego viene la acción.

La dialéctica en psicología y educación lo sintetiza de la siguiente manera; la teoría de Vigotsky sintetiza las siguientes ideas esenciales:

- 1. La apropiación de la escritura es un paso decisivo en el desarrollo cultural.*
- 2. La escritura es una actividad cultural compleja, llena de discontinuidades.*
- 3. El estudio de la escritura es planteado de inicio en relación con el aprendizaje escolar.*
- 4. Existen dos fases (inferior y superior) en el proceso de apropiación de la escritura.*
- 5. La escritura es una actividad simbólica representativa.*
- 6. analiza el desarrollo de la escritura en la dimensión del juego, la motivación, los sentimientos y las emociones (afectividad) y por sobre todo como imaginación creadora.*
- 7. La escritura debe cultivarse de modo natural. (Barral, 2005, pg. 150).*

Cuando Vigotsky habla de la escritura como un paso decisivo para el desarrollo de la cultura, afirma que la escritura es una herramienta de transmisión cultural que es compleja, simbólica y representativa. También la escritura es como la imaginación creadora que debe cultivarse de modo natural a través del juego.

3.3.3. Desarrollo cognitivo y educación de Jerome Bruner.

Jerome Bruner (1999) concibe la educación en su libro Desarrollo cognitivo y educación de la siguiente manera:

...la educación es para él una forma de dialogo, una extensión del dialogo en el que el ser humano aprende a construir conceptualmente el mundo con la ayuda, guía, “andamiaje” del adulto. Tal dialogo adopta una u otra forma, tiene unos u otros objetivos, en función de una serie de variables cruciales. (Pág. 15).

Para Bruner el ser humano necesita ayuda o como él dice en su propio lenguaje le llama andamiaje, esta ayuda se proporciona de acuerdo a su capacidad y a su ritmo de desarrollo para el aprendizaje del mundo exterior, el niño para el necesita un adulto que le enseñe el mundo exterior de una forma que el niño conceptualice al mundo exterior.

También Bruner (1999) tiene una opinión sobre la escuela:

En uno y otro caso, el papel de la educación consiste el guiar el desarrollo por unos derroteros determinados culturalmente definidos; a través del proceso educativo los adultos van aportando al niño “andamios” “Prótesis” en las que pueda apoyarse para avanzar en el proceso de su incorporación en la sociedad. (Pág. 9).

En el caso de la escuela durante el proceso de enseñanza aprendizaje los profesores o adultos encaminan a los niños para que estos se incorporen a la sociedad con la transmisión de la cultura que será parte de la educación.

Sobre la adquisición y desarrollo de la inteligencia en el ser humano ya sea del niño o del adulto va depender en gran manara a la cultura que pertenecemos por lo que Bruner (1999) dice:

No hay modo de estimar el alcance de la inteligencia humana sin considerar los instrumentos que la cultura pone a nuestro alcance para enriquecer nuestra mente, dado el poder que esta tiene para ser acrecentada desde fuera. La inteligencia humana no es un patrimonio de cada persona, si no que es un bien comunal, en tanto en cuanto su despliegue y enriquecimiento dependen de la capacidad de cada cultura para ofrecer los instrumentos adecuados a tal efecto. (Pág. 75).

Entonces la inteligencia que tenemos cada uno de nosotros es un bien común existe por la socialización de conocimientos, y no es así que la inteligencia es un patrimonio de cada uno, es acrecentada y influenciada desde afuera como la sociedad y cultura a la que pertenecemos cada individuo.

Cuando se habla de evaluar la educación en nuestros tiempos y el uso que hace el hombre de su mente para inventar y utilizar herramientas se puede interpretar de la siguiente manera:

El cerebro humano, y en especial su corteza, se desarrollaron a partir de la bipedestación y el empleo espontáneo de los guijarros como utensilios. No fue un homínido de cerebro grande el responsable de la aparición de la vida técnico - social de los humanos; fue más bien el patrón de cooperación y de empleo de herramientas lo que fue cambiado poco a poco la morfología del hombre, favoreciendo la supervivencia de quienes fueron capaces de adaptarse a los sistemas de herramientas y desfavoreciendo a los que trataron de aferrarse a la fortaleza de sus mandíbulas, a su enorme dentición o a su peso superior. Lo que evolucionó hasta convertirse en el sistema nervioso humano era, por consiguiente, un mecanismo que necesitaba de unos apoyos externos para manifestar su potencial. (Ibíd. Pág. 137).

Lo que contribuyó a la evolución y la tecnificación del ser humano fue el empleo y el aprendizaje y la manipulación de las distintas herramientas lo cual fue de forma gradual, donde el ser humano aprovechó y cambió su morfología para adquirir distintos conocimientos y aprendizajes. Este aprendizaje se desarrolló con la ayuda de instrumentos lo cual fue un apoyo externo para manifestar el potencial de la inteligencia.

Por lo que respecta al desarrollo del lenguaje en el hombre tuvo una transmisión no consciente como plantea Bruner (1999):

...muchas de estas habilidades son objeto de enseñanza en la sutil interacción entre el niño y su progenitor; así ocurre en el caso de las habilidades lingüísticas primarias. Y al igual que sucede con el aprendizaje de la lengua, en que la enseñanza ocurre, en buena parte, de forma no consciente, resulta probablemente cierto que la mayor parte de las primitivas habilidades de manipulación, observación y atención son asimismo enseñadas de ese modo. (Pág. 138).

La enseñanza y el aprendizaje del lenguaje y otros conocimientos, eran espontáneos que se transmitía de una manera no consciente de los padres hacia los hijos. Pero cuando la sociedad quiere dar una instrucción específica recurre a los que llamamos la escuela o la instrucción escolar propiamente dicho.

Bruner refiere al sistema educativo de la siguiente manera “...la cultura necesita recurrir a la educación formal como instrumento para consolidar habilidades. En la medida que se produzca cualquier innovación en materia de herramientas o de su empleo el sistema educativo que como el único medio de difusión, o, si se refiere como el único agente evolución”. (Bruner, 1999, pg. 138).

La educación es de vital importancia como medio de difusión como el único agente de evolución del desarrollo o avance tecnológico en nuestra sociedad por ende de nuestra cultura a la que pertenecemos, en contra parte también existen culturas o grupos sociales que son desfavorecidos en el avance tecnológico y en relación a la calidad de la educación.

A medida que nuestra tecnología se vuelve cada vez más compleja, tanto en la maquinaria como en la organización humana, el papel de la escuela se va haciendo más vital para la sociedad, por un lado no solo como agente de socialización, sino también como transmisora de habilidades básicas.

Destacamos que el avance tecnológico es muy acelerado desde el nacimiento de la tierra hasta nuestros tiempos por lo que la educación asume un papel muy preponderante e importante como indica Bruner (1999):

...da la impresión de que lo más importante de las herramientas y las técnicas es que dan lugar a otras más avanzadas a un ritmo cada vez más veloz. Y mientras que la tecnología madura de esta forma, la educación asume, por su propia naturaleza, un papel cada vez mas preponderante al suministrar las habilidades necesarias para dirigir y controlar esta empresa en continua expansión. (Pág. 142)

La educación como un factor de importancia y preponderante para el desarrollo y avance tecnológico de la ciencia educativa, que satisface las necesidades del ser humano, por otro lado el ser humano tiene que estar preparado para los distintos cambios que ocurren de manera vertiginosa en la actualidad.

Cuando nos referimos al aprendizaje del niño en una determinada sociedad o cultura y el avance que tiene dicha cultura repercutirá en el niño:

Bruner (1999) encontró lo siguiente:

El desarrollo intelectual del niño no es ninguna secuencia de acontecimientos que se mueva al compás de un preciso mecanismo de relojería. Responde también a influencias procedentes del ambiente, sobre todo del ambiente escolar. Por consiguiente, la instrucción en los conceptos de la ciencia, incluso a un nivel elemental, no tiene por que seguir al pie de la letra el curso natural del desarrollo cognitivo del niño. También puede guiar su evolución ofreciéndole oportunidades a la vez sugestivas y viables para abrir nuevos caminos en su desarrollo. (Ibíd. Pág. 150).

Lo que indica el anterior párrafo es que el desarrollo cognitivo del niño es influenciado por el medio, pero más implicancia tiene el ambiente escolar donde se dan los contenidos para el aprendizaje, donde debemos ofrecer al niño nuevos conocimientos de acuerdo al avance y de acuerdo a su desarrollo.

3.4. MARCO CONCEPTUAL.

3.4.1. La administración.

Según Feliciano Gutiérrez Loza (2002) plantea lo siguiente:

Viene del latín “AD” que quiere decir: a, hacia, dirección, tendencia y: “MINISTER” significa: servir a algo o prestación de un servicio a otro bajo el mando de alguien. Constituye un proceso de planeación, organización, coordinación, control y evaluación, en función de los objetivos propuestos y con el objetivo de satisfacer necesidades tanto individuales, de la organización como de la sociedad a través de la producción de bienes y servicios. (Pág. 13).

Entonces administración significa cumplir ciertos principios y normar las decisiones completas como sea posible y será el resultado de una juiciosa interpretación de antecedentes, porque toda administración implica la comprensión de técnicas operativas.

Toda administración requiere de ciertos procedimientos y pasos para su buen propósito como planeta Ramírez (1993):

Planificar, es hablar de objetivos, procedimientos, decisiones. Organizar, es hablar de actividades, asignación de cargos, autoridad, coordinación. Dirección, es hablar niveles de mando, guías jerárquicos y supervisión. Control; es hablar de cumplimiento y corrección de dificultades que se pueden llegar a presentar. Coordinación, se refiere a la función y actividades para el logro de eficiencia en el proceso de administración. (Pág. 17-18)

El proceso administrativo se cumple a través de un ciclo que se presenta en la política de empresas, la administración de personal, gestión financiera, administración de operaciones. Entonces “*El proceso varía según el área que se trate, pero existe un proceso que es común a todos ellos el cual está integrado a cuatro etapas básicas; Planeación, Organización, Dirección y Control.*” (Apaza, 2000, pg. 21).

La Administración Científica, es; “...*gobernar una empresa, o institución pública o privada, es un arte que debe asegurar la aplicación racional (...), Taylor también señala que “administración es un conjunto de principios aplicables al trabajo para aumentar el rendimiento del obrero a niveles superiores.”* (Fayol, 1916, pg. 14).

3.4.2. Factores que influyen en la administración.

Existen muchos factores que pueden influir en la administración, sin embargo tomaremos tres puntos importantes En la Administración está presente el *factor humano*; ya que este es el agente activo y participe durante la actividad de acuerdo a la función que desempeña, el cargo y funcionalidad de la persona es de capital importante para llegar a objetivos predeterminados. También está presente *el factor estructural o ambiental*, ya que este se compone de establecimiento, ordenaciones para el correcto funcionamiento para alcanzar eficiencia, eficacia, calidad de producción. Y por ultimo podemos citar *el factor financiero*, el ámbito económico de vital importancia porque está relacionado con los factores citados, la economía en cualquier actividad también determina el logro de objetivos, otorgando un mérito adecuado y racional a cada función, desempeño o actividad en dicha administración.

3.4.3. La Administración Educativa.

Gutiérrez (2002) expresa que la administración educativa es:

Es un proceso social encaminado a mejorar la calidad de la educación a partir de una serie de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. Un conjunto de funciones, normas disposiciones y tendencias para organizar la vida de un núcleo educativo o una unidad educativa, con el propósito de lograr que todos los elementos que lo integran contribuyan eficientemente al cumplimiento de la función educativa y social. (Pg. 14).

En Bolivia: “*La administración educativa es un proceso de planificación, organización, ejecución, y control de los recursos materiales, humanos, técnicos y estructurales, organizados en beneficio y servicio de los objetivos y fines de la educación*” (Ministerio de Educación y Cultura, 1995, pág. 32).

Entonces, la administración Educativa es un proceso de planificación dentro de la vida educativa, para desarrollar los objetivos planteados y satisfacer las necesidades de los individuos dentro del sistema educativo.

Asimismo, la administración educativa es un proceso de planificación que va dirigir a la organización para desarrollar los objetivos deseados y satisfacer las necesidades de los individuos dentro del sistema educativo, tomando en cuenta al personal humano y los recursos materiales y económicos.

El estudio de la administración educativa implica a la sociedad en general, las condiciones socio económicas, políticas y culturales, así también hay otros factores que conspiran contra la satisfacción de las necesidades básicas educativas; un sistema obsoleto, burocrático y mal distribuido, con prácticas y administraciones inadecuadas a nuestra realidad y estáticas frente a las exigencias de cambio. Estos temas requieren ser analizados y reflexionados, para superar todo tipo de adversidades, contratiempos, etc. con el fin de alcanzar, lograr objetivos y las metas propuestas para lograr la calidad y la excelencia educativa.

Por tanto, la función de la administración en una institución educativa sería el planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad, es decir, responsabilizarse de los resultados de este sistema.

Esa función, de la administración educacional, la podríamos entender en seis etapas, de acuerdo a Kaufman citado por Martínez Aguirre (2012).

1. *Identificación de las principales necesidades y problemas.*
2. *Determinación de las necesidades para resolver el problema y de las posibles alternativas de solución para satisfacer dichas necesidades.*
3. *Selección de los medios y estrategias para la solución.*
4. *Implantación de estrategias.*
5. *Evaluación de la eficiencia de realización.*
6. *Revisión de las etapas previas para asegurar el funcionamiento del sistema, que sea pertinente, eficaz y efectivo (pág. 13)*

Por tanto, la administración educativa nos permite entender un sistema o proceso con el cual se organiza, dirige, estructura y da vida la implementación de un servicio educativo a un medio social que lo requiere, con la finalidad de impartir un servicio de enseñanza-aprendizaje que permita a los alumnos aprender de acuerdo con sus necesidades cognitivas, de aplicación, personales y sociales.

La Administración Educativa está presente en tres ámbitos principales estos son: Pública, privada y Mixta.

Administración pública trata sobre aspectos relacionado a gestión de estado, llegando a concebir un carácter público y civil, ya que el pueblo tiende a participar de manera directa en las decisiones y resoluciones al respecto, “...es la observación de la política gubernamental, concerniente a los problemas, poderes, organización, técnicas, y políticas formuladas por las organizaciones de gobierno (...) es parte de la ciencia de la administración, fundamentalmente al poder efectivo”. (Ramírez, 1993, pg. 27).

La actividad privada tiene carácter particular de ordenamiento propio singular y con soluciones independientes del ámbito externo. “Corresponde las actividades de instituciones particulares en todos sus ordenes (...). Puede ser también de tipo internacional, como ciertas sociedades de carácter cultural político y social en la misma forma es el tipo nacional, regional o local.” (Ibíd. pág. 30).

La administración Mixta consiste en relacionar estructura - jerárquica de funciones, producción de acuerdo a demandas y expectativa del mutuo acuerdo entre la administración pública y privada. Un ejemplo claro son las instituciones educativas privadas, colegios y escuelas privadas, con la participación de docentes eficientes de instituciones públicas. *“Se refiere a organismos que están bajo la jurisdicción tanto del poder público como del sector privado y a ellas corresponden las instituciones de participación estatal descentralizadas o autónomas”*. (Ibíd. Pág. 27).

3.5. Procesos y funciones de la administración educativa.

En este proceso se pueden encontrar varios aportes, donde algunos autores mencionan que existen cuatro procesos de la administración, sin embargo otros autores señalan cinco o seis procesos, estas últimas las consideraremos porque son en nuestra opinión las más completas e importantes: Previsión, Planeación, Organización, Ejecución, Control (Monitoreo) y Evaluación.

3.5.1. Previsión.

Antes de cualquier trabajo administrador de planificación y organización en cualquier ámbito, siempre es necesario realizar un diagnóstico. Para poder hacer una lectura correcta de la realidad. Para realizar la planificación que es parte del proceso administrativo es necesario realizar una investigación con el fin de identificar problemas, saber el estado y las condiciones actuales de la institución. *“Prever es ver anticipadamente”* y determinar lo que se quiere lograr.

Prever son condiciones futuras que determinan los principales cursos de acción que permitan realizar los objetivos. Para una eficaz previsión se debe seguir los siguientes pasos:

- *“Conocer los resultados del diagnóstico.*
- *Valorar los resultados.*
- *Estudiar las distintas causas.*
- *Planificar la puesta en práctica de acciones.”* (Reyes, 2000, pg. 30).

3.5.2. Planificación.

La Planeación es la segunda etapa como la consideran otros autores al proceso en la Administración Educativa, consiste en buscar políticas de acción de acuerdo al objetivo preestablecidos y responde principalmente a ¿Qué se va hacer?

La planeación consiste en la determinación de los objetivos, estableciendo las políticas que permitan determinar el curso de acción concreto a seguir, fijando los principios que lo orientan. Para Chiavenato (1994):

La planificación culmina con la fijación de planes, programas y proyectos. La programación es una secuencia de la planificación, es una técnica que consiste en determinar los procedimientos a seguir, estableciendo la secuencia de las operaciones y los métodos a aplicarse, la utilización de recursos, tanto materiales como humanos, fijar y establecer tiempos de ejecución. (pg. 3).

Para entender de mejor manera y de forma más pormenorizada analizamos lo que dice Reyes Ponce sobre este concepto: “*La planificación es de ordenación de componentes o insumos, este plan es un medio y no un fin, que se necesita viendo posibles recursos y procedimientos de organización con racionalidad e intencionalidad.*” (Ibíd. Pág. 34).

La planificación educativa consiste en coordinar actividades, técnicas, métodos y formas para el desarrollo del proceso educativo.

Filho (1965) en relación a la planificación afirma:

La planificación se hace en virtud de lograr objetivos como la calidad eficiencia y eficacia por el camino más adecuado. (...). La planificación nos ayuda a realizar un plan de actividades analizando las necesidades en este caso en el ámbito educativo puede ser: materiales de escritorio, bibliotecas, ambientes recreativos, jardines. También es necesario el capital humano y el aspecto político de reglamentos y normas. (Pág. 59).

Para este propósito la planificación es muy importante para quien lo realice y tenga conocimiento científico, tomando en cuenta los intereses que se persigue. Según el programa de gestión educativa nos dice que la planificación consiste en “elaborar una política de acción”.

La planificación responde a las preguntas ¿qué se va hacer?. Esto se entiende por el camino, la organización, actividades, normas que se va desarrollar. Pero la pregunta de Gestión nos aporta con otras preguntas para la planificación:

- ¿Por qué?
- ¿Para qué?
- ¿Qué?
- ¿Cómo?
- * ¿Quién?
- * ¿Con que?
- * ¿Dónde?
- * ¿Cuándo? (Filho, 1965, pg. 59)

Entonces para Antúnez (1999) la planificación es también:

Idear la participación activa de individuos dentro de un método educativo y un proceso continuo con racionalidad e intensidad, que puede ser aplicado a toda actividad. Se hace uso de la planificación a nivel micro pero con preferencia a una escala macro social. (Pg. 33-34).

Como planteamos anteriormente que la planificación es la etapa que sigue del diagnóstico, la planificación surge en virtud de la existencia de uno o varios problemas de la institución, es por eso para ofrecer soluciones se debe recopilar datos, informaciones y alternativas concertadas. Además planificar también implica darle un horizonte a la institución, mirar adelante, dar una misión y visión de lo que se pretende lograr, en beneficio de educación y por ende de la sociedad.

Segovia (2001) encontró lo siguiente:

Es necesaria la idea de pronosticar el problema con la idea de fijar objetivos determinando sus resultados finales, la idea de fijar procedimientos para estandarizar métodos la idea de formular políticas para una secuencia adecuada en cuanto a reglas y leyes. (pg. 7).

a) La Planificación: Toda planificación surge en la virtud de la existencia de uno o varios problemas en la institución, o Unidad Educativa.

b) Actividades importantes de la planificación: Las actividades importantes, según Jordán Segovia, existen algunas actividades para la planificación, estos son:

- ❖ *“Aclarar y ampliar determinados objetivos*
- ❖ *Selección de tareas*
- ❖ *Establecer un plan de logros*
- ❖ *Planear estándares y métodos para cumplirlos*
- ❖ *Anticipar problemas futuros.” (Ibíd. Pág. 40).*

c) Requisitos para la Planificación: De acuerdo al Programa de Gestión Educativa estos pueden ser los requisitos:

- *“La participación con un enfoque integral y flexible*
- *Tomar en cuenta diagnósticos participativos*
- *Objetivos alcanzables*
- *Se realizan de medios y momentos de evaluación.” (Segovia, 2001, pg. 41).*

d) Propósitos de la Planificación.

- *“La planificación busca un diagnostico de la realidad*
- *Logra organizar estrategias secuenciales y sistemáticas en la unidad educativa*
- *Busca la eficiencia de recursos: humanos, materiales y financieras.*
- *Necesita una comunicación adecuada, una participación y relaciones humanas buenas.*
- *Pretende ofrecer, eficacia, eficiencia y efectividad.” (Ibídem).*

e) Importancia de la Planificación.

- *“Evita improvisaciones*
- *Busca objetivos por el camino más corto, sencillo y económico*
- *Reduce tiempo y economiza tiempo*
- *Facilita el control y la supervisión”* (Segovia, 2001, pg. 42).

f) Características de la Planificación: Las principales características de esta planificación según Nava (1994), son:

- *Autenticidad de la Planificación*
- *Selección de prioridades*
- *Integración del conjunto Educativo*
- *Coordinación horizontal y vertical*
- *Previsión de los factores de éxito*
- *Continuidad y estabilidad de planes*
- *Trabajo de equipo*
- *Revisión y evaluación permanente*
- *Participación de la sociedad*
- *Participación del Estado*
- *Condiciones para planificar.* (pg. 117)

3.5.2.1 Dimensiones de la planificación.

Para que la planificación se realice con éxito se debe tomar en cuenta dos principales dimensiones:

a) La dimensión temporal.- Se toma en cuenta: a través de un planeamiento de largo plazo, esta planificación orienta y da continuidad al proceso educativo, generalmente es normativa (abarca periodos mayores a 6 años); un planeamiento de mediano plazo, se desarrolla en periodos de tiempo variables (3 a 6 años); y un planeamiento de corto plazo se define con objetivos concretos y metas alcanzables (1 año).

b) La dimensión Especial o territorial.- Se han establecido básicamente tres niveles: Nivel nacional, departamental, municipal, pero también se pueden sumar como el del núcleo y el de la Unidad Educativa, para Anze (2002) se establece así:

- *A nivel supranacional, deviene de la UNESCO, la misma que inserta políticas educativas.*
- *A nivel nacional, de acuerdo al desarrollo de políticas de estado (en Bolivia, la ley 070.)*
- *A nivel departamental, Se reorganizan la prefecturas y se elaboran planes de desarrollo, se organizan servicios departamentales (SEDUCAS) , quien tiene competencia sobre las direcciones distritales, núcleos y unidades educativas.*
- *A nivel Distrital o de municipio, son como unidades desconcertadas de administración y planificación, (...) con mecanismos de operación definiciones y técnicas y administrativos.*
- *A nivel núcleo, Es una forma de organizar las Unidades Educativas, para una mejor cobertura escolar, calidad de servicio y optimice el uso de los recursos humanos, financieros y materiales.*
- *A nivel Unidad Educativa, para el desarrollo de actividades curriculares las actualizaciones pedagógicas, de acuerdo a planes curriculares y proyectos de aula. (pg. 14-15).*

3.5.3. Organización.

Todo centro educativo, en el contexto nuestro las unidades educativas necesitan de la organización para su buen funcionamiento, según Chiavenato (1994):

Se refiere a la creación de la estructura física, jurídica, humana y social, en partes racionalmente integradas, de tal forma que la relación de una forma u otra está gobernada por su relación con el todo. La estructura física, jurídica y social denominada también estructura formal, se traduce en instrumentos que se denomina organigramas, reglamentos, estatutos, manuales, etc. que se aplican dentro del ámbito, las actividades provenientes del trabajo dan lugar a la aparición de otro tipo de relación entre grupos o personas que se conoce como estructura informal (pg. 5).

Así la organización es la coordinación de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de funciones de trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad.

Al igual que las anteriores etapas la organización también requiere un diagnóstico situacional de la realidad, de los problemas existentes, necesita de una planificación, organización y ejecución de resultados. La organización por tanto consiste principalmente en el acuerdo nombramiento de funciones, de responsabilidad de los mismos y de la autoridad.

Para esto se debe tomar en cuenta, aspectos físicos para cada actividad por ejemplo; direcciones, salas de reuniones, departamentos, secretarías, etc. Añadiendo a esto debemos tener cuidado en otorgar materiales y equipos para cada función en cuanto a las personas.

La organización toma en cuenta el tiempo mínimo y máximo de cada actividad y resultado de trabajo. El Programa de Gestión Educativa nos dice que la organización nos permite reconfigurar la unidad educativa, para lograr mayor eficiencia y eficacia, que nos lleva a delimitar agentes y sujetos de la educación y conlleva fundamentalmente tres dimensiones:

- *“La complejidad.- consiste en el grado de diferenciación en la organización*
- *La formulación.- que genera reglas y procedimientos vigentes*
- *La centralización.- la concentración de la autoridad para la toma de decisiones.”* (Nava, 1994, pg. 30)

Por tanto deducimos que la organización responde fundamentalmente a la pregunta *Cómo se va hacer el proceso de ordenamiento y distribución del trabajo de la autoridad y recursos, sabemos que cada institución de acuerdo a los objetivos que persigue tienen diferente estructura.*

Para esto los recursos naturales humanos, funciones y el tiempo son fundamentales para la actividad de la organización. *“La programación es la etapa técnica propiamente, programar una acción presupone responder a las siguientes preguntas: ¿Qué se quiere hacer y con qué finalidad?, ¿Dónde se va hacer?, ¿Cuándo debe hacerse?, ¿Quiénes lo van hacer?, ¿Cómo se va a costear?”.* (Ramírez, 2001, pg. 45).

Según Segovia (2001) nos dice que la organización es:

La distribución de recursos y asignación de responsabilidades (...) define por tanto quién delega funciones. Definir los requisitos del puesto, seleccionar y colocar al individuo en el puesto adecuado, delegar autoridad y competencia, hacer una adecuada distribución de instalaciones, mueble, equipos y recursos financieros”.
(pg. 8)

Este autor explica que para la organización es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

a) Aspectos de la organización:

- **Material.-** Referido al equipo con el que se puede contar; la existencia de edificios, campos deportivos, áreas culturales, talleres y maquinas.
- **Social.-** Gerentes, jefes, directores, ejecutivos, etc.
- **Temporal.-** Actividades y resultados en días, semanas, meses y años.
- **Financiera.-** Relacionado a dinero, productos, letras, cheques y documentos.

b) Organizar debe responder a: ¿Quién lo va hacer? ¿Con cuanta autoridad? Y ¿Bajo qué ambiente físico? Para responder “a estas preguntas se debe tomar en cuenta el establecimiento de la estructura de la Organización, linear relaciones; líneas de enlace, crear las decisiones de cada puesto “responsabilidad de autoridad”. (Calero, 1996, pg. 34).

Siguiendo los aportes de Ramírez Mavilo, la organización denota la distribución racional de recursos, asignación de agentes en educación, estructuras basadas en proyectos.

c) Elementos que debe considerar la Organización: Para Ramírez (1985) los elementos son:

Formulación de políticas; ideología, Orientación, normas, objetivos, metas. Determinación del trabajo; tareas deberes, división, agrupación y descripción del trabajo; en forma sencilla y práctica, asignación de personal, aptitudes experiencias y especialidades, delegación de autoridad; responsabilidad y deberes, establecimiento de coordinación; planear organizar, dirigir y controlar”. (pg. 49).

3.5.4. Ejecución.

La ejecución es el proceso, la que se pone en marcha o funcionamiento de la planificación y organización a través de estrategias y acciones concretas.

Es desempeñar algo con arte, facilidad autores de un propósito definido, es un proceso integrado por la comunicación, participación, coordinación, dirección y mantenimiento de buenas relaciones humanas. Es la acción, realización y cristalización de planes en realidades, parte de la dinámica del proceso de gestión bajo la dirección del elemento central de objetivos.

La ejecución consiste en la comunicación de personas participes del proceso administrativo, la coordinación de funciones bajo la dirección delegando funciones para dar pautas de acción, ejercer y actuar, también es las relaciones humanas teniendo en cuenta la psicología, afectiva, profesional y social de cada individuo. Se entiende como ejecutar, accionar, actuar de persona normalmente por un mantenimiento de incentivación por ejemplo en relación al contexto un memorando de felicitaciones el cual va al fail del docente.

La ejecución y su resultado se plasmen en el logro de los miembros al grupo concretando algo tangible. “...es importante comunicar y explicar los objetivos a los subordinados, dirigir acciones, donde la importancia el cumplimiento de normas de funcionamiento, para tal efecto no es de mucha ayuda de información actualizada sobre acciones, y buscar formas de recompensar el trabajo realizado”. (Gutiérrez, 1998, pg. 132).

a) Elementos de la ejecución:

Para Jordán (2000) los elementos de gestión educativa son las siguientes:

- *Objetivos, estímulos, comunicación, coordinación, interpretación, demostraciones, guías, políticos, proyectos, estrategias.*
- *Se puede utilizar mecanismos como: Instructivos, ordenes, circulares, memorándums, estatutos, códigos, planes.*
- *Dirección, para apoyar y orientar el trabajo a realizarse, integrar al personal*
- *Seguimiento y evaluación; para valorar, vigilar, ayudar, cooperar el trabajo. (pg. 47).*

b) Monitoreo:

En esta etapa también es necesario tomar en cuenta el monitoreo ya que en su esencia es el “...proceso de vigilar periódicamente el proceso de un proyecto o programar con miras a la identificación de sus puntos fuertes como sus debilidades y tomar medidas correctas donde sea necesario”. (Gutiérrez, 1998, pg. 132).

La diferencia del Control, es donde se hace un seguimiento riguroso en el proceso de administración; el monitoreo hace énfasis en darle importancia en las actividades y resultados con más eficacia y en algunas circunstancias dificultosa dentro el aspecto material, recursos, el monitoreo nos permite dar soluciones inmediatas que se requiere. Es por eso que el control y el monitoreo deben tomar en cuenta una conveniencia y deben ser complementarias para su funcionalidad y eficacia.

c) Supervisión: “Es el proceso técnico de verificación del correcto funcionamiento de los aspectos técnicos – pedagógicos y administrativos de la educación y asesoría técnica a los docentes con el objeto de elevar su eficiencia funcional.” (Gutiérrez, 1998, pg. 114).

En la fase de ejecución del proceso administrativo, si bien entran en juego todas las técnicas administrativas a dinamizar esta fase, según algunos autores, hay algunas que tienen una gravitación mayor como es el caso de la “supervisión” para conseguir objetivos. “La actitud de apoyo, guía, asistencia, (...) del supervisor influye en los trabajadores para optimizar sus acciones, de manera que se logre cantidad y calidad de trabajo en la etapa de ejecución.” (Segovia, 2001, pg. 16).

3.5.5. Control.

El control es una de las actividades más importantes durante todo el proceso de la gestión administrativa, aferrado a través de la observación directa y la supervisión misma del desarrollo de las tareas. Entonces “...el control será un instrumento de la evaluación entendiendo como el registro de una información, la constatación del cumplimiento de las acciones programadas, la verificación de la ejecución de o propuesto.” (Ibid., pg. 25).

Según Apaza (2000), nos dice que:

Es la acción de vigilancia que se despliega para que la ejecución de la decisión ocurra en la forma que fue planeada. El control suministra normas, establece patrones que permiten realizar esta labor de control, tal como establece los presupuestos gráficos de Gant, los manuales, reglamentos en la práctica del proceso administrativo, es fundamentalmente un proceso entrelazado, tiene necesariamente una Interrelación de una función a otra.” (pg. 25).

Entonces el control es un proceso de comparación de operaciones ya realizadas y las operaciones previstas, con el fin de poder efectuar las correcciones necesarias en los casos de error o desviación.

Para llevar adecuadamente y eficientemente el trabajo de la administración, es necesario tener ciertas cualidades:

- a) aceptarse con un sentido ético y responsable*
- b) atender el desarrollo integral*
- c) generar ideas creativas e innovadoras*
- d) ser emprendedor, entusiasta y tener voluntad*
- e) innovar los sistemas administrativos*
- f) ser críticos y criticar con responsabilidad y fundamento*
- g) aceptar responsabilidades de cualquier magnitud. (Apaza, 2000, pg. 29).*

Para ellos es necesario crear unos instrumentos válidos y confiables, canales de comunicación directa y mediada que ofrezca información oportuna y establezcan niveles de responsabilidad.

a) Instrumentos de Control

Entendemos como control al registro de la información con la cual se da cumplimiento del programa establecido.

Para Callisaya (2003) plantea los siguientes instrumentos:

EN ÁREA	TIPO DE INSTRUMENTO
Directiva	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de asistencia - Manual de funciones - Registro de permisos otorgados - Registro de licencias otorgados - Controles de pago de pensiones - Acta de conformación del Consejo estudiantil.
Docente	<ul style="list-style-type: none"> - Control de Desarrollo curricular - Registro de asistencia diaria - Registro de permisos - Registro de ausencias y retardos - Registro de licencias - Registro de incapacidades - Estadística de rendimiento escolar - Otros, propios de cada institución.
Estudiante	<ul style="list-style-type: none"> - Fichas de seguimiento de comportamiento. Ético - Registro de asistencia - Ficha medica - Ficha de seguimiento vocacional.
Padres de familia	<ul style="list-style-type: none"> - Control de asistencia de reuniones - Registro de citaciones - Acta de elección de consejo directivo, etc. (pg. 159).

La ejecución del control es un proceso integrante de la función administrativas proporciona información básica para la toma de decisiones en el contexto y funcionamiento del sistema o institución a fin de introducir cambios, se aplica al total de la instrucción o sistema encargado de llevar a cabo este programa.

3.5.6. Evaluación.

La evaluación es un proceso por el cual una institución, mediante la identificación, obtención, análisis, interpretación y registro de informaciones, valora por si o mediante grupos externos co-participantes, su propio desarrollo como base fundamental para la determinación de sus planes de acción, o como mecanismo para la realización de la toma de decisiones en la institución; o como una estrategia de cambio organizacionales. *“En todo proceso debe incluir los logros alcanzados, la selección, organización y aplicación de recursos, detectar problemas y deficiencias, programar actividades de reforzamiento”*. (Callisaya, 2000, pg. 127).

Segovia (2001) encontró que:

Para una evaluación eficaz es necesario establecer algunas estrategias, tales como:
Establecimiento de una unidad evaluadora objetiva, políticamente independiente.
Establecimiento de métodos de evaluación.
Información y comunicación oportuna entre las unidades evaluadoras y ejecutivas.
(pg. 50)

a) El proceso en sí.

Investigación diagnóstica: Es el estudio que se debe hacer para el conocimiento de la realidad, tomar conciencia de donde y en qué condiciones partimos, se debe investigar lo necesario. Detectar los problemas y necesidades de la comunidad o instituto a través de entrevistas, cuestionarios, observaciones, encuestas, etc.

Debemos tener por tanto:

- Elementos de información
- Tener una visión global
- Establecer acciones
- Determinar causas

Para tal efecto lo más adecuado es realizar investigaciones científicas que nos ayude a resolver interrogantes, como:

- Qué – Problema
- Para que – Objetivos
- Como – metodología
- Porque – Hipótesis
- Quien – Investigaciones
- Cuando – tiempo
- Cuanto – recursos.

3.6. Principios de la administración.

“Su función principal es la de servir de base y dar unidad a las alteraciones prácticas, procedimientos y materiales”. (Lemus, 1975, pg.28).

Existen diversos autores, que toman en cuenta diferentes aspectos sobre cómo se concibe los “principios administrativos”, y daremos hincapié al autor Lemus (1975) cita a Fayol, que propone:

- ***División del Trabajo y Especialización.*** Tiene la finalidad de producir más y mejor con el mismo esfuerzo, o producir lo mismo con menos esfuerzo. La especialización consiste en la habilidad o conocimientos que adquiere una persona en su desarrollo constante. La productividad de un trabajo requiere del esfuerzo y la voluntad de una persona para trabajar.
- ***Autoridad y Responsabilidad.*** Su función más primordial y esencial es mandar y lograr la obediencia.
- ***Centralización y Descentralización.*** El primero está referido a un fin de reunir en una sola persona o cargo, el poder de tomar las decisiones más importantes. La segunda tiene dos tendencias primordiales: considera que la delegación de autoridad y deberes deben de tener su independencia para tomar decisiones. Y hacer uso de los principios.
- ***Unidad de Mando y Dirección.*** Debe de haber un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienen que cumplir un mismo fin.
- ***Escala Jerárquica.*** Son los niveles de autoridad que van desde el jefe que es el supervisor y hasta el último empleado inferior.
- ***Subordinación del Interés Particular al General.*** El interés de un grupo o de un individuo no debe de prevalecer en contra de la institución.

- ***Lealtad y Estabilidad.*** *El personal debe de ser consecuente con la institución, pero esto dependerá de la permanencia del trabajo.*

- ***Remuneración Adecuada y Equidad.*** *Es el pago de acuerdo con los niveles de autoridad y de responsabilidad, la especialización y división del trabajo, y también se toma en cuenta la permanencia y supervisión. (pg. 30).*

Entonces para el mejor y el buen funcionamiento de una institución tendrá que tomarse en cuenta estos ocho principios que menciona Fayol, con anterioridad.

3.6.1. Perfil gerencial o administrativo.

Cada administrador debe tener una personalidad y formación académica propia, que su profesión sea formada a través de un conjunto de habilidades, actitudes, aptitudes, etc, que debe de poseer como persona; según el autor Fayol; el administrador debe de tener el siguiente perfil:

- A) cualidades físicas*
- B) cualidades morales*
- C) cualidades intelectuales*
- D) conocimientos generales*
- E) conocimientos específicos y*
- F) experiencial. (Lemus, 1975, pg. 50).*

3.6.2. Funciones administrativas.

Es el realizar un adecuado y racional uso de los recursos humanos y materiales, pero también el administrador tiene a su cargo las siguientes funciones principales:

- 1) El logro de objetivos y metas*
- 2) Hacer altamente productiva las empresas*

- 3) *Fortalecer los valores éticos, personales y profesionales*
 - 4) *Generar y promover modelos propios*
 - 5) *Fomentar la calidad*
 - 6) *Competir en el mercado laboral*
 - 7) *Mantener buenas relaciones entre, profesionales, competidores, y la sociedad en general.*
- (Ibídem).

3.7. Gestión.

Gestión, técnicamente, es un conjunto de operaciones y actividades de conducción de los recursos (medios) para lograr los propósitos establecidos (fines). Semánticamente, es la administración, orientación o conducción de un qué hacer, de un área del saber humano o de un sistema administrativo.

De acuerdo al Ministerio de Educación Cultura y Deportes: *“La gestión es un conjunto de acciones integradas para el logro de objetivos a largo, mediano y corto plazo”*. (Min. Edu., 2001, pg. 11).

“La gestión es la acción y efecto de administrar o de gestionar el funcionamiento de un sistema organizacional, dirección y administración de una organización”. (Gutiérrez, 1998, pg. 96).

De este modo podemos decir que, gestión es llevar a cabo lo planificado de manera que se pueda materializar los objetivos establecidos para el futuro y de esa manera garantizar el sentido de la organización. La gestión es la acción principal de la administración, por lo tanto podemos decir gestión significa acción y efecto de administrar o gestionar el funcionamiento de un sistema organizacional.

Gestión debe entenderse como un conjunto de normas y métodos para llevar a cabo con la mayor eficacia un negocio o actividad empresarial.

3.7.1. La gestión educativa.

Según Lucas (1994):

La gestión educativa es el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprenden los responsables de una escuela para posibilitar el logro de los propósitos institucionales, con participación plena y activa de la comunidad educativa, tiene, como objetivo centrar la escuela alrededor de los aprendizajes de los estudiantes. Su desafío es dinamizar procesos y la participación de los actores que intervienen en el proceso educativo. (pg. 26).

Asimismo, para el mismo autor:

“... la escuela constituye la unidad operativa de un sistema educativo; es el ámbito donde se desarrollan los procesos de enseñanza y aprendizaje. Donde las ideas de cooperación, el logro de objetivos comunes, la división del trabajo y el control de la regulación del conjunto de actividades a realizar, hacen a la escuela una organización. Está formada por un conjunto de personas en interacción mutua, duradera y específica, agrupada para conseguir un determinado fin en el campo de la producción y distribución de bienes y servicios escasos”. (Ibidem.)

Entonces, la gestión educativa implica las políticas educacionales, que se tomaran en la institución adecuándolas a su contexto y las necesidades de su comunidad educativa, además demandara realizar, durante todo el proceso educativo, las acciones (actividades, operaciones) que son necesarios para lograr los objetivos deseados, por ello debemos entenderla como una CONDUCCIÓN EDUCATIVA. Esto involucra la conducción de recursos humanos, materiales, financieros tecnológicos y de tiempo

El informe de la comisión de la educación para el siglo XXI expresa que la “*Escuela es una institución social en tanto existe un cuerpo de expectativas ampliamente conocidas y sustentadas (pautas normativas), que gobiernan la relación entre los diferentes status-rol reconocidos: directores, profesores, alumnos, personal de servicio, etc*”. (UNESCO, 1996, pg. 210).

Desde el punto de vista de la Oficina Regional de Educación de la UNESCO (1996) para América Latina y el Caribe OREALC.

“La escuela agrupa a varias personas, directores, docentes, alumnos, empleados, etc. Que cooperan entre sí para cumplir con una tarea que les demanda la sociedad. Esta tarea tiene objetivos, tales como la socialización de los alumnos, formación, comunicación de información, desarrollo de habilidades y destrezas, desarrollo humano, entre otros aspectos. Para lograr los propósitos organizacionales se definen roles, se distribuyen o dividen las asignaciones de trabajo: unos tendrán la tarea de dirigir, otros de enseñar, otros de revisar u organizar el trabajo, otros de proveer los insumos, mantener las edificaciones, etc. La articulación en forma ordenada de las distintas actividades es controlada de alguna forma. De hecho, existen normas, pautas normativas conocidas que regulan el comportamiento de los docentes, alumnos y todo el personal.” (Ibídem.)

La organización de la Unidad Educativa: plantel administrativo, plantel docente, estudiantes, padres de familia, permitirá establecer como esta organizado la institución, que objetivos persigue, y si los cumple en los plazos establecidos.

La organización administrativa analiza las acciones, que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, como el manejo de la información significativa, para alcanzar los objetivos de una institución, así como las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales

Para Gutiérrez (2002):

“Es un proceso de administración descentralizada y democrática de una institución educativa; la forma de organización y funcionamiento de los aspectos institucionales, pedagógico curricular, infraestructura escolar y relaciones sociales con la participación activa de la comunidad educativa para alcanzar el objetivo propuesto”. (pg. 71).

3.7.2. Fases de la gestión educativa.

La Gestión educativa tiene las siguientes fases como lo afirma Chiavenato (1995):

- a. Previsión: Análisis de la situación, definición de problema, determinación de soluciones posibles y de consecuencias, selección de la solución más apropiada.*
- b. Planeamiento: Actividad de creación del equilibrio entre los fines deseables y los medios existentes, entre necesidades inmediatas y a largo plazo.*
- c. Organización: Definición y distribución de tareas a los miembros de la organización.*
- d. Motivación: Crear los motivos para que los miembros de la organización quieran trabajar (motivos económicos, psicológicos, patrióticos, etc.).*
- e. Coordinación: Armonizar los esfuerzos individuales para la realización de objetivos comunes.*
- f. Control y chequeo: Vigilar que todas las actividades se realicen conforme a las reglas y órdenes.*
- g. Comunicaciones: Medios de contacto verbal o escrito entre la administración y diferentes funcionarios (comunicación interior) y con las autoridades y población de afuera, (comunicación exterior) para lograr la comprensión mutua y realización de los objetivos de la organización. (pg. 56).*

3.7.3. Diferencias entre administración escolar y gestión educativa. Por lo mencionado cabe destacar que administrar no es lo mismo que gestionar, por lo cual veremos a continuación como podemos distinguir estos términos:

DIFERENCIAS	
Administración Educativa	Gestión Educativa
<ul style="list-style-type: none"> - Es el conjunto de procesos que pueden hacer un sistema complejo y tecnología funciones adecuadamente y sin problemas. - Es amplio, se refiere a todo un sistema complejo, con el propósito de organizar y lograr el cumplimiento de los objetivos y la misión institucional. - Trabajo centralizado. - Trabajo burocrático e individualista. - Baja presencia de lo pedagógico. - Énfasis en las rutinas. - Trabajos aislados y fragmentados. - Estructuras cerradas a la innovación -Autoridad impersonal y fiscalizadora -Tendencia a estructuras desarticuladas -Tendencia a observaciones simplificadas y esquemáticas 	<ul style="list-style-type: none"> - Es la habilidad de conjugar criterios dispersos que permitan lograr los resultados esperados. - Se refiere a la acción adelante lo planificado. -Descentralización de toma de decisiones - Trabajo dinámico y colegiado. - Centralidad de lo pedagógico - Habilidades para tratar con lo complejo - Trabajo en equipo - Apertura al aprendizaje y a la innovación. -Asesoramiento y orientación profesional - Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro -Intervenciones sistémicas y estratégicas.

3.7.4. Características de la gestión educativa.

Los sistemas educativos enfrentan hoy a los cambios económicos, políticos, sociales, tecnológicos, científicos que se operan con celeridad en el mundo marcado por la mayor dominación imperial del capitalismo en su fase neoliberal. Cada país encara la transformación de los sistemas educativos de acuerdo al proyecto político de sus países.

En los años 80, las reformas educativas aspiraban a mejorar aspectos parciales de la educación, como la cobertura escolar. En los 90, producto de los encuentros mundiales y continentales sobre educación, se replantean los objetivos, de modo que los cambios requeridos implican una transformación, integral y de fondo.

Destaca la prioridad otorgada a los procesos de innovación pedagógica y en segundo término a la reforma institucional de los sistemas educativos. Junto a ella la modernización de los sistemas de información para la gestión, la búsqueda de una mayor participación de los miembros de la comunidad y la movilización de todos los actores de la sociedad en torno al proceso educativo. No puede haber cambios exitosos en los procesos pedagógicos si no hay transformación institucional integral.

En Bolivia, como consecuencia de la emergencia victoriosa de los pueblos originarios, trabajadores de las ciudades y del campo, Son ahora actores de la construcción del nuevo Estado Plurinacional y del nuevo Sistema Educativo Plurinacional, productivo y descolonizador orientado al objetivo estratégico del Socialismo Comunitario donde el “VIVIR BIEN” será plenamente posible. La formación de los nuevos maestros en el marco de la pedagogía descolonizadora, socio-comunitaria y productivo implica una nueva forma de ver el cosmos, el mundo y las relaciones entre los seres humanos y con la madre tierra. Significa hablar de un nuevo modelo de hombre y mujer en una nueva sociedad, formados a partir de nuevos paradigmas que determinen el cómo debe ser, el qué debe saber, el que debe saber hacer y el cómo debe decidir en este convulso y heterogéneo universo.

En este contexto, se ve un reto la formación de los maestros y especialmente de los directivos a diferentes niveles, que deben conducir a sus colectivos para lograr Instituciones Educativas socio-

comunitarias. Es necesario reconocer y comprender la dimensión política de las instituciones escolares. Es necesario relacionar, por una parte lo interno como relaciones de actividad política y, por otra, lo externo como un aparato del Estado de producción y reproducción ideológica.

Esta visión *política* de la escuela es necesaria para comprender su relación con el sistema económico y el juego de intereses políticos e ideológicos que existen en la sociedad y en el sistema político en torno a la educación y a sus instituciones. Es necesaria ver lo interno y lo externo para lograr un conocimiento objetivo de la realidad escolar.

3.7.5. Dimensiones de la gestión educativa.

La gestión educativa es el proceso por el cual se puede concretar los objetivos y los fines de las instituciones educativas. Ser directivo o ser integrante del equipo directivo, es poder llevar adelante la gestión de esa institución, es tener la capacidad de construir una intervención institucional considerando la totalidad de las dimensiones que le dan sentido como organización.

3.7.5.1. Dimensión Pedagógico – Curricular

Hace referencia a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución-escuela en la sociedad. Esta dimensión contribuye a orientar los procesos y prácticas educativas a partir de la elaboración del currículo que este adecuado a las necesidades y expectativas para lograr la calidad educativa.

Es importante analizar y reflexionar sobre los niveles de concreción que tiene el currículo, seguir el desarrollo de este proceso de construcción y finalmente la evaluación del currículo, que genere una participación comprometida y responsable de los actores del hecho educativo.

3.7.5.2. Dimensión Comunitaria Social

Debe entenderse como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. En esta dimensión resulta importante el análisis y la reflexión sobre la cultura de cada escuela.

Al tener identificadas, caracterizadas, organizadas y jerarquizadas la problemáticas educativas de la escuela, resulta importante la construcción colectiva de un proyecto que permita atender distintos escenarios, las causas y consecuencias de dichas problemáticas.

3.7.5.3.. Dimensión administrativa.

Esta dimensión se ve vinculada con las tareas que se requieren realizar, para suministrar con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como con las demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales. En este sentido, administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y con ello alcanzar los objetivos. Pero cuando esto se vuelve en prácticas monótonas y mecánicas conforme a normas, solo para responder a controles y formalidades, promueve efectos perniciosos que se alejan de los principios originales. En este contexto la dimensión administrativa es una herramienta para planear estrategias considerando el adecuado uso de los recursos y tiempo disponible.

3.7.5.4. Dimensión Organizacional – Operativa

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones de cada centro educativo. Entre estos aspectos se pueden considerar la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas, la división de trabajo, el uso del tiempo y espacios).

En esta dimensión es importante valorar el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas, las condiciones estructurales y organizativas para que la escuela pueda decidir de manera autónoma y competente sin perder de vista sus finalidades educativas.

Lo fundamental recae en facilitar la consecución de los propósitos educativos a través del esfuerzo, dirigido a modificar las condiciones en el aprendizaje y en otras condiciones internas. Por lo que es necesario hablar de perfeccionamiento, innovación y mejora de los procesos educativos, tomando en cuenta la práctica de los valores desde la dimensión ética y profesional.

Por tanto las instituciones que educan requieren desarrollar características como la racionalidad, flexibilidad, la cual requiere procesos de sensibilización a la necesidad de cambio. Los mejores diseños y proyectos curriculares, si no tienen en cuenta el contexto organizativo, donde se van a desarrollar y si no se plantean las exigencias de cambio que han de llevarse a cabo en las instituciones no tendrán mejoramiento ni transformación.

3.8. Liderazgo.

Hoy en día el liderazgo se ha convertido en un tema crucial, en donde las empresas o instituciones, se encuentran en constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que genera que las personas que conforman estas instituciones sean eficientes y sean capaces de dar mucho de sí. Al mencionar a las organizaciones exitosas, se deben mencionar a sus conductores, a esos líderes de hoy que logran el éxito de su institución.

La esencia del liderazgo son sus seguidores, es decir, lo que hace que sea un líder es la disposición de la gente a seguirla, pareciera que la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente vinculados: *“Líder es la persona que por sus cualidades, al margen de su posición social, cargo o función, tiene la capacidad de persuadir o dirigir a otros”*. (Callisaya, 2008, Pg. 54)

El término liderazgo tiene cuatro implicaciones según Rallph M. citado por Stoner, James y otros (1996):

1. *El liderazgo involucra a otras personas; empleados y seguidores. Los miembros del grupo ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurran el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo serian irrelevantes.*
2. *El liderazgo entraña una distribución desigual de poder entre el líder y los miembros del grupo.*
3. *El liderazgo es la capacidad de usar las diferentes formas de poder para influir en la conducta de los seguidores.*
4. *Esto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los valores morales del liderazgo pasara a la historia como un malandrín o algo peor.(Pg. 514-515)*

Por eso debemos entender el poder como la capacidad que tienen las personas de realizar efectivamente, lo que se han propuesto de acuerdo a sus metas u objetivos, como se dice el poder se trata de la capacidad de una persona o de un grupo para realizar una tarea, no se refiere a la forma en que el poder es empleado por las personas.

Por otro lado, debemos preguntarnos ¿El líder nace o se Hace? Según diferentes autores mencionan que existe gran influencia cultural, ya que estimulan y desarrollan las capacidades que son necesarias para el liderazgo.

Al respecto podemos señalar tres teorías básicas que convierten a las personas en líderes:

- α **Teoría del Atributo:** algunas veces los atributos de la personalidad pueden llevar a las personas de una manera natural a funciones de liderazgo, aunque esto no es común. También se le conoce como la teoría del “líder que nace o líder natural.” tal vez conocimos algunas personas así, como, el profesor o un buen jefe. Algunas personas tienen el talento natural para dirigir a otras.

- α **Teoría de Grandes Acontecimientos:** una crisis o un acontecimiento importante pueden generar cualidades extraordinarias de liderazgo en una persona ordinaria.

- α **Teoría del Liderazgo Transformador:** las personas pueden decidir convertirse en líderes aprendiendo destrezas de liderazgo. Ésta es la teoría más aceptada hoy y es la premisa en la que se basa este manual.

3.8.1 . Características De Los Líderes

Para ser líder se requiere tener ciertas cualidades innatas, o adquiridas por necesidad o la capacidad de superación. Pueden existir varias causas que llevan a un líder por el éxito, nosotros trataremos de resumirlo de la siguiente manera:

- 1) **Actualización constante:** Los líderes tienen una capacitación constantemente, por su curiosidad, desarrollan nuevas habilidades y destrezas. Escuchan a los demás, descubren que cuanto más saben, mas se dan cuenta de que no saben. Proporcionan un análisis sobre el rendimiento, preparación y asistencia para el desarrollo profesional de las personas en una manera que aumenta el éxito individual y organizativo.

- 2) **Vocación de servir:** Luchan por centrarse en principios, consideran la vida como una misión y no como una carrera, las fuentes que los nutren los han dispuesto y preparado para el servicio.

- 3) **Irradian energía positiva:** Muestran un semblante alegre, placentero y feliz. Su actitud es entusiasta, esperanzado y confiado brindan la confianza a sus subordinados. Se observa un campo de energía radiante, cambia los campos de energía más débiles.

- 4) **Creen en los demás:** Estas personas no sobreraccionan ante las conductas negativas, las críticas ni las debilidades humanas. Consideran que la conducta y la potencialidad son dos cosas diferentes. Creen en la potencialidad invisible de todos los demás. No son envidiosos, se niegan a etiquetar, estereotipar, clasificar o prejuizar a los demás, por el contrario ayudan a fortalecer sus atributos.

Los líderes poseen atributos (creencias, valores, ética, carácter, conocimiento, valentía y destrezas) que hacen que la gente se sienta orgullosa de seguirlos. Proporcionan un sentimiento de confianza y pueden reunir a las tropas y levantar la moral cuando hay dificultades.

- 5) **Dirigen su vida en forma equilibrada:** Son socialmente activos y tienen muchos amigos. Disfrutan de su persona, tienen alto sentido del humor, incluso para reírse de sí mismo. En su forma de comunicarse son francos, directos y no manipulan a nadie. No son extremistas, no enfocan las cosas en términos de todo o nada, ni creen que todo debe ser blanco o negro, piensan en términos de continuidad, prioridades, jerarquías. Sus acciones y actitudes son adecuadas a cada situación; equilibradas, moderadas, mesuradas y prudentes. Viven con sensibilidad el presente, planean cuidadosamente el futuro y se adaptan con flexibilidad a las situaciones. No necesitan manipular a los demás. Se sienten felices por los éxitos ajenos y no piensan que estos logros les están quitando algo. Para ellos el único fracaso real es el no haber extraído la experiencia de cada fracaso.

- 6) **Ven la vida como una aventura:** Estas personas disfrutan de la vida, ya que su seguridad emana de su interior. Perciben frescura en los viejos rostros, ven las viejas escenas como si lo hicieran por primera vez. La confianza en sí mismos se fundamenta en su propia iniciativa, amplitud de recursos, creatividad, fuerza de voluntad, valentía y resistencia.

- 7) **Se ejercitan para la autorenovación:** Y para terminar podemos decir que se capacitan en cuatro dimensiones de la personalidad humana: física, mental, emocional y espiritual. Físicamente se ejercitan con caminatas, gimnasio, estos ejercicios les ayudan a prevenir enfermedades cardiovasculares, mejorando la capacidad del cuerpo y el cerebro. También son valiosos los ejercicios de estiramiento para aumentar la flexibilidad, y los de resistencia, para incrementar la fuerza y tonificar los músculos. Ejercitan sus mentes leyendo, resolviendo problemas creativos, escribiendo y observando. En el terreno emocional se esfuerzan por ser pacientes, escuchar a los demás, con auténtica empatía, demostrar amor incondicional y asumir la responsabilidad. En lo espiritual se concentran en la plegaria, el estudio de las sagradas escrituras, meditación, ayuno.

3.8.2. Liderazgo Educativo.

El liderazgo en la educación trajo muchas controversias, porque no se podían considerar a las escuelas como empresas, ni los estudiantes como mercadería. Sin embargo esa ideología fue cambiando paulatinamente. Hoy en día la educación requiere competitividad que ayude a potenciar los recursos humanos, y de este modo mejor la calidad de vida de una sociedad.

En la educación el líder (director) es el ejemplo a seguir por toda la comunidad educativa (profesores, estudiantes, padres de familia, personal administrativo, y la comunidad), ese personaje, va lograr políticas que mejore la educación de un Centro educativo, o que fracase.

Entonces cabe resaltar que el liderazgo no es una cuestión personal sino de equipo y comunidad. Un líder no lograra nada sino tiene el apoyo de toda su comunidad educativa, aun tenga todos los requisitos para ser líder. Porque ser líder es amar lo que hace, es ver nuevas oportunidades, es innovar, y no contentarse con hacer su trabajo de forma adecuada, sino que tiene que ser excepcionalmente eficiente, pero sin perder la humildad ni la raíz de su excelencia. El líder debe delegar responsabilidades a sus miembros, es decir, no dejar que cada uno haga lo que quiera: sino darles una direccionalidad precisa, adecuada y oportuna.

3.8.3. El líder dentro de un centro educativo.

Las instituciones deben tener un plan triunfador, un plan de una nueva vida institucional. El director que aspire hacer del centro educativo una gran institución, tiene que rodearse de triunfadores y para ello deben estimular a los profesores, padres y estudiantes. El director tiene que motivar e impulsar los procesos de cambios de su organización. Asumiendo los obstáculos como retos. Debe triunfar a través de sus proyectos, visiones, estrategias, integrantes y esfuerzos. Capacitando y capacitándose permanentemente para mejorar su desempeño. Debe actuar con audacia, automotivación, y optimismo para generar acciones que le permitan ser triunfador. Tiene que ser protagonista del cambio, estando comprometido consigo mismo y con el centro educativo, debe eliminar todo desanimo y debilidad, debe vivir apasionadamente, con la sonrisa en los labios, sin envidia ni egoísmo. Estando dispuesto a servir a los demás que ha servirse de ellos.

Callisaya (2008) al respecto menciona:

El liderazgo de los centros educativos, es una labor que requiere mucho compromiso del directivo, pues impone dirigir un proyecto educativo definido y coherente, conducido con convicción y capacidad, en un ambiente de armonía y participación comprometida... el director tiene que buscar los medios más idóneos para que se realicen las tareas de gestión que apoyan los cambios y las transformaciones necesarias ante los nuevos contextos educativos (Pg. 54-55).

El director, no debe ser elegido por su antigüedad, sino por meritos académicos, por su profesionalidad para dirigir una escuela, por amor a su profesión, por amor a su país. Tener presente que la educación puede transformar un país.

3.8.4. Tipos De Liderazgo Educativo.

Existen diversos tipos, estudiado por varios autores, pero nosotros tomaremos lo consideramos útil para nuestra investigación.

3.8.4.1. Liderazgo Pedagógico

El liderazgo pedagógico se centra en los procesos de innovación de las metodologías de aprendizaje. Un liderazgo pedagógico implica que las competencias directivas se orienten a crear condiciones y promover contextos organizativos y profesionales que mejoren los procesos de enseñanza-aprendizaje. Aunque la dirección debe realizar múltiples tareas y algunas inevitablemente relacionadas con la administración y la gestión, su misión central es la enseñanza, por lo que en ella debe centrar los esfuerzos y poner los demás aspectos al servicio instrumental de la mejora de la educación ofrecida por el centro. “Si el objetivo del liderazgo es el mejoramiento de la práctica y del desempeño docente, entonces las competencias y los conocimientos realmente importantes son aquellos relacionados con crear un entorno para el aprendizaje focalizado en expectativas claras para la docencia.

3.8.4.2. Liderazgo Distribuido

En educación interesa una concepción de liderazgo que combine participación, ejercicio de autoridad auténtica y que genere interés e ilusión por el cambio y la innovación en los centros. Pero sólo si esta tarea se entiende de manera compartida podremos superar las dificultades que la cultura docente. Estas dificultades están asociadas en parte al sistema de acceso y selección de los docentes y a una legislación laboral y a una práctica corporativa que protege al que se ajusta a lo establecido y no reconoce o desanima al que está motivado y tiene capacidad para cambiar e innovar.

Además, las posibilidades reales de conformar equipos estables en los centros públicos son limitadas. Con este panorama, ejercer el liderazgo en un centro requiere un mínimo de alianzas entre sus miembros y una orientación clara hacia donde se quiere avanzar. No basta con una figura carismática. En definitiva, un liderazgo que combine más participación auténtica y más compromiso en un proyecto compartido de centro que será mejor liderado si lo es en red y de manera distribuida.

Un liderazgo distribuido se orienta a capacitar profesionalmente al profesorado para ejercer funciones múltiples de liderazgo. En una escuela vivida como comunidad, los docentes comparten el liderazgo y la toma de decisiones, tienen un sentido compartido de acción, participan en el trabajo colaborativo y aceptan su responsabilidad por los resultados obtenidos.

El líder lo que necesita es promover a su alrededor personas dispuestas a asumir responsabilidades, dispuestas a ejercer micro liderazgos que orienten, motiven e induzcan cambios en torno a proyectos e innovaciones. Los centros educativos son organizaciones del conocimiento.

Los centros necesitan un proyecto conjunto, no un conjunto de proyectos. Sólo se puede lograr una visión compartida si todos trabajan al servicio de un objetivo común. Porque el liderazgo no es una cuestión de élites, sino de escalas.

3.8.4.3. Liderazgo Moral

El potencial de transferencia de liderazgo que concebimos como cualidad principal del que ejerce funciones directivas y de liderazgo en el centro, produce mejor sus efectos cuando existe en el centro un clima de confianza activa en el que los diferentes miembros del mismo sienten que forman parte de una comunidad. En especial nos referimos al profesorado y personal que trabaja en él, pero también a los propios estudiantes y a los padres y madres de familia. Liderar de forma distribuida supone también dedicar tiempo a cuidar el grupo, reflexionar y debatir sobre los valores que constituyen el proyecto educativo de centro en su concreción en la práctica, y compartir su revisión. Una de las funciones principales de todo centro educativo es propiciar las condiciones óptimas para que sus estudiantes logren un aprendizaje de calidad. Otra no menos importante es que el centro sea un espacio de convivencia y de iniciación a la vida en comunidad en el que los valores democráticos estén presentes.

Para desempeñar bien estas dos funciones el centro necesita un conjunto de valores compartidos por todos y la continuidad educativa que garantice coherencia en la manera de abordar los conflictos y tensiones.

Para ello una de las tareas del liderazgo y, de manera especial del liderazgo distribuido, es generar sentido de pertenencia, de participación en un proyecto compartido. Como siempre esta tarea requiere un tiempo y un espacio específico para compartir y debatir sobre el sentido de los diferentes proyectos y dinámicas del centro en el marco y orientación global del mismo. Para desempeñar bien estas funciones se necesita un liderazgo en la construcción de valores que doten de significado al centro como proyecto colaborativo, como comunidad. En el caso de los centros públicos esta es una de las tareas a la que conviene prestar especial atención dadas las dificultades que tienen para ser identificados en su singularidad. Es conveniente que la singularidad de cada centro sea reconocida. Sólo así se puede construir comunidad y avanzar como tal en un proyecto de cambio, innovación y mejora. Este liderazgo moral es el que puede generar el bienestar necesario en el centro y en el profesorado para poder ejercer su tarea con satisfacción y propiciar un buen clima escolar para un buen aprendizaje, (Longas y Martínez, 2012; Debardieux, 2012).

El liderazgo educativo permite el paso del modelo de líder centralizador (ordenar y controlar) al de líder distribuidor (coordinar y cultivar). Del modelo autoritario al modelo facilitador, de mandar a saber crear compromiso y de imponer a crear objetivos comunes. Esto significa combinar o a veces sustituir la opacidad por la transparencia, el control por la confianza, el ordeno y mando por el compromiso y la participación, el liderazgo desde arriba por el liderazgo en todos los niveles, el foco en las tareas por foco en las personas, o el énfasis en la competencia interna por el énfasis en la colaboración interdepartamental. Lo que necesita es, más bien, promover su entorno la aparición de personas dispuestas a asumir responsabilidades sobre iniciativas, proyectos y encargos.

3.8.4.4. Liderazgo autócrata.

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al sub alterno. La decisión se centraliza en el líder. De hecho considera que es la única persona capacitada para tomar decisiones importantes y que sus trabajadores no son capaces de guiarse por sí mismos sino que necesitan de alguien que tenga el control y la fuerza. Las características del autoritarismo son:

- ✓ Ordenar e imponer
- ✓ Puede llegar a gritar o tener un tono fuerte.
- ✓ Puede llegar a inspirar miedo o terror.
- ✓ Desconfía de los demás y su habilidades.
- ✓ Puede llegar a dar castigos o incentivos.
- ✓ Toma todas las decisiones.
- ✓ No delega las responsabilidades.
- ✓ Fija objetivos y tiene el control.

También existen desventajas, por ejemplo no se fomenta la creatividad, no hay buena relación entre el líder y sus colaboradores, puede existir desconfianza, los trabajadores valiosos no pueden aportar nada, no existe comunicación. Esto causa desmotivación, ausencia al trabajo y baja productividad. Y por ende se esta desaprovechando el capital humano.

3.8.4.5. Diferencia entre líder y jefe.

JEFE	D I F E R E N C I A S	LIDER
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe por la autoridad. ✓ Considera la autoridad privilegio de mando. ✓ Inspira miedo. ✓ Sabe como hace las cosas ✓ Maneja a las personas como fichas. ✓ Llega a tiempo. ✓ Asigna responsabilidades 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe por la buena voluntad ✓ Considera la autoridad privilegio de servicio. ✓ Inspira confianza. ✓ Enseña como hacer las cosas ✓ No trata a las personas como objetos. ✓ Llega antes. ✓ Da el ejemplo.

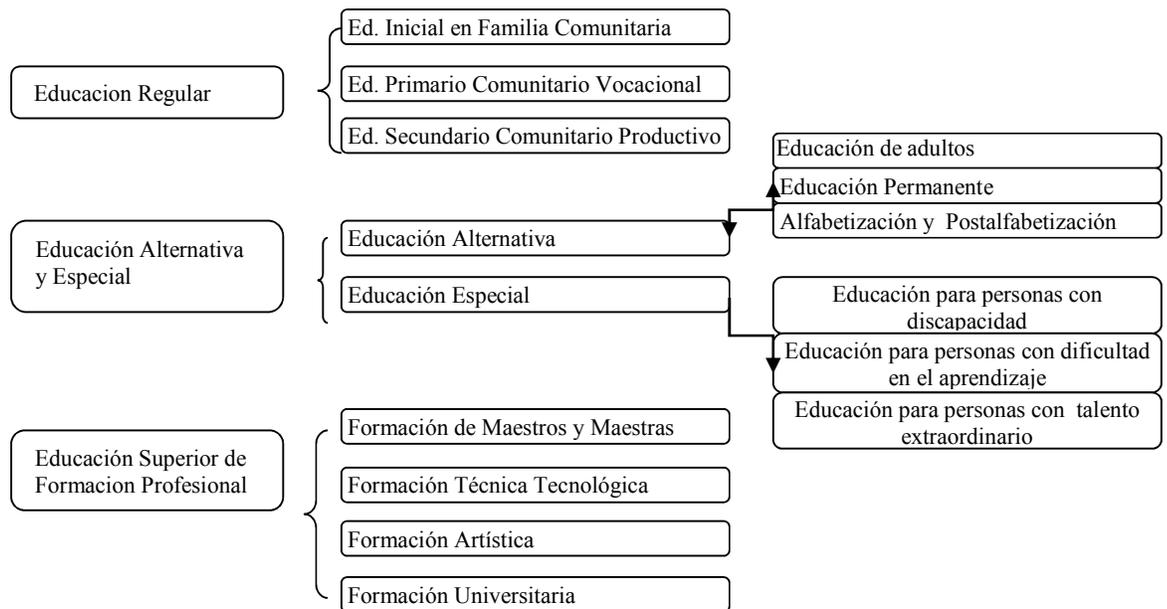
3.9. Rendimiento Académico.

Se entiende por rendimiento académico al grado o nivel de conocimiento que el estudiante adquiere durante el proceso de enseñanza aprendizaje, que generalmente es medido por cifras cuantitativas que le atribuyen para determinar si es apto para continuar a un siguiente nivel académico, esto se obtiene mediante exámenes, trabajos, participación dentro el aula, asistencia, entre otras herramientas que se utilizan para medir el rendimiento académico, con la finalidad de dar un lineamiento a la formación académica de los estudiantes.

Ruiz (2002) que dice al respecto:

“El rendimiento escolar es un fenómeno vigente, porque es el parámetro por el cual se puede determinar la calidad y la cantidad de los aprendizajes de los alumnos y además, porque es de carácter social, ya que no abarca solamente a los alumnos, sino a toda la situación docente y a su contexto” (pag. 52).

En la actualidad en nuestro sistema educativo se esta implementando La nueva ley de Educación "Avelino Siñani y Elizardo Perez" que fue promulgada el 20 de diciembre del 2010 y que paulatinamente va entrando en vigencia en todas las Unidades Educativas, sustituyendo a la ley 1565, apunta a ser descolonizadora y recuperar los conocimientos ancestrales estableciendo que la educación debe ser universal, única y diversa.



La educación inicial apunta a que la familia asuma el verdadero protagonismo en la formación de los niños de 0 a 6 años de edad (tres años no escolarizados y dos años escolarizados), según la norma, la educación tiene dos niveles: de 0 a 3 años se realiza en la familia y la comunidad, y de 4 a 5 años es escolarizada y debe funcionar en las escuelas primarias.

El Sistema de educación regular (12 años de formación) se divide en dos ciclos de seis cursos año: de primero a sexto de primaria y de primero a sexto de secundaria. En primaria la transformación del currículo se la hizo en 1994, pero no se complemento, y en secundaria desde 1975 no se modifico el currículo.

El sistema de educación es bimestral (cada dos meses) y la evaluación será de 1 a 100 puntos, la nota mínima de aprobación será de 51 y por otro lado ya no habrá aplazo en primaria. Esta evaluación recién se implementa en la gestión 2013, comenzando en primero de primaria y el primero de secundaria y dos demás cursos siguen con el mismo sistema de evaluación de 0 a 70 puntos.

Cabe destacar que no se elimino la materia de religión, ya que no solo se enseñara religión católica sino otras religiones que se practican en el país, además de las cosmovisiones de las culturas de los pueblos indígena originarios, por otro lado, se enseña un idioma originario de acuerdo a cada región del país y un idioma extranjero, el cual es el ingles.

Además los estudiantes tendrán doble titulación, sin embargo presenta varios percances la implementación para la doble titulación ya que no se cuenta con los recursos suficientes para ponerla en marcha.

El rendimiento académico es un indicador del nivel de aprendizaje alcanzado por los estudiantes. Sin embargo, dentro de este proceso el rendimiento académico va sujeto a varios factores que influyen o determinan el bajo o alto nivel de rendimiento, entre las cuales se pueden mencionar, factores internos psicológicos y biológicos (personalidad, motivación, autoestima, etc.) y externos (gestión académica, social, económica, cultural, etc.). Por lo tanto el rendimiento académico debe ser el fruto del esfuerzo intelectual y la capacidad de trabajo del estudiante coadyuvado con sus agentes educativos.

3.9.1 Factores que inciden del rendimiento académico

3.9.1.1. Factores Externos (Socio-culturales-familiares-económicos)

Es todo aquello que rodea al estudiante, como la escuela, su familia, amigos, vecindario, condiciones económicas, entre otras; todos estos factores están vinculados con el estudiante y el cómo se va a desenvolver en la escuela y cómo va a desempeñarse en la misma. Siendo así un elemento en el cual se debe de poner mayor atención ya que será de gran influencia en la vida del estudiante.

“El ámbito social es el conjunto de individuos que comparten una cultura, y que se relacionan interactuando entre si, dentro de un determinado espacio geográfico, este espacio es importante pues influye favorable o desfavorablemente en el desenvolvimiento escolar de los individuos” (Say, 2010, p. 21).

Para Narvarte (2003) hay retraso educativo cuando:

- ❖ *No existe una buena alimentación del niño.*
- ❖ *Cuando falta un ambiente favorable en su relación con otros niños.*
- ❖ *Cuando no tiene un lugar silencioso dentro del hogar.*
- ❖ *Cuando las familias son de pocos recursos económicos (el niño sale a trabajar por lo que no dedica tiempo a su educación).*
- ❖ *Cuando los padres sobrecargan de clases extraescolares (provoca en el niño fatiga cerebral).*
- ❖ *Cuando no hay entendimiento entre Padre – Madre (falta de coordinación entre ambos)*
- ❖ *Cuando no hay métodos pedagógicos adaptados a la realidad escolar.*
- ❖ *Cuando los grupos son grandes no permiten un clima de aprendizaje (los más desfavorecidos pierden el gusto por el aprendizaje, pues se sienten incapaces).*
- ❖ *Cuando no existe vocación, autoridad por el docente, y además esta desactualizado.*
(pag. 13-15)

El factor económico, puede influir negativamente, ya que un estudiante con recursos económicos bajos, no cuenta con una alimentación adecuada, no cuenta con el material escolar, además existe disgregación familiar, estos factores muchas veces los lleva a la deserción escolar.

La familia también juega un papel preponderante, ya que mientras más alto sea el nivel profesional de los padres, los hijos tienen mayor posibilidad de alcanzar el éxito académico. La familia va a ejercer una fuerte influencia en los patrones de conducta del adolescente y es exactamente el ambiente familiar en el cual el adolescente va adquirir gran parte de aquellos elementos que conformarán parte de lo que será su personalidad. Se debe entender a la familia como el primer

vínculo social con el que el adolescente tiene contacto y a través de esa experiencia se desarrolla en un círculo social.

La escuela forma parte del desarrollo de formación del estudiante, es por eso, que el clima institucional, la infraestructura, los materiales educativos, están vinculados con una gestión administrativa eficaz y eficiente, todo este conglomerado de factores influye indirectamente en el rendimiento académico del estudiante.

3.9.1.2. Factores internos (Psicológicos -Biológicos)

Los factores biológicos son los que conforman la estructura física del estudiante, como ser vista, los oídos, la espalda, manos, entre otros, que si no existe un adecuado funcionamiento de alguno de ellos se va a ver reflejado en el rendimiento del estudiante, puesto que al no haber un equilibrio en alguno de estos puede presentarse algún problema de aprendizaje

Dentro de estos factores también se puede mencionar los cambios hormonales que en la adolescencia se presentan, ya que todos estos factores biológicos de alguna u otra forma van a intervenir de forma negativa o positiva en el estudiante, siendo de esa forma, un factor de gran importancia que se debe de tener en cuenta, ya que como se mencionó anteriormente, si no existe un equilibrio en el organismo, éste impedirá un óptimo rendimiento académico.

Los psicológico que van de la mano con los factores biológicos ya que para que una persona esté en óptimas condiciones, debe de haber un equilibrio tanto físico como psicológico, puesto que un niño que crece con un buen estado físico, tiene mayor tendencia desarrollar un estado psicológico sano. Dentro de los factores psicológicos podemos encontrar “la personalidad, la motivación, el autoconcepto, la adaptación, memoria” y cada uno de estos factores van a influir en el rendimiento académico ya sea para bien o para mal en el estudiante.

Como se puede observar el rendimiento escolar no sólo depende de un sólo factor, sino en este intervienen diversos factores que van a dar pie a un buen rendimiento escolar o por lo contrario un bajo rendimiento escolar. Resumiendo, el rendimiento académico es un indicador del nivel de aprendizaje alcanzado por el alumno, por ello, el sistema educativo brinda tanta importancia a dicho

indicador. En tal sentido, el rendimiento académico se convierte en una "tabla imaginaria de medida" para el aprendizaje logrado en el aula, que constituye el objetivo central de la educación. Sin embargo, en el rendimiento académico, intervienen muchas otras variables externas al sujeto, como la calidad del maestro, el ambiente de clase, la familia, el programa educativo, etc., y variables psicológicas o internas, como la actitud hacia la asignatura, la inteligencia, la personalidad, el autoconcepto del alumno, la motivación, etc. Es pertinente dejar establecido que aprovechamiento escolar no es sinónimo de rendimiento académico. El rendimiento académico o escolar parte del presupuesto de que el alumno es responsable de su rendimiento. En tanto que el aprovechamiento escolar está referido, más bien, al resultado del proceso enseñanza-aprendizaje, de cuyos niveles de eficiencia son responsables tanto el que enseña como el que aprende.

3.9.2. Tipos de Rendimiento Escolar

Existen diferentes tipos de rendimiento escolar, según Leal (1994) éstos se van a dar durante el proceso de educativo, esto quiere decir que tarea educativa se va a poder evaluar mediante aquellos instrumentos y elementos personales que son parte del proceso educativo y no sólo de la productividad que tenga el estudiante.

Es así como Bobadilla (2006) toma como referencia los tipos de rendimiento de Angles, que son cuatro tipos de rendimiento escolar, y éstos son:

- 1) **Rendimiento suficiente.** Es cuando alumno logra aquellos objetivos que se plantean y ya están establecidos en lo que es los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- 2) **Rendimiento insuficiente.** Por el contrario en esta es cuando el alumno no logra o alcanza a cumplir con los contenidos establecidos que se pretende que cumplan.
- 3) **Rendimiento satisfactorio.** Cuando el alumno tiene las capacidades acordes al nivel que se desea y está dentro de sus alcances.
- 4) **Rendimiento insatisfactorio.** Por otro lado este es cuando el alumno no alcanza el nivel esperado o mínimo en cuando a su desarrollo de capacidades con las que debe contar.

Por otra parte Leal (1994) aparte de los ya mencionados igual añade los siguientes tipos de rendimiento:

- 5) **Rendimiento objetivo.** En este se va utilizar algún instrumento de evaluación para medir aquella capacidad con la que cuenta el alumno para manejar un tema en especial.
- 6) **Rendimiento subjetivo.** Por el contrario en esta se va a tomar en cuenta por la opinión que tenga el maestro acerca del alumno en cuanto a su desempeño.

De estos tipos de rendimiento ya antes mencionados igual podemos encontrar otra clasificación de estos que es la siguiente:

7) **Rendimiento individual.** Es en el que se manifiesta en la adquisición de conocimientos, experiencias, hábitos, destrezas, habilidades, actitudes, aspiraciones, etc. Lo que permitirá al profesor tomar decisiones pedagógicas posteriores. Los aspectos de rendimiento individual se apoyan en la exploración de los conocimientos y de los hábitos culturales, campo cognoscitivo o intelectual. También en el rendimiento intervienen aspectos de la personalidad que son los afectivos. Comprende

a) **Rendimiento general.** Éste se va a manifestar mientras el estudiante va al centro de enseñanza, en el aprendizaje de las Líneas de Acción Educativa y hábitos culturales y en la conducta del alumno.

b) **Rendimiento específico.** Por otra parte este es el que se da en la resolución de problemas personales, desarrollo en la vida profesional, familiar y social que se les presenta en el futuro. En este rendimiento la realización de la evaluación es más fácil, por cuanto si se evalúa la vida afectiva del alumno, se debe considerar su conducta parceladamente: sus relaciones con el maestro, con las cosas, consigo mismo, con su modo de vida y con los demás.

8) **Rendimiento social.** La institución educativa al influir sobre un individuo, no se limita a éste sino que a través del mismo ejerce influencia de la sociedad en que se desarrolla. El primer aspecto de influencia social es la extensión de la misma, manifestada a través del

campo geográfico. Además, se debe considerar el campo demográfico constituido, por el número de personas a las que se extiende la acción educativa.

Sin embargo, no existe mucha bibliografía sobre la influencia de la gestión administrativa en el rendimiento académico, por lo cual se hará un precedente esta investigación. Porque sabemos que el liderazgo de un centro educativo, es primordial para la conducción de una calidad educativa.

3.10. Calidad Educativa.

La educación va transformando la sociedad, por lo cual, requiere excelencia educativa, es por eso que una educación de calidad por menos requiere de tres componentes eficiencia, eficacia, relevancia, por cual trataremos de comprender a que se refiere estos términos; *Eficacia* hace referencia al grado o proporción que se alcanzado, mediante la realización de actividades o tareas, es el producto final de un proyecto evaluado. Es decir en que medida los niños acceden y permanecen en la escuela y si son atendidas sus necesidades educativas para la distribución de oportunidades. Por otro lado *eficacia* se refiere a la relación existente entre los objetivos educativos esperados y los aprendizajes logrados mediante la utilización optima de los recursos para lograr sus propósitos de manera oportuna. *Relevancia* una educación relevante es aquella que partiendo de las exigencias y el desarrollo personal genera aprendizajes significativos, es decir que, todo lo aprendido durante su proceso de aprendizaje tiene una visión de futuro, los contenidos curriculares deben adaptarse a la construcción de la sociedad, por lo cual, *un niño o niña debe poder sobrevivir, entender el entorno y enfrentarse a la vida en cualquier parte del planeta.* (Schmelkes, 1997 pag. 41.)

Por lo cual, el sistema educativo no simplemente debe asegurarse cuántos ingresan, cuántos son retenidos, o promovidos de un grado a otro hasta egresar, sino debe interesarse en saber cuánto aprenden los estudiantes en su paso por el sistema, qué aspectos afectan en el aprendizaje, qué satisfacción tiene la sociedad con el servicio que presta.

Es eficiente el trabajador que realice actividades educativas con el menor gasto de recursos asignados logrando todos los objetivos propuestas en el POA. Los mismos resultados son comparados con otros centros educativos.

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

Morán (1994) plantea lo siguiente:

La eficacia, la eficiencia, y la funcionalidad del trabajo del director hace referencia a una dimensión de la calidad directiva: la primera al cumplimiento de metas y objetivos propuestos, la segunda hace a la económica e implica la capacidad de articular los recursos de modo que los logros conlleven el menor costo posible; y la tercera a la capacidad de satisfacer las exigencias de su entorno y de la comunidad a la que sirve. (pg. 68).

Sin duda ese “*producto escolar*” está condicionado por múltiples aspectos denominados factores asociables al rendimiento escolar que subyacen afectándolo positiva o negativamente, ya en el contexto comunitario en el que se inscribe la escuela, ya en insumos educacionales y humanos, ya en los procesos técnico pedagógico del aula.

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

El OCDE (1991) recoge contenidos los contenidos de algunas investigaciones sobre la gestión de las escuelas y su eficacia, señalando los enfoques que, desde perspectivas diversas, se le ha dado.

El descubrimiento de la gran repercusión que tiene los procesos de gestión y organización de las escuelas en la eficacia escolar ha llevado en los últimos tiempos a centrar en ellos los esfuerzos de mejora. El campo de atención preferentemente de las reformas de la última década es el reparto de responsabilidades en la toma de decisiones y en el gobierno de la educación, los cauces de la participación de la sociedad y las formas de gestión y dirección de las unidades educativas. El énfasis

se pone más en las cuestiones organizativas que en las curriculares o de métodos pedagógicos, que en años antes habrían acaparado la mayor atención. (pg. 20).

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

Para el OCDE (1991) existen diez características de una gestión eficaz:

- a. Un compromiso con normas y metas claras y comúnmente definidas.*
- b. Planificación en colaboración, coparticipación en la toma de decisiones y trabajo colegiado (de los profesores).*
- c. Dirección positiva*
- d. Estabilidad laboral.*
- e. Una estrategia para el desarrollo del personal acorde con las necesidades pedagógicas de cada escuela.*
- f. La elaboración de un currículo cuidadosamente planeado y coordinado.*
- g. Un elevado nivel de implicación y apoyo de los padres.*
- h. La búsqueda y reconocimiento de unos valores propios de la escuela.*
- i. Buen empleo del tiempo de aprendizaje.*
- j. Apoyo activo y sustancial de la autoridad educativa.* (pg. 23-24).

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

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

cualidades del director desde un punto de vista más profundo de lo habitual, porque normalmente los aspectos organizativos y de control reciben más atención que las sustanciales.

3.10.1. Dirección y calidad directiva.

La investigación sobre criterios de calidad directiva en el desempeño del director, centros escolares se constituye en un instrumento importante que entrega información sobre los estados de calidad existentes en un sistema educativo. Será la sociedad, la comunidad y en último término la familia, las que podrán deducir el estado de la educación a partir de la cuantificación de estimadores de calidad. Medir la calidad directiva es importante en el sentido que busca principalmente una retroalimentación a la gestión educativa, teniendo este programa un carácter investigativo amplio.

Por otra parte, según Tedesco, asevera que los criterios de calidad directiva se manifiestan en una gestión directiva que propone contar con espacios físicos e infraestructura adecuados, cuerpo docente en continua actualización, disponibilidad de materiales de estudio y de trabajo, tiempo suficiente y necesario asignado al aprendizaje real, gestión administrativa facilitadora, apoyo familiar sostenido al trabajo del estudiante y otros aspectos del contexto que inciden positivamente en los resultados de los estudiantes.

Siguiendo a Caparros (2000):

El trabajo del director es eficaz cuando logra que los estudiantes aprendan lo que el sistema establece que deben aprender y que está establecido en los planes y programas curriculares, al cabo de determinados ciclos o niveles. El énfasis se focaliza en que además de asistir a clases los estudiantes aprendan en su paso por el sistema. (pg. 14).

En este sentido, una aplicación adecuada de los criterios de calidad directiva permitirá alcanzar niveles óptimos de calidad en el servicio educativo y para brindar mejores oportunidades a los estudiantes, debe ser capaz de conseguir objetivos.

Caparros (2000) nos plantea:

- a. Lograr gradualmente que cada vez más alumnos del sistema fiscal, alcancen los resultados escolares planteados por el currículo, en términos de conocimiento habilidades, aptitudes y competencias.*
- b. Lograr que los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje en la educación fiscal, sean competitivos con los de la educación privada en el país y la educación de los países vecinos.*
- c. Lograr que el rendimiento escolar de grupos vulnerables se acerque al promedio de cobertura de grupos más privilegiados (por ejemplo las mujeres y los grupos étnicos, en nuestro país han sido olvidados y constantemente discriminados, para ellos deben llevarse adelante acciones concretas para mejorar la calidad de la educación que se les brinda, atendiendo las dificultades que han signado su aprendizaje. (Ibíd. Pg. 20).*

3.10.2. La dirección de los centros educativos.

Toda institución prescindiendo de su tamaño, precisa de una Dirección que se proponga alcanzar unas metas comunes a todos sus miembros. Es en la actualidad cuando se han desarrollado los estudios sobre este tema, pero, como actividad, no es de reciente aparición, sino que surge cuando varias personas han dado comienzo a una tarea común.

Riedman (2000) afirma lo siguiente:

Ni las pirámides egipcias, ni tampoco las catedrales góticas fueron edificadas por masas sin líderes, y las expediciones de la Edad Moderna hubieran sido tan posibles sin management, como la construcción de la muralla China (...), Solo recientemente se ha llegado a la conclusión sobre la suma importancia del management en la administración, en las organizaciones militares, en las iglesias y en las asociaciones de beneficencia. (pg. 12).

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

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

3.10.3. La Organización Escolar

La organización escolar, es la organización sistemática, es la relación adecuada y ordenación de elementos escolares, porque “...se encarga de la planeación , promoción, coordinación y aprovechamiento de los recursos que intervienen en el hecho educativo, así como el conjunto de normas y disposiciones que lo regulan con miras a alcanzar los fines de la educación”, (Reyes, 1972, pg. 17).

La organización debe dar conformación a las normas de legislación escolar vigente y con los principios de la pedagogía, de la didáctica, de la psicología, etc.

La organización escolar se ocupa principalmente de los problemas técnico pedagógico, interiores de la escuela que comprende, todos los elementos tanto material, intelectual y moral que intervienen en ella y pueden ser aprovechadas para el mejor cumplimiento de su función.

Poma (1994) refiere en relación a la organización:

Organizar una institución escolar es disponer con iniciativa y talento, en los distintos elementos materiales, sanitario, técnico pedagógico, sociales, morales y administrativos existentes y formar con ellos un todo orgánico educativo que le permita cumplir su plan de acción educación en alcanzar los objetivos establecidos.
(pg. 6).

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

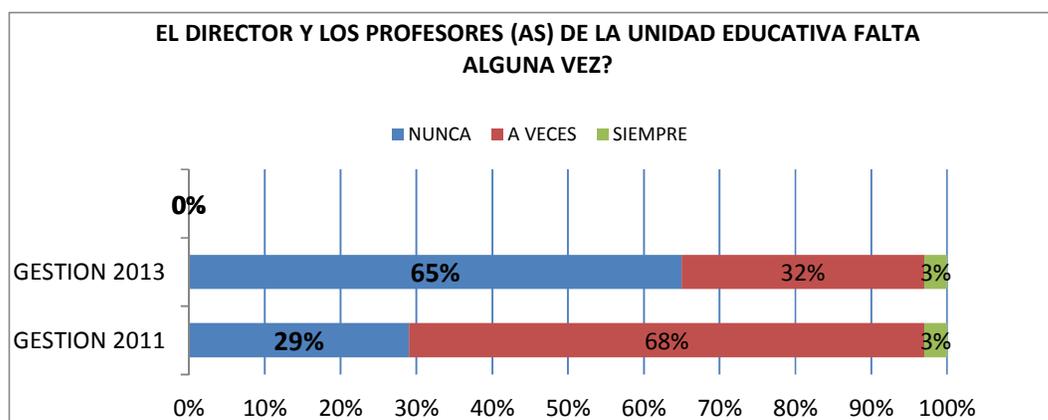
4.1. Cuestionario aplicado a los estudiantes de las gestiones 2011 y 2013

Tabla N° 1

Indicadores	¿El director y los profesores (as) de la Unidad Educativa faltan alguna vez?			
	Gestión 2011		Gestión 2013	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	11	29 %	23	65 %
b) A veces	26	68 %	11	32 %
c) Siempre	1	3 %	1	3 %
TOTAL	38	100 %	35	100 %

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO N° 1



Fuente: Tabla N° 1

En este gráfico observamos la comparación de ambas gestiones y podemos concluir que:

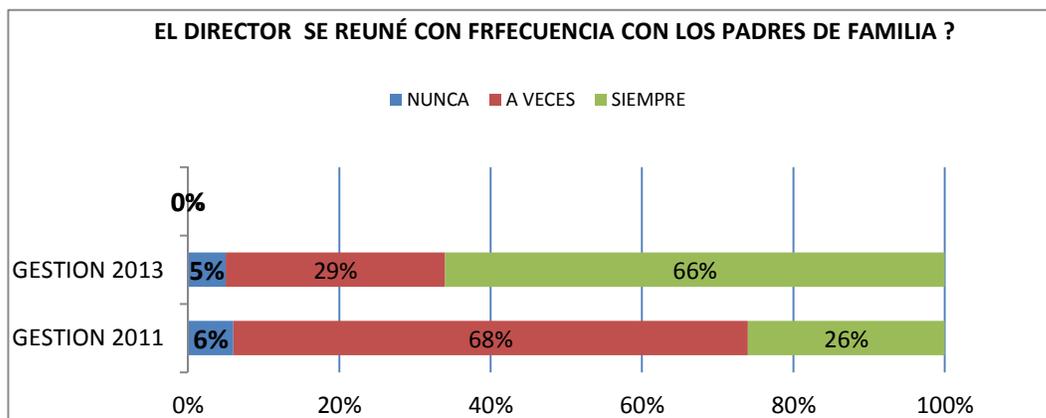
En la gestión 2013 ya no existe ausencia del director y los docentes a diferencia de la gestión 2011. Entonces la estabilidad de la dirección titular repercutió de manera positiva frente al ausentismo.

Tabla N° 2

Indicadores	¿El director se reúne con frecuencia con los padres de familia?			
	Gestión 2011		Gestión 2013	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	2	6 %	2	5 %
b) A veces	26	68 %	10	29 %
c) Siempre	10	26 %	23	66 %
TOTAL	38	100 %	35	100 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 2



Fuente: Tabla N° 2

En este gráfico observamos la comparación de ambas gestiones y podemos concluir que:

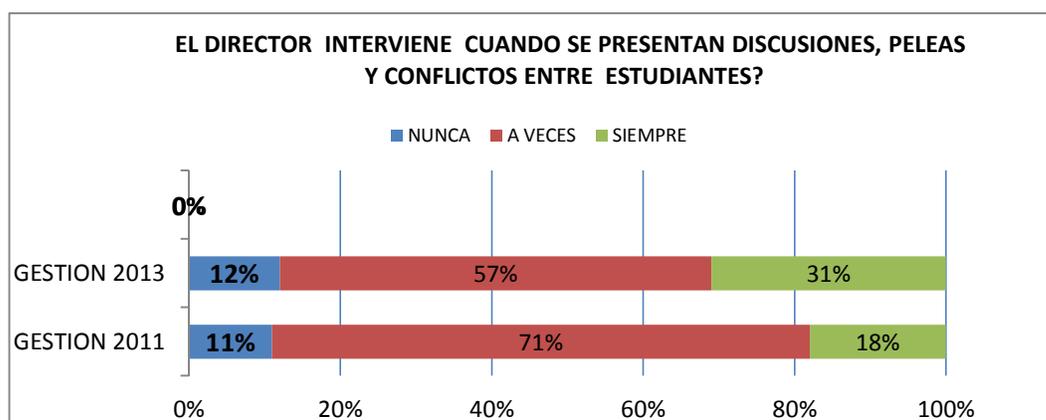
En la gestión 2013 se evidencia que existe más tiempo y disponibilidad para reunirse con los padres de familia a diferencia de la gestión 2011. Entonces la estabilidad de la dirección titular debería brindar un clima educativo beneficioso para los estudiantes.

Tabla N° 3

Indicadores	¿El director interviene cuando se presentan discusiones, peleas y conflictos entre estudiantes?			
	Gestión 2011		Gestión 2013	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	4	11 %	4	12 %
b) A veces	27	71 %	20	57 %
c) Siempre	7	18 %	11	31 %
TOTAL	38	100 %	35	100 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 3



Fuente: Tabla N° 3

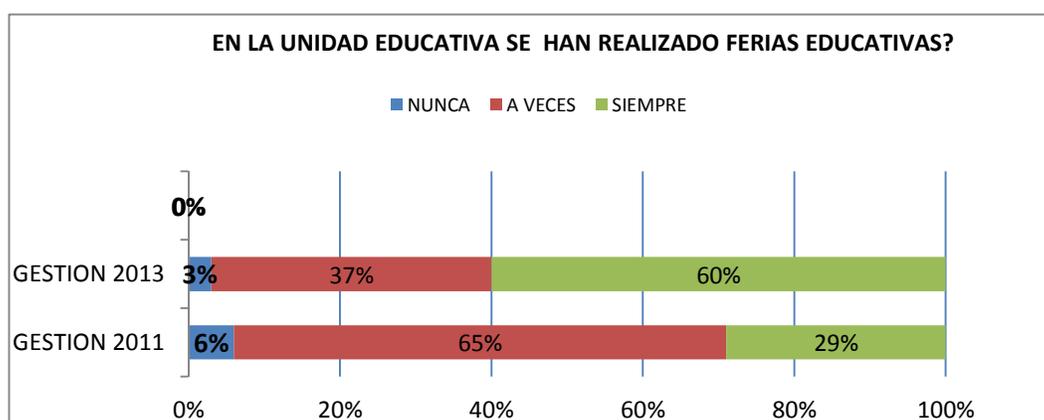
En este gráfico observamos la comparación de ambas gestiones y podemos concluir que: los encuestados (estudiantes), afirman en su mayor porcentaje que el director a veces interviene cuando se presentan discusiones, peleas entre estudiantes; es importante describir que el director muy pocas veces maneja los conflictos de su población estudiantil en ambas gestiones.

Tabla N° 4

Indicadores	¿En la Unidad Educativa se han realizado ferias educativas?			
	Gestión 2011		Gestión 2013	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	2	6 %	1	3 %
b) A veces	25	65 %	13	37 %
c) Siempre	11	29 %	21	60 %
TOTAL	38	100 %	35	100 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4



Fuente: Tabla N° 4

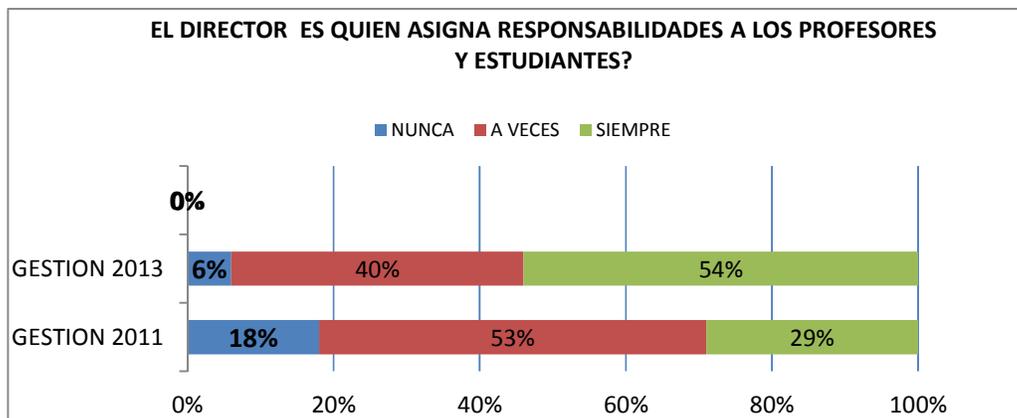
En este gráfico observamos la comparación de ambas gestiones y podemos concluir que: Hay mayor predisposición para realizar de ferias educativas en la gestión 2013, el cual es un indicador bueno ya que la socialización de conocimientos retroalimenta a los estudiantes

Tabla N° 5

Indicadores	¿El director es quien asigna responsabilidades a profesores y estudiantes?			
	Gestión 2011		Gestión 2013	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	7	18 %	2	6 %
b) A veces	20	53 %	14	40 %
c) Siempre	11	29 %	19	54 %
TOTAL	38	100 %	35	100 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 5



Fuente: Tabla N° 5

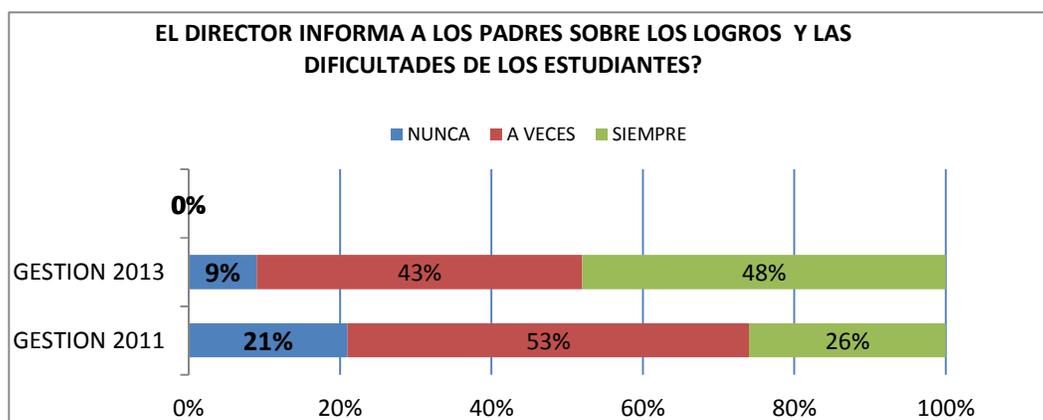
En el proceso estadístico, la gráfica advierte que en la gestión 2011 en su mayor porcentaje el director muy pocas veces asignaba responsabilidades a los profesores y estudiantes lo cual puede interpretarse como una carencia de designación de funciones. A diferencia de la gestión 2013, donde se observa el predominio de asignación que hacen mucho más efectivo la labor educativa de la población.

Tabla N° 6

Indicadores	¿El director informa a los papás sobre los logros y las dificultades de los estudiantes?			
	Gestión 2011		Gestión 2013	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	8	21 %	3	9 %
b) A veces	20	53 %	15	43 %
c) Siempre	10	26 %	17	48 %
TOTAL	38	100 %	35	100 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 6



Fuente: Tabla N° 6

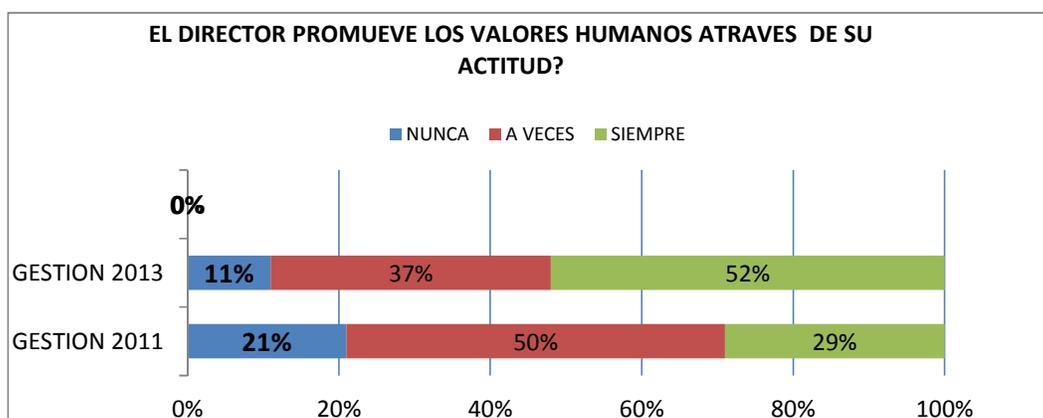
En mayor porcentaje aseveran que muy pocas veces el director informa a los padres de familia sobre el logro en los aprendizajes y las dificultades de los estudiantes que se puede entender que no existen muchas reuniones de coordinación tanto con dirección, docentes y con la junta escolar, en ambas gestiones.

Tabla N° 7

Indicadores	¿El director promueve valores humanos a través de su actitud?			
	Gestión 2011		Gestión 2013	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	8	21%	4	11 %
b) A veces	19	50 %	13	37 %
c) Siempre	11	29 %	18	52 %
TOTAL	38	100 %	35	100 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 7



Fuente: Tabla N° 7

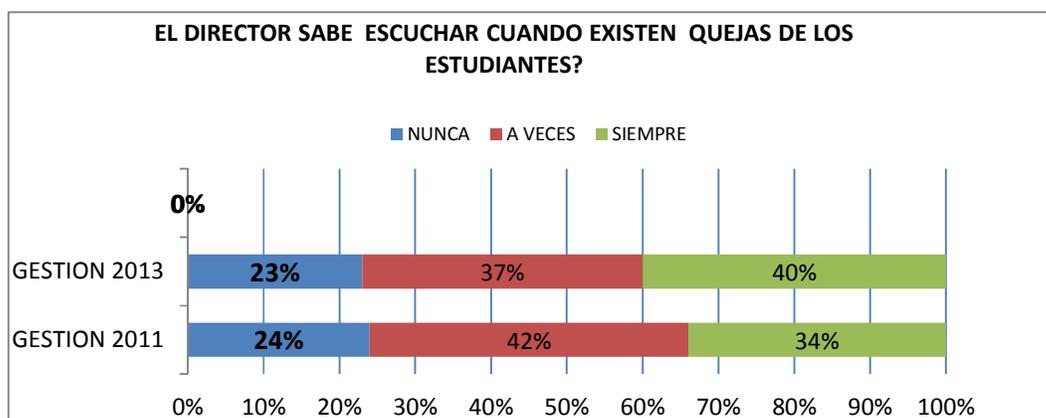
Se puede concluir que en la gestión 2013 se promovió con mayor énfasis los valores humanos con la actitud del director titular, en el caso del director interino solo en ocasiones promovía los valores humanos ya que tenía múltiples funciones y exceso de trabajo.

Tabla N° 8

Indicadores	¿El director sabe escuchar cuando existen quejas de los estudiantes?			
	Gestión 2011		Gestión 2013	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	9	24 %	8	23 %
b) A veces	16	42 %	13	37 %
c) Siempre	13	34 %	14	40 %
TOTAL	38	100 %	35	100 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 8



Fuente: Tabla N° 8

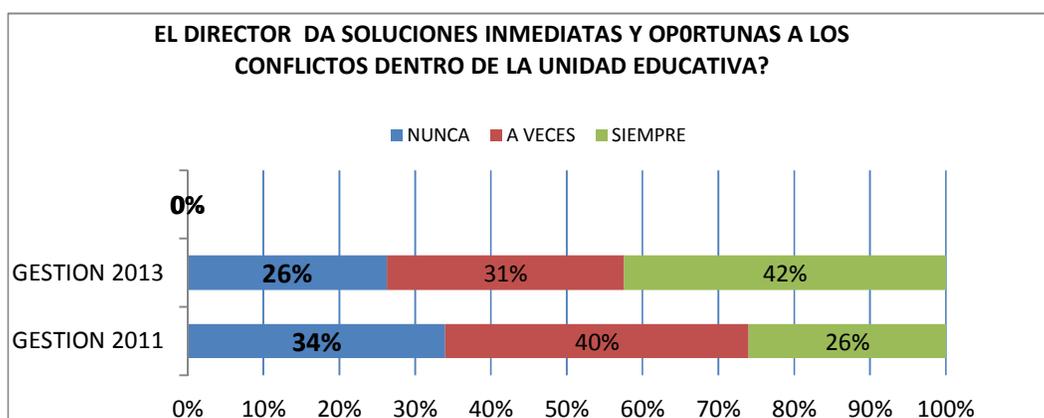
En este cuadro gráfico podemos advertir que no existe diferencia relevante. En ambas gestiones los parámetros son casi iguales, lo que nos muestra, que falta trabajar este aspecto dentro de la institución, la población estudiantil no se encuentra identificada aun con el líder que los escuche, y les guíe.

Tabla N° 9

Indicadores	¿El director da soluciones inmediatas y oportunas a los conflictos dentro la unidad educativa?			
	Gestión 2011		Gestión 2013	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	13	34 %	9	26 %
b) A veces	15	40 %	11	31 %
c) Siempre	10	26 %	15	42 %
TOTAL	38	100 %	35	100 %

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 9



Fuente: Tabla N° 9

En este gráfico podemos observar que hay poca diferencia en los porcentajes, por lo cual se concluye que: en ambas gestiones no existieron soluciones inmediatas y oportunas que beneficien a la institución. Quizás estos percances de comunicación no lograron el avance que se requiere, para mejorar la calidad educativa.

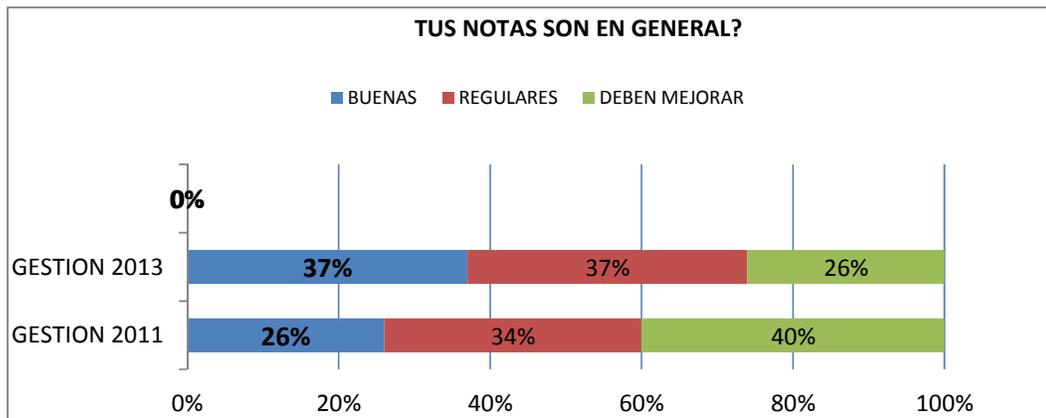
Además debemos mencionar que en la comparación de ambas gestiones se toma en cuenta: por un lado, la gestión de un director interino, y por el otro la gestión de un director titular.

Tabla N° 10

Indicadores	¿Tus notas son en general?			
	Gestión 2011		Gestión 2013	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Buenas	10	26 %	13	37 %
b) Regulares	13	34 %	13	37 %
c) Deben mejorar	15	40 %	9	26 %
TOTAL	38	100 %	35	100 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 10



Fuente: Tabla N° 10

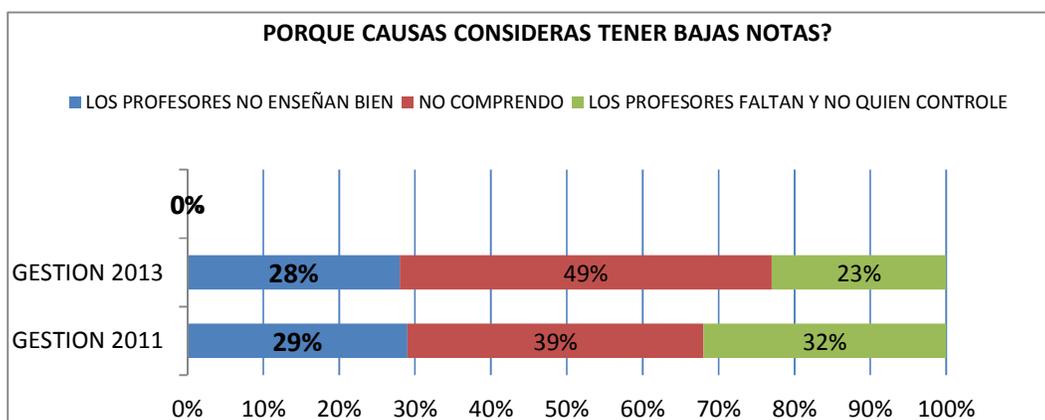
En el gráfico podemos observar en la gestión 2013 el 74 % de los estudiantes indican que su notas han mejorado y están entre regulares a buenas y un 26% indican que sus notas deben mejorar. Sin embargo en la gestión 2011, el 40% indican que su notas deben mejorar y el 60% sus notas oscilan entre regulares a buenas. En el proceso estadístico, cabe mencionar que solo nos limitamos a registrar los resultados del cuestionario tal y como se presentan. Más adelante podremos saber las causas o factores de las bajas notas y si es realmente la poca incidencia del director una de las más influyentes.

Tabla N° 11

Indicadores	¿Por qué causas consideras tener bajas notas?			
	Gestión 2011		Gestión 2013	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Los profesores no enseñan bien	11	29 %	10	28 %
b) No comprendo muy bien	15	39 %	17	49 %
c) Los profesores faltan y no hay quien controle.	12	32 %	8	23 %
TOTAL	38	100%	35	100 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 11



Fuente: Tabla N° 11

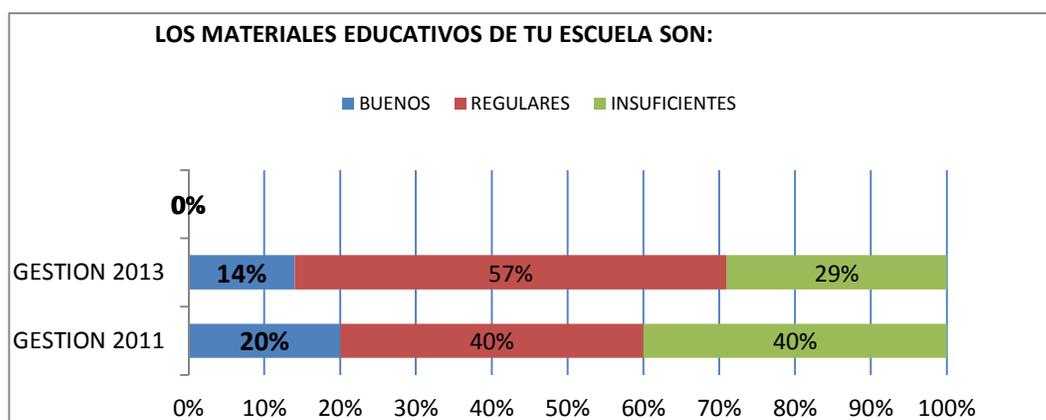
En este gráfico podemos observar que en la gestión 2013 los estudiantes con el 49 % indican que no entienden lo que se les enseña y el 23 % indican que los profesores faltan a clases por lo cual sus notas son bajas, sin embargo en la gestión 2011 los estudiantes con el 39 % mencionan los estudiantes que no comprenden los temas.

Tabla N° 12

Indicadores	¿Los materiales educativos de tu escuela son?			
	Gestión 2011		Gestión 2013	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Buenos	8	20%	5	14 %
b) Regulares	15	40%	20	57%
c) Insuficientes	15	40%	10	29 %
TOTAL	38	100 %	35	100 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 12



Fuente: Tabla N° 12

Los estudiantes responden que los materiales con los que cuenta su escuela son insuficientes y regulares este indicador es importante ya que la poca gestión ante autoridades municipales para dotar de buenos materiales, lo cual influye realmente en el proceso de enseñanza aprendizaje ya que si no se cuenta con buenos materiales educativos difícilmente podría desarrollarse una buena transmisión de conocimientos.

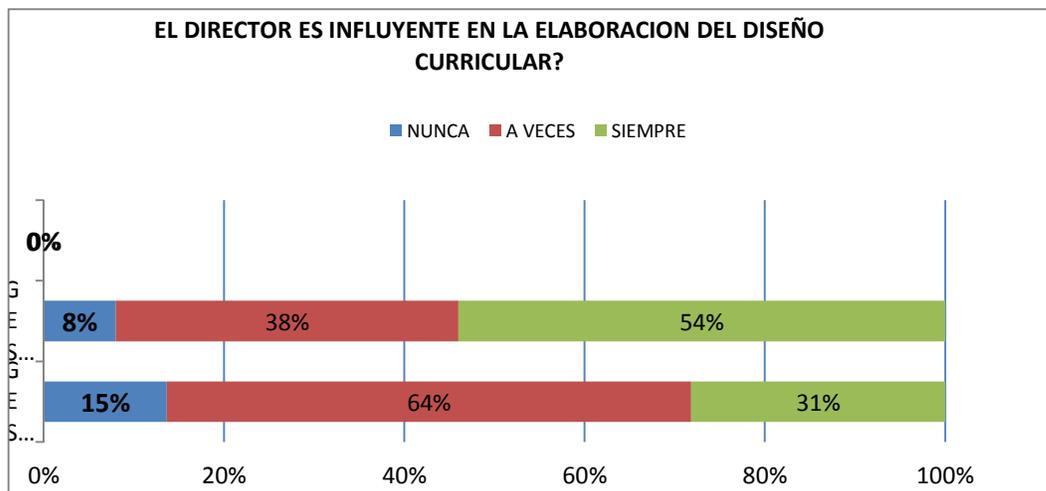
4.2. Cuestionario aplicado a profesores en la gestión 2011 y 2013

Tabla N° 1

Indicadores	¿El director es influyente en la elaboración del diseño curricular?			
	Gestión 2011		Gestión 2013	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	2	15%	1	8 %
b) A veces	7	64%	5	38 %
c) Siempre	4	31%	7	54 %
TOTAL	13	100 %	13	100 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 1



Fuente: Tabla N° 1

Este gráfico de cuestionarios realizados a docentes nos muestra que en la gestión 2013 que la influencia del director en la elaboración del diseño curricular es de un 54% y un 38% mencionan que a veces existía la disposición para realizar el diseño curricular, a diferencia de la gestión 2011 donde el 31% indican que fue influyente y una mayoría con el 63% mencionan que a veces influyo en este proceso.

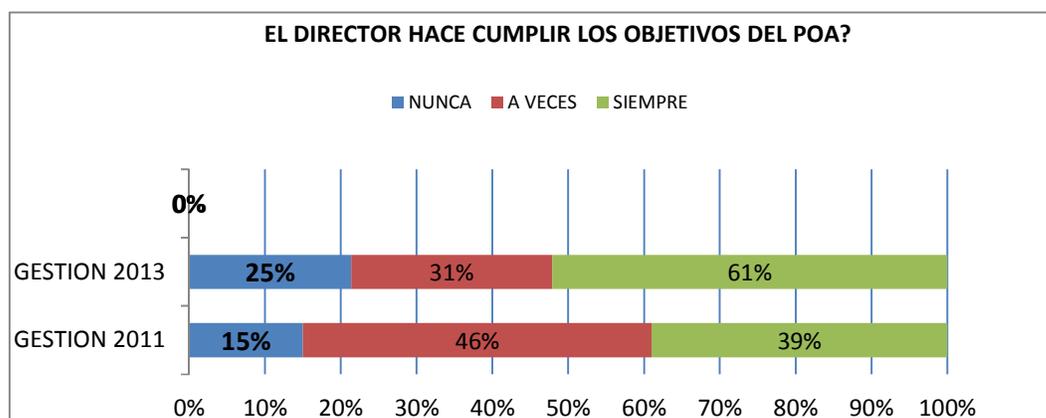
En conclusión podemos indicar que existe un cambio relativamente positivo, donde el director titular en la gestión 2013 tenía más influencia, en comparación de la gestión 2011, donde se observa que a veces intervenía en el desarrollo del diseño curricular tal vez por falta de especialización en esta área.

Tabla N° 2

Indicadores	¿El director hace cumplir los objetivos del POA?			
	Gestión 2011		Gestión 2013	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	2	15%	1	8 %
b) A veces	6	46%	4	31 %
c) Siempre	5	39%	8	61 %
TOTAL	13	100 %	13	100 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 2



Fuente: Tabla N° 2

De 13 profesores que hacen el 100 %, en ambas gestiones en el 2013 se evidencia claramente con el 61% que el director titular hace cumplir con lo establecido en el POA, a diferencia del 2011 donde se observa que el 39% mencionan que se cumple lo planificado en el POA.

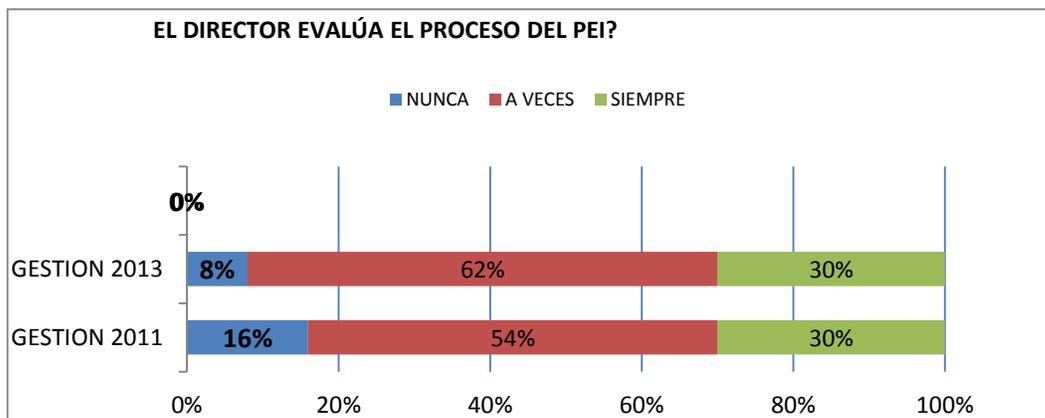
En el proceso gráfico se observa un avance en la gestión 2013, donde el director titular se involucra para su cumplimiento, sin embargo, en el 2011 se advierte que la mayoría de los encuestados, responden que a veces el director encargado hace cumplir el POA en su gestión, podría deberse a que no cuenta con un manejo adecuado de instrumentos de seguimiento de POA, lo cual hace muy dificultoso realizar las metas y objetivos que se han trazado.

Tabla N° 3

Indicadores	¿El director evalúa el proceso del PEI?			
	Gestión 2011		Gestión 2013	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	2	16 %	1	8 %
b) A veces	7	54 %	8	62 %
c) Siempre	4	30 %	4	30 %
TOTAL	13	100 %	13	100 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 3



Fuente: Tabla N° 3

De 13 profesores que hacen el 100 %, se puede establecer que en ambas gestiones el director ya sea titular e interino le dan poca importancia al PEI (Programa Educativo Institucional), por eso observamos que en ambas gestiones solo el 30% indican que se evalúa este proyecto.

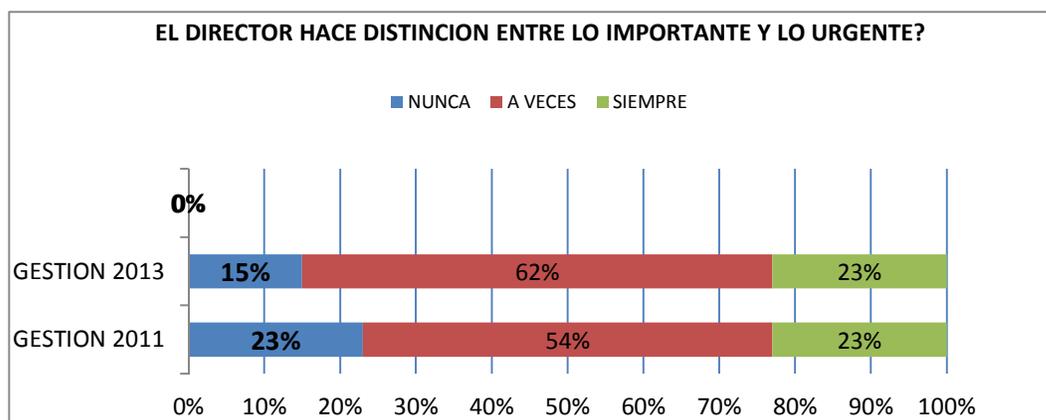
Debemos de entender que el PEI es la cara de presentación de cada institución ante la sociedad, aquí se define los principios, valores tanto académicos como morales. Además aquí se presenta la misión, visión, objetivos, funciones de cada estamento, organización y procesos evaluativos, convivencia interna, perfiles de alumnos, apoderados, talleres, horarios, etc., es decir es un instrumento de construcción de identidad propia y particular de cada unidad educativa. Por ende se debería dar prioridad al PEI.

Tabla N° 4

Indicadores	¿El director hace distinción entre lo importante y lo urgente?			
	Gestión 2011		Gestión 2013	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	3	23 %	2	15 %
b) A veces	7	54 %	8	62 %
c) Siempre	3	23 %	3	23 %
TOTAL	13	100 %	13	100 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4



Fuente: Tabla N° 4

De 13 profesores que hacen el 100 %, el 23 % contestan que el director siempre distinción entre lo importante y lo urgente en ambas gestiones, pero predomina que a veces el director da importancia en la priorización.

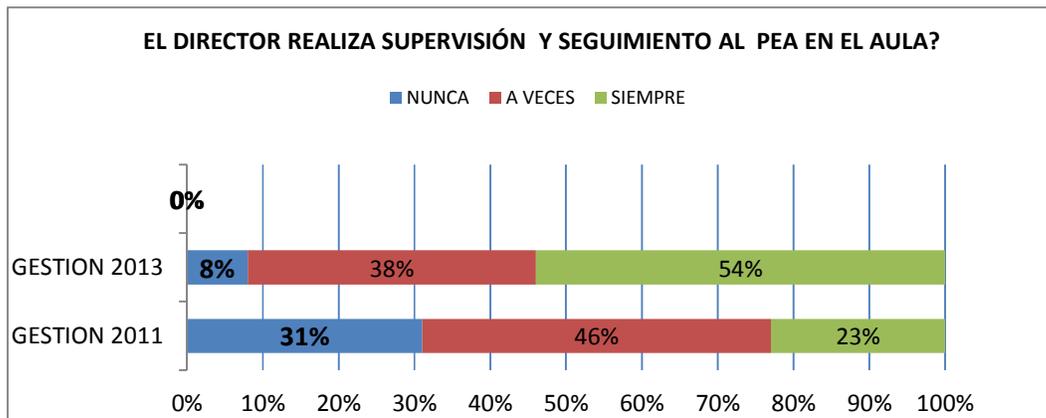
En el proceso estadístico advierten que la mayoría de los encuestados (profesores), responden que a veces el director hace diferencia entre importante entendiéndose este término como que es la realización de actividades significativas y lo urgente a actividades las cuales no estaban planificadas pero deben darse una pronta solución con iniciativa e innovación.

Tabla N° 5

Indicadores	¿El director realiza supervisión y seguimiento al PEA, en el aula?			
	Gestión 2011		Gestión 2013	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	4	31 %	1	8 %
b) A veces	6	46 %	5	38 %
c) Siempre	3	23 %	7	54 %
TOTAL	13	100 %	13	100 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 5



Fuente: Tabla N° 5

De 13 profesores que hacen el 100 %, el 54 % en la gestión 2013 contestan que el director realiza supervisión y seguimiento al PEA en el aula. Por otro lado en la gestión 2011 solo el 23 % indican que el director hace la supervisión.

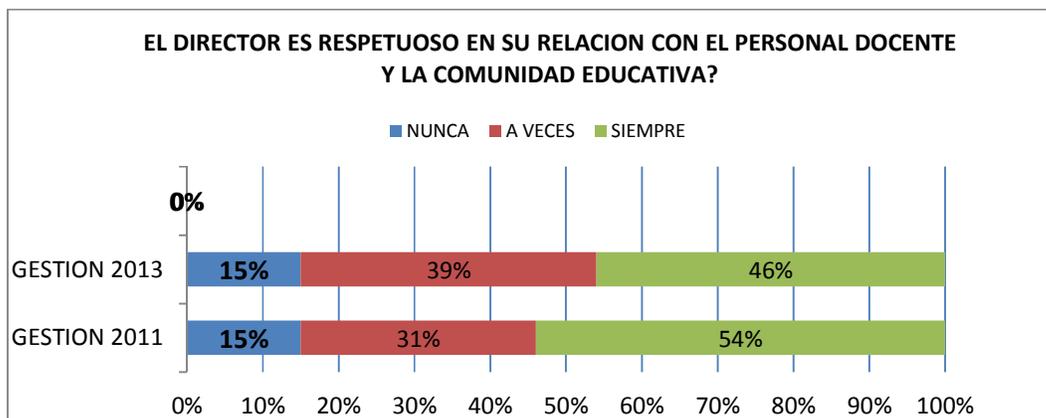
En el proceso estadístico, manifiesta que el director interino no realiza supervisión y seguimiento al PEA, lo cual demuestra la carencia de tiempo para esta actividad pedagógica y por otro lado en la gestión 2013 existe la supervisión y por ende debería ayudar en el rendimiento académico.

Tabla N° 6

Indicadores	¿El director es respetuoso en su relación con el personal docente y la comunidad educativa?			
	Gestión 2011		Gestión 2013	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	2	15 %	2	15 %
b) A veces	4	31 %	5	39 %
c) Siempre	7	54 %	6	46 %
TOTAL	13	100 %	13	100 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 6



Fuente: Tabla N° 6

De 13 profesores que hacen el 100 %, en la gestión 2013 consideran con un 46% al director titular como respetuoso y en la gestión 2011 el 54% mencionan que el director es respetuoso con ellos.

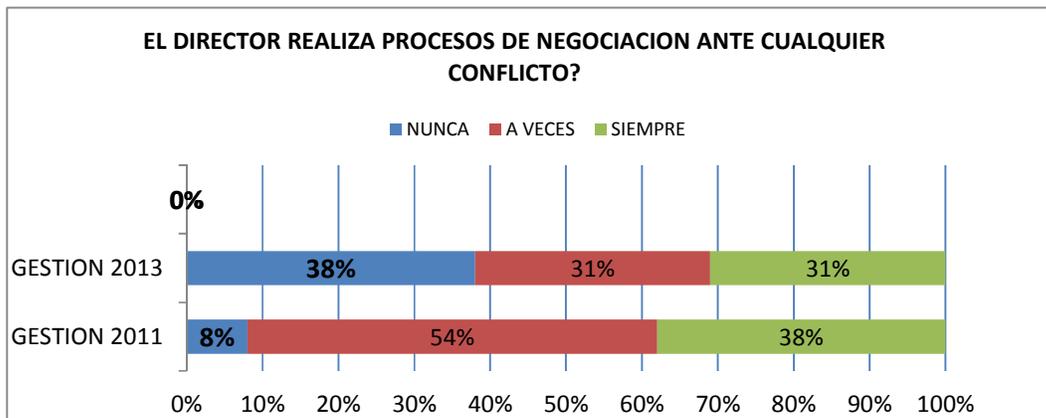
En este gráfico observamos que los docentes consideraban mas respetuoso al director interino con el personal docente, los padres de familia y los estudiantes, lo cual indican que tiene normas éticas y de empatía hacia su población con la que generalmente trabaja.

Tabla N° 7

Indicadores	¿El director realiza procesos de negociación ante cualquier conflicto?			
	Gestión 2011		Gestión 2013	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	1	8 %	5	38 %
b) A veces	7	54 %	4	31 %
c) Siempre	4	38 %	4	31 %
TOTAL	13	100 %	13	100 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 7



Fuente: Tabla N° 7

De 13 profesores que hacen el 100 %, podemos destacar que en la gestión 2013 el 31 % contestan que el director siempre realiza procesos de negociación ante cualquier situación y 2011 indican con el 38% que siempre hay negociación.

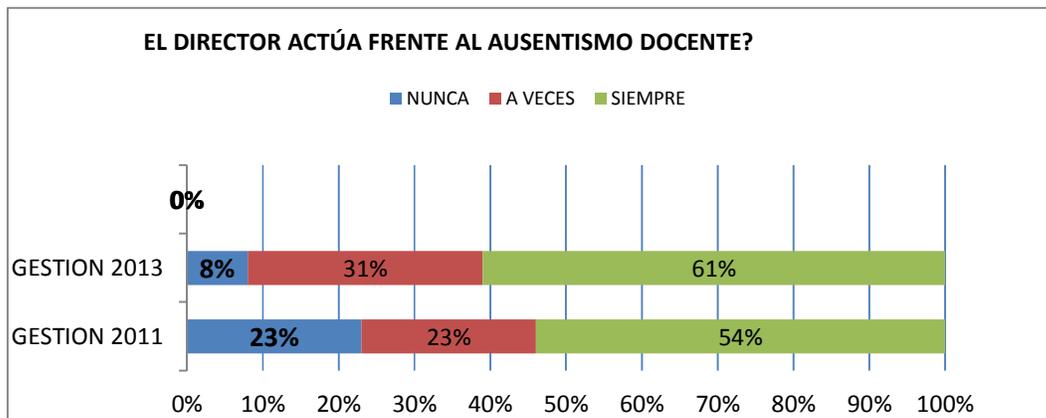
En el proceso estadístico, se advierten que la mayoría de los encuestados revelan que el director carece de estrategias en resolución de conflictos y procesos de negociación los cuales siempre se presentan tanto con los profesores, la junta escolar, estudiantes y los padres de familia.

Tabla N° 8

Indicadores	¿El director actúa frente el ausentismo docente?			
	Gestión 2011		Gestión 2013	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	3	23 %	1	8 %
b) A veces	3	23 %	4	31 %
c) Siempre	7	54 %	8	61 %
TOTAL	13	100 %	13	100 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 8



Fuente: Tabla N° 8

De 13 profesores que hacen el 100 %, en ambas gestiones los encuestados mencionan que el director actúa frente al ausentismo docente.

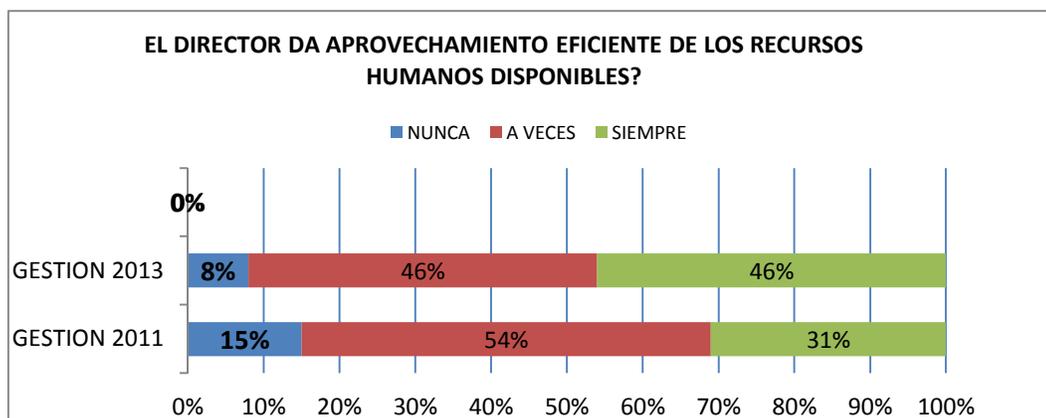
En el proceso estadístico, advierten que la mayoría de los encuestados (profesores), dejan ver que el director interviene frente al ausentismo docente, lo cual es un indicador favorable, a pesar de los inconvenientes surgidos en la institución.

Tabla N° 9

Indicadores	¿El director da aprovechamiento eficiente de los recursos humanos disponibles?			
	Gestión 2011		Gestión 2013	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	2	15 %	1	8 %
b) A veces	7	54 %	6	46 %
c) Siempre	4	31 %	6	46 %
TOTAL	13	100 %	13	100 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°9



Fuente: Tabla N° 9

De 13 profesores que hacen el 100 %, en la gestión 2013 se observa que el 46 % contestan que el director da aprovechamiento eficiente de los recursos humanos disponibles. por otro lado , en la gestión 2011, el 31% mencionan que siempre utiliza los recursos humanos disponible.

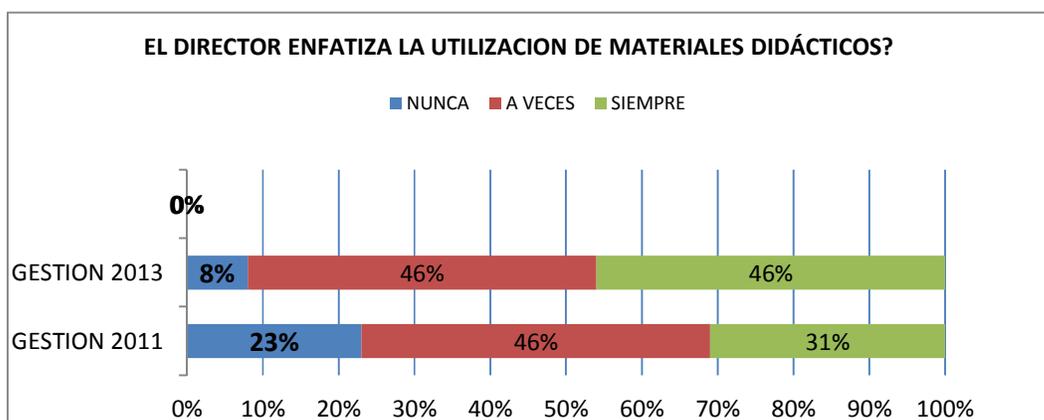
En el proceso estadístico, advierten que la mayoría de los encuestados (profesores), aseveran que el director a veces se toma en cuenta las aptitudes y habilidades del personal docente.

Tabla N° 10

Indicadores	¿El director enfatiza la utilización de materiales didácticos?			
	Gestión 2011		Gestión 2013	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	3	23%	1	8 %
b) A veces	6	46%	6	46 %
c) Siempre	4	31%	6	46 %
TOTAL	13	100 %	13	100 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 10



Fuente: Tabla N° 10

De 13 profesores que hacen el 100 %, en la gestión 2013 el 46 % contestan que el director enfatiza la utilización de materiales didácticos. Por otro lado en la gestión 2011 el 31% indican que se utilizan los materiales.

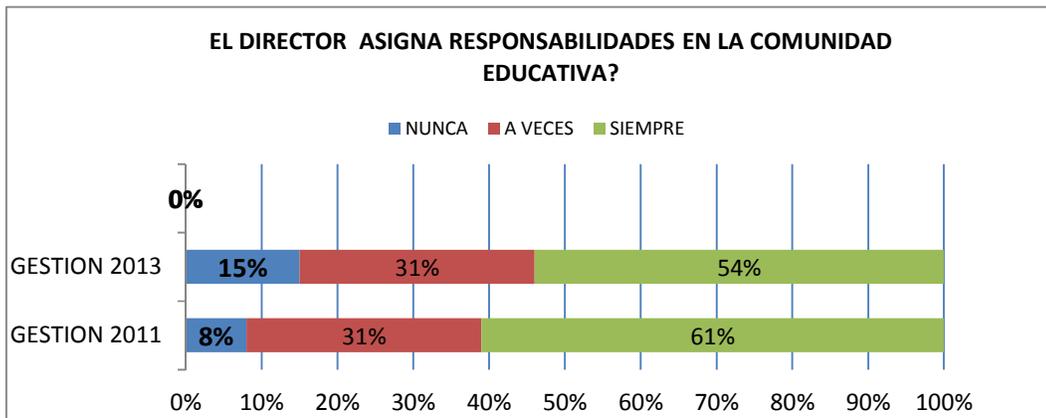
En el proceso estadístico, advierten que la mayoría de los encuestados (profesores), que pocas veces el director hace énfasis en recomendar hacer uso de materiales didácticos como instrumentos para una adecuada enseñanza, lo cual podría deberse también a que cada docente es quien planifica sus unidades didácticas y sus respectivos materiales, por lo cual no sería responsabilidad exclusiva de parte del director.

Tabla N° 11

Indicadores	¿El director asigna responsabilidades a la comunidad educativa?			
	Gestión 2011		Gestión 2013	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	1	8 %	2	15 %
b) A veces	4	31 %	4	31 %
c) Siempre	8	61 %	7	54 %
TOTAL	13	100 %	13	100 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 11



Fuente: Tabla N° 11

De 13 profesores encuestados en la gestión 2013 indican que el 54% que siempre asigna responsabilidades, por otro lado en el 2011 el 61% indica contesta que siempre.

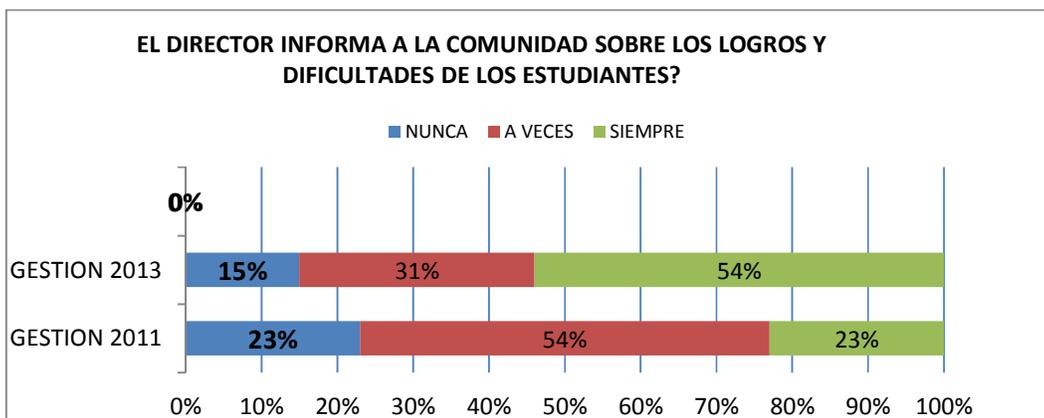
En este proceso podemos concluir que la mayoría de los encuestados admiten que cuando estuvo el director interino, se asignaban mas responsabilidades a la comunidad educativa, por lo cual era mas dinámico la convivencia, sin embargo en la actualidad, se manda lo que se tiene que hacer.

Tabla N° 12

Indicadores	¿El director informa a la comunidad sobre los logros y dificultades de los estudiantes?			
	Gestión 2011		Gestión 2013	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	3	23 %	2	15 %
b) A veces	7	54 %	4	31 %
c) Siempre	3	23 %	7	54 %
TOTAL	13	100 %	13	100 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 12



Fuente: Tabla N° 12

De 13 profesores encuestados, en la gestión 2013, la mayoría con el 54 % contesta que el director informa a la comunidad sobre los logros y dificultades de los estudiantes, sin embargo, en la gestión 2011 solo el 23% indica que se realiza el informe de logros y dificultades.

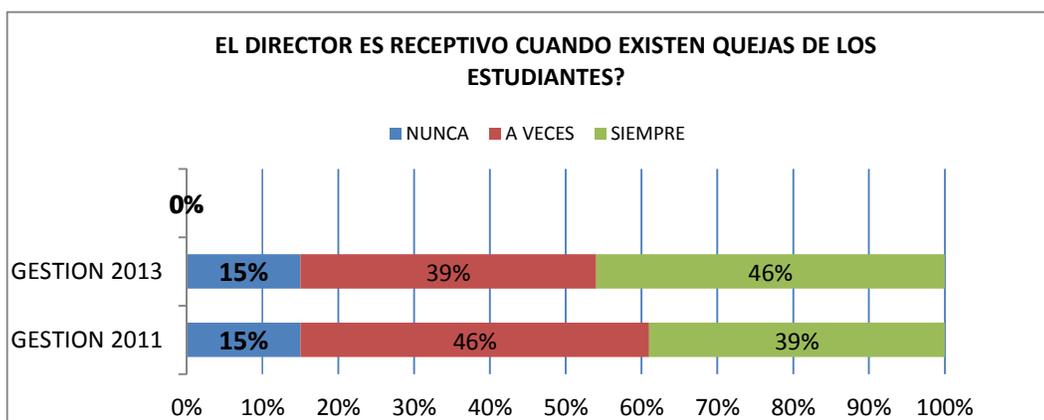
En el grafico se advierte que la mayoría de los encuestados en el 2013, el director realiza reuniones con la junta escolar y los padres de familia para informar sobre el avance curricular de sus hijos y los logros y sus dificultades por los que atraviesan, realizando una supervisión del PEA lo que demuestra que en la gestión 2011 había poca organización y coordinación con la comunidad educativa. Además del poco tiempo que disponía el director interino.

Tabla N° 13

Indicadores	¿El director es receptivo cuando existen quejas de los estudiantes?			
	Gestión 2011		Gestión 2013	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	2	15 %	2	15 %
b) A veces	6	46 %	5	39 %
c) Siempre	5	39 %	6	46 %
TOTAL	13	100 %	13	100 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 13



Fuente: Tabla N° 13

De 13 profesores encuestados en el 2013 el 46% manifiestan que siempre el director recepciona las quejas de los estudiantes, por otro lado, en el 2011 el 39% admite que escucha las quejas.

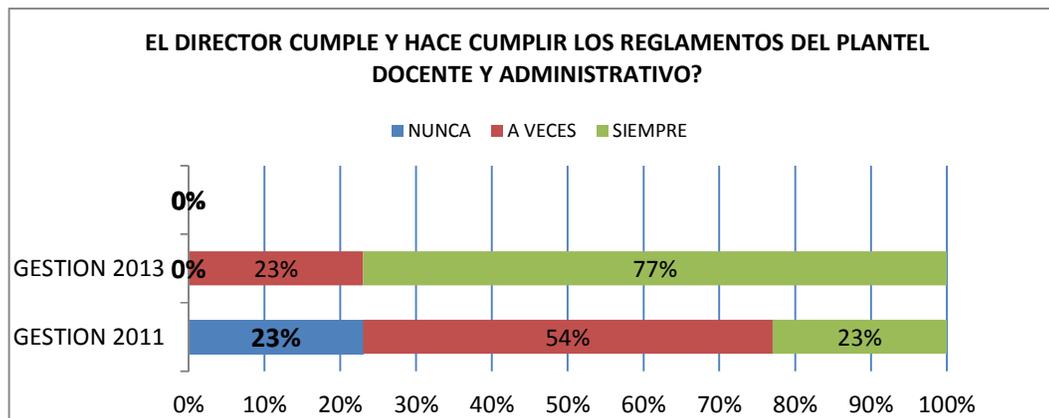
En el proceso estadístico, los encuestados, manifiestan que a veces el director se escucha a los estudiantes acerca de problemas o quejas que ellos podrían tener. Lo cual podría deberse al doble rol que desempeña al ser profesor de aula y director a la misma vez en el caso del director interino. El tiempo puede ser un factor determinante al respecto. Sin embargo existe poca diferencia con el director titular, se observa también poca comunicación y las causas son inciertas.

Tabla N° 14

Indicadores	¿El director cumple y hace cumplir reglamentos y funciones del plantel docente y administrativo?			
	Gestión 2011		Gestión 2013	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	3	23 %	0	0 %
b) A veces	7	54 %	3	23 %
c) Siempre	3	23 %	10	77 %
TOTAL	13	100 %	13	100 %

Fuente: Elaboración propio

Gráfico N° 14



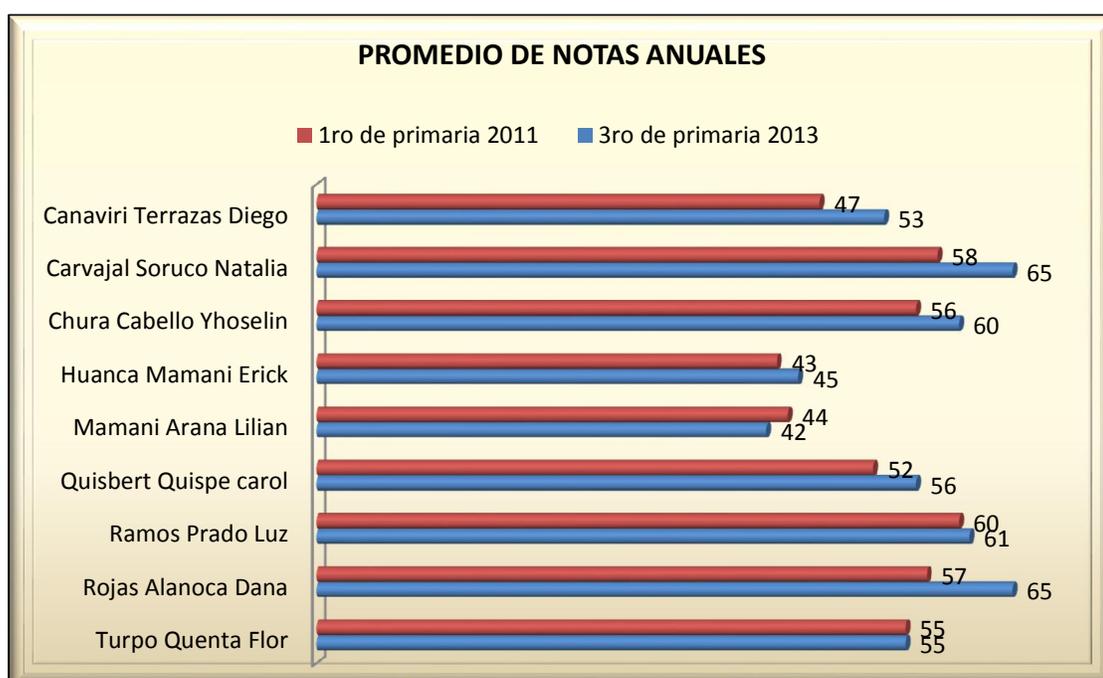
Fuente: Tabla N° 14

De 13 profesores encuestados en la gestión 2013 con una mayoría el 77%, contestan que si se respeta el reglamento de faltas y sanciones y funciones de los docentes, Por otro lado en el 2011 el 54 % contesta que el director encargado a veces cumple y hace cumplir reglamentos y funciones del plantel docente y administrativo.

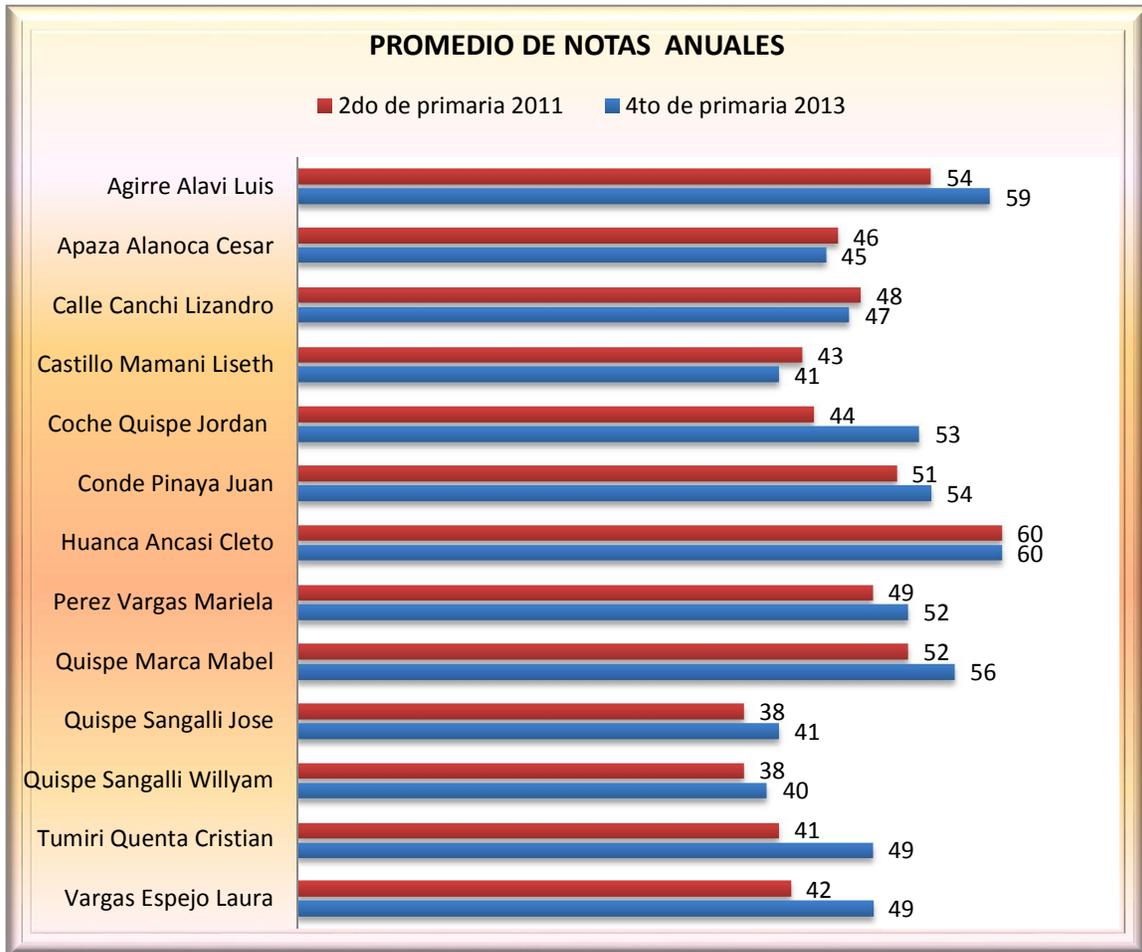
En el proceso estadístico, se observa que la mayoría de los advierten que si se cumple el reglamento ya que existe mayor supervisión. Es muy importante la normativa que debe regir a cada institución, sin ellos todo andaría de cabeza, es importante considerar que el director, debe tener sus funciones, responsabilidades, obligaciones que beneficien a la institución, y por ende a la educación.

4.3. Análisis de promedios anuales de los estudiantes en las gestiones 2011 y 2013.

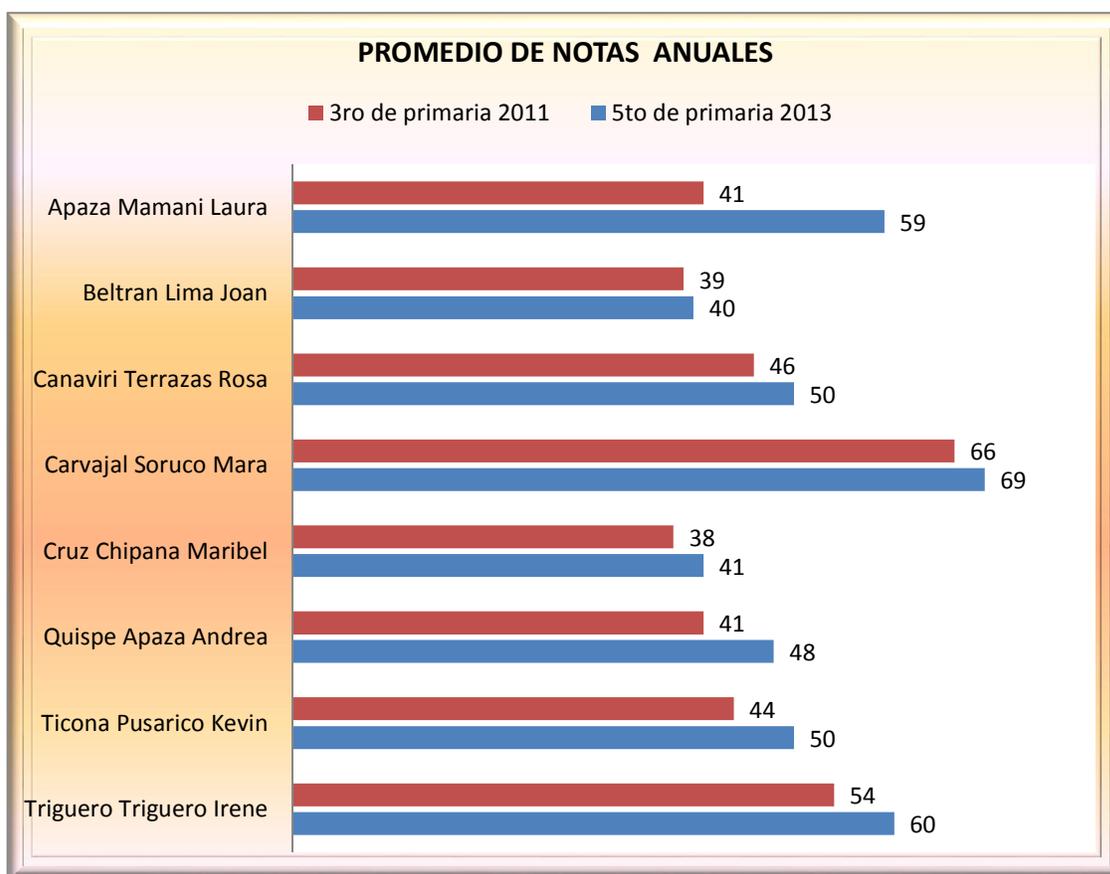
El presente análisis fue recabado de los centralizadores de los estudiantes en las gestiones 2011 y 2013, que continuaron en la Unidad Educativa. Se realizó el promedio de todas las materias de cada estudiante, para realizar una comparación en las dos gestiones diferentes.



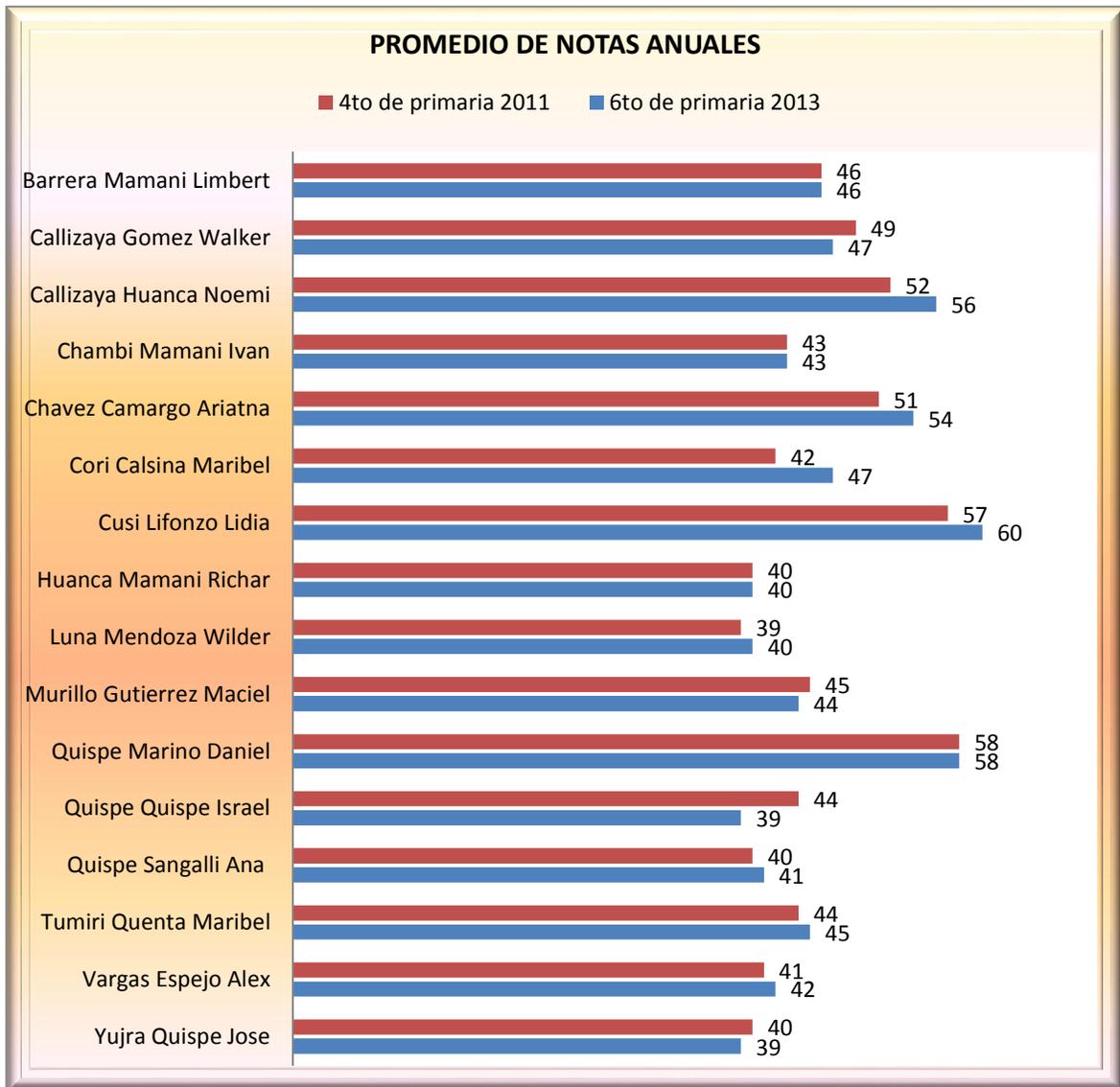
De 13 estudiantes que iniciaron en primero de primaria en la gestión 2011 solo 9 continuaron hasta la gestión 2013. Realizando un promedio por gestión podemos afirmar que en la gestión 2011 el promedio de todos los estudiantes es de 52 puntos, mientras que en la gestión 2013 es de 56 puntos. Analizando podemos observar que hay un aumento relativo de 4 puntos en la gestión 2013. Un dato importante que observamos es que la estudiante Rojas Alanoca Dana alcanzó 8 puntos más en el 2013, en relación al 2011.



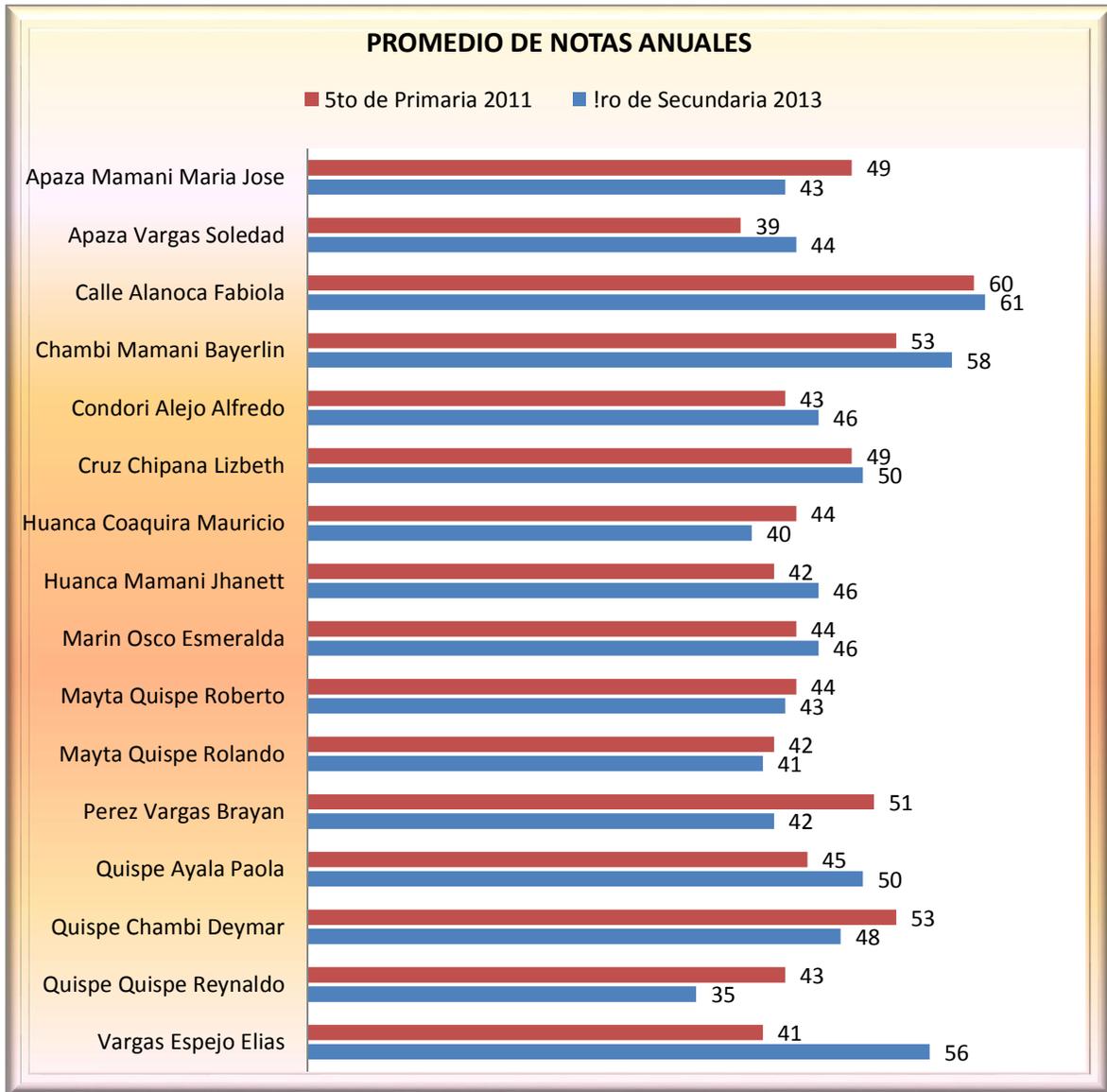
De 15 estudiantes que iniciaron en segundo de primaria en la gestión 2011 solo 13 continuaron hasta la gestión 2013. Realizando un promedio por gestión podemos afirmar que en la gestión 2011 el promedio de todos los estudiantes es de 47 puntos, mientras que en la gestión 2013 es de 50 puntos. Analizando podemos observar que hay un aumento relativo de 3 puntos en la gestión 2013. Un dato importante que observamos es que el estudiante Cristian Tumiri Quenta alcanzo 8 puntos mas en el 2013, en relación al 2011. Sin embargo la mayor nota alcanzada en este nivel es de 60 puntos de un solo estudiante.



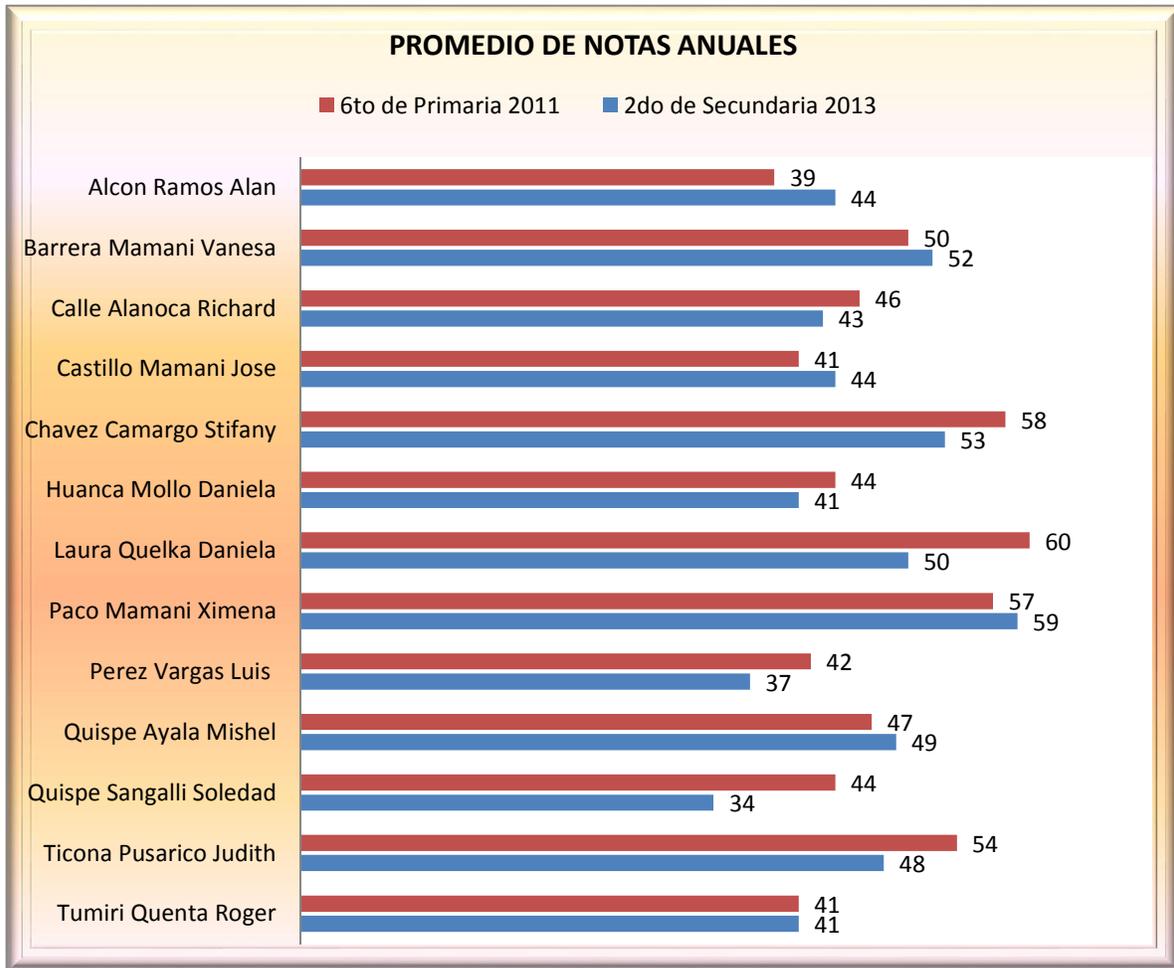
De 18 estudiantes que iniciaron en tercero de primaria en la gestión 2011 solo 8 continuaron hasta la gestión 2013. Realizando un promedio por gestión podemos afirmar que en la gestión 2011 el promedio de todos los estudiantes es de 46 puntos, mientras que en la gestión 2013 es de 52 puntos. Analizando podemos observar que hay un aumento de 6 puntos en la gestión 2013. Un dato importante que observamos es que la estudiante Mara Carvajal Soruco alcanzó el rango de excelencia llegando de 66 pts. (2011) a 69 pts. (2013)



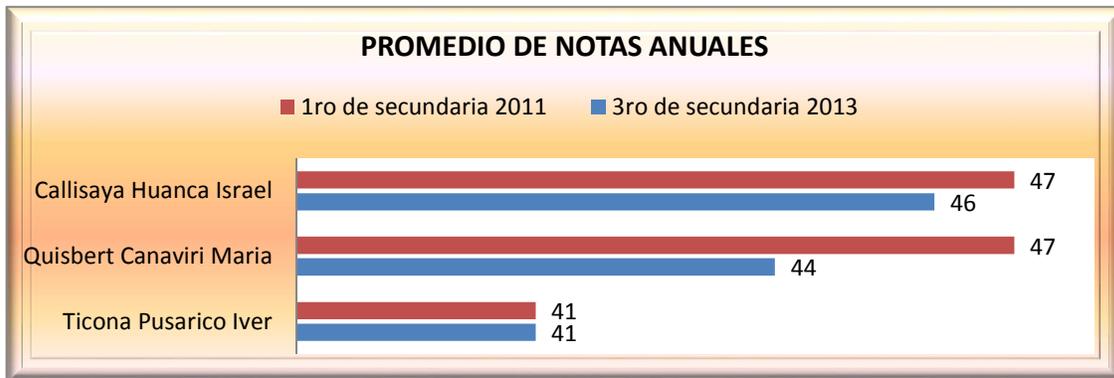
De 21 estudiantes que iniciaron en cuarto de primaria en la gestión 2011 solo 16 continuaron hasta la gestión 2013. Realizando un promedio por gestión podemos afirmar que en la gestión 2011 el promedio de todos los estudiantes es de 46 puntos, de igual manera en la gestión 2013 es de 46 puntos. Analizando podemos observar que el promedio en ambas gestiones se mantiene en satisfactorio (de 36 a 49 puntos). Un dato importante que observamos es que solo un estudiante alcanzo el rango de excelencia con 60 puntos.



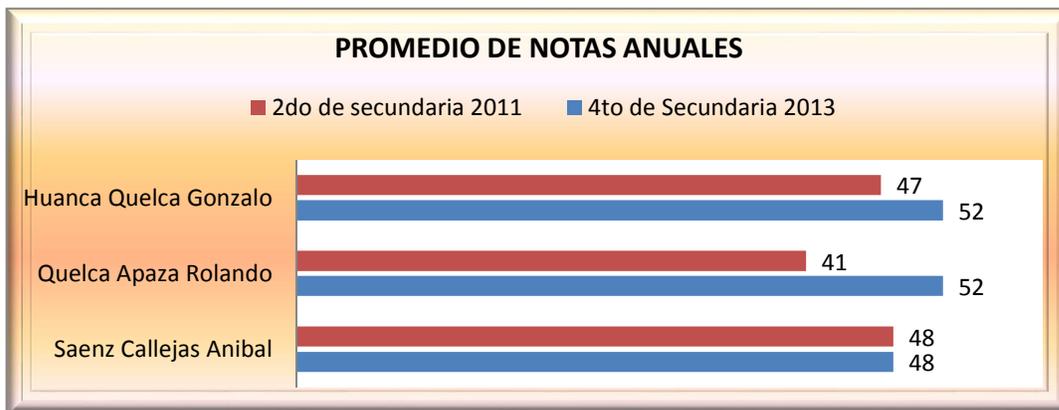
De 22 estudiantes que iniciaron en quinto de primaria en la gestión 2011 solo 16 continuaron hasta la gestión 2013. Realizando un promedio por gestión podemos afirmar que en la gestión 2011 el promedio de todos los estudiantes es de 46 puntos, mientras que en la gestión 2013 es de 46 puntos. Analizando podemos observar que los puntajes se mantienen en ambas gestiones. Un dato importante que observamos es que el estudiante Elias Vargas Espejo alcanzo 16 puntos más en el 2013, en relación al 2011. Sin embargo solo un estudiante alcanzo el rango de excelencia con 61 puntos. Y otro estudiante reprobó.



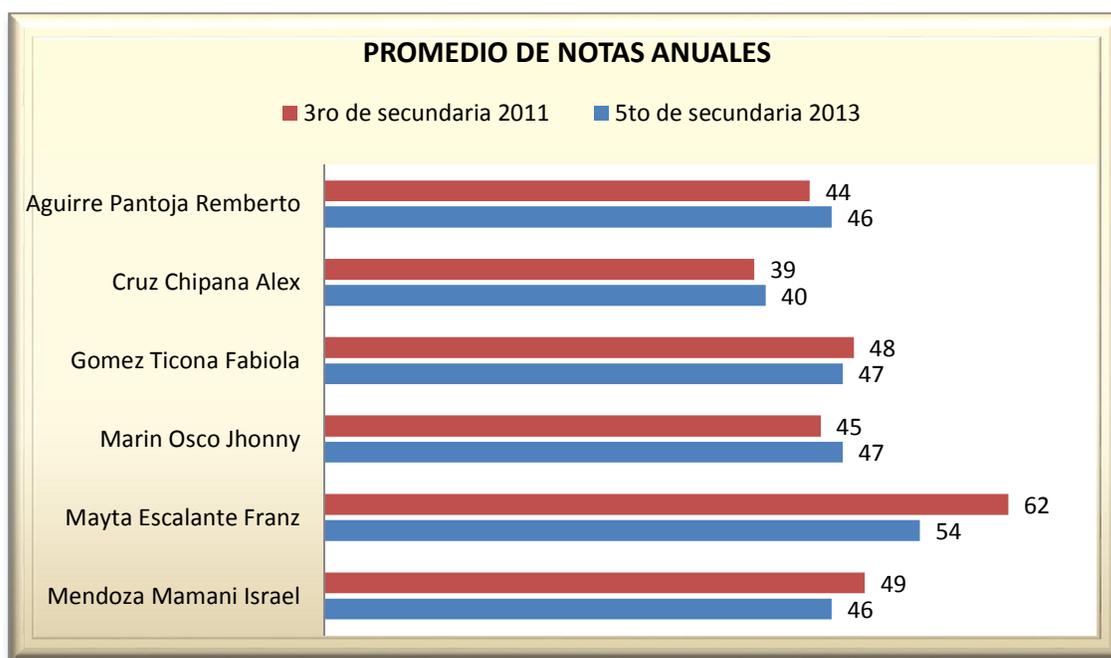
De 26 estudiantes que iniciaron en sexto de primaria en la gestión 2011 solo 13 continuaron hasta la gestión 2013. Realizando un promedio por gestión podemos afirmar que en la gestión 2011 el promedio de todos los estudiantes es de 48 puntos, mientras que en la gestión 2013 es de 46 puntos. Analizando podemos observar que disminuyó 2 puntos en la gestión 2013 con relación a la gestión 2011. Un dato importante que observamos es que la estudiante Daniela Laura Quelca disminuyó 10 puntos en el 2013, en relación al 2011. Siendo ese promedio de 60 pts. El más alto de ambas gestiones. Sin embargo un estudiante reprobó



De 16 estudiantes que iniciaron en primero de secundaria en la gestión 2011 solo 3 continuaron hasta la gestión 2013. Realizando un promedio por gestión podemos afirmar que en la gestión 2011 el promedio de todos los estudiantes es de 45 puntos, de igual manera en la gestión 2013 es 45 puntos. Analizando podemos observar que los puntajes se mantienen en ambas gestiones. Los tres estudiantes mantienen un rango de calificación satisfactorio.



De 9 estudiantes que iniciaron el segundo de secundaria en la gestión 2011 solo 3 continuaron hasta la gestión 2013. Realizando un promedio por gestión podemos afirmar que en la gestión 2011 el promedio de todos los estudiantes es de 45 puntos, mientras que en la gestión 2013 es de 51 puntos. Analizando podemos observar que en la gestión 2013 sube 6 puntos en relación a la gestión 2011.



De 7 estudiantes que iniciaron en quinto de primaria en la gestión 2011 solo 6 continuaron hasta la gestión 2013. Realizando un promedio por gestión podemos afirmar que en la gestión 2011 el promedio de todos los estudiantes es de 48 puntos, mientras que en la gestión 2013 es de 48 puntos. Analizando podemos observar que los puntajes se mantienen en ambas gestiones. Un dato importante que observamos es que solo un estudiante alcanzó el rango de excelencia con 62 puntos en la gestión 2011. Por otro lado, los demás estudiantes se mantienen en un rango de promedio satisfactorio.

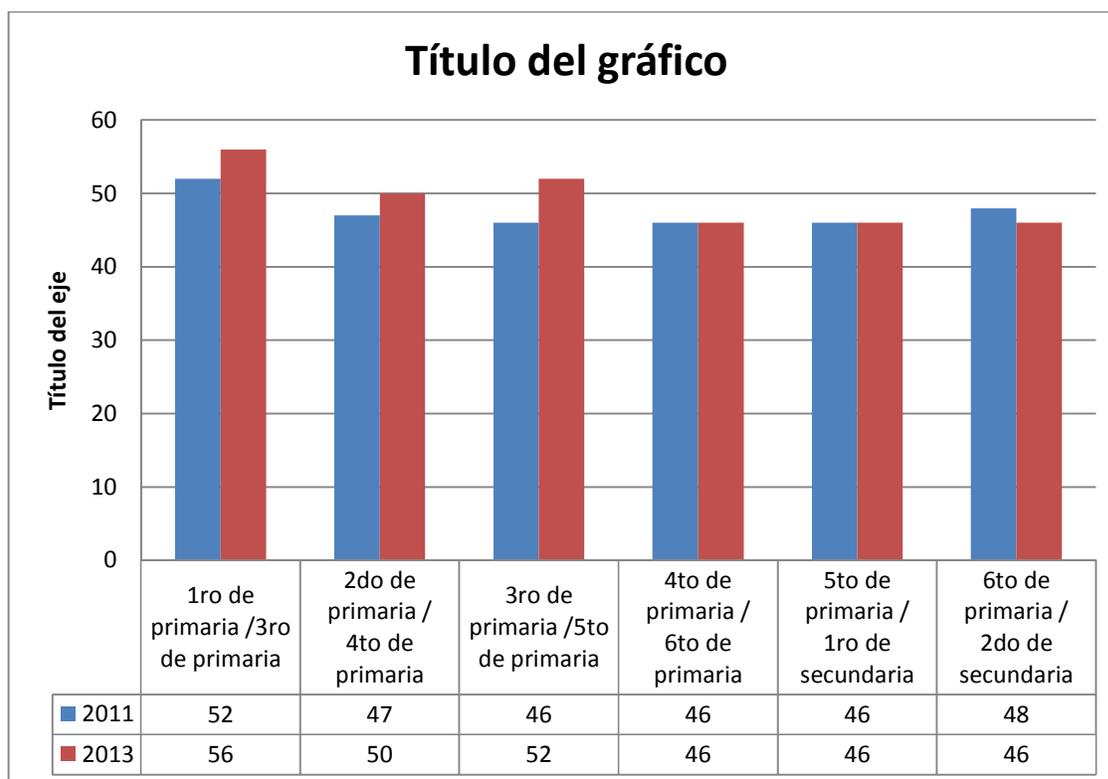
4.4. Cuadro resumen de promedios por nivel.

A continuación se presenta el registro de calificaciones de estudiantes de distintos niveles en las gestiones 2011 y 2013 de la U.E. Pacajes Achiri. Se asume como control de proceso de información la exclusión de aquellos que no continuaron dentro de las dos gestiones de levantamiento de información. Así mismo, en la gestión 2011 el estándar de evaluación era de 0 a 70 puntos y para la gestión 2013 de 0 a 100 debido a la modificación de la escala de evaluación de la ley Avelino Siñani (1ro de primaria y 1ro de secundaria), para no tener complicaciones en la comparación se procedió a transformar los puntajes de la gestión 2013 de 0 a 100 a la escala de puntajes de 0 a 70 puntos.

Promedios Comparados Primaria

Gestión 2011		Gestión 2013	
1ro de Primaria	52	56	3ro de primaria
2do de Primaria	47	50	4to de primaria
3ro de primaria	46	52	5to de primaria
4to de primaria	46	46	6to de primaria
5to de primaria	46	46	1ro de secundaria
6to de primaria	48	46	2do de secundaria

Gráfico: Promedios Comparados Primaria

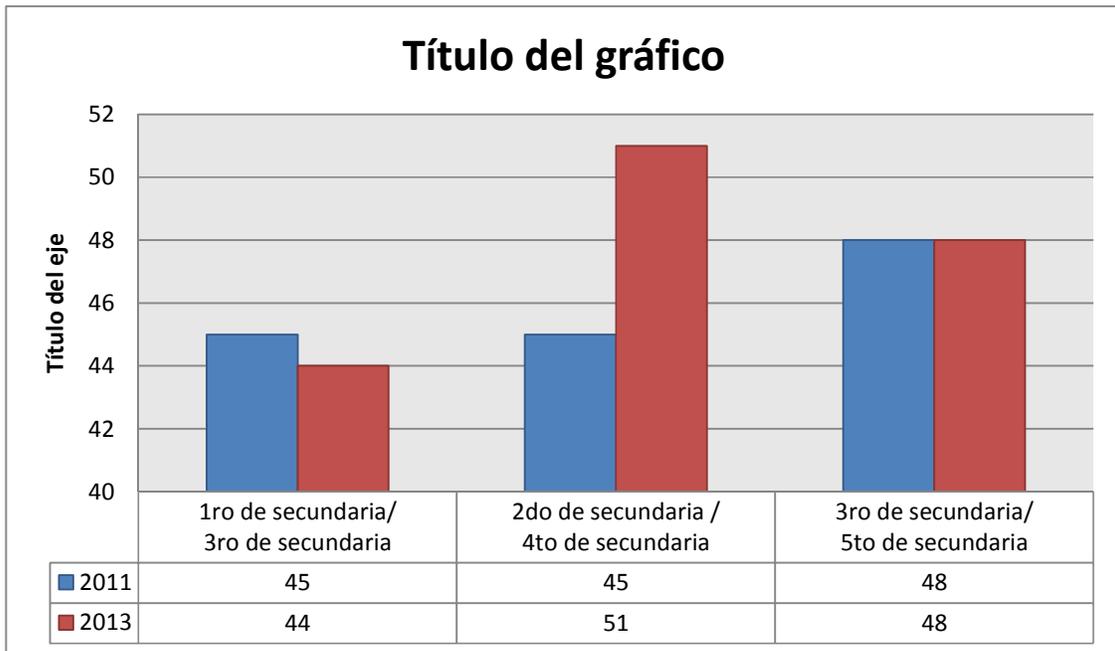


Como se puede observar en el gráfico de promedio comparados de primaria existen diferencias en los promedios presentados o logrados por los distintos estudiantes de cada nivel. La gestión 2011 marca una nivelación de promedios de 46 a 52 mientras que los promedios de los distintos niveles de la gestión 2013 oscilan de 46 a 56 denotando en esta última una mejoría en el estándar de calificaciones de los estudiantes de los niveles de primaria.

**Tabla:
Promedios Comparados Secundaria**

	Gestión 2011	Gestión 2013	
1ro de secundaria	45	45	3ro de secundaria
2do de secundaria	45	51	4to de secundaria
3ro de secundaria	48	48	5to de secundaria

Gráfico 22: Promedios Comparados Secundaria



En la comparación de promedios del nivel secundario se pueden observar un promedio de notas en la gestión 2011 de entre 45 a 48 puntos. Mientras que en la gestión 2013 se puede observar un promedio de entre 48 a 51 puntos. En este gráfico de comparaciones se observa incrementos en la gestión de 2013 en la que las condiciones de la administración educativa de la unidad educativa tuvieron diferencias según denota las referencias de los docentes y los registros de la unidad.

4.5. Triangulación de la información

La triangulación de información está compuesta por tres frentes de información. La primera compuesta por los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicadas a los profesores y estudiantes de la unidad educativa; la segunda compuesta por los resultados de las notas de los estudiantes en los diferentes niveles de la unidad educativa y un tercer frente conformado por las encuestas y observaciones realizadas en ambas gestiones.

Durante la gestión 2011 se puede observar que la Unidad Educativa cumple 17 años de labor educativa en la que las condiciones del estudiantado alcanzan un paralelo por cada nivel en primaria con 7 cursos, y en secundaria 4 cursos.

En esta situación hasta ese año la parte administrativa estaba compuesta por directores interinos debido a la falta de ítems y déficit de estudiantes que evita la incorporación de un director titular por parte de la distrital de educación. Por lo cual, con la falta de tiempo del director no se pudo cumplir con la planificación institucional, asimismo la irregularidad de asistencia y coordinación con docentes hizo que diferentes profesores tuvieran distintas formas de evaluación y formalidad de avance dentro de aula dificultándose en los estudiantes los distintos grados de exigencia y cumplimiento de las labores educativas.

Asumimos que esta situación o condición administrativa se tradujo en los estudiantes en promedios de notas según el gráfico de comparación de promedios de primaria en puntajes de entre 46 a 52.

Y las situaciones del profesorado se caracterizo en algunos casos por la falta de seriedad y compromiso en la acción tanto dentro de aula como en la organización de actividad en la unidad educativa se puede observar además que en las labores de relacionamiento con la comunidad tanto en interacción social como en investigación las labores fueron carentes y de poca relevancia. Así los estudiantes y docentes observan que la figura del director de la Unidad presenta inasistencias, falta de trabajo tanto con profesores, padres de familia y estudiantes, se observa muy poco compromiso en la solución de problemas, y por la ausencia del director a las diferentes actividades

administrativas, no exista el control hacia los profesores quienes son informales en su avances y estructuración de materiales educativos. En el proceso educativo, los profesores observan que la ausencia y falta de trabajo del director es relativa pues no controla avances curriculares todo el tiempo, así como no promueve o empuja a los profesores hacia proyectos del total de la unidad, realiza labores de control netamente administrativo como asistencias y manejo de recursos mobiliarios así como el de infraestructura, sin embargo en la parte educativa es irregular su colaboración en asuntos de estudiantes con referencia al mejoramiento de los logros de estudiantes, profesores y la unidad en su conjunto.

La falta de tiempo de los directores interinos, los llevaba a trabajar fuera de sus horarios para hacer tramites en la distrital, sin embargo con esta buena intención se no pudo tener el tiempo suficiente para la planificación, coordinación, ejecución, evaluación del POA y PEA.

Durante la gestión 2013 tras 19 años de servicio la Unidad Educativa ha podido incrementar hasta el quinto de secundaria, (este incremento de paralelos fue por iniciativa del director interino y los docentes) sin embargo se mantiene el número de estudiantado, logrando una estabilidad en la dirección de la institución, buscando estabilización de las condiciones de trabajo por medio de más ítems y el logro de una planificación complementaria con profesores. Además de incrementar el nivel de sexto de secundaria, y promover el bachillerato.

Frente a estas nuevas condiciones las características de la administración educativa por valoración misma de los profesores y el análisis de notas tuvo un incremento mínimo en el promedio de notas de los estudiantes en comparación a la anterior gestión estudiada, mejorándose de manera no muy significativa en cada nivel observado. (Pro mediación de Notas por nivel).

Así mismo la reestructuración de labores y responsabilidades en aplicación de la nueva currícula educativa dada por la Ley de Educación Avelino Siñani debió permitir un cambio en la percepción de la responsabilidad tanto del profesorado como de la dirección, ambos en colaboración organizativa de las responsabilidades educativas y no solo administrativas institucionales. Debería lograr un mayor compromiso por parte de la necesidad de crecimiento de las condiciones óptimas tanto en infraestructura equipamiento como en la elaboración de materiales educativos.

Sin embargo, en la gestión 2013 con una dirección estable, aun se observa la falta de interés y compromiso con la Unidad Educativa, que aun no ha podido subsanar sus falencias en el déficit estudiantil, y su incremento en el rendimiento escolar es aún es de regular a satisfactoria.

Este análisis denominado triangulación nos ha permitido conocer más afondo la situación de la institución, en primer lugar; es una institución pequeña que a través del tiempo no puede incrementar su número de estudiantes, además, la mayoría de los estudiantes son relegados de otras escuelas, son estudiantes de familias disgregadas, entre los estudiantes no hay competitividad educativa, se conforman con sus notas, la inestabilidad de la dirección estos factores no han permitido su avance dentro la Unidad Educativa.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.

El presente trabajo es de carácter descriptivo y de tendencia longitudinal. Realizado el diagnóstico, la elaboración del marco teórico, el análisis e interpretación de datos, se establece las siguientes conclusiones:

La Unidad Educativa “Pacajes-Achiri” tras 17 años de vida hasta el 2011, solo contó con directores interinos, él cual era elegido del mismo plantel docente, además tenía la función de secretaria, regente y docente de aula. La distrital no podía dar un ítem de director titular porque la institución no contaba con una cantidad suficiente de estudiantes inscritos (la institución siempre tuvo déficit de estudiantes desde su inicio).

En la gestión 2011 el clima laboral estuvo separado por un lado, los que apoyaban al director brindándole su colaboración, y una minoría que le llevaron la contraria. Esos docentes no consideraban al director como autoridad de la institución, por lo cual, no había acuerdo en la planificación de actividades, observándose un regular rendimiento académico en el promedio de sus notas. Cuando debería ser al contrario, la cantidad de estudiantes era mínima en cada paralelo, pero existió la ley del menor esfuerzo, los estudiantes no estaban motivados a competir entre ellos para lograr calificaciones excelentes, simplemente se conformaban con pasar de curso.

Al mismo tiempo, se identifica la falta del liderazgo administrativo académico con relación a su plantel docente, porque al ser un director encargado, sus múltiples actividades no le permiten desarrollar su planificación pedagógica de manera satisfactoria por falta de tiempo y exceso de compromisos.

Por otro lado, la incorporación de un director titular en la gestión 2012, después de varias solicitudes a la distrital, debió traer un respiro y un cambio en los estudiantes, se vio una institución más organizada, los estudiantes llegaban puntuales, con uniforme y el rendimiento académico subió

algunos puntos, sin embargo, se mantiene el promedio de bueno a satisfactorio Además aun continua el déficit de estudiantes, se puede observar que el liderazgo aun no existe, se considera al Director autoritario por parte de los docentes, porque no es empático con ellos, no lo consideran equitativo en sus decisiones, no motiva a los docentes, no participa en actividades extraescolares, asigna responsabilidades sin consenso.

Al comparar estas dos gestiones (2011-2013) podemos rescatar:

Cuando existía la inestabilidad directiva casi todos los docentes debían estar comprometidos a mejorar la institución y buscar estrategias para incrementar el número de estudiantes para conseguir el director titular, pero cuando se consiguió la estabilidad se quedaron conformes, y dejaron la institución a manos del director (su líder) y va decayendo incluso ya se están serrando los niveles que trabajaron adhonorem.

En relación al objetivo general: Describir la inestabilidad en gestión administrativa comparándola con una gestión administrativa estable y verificar de que manera repercute en rendimiento académico de los estudiantes de la Unidad Educativa Pacajes Achiri durante las gestiones 2011 y 2013, se concluye lo siguiente:

Para llegar a la excelencia se debe seguir los procesos de administración como ser: , diagnosticar, planificar, organizar, ejecutar, monitorizar y evaluar los procesos de la educación, sin embargo, cuando existe inestabilidad del director (que en este caso es el líder, responsable y ejemplo a seguir) muy poco se puede hacer, simplemente no se cumple los objetivos planteados por la falta de tiempo debido a sus múltiples obligaciones. Las acciones integradoras como la misión, visión, planificación, y estrategias no tienen mucho que ver con el logro de los objetivos, por falta de organización y seguimiento a todas las actividades planificadas ya que es una sola persona encargada de la parte administrativa, además que debe también seguir con su plan curricular de su curso asignado.

Revisando los cuestionarios observamos que en la gestión estable 2013 faltó compromiso y humildad para desarrollar los objetivos, actividades, planeadas o tal vez faltó tiempo para consolidar sus proyectos.

La dirección durante varios años estuvo dirigida con un conocimiento empírico, durante las direcciones interinas, por lo cual, no había seguimiento a las actividades educativas, gestionar no era la política existente, sin embargo con una gestión estable, debería ser lo contrario, pero aun sigue existiendo la falta de compromiso, no existe desafíos, exigencias, para estudiantes ni docentes y esto se traduce en ambas gestiones rendimiento regular a bueno.

Además al realizar el diagnóstico se pudo observar, que los estudiantes venían de familias disgregadas, estudiantes rezagados de otras instituciones, padres de familia con una formación educativa media a baja y la mayoría que no pudieron ingresar a las escuelas, su situación económica es de carencias, por lo cual tienen que buscar la manera de sobrevivir. Por tal motivo, se considera que no simplemente influyó la administración educativa sino que los factores social, cultural, económico académico, influyeron de manera negativa en su rendimiento académico.

En relación al primer objetivo específico: Identificar las características administrativas durante las gestiones 2011 y 2013 en la Unidad Educativa Pacajes Achiri. Se logró identificar las características que se detallan a continuación:

LOGROS INESTABILIDAD ADMINISTRATIVA 2011

- Consiguen la asignación de un nuevo director.
- Existe coordinación para realizar actividades en la institución de manera voluntaria por la mayoría de los docentes
- Interacción con otras Unidades Educativas.
- Consolidación del RUDE
- Organización de comisiones para actividades educativas.

- Compromiso para seguir creciendo como institución en beneficio de su comunidad estudiantil (trabajo adhonorem para conseguir ítems en niveles superiores)

PERCANSES INESTABILIDAD ADMINISTRATIVA 2011

- Falta de tiempo para supervisar el POA y PEI
- Ausencia del director por reuniones en la distrital o la red
- Descuido de los estudiantes de aula.
- Falta de autoridad hacia los docentes por ser interino
- Poco apoyo de las autoridades técnicas y distrital hacia los directores encargados.
- Falta de apoyo de la comunidad educativa.
- Falta de seguimiento de actividades
- Falta de organigrama institucional

LOGROS ESTABILIDAD ADMINISTRATIVA 2013

- Se consigue la regularización de la resolución administrativa para la institución.
- Disponibilidad de tiempo para planificación.
- Orden y disciplina de la comunidad educativa.
- Logro de ítems para administración (regenta y secretaria)

PERCANSES ESTABILIDAD ADMINISTRATIVA 2013

- Dificil adaptación a la institución por parte de dirección titular
- Existe poca coordinación para realizar actividades.
- Autoritarismo marcado

En relación al segundo objetivo específico: Comparar las calificaciones a través de los centralizadores, para verificar el rendimiento académico en las gestiones 2011 y 2013

De acuerdo al análisis realizado observamos que existe un leve crecimiento en los puntajes de los estudiantes pero en su mayoría mantienen el rango de bueno a satisfactorio, en el nivel primario podemos verificar que en la gestión 2011 el promedio oscilaba el mínimo de 46 y un máximo de 52 puntos, por otro lado en la gestión 2013 el mínimo es de 46 pero el máximo alcanza 56 puntos.

En el nivel secundario durante la gestión 2011 el promedio mínimo es de 46 puntos y el máximo 48 puntos. Por otro lado en el 2013 el promedio mínimo es de 48 y el máximo de 51. Ahí podemos observar que en nivel primario subió 4 puntos y el nivel secundario subió 3 puntos, sin embargo, estos promedios en el rango de calificaciones aun se mantienen en satisfactorio, sin poder alcanzar la excelencia educativa.

En relación al tercer objetivo específico: Difundir cuáles son las características personales y profesionales que debe tener el director como líder durante su gestión administrativa.

Las características personales y profesionales que debe tener el director en una Unidad Educativa: es de realizar un trabajo eficiente tomando en cuenta la función de comisión, para que cada docente trabaje de manera organizada de acuerdo a su función para mejorar la calidad educativa de la institución. Director, debe ser agente de cambio, un líder asertivo y empático en la resolución de conflictos, trabajo en equipo con actitud positiva y así mejorar el clima institucional.

Se concluye que revisadas las carpetas de documentos, los Directores Encargados tienen una formación de Maestro Normalista como base y así también sus colegas de trabajo. Es decir tenían un conocimiento empírico. Por otro lado el director titular, es docente de nivel secundario, que tuvo experiencia como director en gestiones pasadas.

La dirección es una actividad muy importante cuyo tratamiento debe dar lugar a una formación de un conjunto de conocimientos que se denominan como la “teoría de las decisiones”, donde implique comunicación, motivación, liderazgo y toma de decisiones.

Conclusión en relación a la hipótesis: LA INESTABILIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA CONLLEVA (PRODUCE) UN BAJO RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS ESTUDIANTES.

Realizando el diagnóstico, el análisis e interpretación de datos, se establece lo siguiente; la hipótesis se rechaza ya que la inestabilidad de la gestión administrativa en la Unidad Educativa Pacajes Achiri, no ocasionó el bajo rendimiento académico en los estudiantes, ya que teniendo la institución un director titular aun las calificaciones de los estudiantes siguen siendo de regulares a satisfactorias, sin poder lograr la excelencia educativa, además deben estudiarse los factores socio-económicos, culturales, psicológicos de los estudiados mas adelante.

En ambas gestiones no se administro adecuadamente la institucion falta diagnosticar, planificar, organizar, ejecutar, monitorizar y evaluar, la carencia de comunicación y sobre todo vocación de servicio.

5.2. RECOMENDACIONES

Una vez efectuada las conclusiones, es pertinente realizar las recomendaciones a la presente investigación para su posterior consideración.

Para el Director:

El Director como administrador y gerente debe cumplir ciertos principios y normar las decisiones de la manera más completa como sea posible, toda administración implica ciertamente la comprensión de técnicas operativas; ya para ello necesariamente debe actualizar sus conocimientos en un proceso permanente; con el propósito de mejorar la calidad de la Unidad Educativa a partir de una serie de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. Implementar un conjunto de funciones, normas disposiciones y tendencias para organizar la vida de la Unidad Educativa, con el propósito de lograr que todos los elementos que lo integran contribuyan eficientemente al cumplimiento de la función educativa y social.

Las Unidades Educativas deben estar administradas por un líder activo, dinámico, proactivo, capaz de dirigir, guiar a toda la comunidad educativa. El director debe estar sujeto a evaluaciones permanentes de gestión, preparación, logros, etc.

Una administración eficaz y eficiente debe tener como mínimo las siguientes características:

- Inspirar confianza
- Delegar responsabilidades de acuerdo a sus capacidades.
- Ser entusiasta, emotivo, cordial, respetuoso, tolerante.
- Supervisar la tarea de los docentes de forma equitativa, no tener preferencia por nadie.
- Ser dinámico, humilde, empático.
- Actualización constante
- Y lo más importante consideramos tienen vocación de servicio.

Para los profesores:

El profesor debe crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos didácticos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la Unidad Educativa. Desarrollar la ejecución plena de sus planes bimestrales alcanzando los objetivos propuestos. Utilizar con eficiencia y eficacia todos los recursos educativos disponibles. Contribuir al éxito de la Unidad Educativa. Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la educación cumpliendo con las obligaciones y normas internas en la Unidad Educativa y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la comunidad educativa pueda ejercer sobre la Unidad Educativa y de esta manera contribuir al éxito de la Unidad Educativa, ya que es tarea de todos y no de exclusividad del director.,

Para estudiantes:

Los estudiantes deben comprometerse con su futuro, porque la escuela es el escalón de su éxito, todo lo que adquieran y absorban de los conocimientos de sus docentes, será la semilla que mas adelante cosecharan. Nuestro país necesita personas capacitadas que contribuyan al desarrollo intelectual.

Para autoridades:

Gestionar en lo posible los requerimientos de las unidades educativas en este caso específico de la Unidad Educativa Pacajes Achiri, el cual no cuenta con espacios de recreación, el equipamiento de bibliotecas y materiales didácticos que ayudarían a mejorar la calidad de enseñanza en los estudiantes.

Las autoridades deben gestionar la especialización de los directores, con personal calificado, invitar a directores de unidades Educativas prestigiosas para dictar las clases actualizaciones o maestría, brindando su experiencia y conocimientos dentro de sus instituciones y tal vez de esa manera contribuir a una educación de calidad.

Las instituciones públicas necesitan líderes preparados, con especialización en administración educativa, que no se cierren a que solo el magisterio puede ingresar como director. Sino cualquier persona apta capacitada intelectual y moral, puede asumir ese cargo.

Las Unidades Educativas necesitan pedagogos que puedan apoyar y diagnosticar de manera oportuna los problemas de aprendizajes que deben existir considero en muchas instituciones, las cuales no están siendo detectadas.

Todas las Unidades Educativas necesitan de líderes innatos que amen lo que hacen, que estén comprometidos con su vocación de servicio, que no se confunda el liderazgo con autoritarismo y superioridad mas al contrario sea una forma de mostrar la humildad y la empatía con los demás.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ AGUERRONDO, INÉS, La escuela como organización inteligente, Buenos Aires, Troquel, 1996
- ✓ ANDER - EGG Ezequiel “Métodos y técnicas de investigación social III” como organizar el trabajo de investigación. Edit. Distribuidora Lumen SRL. 2000.
- ✓ ANDER-EGG, Ezequiel. Introducción a la planificación. Ed. Humanistas Buenos Aires, s/a. 1995.
- ✓ ANDER-EGG, Ezequiel. “La planificación educativa”. Ed. Magisterio del Río de la plata, Buenos Aires - República Argentina, 1993.
- ✓ ANTÚNEZ, Serafín “El trabajo en equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares”, versión corregida de la conferencia dictada en Cancún, Quintana Roo, junio de 1999.
- ✓ APAZA, Felicidad, “Gestión Educativa” Edit. Educación y Cultura, Vol. 1, Cochabamba-Bolivia, 2000.
- ✓ ANZE, Maria Rosario, CEBIAE, “Fortalecimiento Docente y Directivo, área de formación gestión educativa”, La Paz- Bolivia, 2002.
- ✓ ARIZAGA Arizola Rosa y otros, “Clima Institucional: manejo de conflictos en la escuela” Edit. Fargraf S.R. Ltda., Lima – Peru, 2000.
- ✓ BARRAL, Rolando. Critica al constructivismo – la dialéctica en psicología y educación. 2005.
- ✓ BASERT, Robert; Liderazgo. Edit. Trillas, Argentina, 1999.
- ✓ BRUNER, Jerome, Desarrollo Cognitivo y Educación. 1999.
- ✓ CADIMA Garzón, Edgar. Módulo: 10, Diagnóstico Educativo, Planificación y Diseño Curricular. Editorial FEJAD, La Paz – Bolivia, 2000.
- ✓ CALLISAYA Ch., Gonzalo. Gestión y Administración Educativa. Editorial YACHAY, La Paz – Bolivia, 2003.
- ✓ CAPARROS, Rosa. El proyecto institucional; Santillana. La Paz. 2000.
- ✓ CARRASCO, Díaz, Metodología de la investigación científica. Edit. San Marcos, 2006.

- ✓ CHOQUE Ch., Roberto Nery y otros. Planificación Educativa. Módulo 11 del programa F – 3. Ed. CEE-FERIA, La Paz 1999.
- ✓ CHOQUE Ch., Roberto Nery. Proceso de elaboración del – Plan operativo Anual – (POA). Ed. Qhana, La Paz, 1999.
- ✓ CHIAVENATO, I. 1995 “Introducción a la teoría de la administración”. McGraw–Hill. Bogotá. 1995
- ✓ CHIAVENATO, H, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Edit. Mc Graw – Hill, Colombia, Bogotá D. C., 1999.
- ✓ CHUQUIMIA, Ryder, “Diseño y Construcción del Proyecto de Investigación Científica”, Primera edición, La Paz Bolivia Mayo 2001. Tercera edición.
- ✓ DEL ÁGUILA, Villacorta, José “Técnicas de Investigación” Edit. San Marcos. 2000.
- ✓ FARRO Custodio Francisco “Gerencia de Centros Educativos: hacia la calidad total” Edit. Printed, Lima – Perú, 1995
- ✓ FILHO, LOURENCO, Organización y Administración escolar, Buenos Aires, Kapelusz, 1965.
- ✓ GIBB, Edwar. Liderazgo funcional, Edit. Oasis España 1996.
- ✓ GOYTIA Marín, Lilian y Ruecas Inda, Miguel. Planificando participativamente. Módulo 6, del programa DECOS. Ed. UCB-CEE La Paz, 2000.
- ✓ GOYTIA Marín, Lilian y Cadima, Edgar. Bases para el estudio de la planificación y administración educativas. Ed. Universidad Americana s/a. 2001.
- ✓ GUTIÉRREZ, L. Feliciano.”Nuevo Glosario Pedagógico”. Edit. Gráfica Gonzáles, La Paz 2002.
- ✓ HERNÁNDEZ., Roberto y OTROS, “Metodología de la Investigación” Tercera Edición. México DF. 2003.
- ✓ JORDAN Sejeria y Otros, “Administración I Curriculum Educ. Bilingüe. 2000.
- ✓ JURADO Aramayo Erick, “Resultados De La Encuesta De Medición De Calidad Educativa En El Distrito 3 De El Alto” Edit. CEBIAE, La Paz-Bolivia 2007
- ✓ LEMUS, Luis Arturo, “Administración, Dirección Y Supervisión De Escuelas” Editorial, Kapelusz, Buenos Aires – Argentina, Primera Edición, Junio de 1975.
- ✓ LOPEZ, Gabriela y otros. “La Cultura Escolar ¿responsable del Fracaso? Edit. Interamericana Ltda. Santiago – Chile, 1984”

- ✓ LUCAS, A “Sociología de la empresa educativa”. McGraw-Hill. Madrid. 1994.
- ✓ MANUAL para la Elaboración del Proyecto Educativo Institucional. Editorial Santillana, La Paz – Bolivia, 1998.
- ✓ MARTINEZ, Aguirre Lucia, “ Administración Educativa” Estado de México 2012
- ✓ MINISTERIO DE EDUCACIÓN, Cultura y Deportes. Planificación Educativa. Editorial INFOCAR, La Paz – Bolivia, 2001.
- ✓ MINISTERIO de Educación y Cultura / Instituto de Cooperación Iberoamericana, “Administración y Legislación escolar en Bolivia”, Edit. Arco Iris Color, La Paz, 1995.
- ✓ MINISTERIO de Educación y Cultura y Deportes, “Bases Generales de la Administración Educativa”, Edit. Unidad de edición y publicaciones, La Paz, 2001.
- ✓ MINISTERIO de desarrollo sostenible/ gobierno municipal de El Alto, Fundación Cuerpo de Cristo “Plano orientador de la ciudad de El Alto”, Octubre 2003.
- ✓ MINISTERIO de Cultura y Educación de Argentina “Seminario Iberoamericano: Aspectos cualitativos y cuantitativos en la evaluación educativa; una aproximación a los factores vinculados con el rendimiento escolar” Buenos Aires – Argentina, 1997
- ✓ MORAN, O, La valuación de los aprendizaje y sus implicaciones educativas y sociales, edit. Bruno 1994.
- ✓ NARVARTE Mariana, “Transtornos Escolares: detección, diagnostico y tratamiento” Edit. Lexus, Colombia 2003
- ✓ NAVA, Rivero, Mario. Administración y supervisión de la educación La Paz Bolivia. 1994.
- ✓ OCDE, Escuela y Calidad de la Enseñanza. Edit. Paidós, Barcelona 1991
- ✓ POMA, M. “Administración educativa”. Edit. SRL. La Paz – Bolivia 1996.
- ✓ PÉREZ, L. “La administración escolar”. Edit Paidea. Lima. 1989.
- ✓ RAMÍREZ. E. Mario. “Administración Gral. y Educ.”. Edit. Real, 1993.
- ✓ REYES Ponce Agustín, Administración Moderna: En Busca de la Excelencia, Edit. Limusa, México, 2000.
- ✓ REYES Rosales, Jerónimo y Quezada Arce, Humberto, “Administración Escolar” Nueva biblioteca pedagógica, Primera Edición, 1969, Segunda Edición 1972, Ediciones “Oasis” 1969.
- ✓ RIEDMAN, Willson. “El management moderno”. Edit. Mc Graw-Hill. 2000.

- ✓ ROBBINS Stephen y Coulter Mary, Administración, Edit. Prentice may, México, 2000.
- Stoner, James & Freeman, Edward, Administración, Edit. Prentice Hall, México D.F., 1994.
- ✓ RODRIGUEZ, Dario. Gestión organizacional. Santiago de Chile, Centro de Extensión de la P. Universidad Católica de Chile. 1995.
- ✓ SEGOVIA, Jordán y Otros. Curso “Administración Educativa”. 2001.
- ✓ SEGOVIA, G. Jordán y Otros. “Administración I Curriculum Educación Bilingüe. Edit. Luz. 2000.
- ✓ TEDESCO, Juan Carlos, Calidad educativa y desarrollo social. Chile 1995.
- ✓ UNESCO. “Modelo de gestión SEDUCA” REPLAD, oficina regional de educación para América Latina y el Caribe. Santiago – Chile, 1996.
- ✓ VIGOTSKY, Lev Semionovch. Psicología pedagógica. 2001.

ANEXOS

CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES

Unidad Educativa:.....
Curso:.....Sexo: F M

Estimado estudiante, por favor responde con la mayor sinceridad a las siguientes preguntas marcando con una X, la opción que consideres conveniente. Tus respuestas ayudarán a mejorar la Unidad Educativa.

1. ¿El director y los profesores (as), de la Unidad Educativa faltan alguna vez?
a) NUNCA () b) A VECES () c) SIEMPRE ()
2. ¿El Director se reúne con frecuencia con los padres de familia?
a) NUNCA () b) A VECES () c) SIEMPRE ()
3. El Director interviene cuando se presentan discusiones, peleas y conflictos entre estudiantes.
a) NUNCA () b) A VECES () c) SIEMPRE ()
4. ¿En la Unidad Educativa se han realizado Ferias educativas?
a) NUNCA () b) A VECES () c) SIEMPRE ()
5. ¿El Director es quien asigna responsabilidades a profesores y estudiantes?
a) NUNCA () b) A VECES () c) SIEMPRE ()
6. ¿El Director informa a sus papás sobre los logros y las dificultades de los estudiantes?
a) NUNCA () b) A VECES () c) SIEMPRE ()
7. ¿El director promueve valores humanos a través de su actitud?
a) NUNCA () b) A VECES () c) SIEMPRE ()
8. ¿El Director sabe escuchar cuando existen quejas de los estudiantes?
a) NUNCA () b) A VECES () c) SIEMPRE ()
9. ¿El director da soluciones inmediatas y oportunas a los conflictos dentro la unidad educativa?
a) NUNCA () b) A VECES () c) SIEMPRE ()

10. ¿Tus notas son en general?

- a) BUENAS () b) REGULARES() c) DEBEN MEJORAR()

11. ¿Por qué causas consideras tener bajas notas?

- a) Los profesores no enseñan bien () b) No comprendo muy bien ()
c) Los profesores faltan y no hay quien controle ()

12. ¿Los materiales educativos de tu escuela son?

- a) BUENOS () b) REGULARES () c) INSUFICIENTES ()

“MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN.”

CUESTIONARIO PARA PROFESORES (AS)

Unidad Educativa:.....
Cargo:.....Especialidad:.....
Edad:.....
Materias que dicta:.....
Lugar:.....Fecha:.....

Estimados (as), profesores (as), por favor respondan con sinceridad a las siguientes preguntas marcando con una X, la opción que consideren conveniente. Sus respuestas nos ayudarán a mejorar la Educación.

1. ¿El Director es influyente en la elaboración del Diseño Curricular?
a) NUNCA () b) A VECES () c) SIEMPRE ()
2. ¿El Director hace cumplir los objetivos del POA?
a) NUNCA () b) A VECES () c) SIEMPRE ()
3. ¿El director evalúa el proceso del PEI?
a) NUNCA () b) A VECES () c) SIEMPRE ()
4. ¿El Director hace distinción entre lo importante y lo urgente?
a) NUNCA () b) A VECES () c) SIEMPRE ()
5. ¿El Director realiza supervisión y seguimiento al PEA, en el aula?
a) NUNCA () b) A VECES () c) SIEMPRE ()
6. ¿El Director es respetuoso en relación al personal docente y la comunidad educativa?
a) NUNCA () b) A VECES () c) SIEMPRE ()
7. ¿El Director realiza procesos de negociación ante algún conflicto?
a) NUNCA () b) A VECES () c) SIEMPRE ()
8. ¿El Director actúa frente al ausentismo?
a) NUNCA () b) A VECES () c) SIEMPRE ()
9. ¿El Director da aprovechamiento eficientemente de los recursos humanos disponibles?
a) NUNCA () b) A VECES () c) SIEMPRE ()
10. ¿El Director enfatiza la utilización de materiales didácticos?
a) NUNCA () b) A VECES () c) SIEMPRE ()
11. ¿El Director es quien asigna responsabilidades a la comunidad educativa?
a) NUNCA () b) A VECES () c) SIEMPRE ()

12. ¿El Director informa a la comunidad sobre los logros y dificultades de los estudiantes?
a) NUNCA () b) A VECES () c) SIEMPRE ()
13. ¿El Director es receptivo cuando existen quejas de los estudiantes?
a) NUNCA () b) A VECES () c) SIEMPRE ()
14. ¿El Director cumple y hace cumplir reglamentos y funciones del plantel docente y administrativo?
a) NUNCA () b) A VECES () c) SIEMPRE ()

“MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.”

OBSERVACIONES DIRECTAS

CARACTERÍSTICAS DE UN DIRECTOR EFICAZ Y EFICIENTE	2011	2013
PUNTUALIDAD	Es puntual, para atender a sus estudiantes, pero los descuida cuando tiene que realizar sus actividades administrativas. Asiste a las reuniones administrativas, los tramites del centro educativo lo realiza fuera de sus horarios asignados.	Es puntual, atiende con sus responsabilidades en la dirección. Asiste a las reuniones distritales. Cumple con sus horarios establecidos.
MOTIVADOR	Motiva a los estudiantes y docentes después de cada actividad, para lograr un clima cálido, y seguir creciendo como institución.	Falta de motivación para los docentes, crea un clima hostil. No participa en las actividades extraescolares. Crea un ambiente de división entre docentes.
ACTUALIZACIÓN CONSTANTE	Poca actualización por falta de tiempo, y demasiadas responsabilidades	Docente de matemáticas secundaria. Categoría 0. Poca actualización docente por falta de tiempo de los maestros.
VOCACIÓN DE SERVICIO	Es un líder innato, que lleva varios años como docente en la institución y conoce la realidad de institución.	Es docente que refiere que no tendría que estar ahí, porque él se postulo para otra dirección. Desconoce la situación docente-estudiantil.
IRRADIA CONFIANZA Y ENERGIA POSITIVA	Irradia confianza a los estudiantes y docentes, pero no tiene toda la potestad para que lo sigúan.	No irradia confianza. Es distante y radical.
CREE EN LAS CAPACIDADES DE SU PERSONAL DOCENTE	Delega comisiones de acuerdo a sus capacidades y roles.	No Selecciona adecuadamente, selecciona por afinidad
RESPECTUOSO Y EMPATICO	Es respetuoso y empático con la comunidad educativa.	Es respetuoso, pero autoritario, es quien asigna las responsabilidades sin consenso.

OBSERVACIONES DIRECTAS

La Unidad Educativa “Pacajes - Achiri” durante la inestabilidad de dirección en la gestión administrativa, creo comisiones para mejorar el desarrollo de actividades, ya que era una forma de colaborar con el interinato del director, de esta manera, la responsabilidades también eran delegadas a los docentes. Estas comisiones estaban establecidas de manera equitativa y en consenso. Y se desarrollaban de la siguiente manera:

1.- Comisión Pedagógica: Esta comisión estaba designada a:

- Desarrollar el diseño curricular.
- Realizar el horario escolar del colegio.
- Planificación de cuadernos pedagógicos (registro pedagógico) primaria secundaria.
- Realiza el seguimiento de presentación de documento de los profesores como ser, planes anuales, plan de clases, evaluaciones de los estudiantes.
- Organiza la feria multidisciplinaria.

2.- Comisión Social – Deportiva: Esta comisión se encargaba de realizar:

- Actividades deportivas (Organización para los campeonatos ya sea a nivel núcleo o red, de docentes como estudiantes y padres de familia).
- Actividades de camaradería (Organización de almuerzos, Agasajos a nivel docente).
- Actividades estudiantiles (Organización de actividades deportivas para los juegos plurinacionales estudiantiles).

3.- Comisión Infraestructura: Esta comisión está encargada de:

- Verificación del estado del mobiliario de la institución
- Mantenimiento del edificio escolar.
- Inventario de todo el mobiliario del colegio.

4.- Comisión Disciplinaria: Esta comisión está encargada de:

- Faltas y sanciones de los docentes y estudiantes
- Control de docentes mediante el cuaderno de asistencia diario.
- Control de asistencia a las actividades curriculares (participación en ferias educativas, etc.)
- Control del uniforme de los estudiantes y profesores.
- Control de faltas y atrasos de los estudiantes y profesores.
- Control de la disciplina.
- Resolución de conflicto entre estudiantes antes de llegar a dirección.

5.- Comisión Económica.

- Esta comisión estaba encargada de recaudar aportes de los docentes para las actividades que se requieran, y que vaya en beneficio de la institución, además, está vinculada a las otras comisiones.

CATEGORIA DE LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “ PACAJES- ACHIRI”

Las categorías en el magisterio de la siguiente manera:

Los docentes egresan de las normales sin categoría. Sin embargo, al realizar sus trámites, y comenzar su docencia adquieren la 5ta categoría. Para seguir escalando en sus categorías, cada cuatro años dan un examen, que les ayuda ascender hasta la primera categoría, Posteriormente de forma automática después de cuatro años adquieren la categoría “0” y finalmente La categoría al mérito.

A continuación daremos a conocer la categoría de los docentes:

NIVEL O GRADO	DOCENTE	CATEGORIA
Inicial	Polivalente	3ra Categoría
Primero de primaria	Polivalente	2da Categoría
Segundo de primaria	Polivalente	2da Categoría
Tercero de primaria	Polivalente	Titulado por antigüedad
Cuarto de Primaria	Polivalente	2da Categoría
Quinto de Primaria	Polivalente	4ta Categoría
Sexto de primaria a Quinto de Secundaria	Ciencias Sociales, Historia, Geografía, Cívica.	3ra Categoría
	Lenguaje	3ra Categoría
	Matemáticas	3ra Categoría
	Biología y Química	5ta Categoría
	Filosofía	5ta Categoría
	Física	3ra Categoría
	Música	3ra Categoría
	Religión	3ra Categoría
	Técnica Vocacional	Categoría 0
	Artes Plásticas	1ra Categoría
	Educación Física	3ra Categoría

UNIDAD EDUCATIVA “PACAJES – ACHIRI”











