

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

VICERRECTORADO

**CENTRO PSICOPEDAGÓGICO DE INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN
SUPERIOR - CEPIES**



**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA
COMUNITARIA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA LEY N° 070, EN
EL DISTRITO EDUCATIVO CARANAVI DEL MUNICIPIO DE
CARANAVI, GESTIÓN 2016**

**TESIS DE MAESTRÍA PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER
SCIENTIARUM EN EDUCACIÓN SUPERIOR MENSIÓN: ELABORACIÓN Y
EVALUACIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS**

MAESTRANTE: LIC. REYNALDO TAPIA ALEJO

TUTOR: Dra. CARMEN ROSA DEL CASTILLO GUTIÉRREZ Ph.D.

LA PAZ – BOLIVIA

2016

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
VICERRECTORADO

CENTRO PSICOPEDAGÓGICO Y DE INVESTIGACIÓN
EN EDUCACIÓN SUPERIOR CEPIES

Tesis de Maestría:

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA
COMUNITARIA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA LEY N° 070, EN
EL DISTRITO EDUCATIVO CARANAVI DEL MUNICIPIO DE
CARANAVI, GESTIÓN 2016**

**Para optar el Grado Académico de Magister Scientiarum en Educación Superior del
Postulante:**

LIC. REYNALDO TAPIA ALEJO

Nota Numeral:

Nota Literal:

Significado de Calificación:

Director CEPIES:

Sub Director CEPIES:

Tutor:

Tribunal:

Tribunal:

La Paz,.....de.....de 2016

Escala de Calificación para programa Postgraduales Según el Reglamento para la elaboración y Sustentación de Tesis de Grado vigente en el Centro Psicopedagógico y de Investigación en Educación Superior CEPIES: a) Summa cum laude (91-100) Rendimiento Excelente; b) Magna cum laude (83-90) Rendimiento Muy Bueno; c) Cum laude (75-82) Rendimiento Bueno; d) Rite (66-74) Rendimiento Suficiente; e) (0-65) Insuficiente.

DEDICATORIA

Con todo mi amor a mi hija:
Karen Amelí que me ha enseñado el
perdón, la paciencia y la fe.

A Silvia mi esposa, quien esta
incondicionalmente en los momentos
malos y buenos; buscando soluciones a
los obstáculos que se nos presentan.
A ellos que son mi familia y me enseñaron
el Amor a la Vida.

A mi papá Rubén, quien me dio ideales y
ejemplos para luchar por la vida, las
cuales resuenan en cada instante de mi
vida.

A mi mamá Eulogia, que con su dulzura y
coraje me enseñó a ser una persona de
lucha, de frente y con la verdad.
Para ambos todo mi esfuerzo y amor.

A mi hermana Carmen Cinthia, que con su
ternura y paciencia me acompaña en este
propósito.
Para ella que es un gran ejemplo, mi
respeto.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme llegar a la culminación de esta etapa muy importante de mi vida, por darme tesón, voluntad y fortaleza para sobreponer todas las limitaciones que se pudieran presentar.

Es oportuno mencionar que en el desarrollo de la presente investigación quién expone reconoce la motivación y guía pertinente impartida por mi tutor de tesis Dra. Carmen Rosa del Castillo Gutiérrez Ph.D., cuya experiencia y conocimiento acerca del tema queda implícita en la presente tesis, para quién expreso mi profundo agradecimiento.

Agradecer infinitamente al tribunal de tesis conformado por el Dr. Marcelino Zabala Espejo Ph.D. y el MSc. Mario Cañasto Huanca, cuyas observaciones puntuales ayudaron a la conclusión final de la presente tesis.

Agradecer también a todos los docentes de la Maestría XXIII del CEPIES, de lo impartido por ellos se germinó la idea de la presente investigación, la misma que es producto de una rebeldía en cuanto a lo establecido y una búsqueda de mejorar las actuales condiciones académicas.

Así mismo no se puede eludir la valiosa colaboración de la Dirección Distrital de Educación Caranavi, dirigida por el Lic. Javier Mamani Mamani, a mi Director Ramiro Casas Laura, los Directores, docentes investigadores, los estudiantes investigadores y su planta administrativa, quienes me brindaron la información oportuna.

A mis compañeros de la Maestría, Hugo, Juan Carlos, Vidal, gracias por su sincera amistad y compañerismo.

A toda mi familia, por su apoyo incondicional.

INDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

INTRODUCCIÓN	17
CAPÍTULO I	22
PROBLEMATIZACIÓN	22
1.1. Planteamiento del problema.....	22
1.1.1. Formulación del problema.....	26
1.1.1.1. Preguntas secundarias	26
1.2. Objetivos	27
1.2.1. Objetivo general.....	27
1.2.2. Objetivos específicos	27
1.3. Justificación.....	27
1.3.1. Justificación contextualizada.....	28
1.3.2. Justificación práctica	28
1.3.3. Justificación social	29
1.3.4. Justificación teórica.....	29
1.4. Formulación de la hipótesis.....	30
1.4.1. Variables identificadas	30
1.4.2. Operacionalización de variables	31
CAPITULO II	33
TEORIZACIÓN DEL PROBLEMA DE ESTUDIO	33
2.1. Marco contextual institucional	33
2.1.1. Antecedentes	33
2.1.2. Diagnóstico del distrito educativo Caranavi	34
2.1.3. Área Institucional	35
2.1.3.1. Marco legal de funcionamiento Dirección Distrital	37
2.1.3.2. Objetivos de la dirección distrital	38

2.1.3.3.	Misión	39
2.1.3.4.	Visión	40
2.1.3.5.	Perfil ideal de los actores educativos.....	40
2.1.3.6.	Contexto de acción	43
2.1.3.7.	Coordinación interinstitucional	46
2.1.3.8.	Análisis de situación interna y externa gestión 2016	47
2.2.	Marco Conceptual	49
2.2.1.	Gestión y administración.....	49
2.2.1.1.	Definición	50
2.2.1.2.	Características de la gestión y administración.....	53
2.2.1.3.	Importancia de la gestión educativa	54
2.2.1.4.	Modelos de gestión educativa	56
2.2.1.5.	Niveles de concreción de la gestión educativa	63
2.2.1.6.	Principios de la administración	70
2.2.1.7.	Proceso de gestión y administración	73
2.2.1.8.	Dirección y gestión educativa comunitaria.....	79
2.2.2.	Gestión educativa	82
2.2.2.1.	Cada dirección un proyecto	82
2.2.2.2.	Gestión educativa ¿cómo se entiende y como se conduce?	83
2.2.2.3.	La función de dirección	86
2.2.2.4.	Competencias del director	87
2.2.2.5.	Políticas	89
2.2.2.6.	Liderazgo	89
2.2.2.7.	Psicopedagogía	91
2.2.2.8.	Investigación científica.....	91
2.2.2.9.	Organización escolar	92
2.3.	Marco legal.....	92
2.3.1.	Disposiciones contempladas en la constitución política del estado	92
2.3.2.	Aspectos contemplados en la Ley de la Educación 070 “Avelino Siñani - Elizardo Pérez”.....	94
2.3.2.1.	Disposiciones generales	94

2.3.2.2.	Nueva propuesta educativa de la ley 070 en relación con la gestión educativa 94	
2.3.3.	La evolución de la educación boliviana hasta la Ley 070	98
2.3.3.1.	Primera normal de Bolivia en 1909	99
2.3.3.2.	Escuelas indígenas hasta 1931	100
2.3.3.3.	Revolución del 52 y la etapa de las dictaduras militares	103
2.3.3.4.	Época del neoliberalismo 1565	104
2.3.3.5.	Asamblea constituyente y Ley 070	107
2.3.3.5.1.	Administración y gestión educativa según la ASEP	108
2.3.3.5.2.	Principios y fundamentos de la educación boliviana de acuerdo con la Ley 070	109
	CAPITULO III	115
	DISEÑO METODOLÓGICO	115
3.1.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	115
3.1.1.	Diseño metodológico de investigación	116
3.1.1.1.	Tipo de estudio	117
3.1.2.	Métodos de la investigación	117
3.1.2.1.	Métodos teóricos	118
3.1.2.2.	Métodos empíricos o prácticos	119
3.1.3.	Técnicas e instrumentos de la investigación	120
3.1.3.1.	Técnicas de investigación	120
a)	La entrevista	120
b)	Encuesta	121
c)	Observación directa (no estructurada)	121
3.1.3.2.	Instrumentos	122
3.2.	Descripción unidad de estudio	122
3.2.1.	Universo	123
3.2.1.1.	Muestra	123
3.3.	Diseño administrativo operacional	126
3.3.1.	Etapas del trabajo de estudio	126
	CAPÍTULO IV	128

RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	128
4.1. Resultado y discusión de la Entrevista:.....	128
4.2. Resultado y discusión de la encuesta:	140
4.2.1. Encuesta sobre Planificación	140
4.2.2. Encuesta sobre la Organización	147
4.2.3. Encuesta sobre gestión y ejecución.....	153
4.2.4. Encuesta sobre el control.....	161
4.3. Resultados de la Observación.....	168
CAPITULO V	172
PROPUESTA.....	172
5.1. SENTIDO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA COMUNITARIA	172
5.1.1. Sentido orientador de las instituciones educativas con la gestión educativa comunitaria.....	175
5.2. Aspectos de la gestión educativa comunitaria	177
5.2.1. Aspecto institucional	180
5.2.2. Aspecto pedagógico.....	180
5.2.3. Aspecto administrativa	181
5.2.4. Aspecto comunitario.....	181
5.3. Rol transformador del gestor educativo.....	182
5.3.1. Visión integral de la práctica del gestor educativo comunitario	182
5.3.1.1. Lo Político - Ético en la gestión educativa	185
5.3.1.2. La Convivencia en la gestión educativa.....	186
5.3.1.3. Lo Técnico Pedagógico en la gestión educativa	188
5.3.1.4. Lo Técnico Administrativo en la gestión educativa	189
5.4. Las instituciones educativas en el contexto comunitario	191
5.5. El análisis de coyuntura para la gestión educativa.....	196
5.6. Gestión Educativa y Líneas de Acción Estratégica	199
CAPÍTULO VI.....	210
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	210
6.1. CONCLUSIONES.....	210
6.1.1. Objetivo General	210

6.1.2. Objetivos Específicos.....	211
6.2. RECOMENDACIONES	214
BIBLIOGRAFÍA	216
ANEXOS	221

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Presenta la operativización de las variables de estudio	31
Cuadro 2. Área institucional del Distrito Educativo de Caranavi 2016	35
Cuadro 3. Análisis de situación interna y externa gestión 2016	47
Cuadro 4. Rasgos y roles de un líder	91
Cuadro 5. Sucesos de la educación boliviana a inicio del siglo XX.....	100
Cuadro 6. Escuelas indígenas.....	101
Cuadro 7. Principios de la escuela Ayllu – Warisata	102
Cuadro 8. Metodología de Investigación	116
Cuadro 9. Universo	123
Cuadro 10. Datos estadísticos	123
Cuadro 11. Operaciones básicas aritméticas.....	124
Cuadro 12. Operación factor	124
Cuadro 13. Muestra estratificada	125
Cuadro 14. Etapas de la investigación	126
Cuadro 15. Tabulación final de la encuesta sobre planificación	146
Cuadro 16. Tabulación final de la encuesta sobre organización	152
Cuadro 17. Tabulación final de la encuesta sobre gestión y ejecución	160
Cuadro 18. Tabulación final de la encuesta sobre control	166
Cuadro 19. Sentido de la Gestión Educativa	195
Cuadro 20. Organización de las actividades de la Planificación	200
Cuadro 21. Momentos para la planificación participativa – comunitaria.....	204
Cuadro 22. Procedimientos de la planificación	208

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1. Organigrama de la Dirección Distrital de Educación Caranavi	37
Gráfico 2. Gestión estratégica.....	51
Gráfico 3. Presenta las bases de gestión y administración educativa.....	55
Gráfico 4. Fundamentos de la organización.....	76
Gráfico 5. Organización de una institución educativa	76
Gráfico 6. Historia de la educación boliviana	99
Gráfico 7. Fundadores de la Escuela Indígena Warisata	103
Gráfico 8. Participa en la planificación y gestión estratégica	140
Gráfico 9. Diagnostico institucional al consejo técnico.....	141
Gráfico 10. Elaboración del P.O.A. y/o P.S.P. 2016.....	142
Gráfico 11. Planificación de la gestión educativa comunitaria.....	143
Gráfico 12. Designación de funciones.....	144
Gráfico 13. Planificación e integración de recursos para mejorar la educación .	145
Gráfico 14. Tabulación final de la encuesta sobre planificación.....	146
Gráfico 15. Organización de equipos de trabajo	147
Gráfico 16. Mesa redonda de trabajo	148
Gráfico 17. Coordinación de funciones de trabajo	149
Gráfico 18. Asignación de responsabilidades específicas	150
Gráfico 19. Organización del tiempo disponible	151
Gráfico 20. Tabulación final de la encuesta sobre organización	152
Gráfico 21. Abuso de poder	153
Gráfico 22. Estimulo en el desarrollo de gestión	154
Gráfico 23. El personal administrativo de la Dirección Distrital	155
Gráfico 24. Coordinación con todas las instituciones educativas.....	155
Gráfico 25. El Director Distrital estimula el buen desempeño	156
Gráfico 26. Supervisión del trabajo de gestión.....	157
Gráfico 27. Facilita el acceso a la información	157
Gráfico 28. La Dirección Distrital gestiona de forma eficiente	158
Gráfico 29. Seguimiento al Plan Operativo Anual	159
Gráfico 30. Tabulación final de la encuesta sobre gestión y ejecución	160

Gráfico 31. Espacios de evaluación al Director Distrital	161
Gráfico 32. Evaluación a la gestión distrital.....	162
Gráfico 33. Toma de decisiones acertadas	163
Gráfico 34. Se valora la calidad de atención por parte de la Dirección	164
Gráfico 35. Evaluación planificada, estructurada para la gestión educativa	165
Gráfico 36. Tabulación final de la encuesta sobre control.....	166
Gráfico 37. Sentido de la gestión educativa comunitaria	174
Gráfico 38. Sentido orientador de la institución.....	176
Gráfico 39. Aspectos de la gestión educativa comunitaria	178
Gráfico 40. Dimensiones de gestión educativa	179
Gráfico 41. La metodología con intencionalidad	183
Gráfico 42. La combinación del sabe y él quiere en la gestión	184
Gráfico 43. Gestión educativa integral en la práctica del gestor	185
Gráfico 44. Perfil del Gestor educativo.....	191
Gráfico 45. Gestión y planificación educativa.....	193
Gráfico 46. Tendencias y características de la gestión	194
Gráfico 47. Proceso de problematización	198
Gráfico 48. Gestores educativos intervinientes	199
Gráfico 49. Proceso operacional del gestor	206

RESUMEN

La Gestión Educativa Comunitaria, una estrategia para desarrollar los servicios de calidad y talento humano implementado en la Dirección Distrital de Educación Caranavi.

En el contexto de la realidad educativa, gestión y administración comunitaria busca desarrollar los servicios de calidad y de Talento humano, para que las instituciones educativas y/o unidades educativas y sociales logren éxitos, actualmente la gestión y administración están orientados a la producción solo de servicios especializados, dirigidos y controlados en las organizaciones con una visión mediatizadas. La participación se reduce entonces en la práctica de la inercia, rutina y la improvisación de tarea administrativas burocráticos, lo único que busca es estar bien en sus puesto como autoridad y caer bien ante las autoridades superiores, antes los estudiantes y de sus colegas de trabajo, nadie se preocupa de una administración y gestión comunitaria para desarrollar el talento humano y calidad de servicio a los usuarios, de acuerdo a los requerimientos institucionales.

El presente trabajo busca encontrar con la investigación descriptiva, las causas que influyen para una administración y gestión educativa comunitaria, luego estudiar, analizar y establecer la relación Teoría y Práctica durante las actividades académicas, sabiendo que, en la práctica se implementa una gestión de tipo feudal, no hacen ni dejan realizar las actividades académicas tal como plantea la ley 070 “Avelino Siñani y Elizardo Perez”.

En Marco teórico se desarrollaron como sustento teórico las concepciones de la Administración, Gestión como: funciones, características y la importancia; Administración y gestión Educativa comunitaria, etapas del proceso administrativo, gestión educativa, gestión participativa, Planificación Educativa, la organización, Dirección, ejecución, control y seguimientos de las actividades académicas institucionales.

Es importante que todo administrador deba conocer, como la base fundamental las concepciones teóricas de la administración y gestión participativa en las instituciones sociales, culturales económicas, educativas, etc. Para desarrollar e implementar, buscando la mejora de la calidad de servicio con la participación de actores sociales de la comunidad educativa perteneciente al sistema regular. Porque actualmente en la Gestión Educativa comunitaria de la Dirección Distrital viene desarrollando una administración de tipo feudal, desconociendo las nuevas innovaciones y exigencias en el ámbito de la administración y gestión educativa comunitaria.

ABSTRACT

Community Educational Management, a strategy to develop quality services and human talent implemented in the District Directorate of Education Caranavi.

In the context of the educational reality, management and community management seeks to develop quality services and human talent, so that educational institutions and / or educational and social units achieve success, currently the management and administration are production-oriented only specialized services, directed and controlled in organizations with a mediated vision. Participation is then reduced in the practice of inertia, routine and improvisation bureaucratic administrative task, all looking to be well on its position as authority and looking good in front of the higher authorities, in front of students and their colleagues, nobody cares about a community administration and management to develop human talent and quality of service to users, according to institutional requirements.

This paper seeks to find descriptive research, the causes that influence a community educational administration and management, then study, analyze and establish the theory relationship and practice during academic activities, knowing that, in practice is implemented a feudal type management, do not letting perform academic activities as the law 070 approaches "Avelino Siñani and Elizardo Perez".

In theoretical framework was developed as theoretical support the views of the Administration, Management as: functions, features and importance; Community Education Administration and management, stages of the administrative process, educational management, participatory management, Educational Planning, organization, direction, execution, control and monitoring of institutional academic activities.

It is important that every manager should know, as the fundamental basis the theoretical concepts of participatory administration and management in the social, cultural, economic and educational institutions. To develop and implement, seeking to improve the quality of service with the participation of social actors in the regular

system belonging to the educational community. Because today in Community Educational Management District Directorate is developing a feudal administration, ignoring the new innovations and demands in the field of educational administration and community management.

INTRODUCCIÓN

La participación comunitaria en el desarrollo económico, cultural y social está en el tapete de las discusiones internacionales, en los organismos y en las políticas públicas de los Estados, y particularmente en la educación en sus diferentes niveles, mediante la Constitución Política del Estado y la Ley N° 070, Avelino Siñani y Elizardo Pérez, como forma de responder a problemas educativos y sociales.

La Ley 070 “Avelino Siñani y Elizardo Perez” plantea un enfoque intra e intercultural de gestión educativa basado en el modelo socio comunitario productivo. El cual se concibe como una construcción dialógica con plena participación de la pluralidad de los actores de la escuela (estudiantes, docentes, administrativos, padres de familia y otros actores locales), que conduce hacia una gestión basada en los principios de complementariedad y reciprocidad. Desde esta forma de gestión educativa, el liderazgo, al incorporarse a la comunidad, se abre a los diversos integrantes que la componen, sin que ello signifique desechar la existencia de las autoridades educativas oficiales. Este liderazgo colectivo debe ser democrático y participativo, para garantizar la inclusión de todos los actores involucrados en los procesos de toma de decisiones.

Las Unidades Educativas pertenecientes a la Dirección Distrital de Educación Caranavi, del Municipio de Caranavi del Departamento de La Paz, al vincularse con su contexto, visionan con más claridad las verdaderas, necesidades educativas y las posibilidades de solución a las problemáticas existentes; la vinculación con la comunidad se convierte en un factor de competencia de la calidad. La participación en la formación para generar saberes significativos y pertinentes tiene mucha importancia en una comunidad educativa: interna (estudiantes, docentes, directivos, autoridades político - sindicales, administrativos y de servicio) y externa (comunidad compuesto por diferentes instituciones) con la intención de un permanente mejoramiento.

La Participación Comunitaria en la gestión educativa, orienta la participación de padres, líderes y comunidad como clave para lograr beneficios colectivos, particularmente en la escuela rural, ubicada en espacios generalmente empobrecidos.

La Escuela Ayllu de Warisata que surge en el año 1931, se propuso implementar una educación productiva, y liberadora del indio en un contexto histórico del país que estuvo administrado por los mestizos en una práctica feudal, para satisfacer las necesidades y aspiraciones sentidas de la comunidad (Perez, 1992). Esta experiencia, enfatizó más la gestión comunitaria y que ahora la Ley Educativa rescata el modelo educativo y la administración con enfoque comunitario.

Pero, en general, las escuelas rurales en Bolivia aún no han conseguido comprender ni implementar programas pedagógicos acorde al nuevo enfoque, y sobre todo los de gestión institucional educativa que fomente la participación de líderes políticos comunales, que otorguen la oportunidad a los pobladores de expresar sus sentimientos y pensamientos, satisfacer sus necesidades educativas; desde sus propios lugares, que se incorporen al desarrollo educativo, social, económico y político.

La gestión comunitaria, es la más alta expresión de la participación, la capacidad para la planificación, toma de decisiones y manejo de una serie de recursos organizativos, tecnológicos, financieros y humanos por parte de las comunidades, para prestación de servicios, lo cual permite garantizar su eficiencia, efectividad y sostenibilidad. El proceso de gestión comunitaria se centra en la comunidad de Caranavi, concreta entendida como el conjunto formado por territorio, población, recursos, demandas y dinámicas de relaciones de poder.

El objetivo de la gestión comunitaria es mejorar las condiciones de vida de la población conjunta, teniendo en cuenta que la comunidad educativa es la

protagonista del cambio. La comunidad está representada por líderes campesinos sindicales, organizaciones cívicas, políticas, adultos mayores, niños y niñas y jóvenes en edad escolar. Por lo tanto las Unidades Educativas pertenecientes a la Dirección Distrital de Educación del Municipio de Caranavi, muestra una debilidad en la Gestión Educativa Comunitaria desde la perspectiva de la Ley N° 070, ya que presenta situaciones en las que no participan los actores educativos de la comunidad educativa, porque solamente es gestionado por el director de la Unidad Educativa.

Además, hasta hoy en día no se nota el cambio de hacer gestión educativa comunitaria como nuevo enfoque de la Ley N° 070, con la principal participación de la comunidad educativa que integran: Director Distrital, directores de Unidad educativa, Gobierno Autónomo Municipal de Caranavi, estudiantes, profesores, administrativos, padres de familia, las cuales llegan a conformar la comunidad educativa, en la construcción de un proceso o etapas de planificar, organizar, dirigir y controlar la institución.

Por lo tanto es de suma importancia, la participación comunitaria en la planificación de actividades de la Dirección Distrital de Educación Caranavi, las formas y niveles de participación docente, directivos, administrativos, servicios, y además de incluir a las autoridades políticas-sindicales de Caranavi en las diferentes áreas de la gestión educativa.

La metodología que se empleó es investigación Descriptiva bajo el enfoque de investigación cualitativo-cuantitativo; así como la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos para fortalecer esta investigación científica.

La presente investigación está dividida de acuerdo a la siguiente estructura:

En la primera parte, se hace referencia al Problema de la Investigación la delimitación temática, donde se enfatiza en el Planteamiento del problema de la investigación, también están los objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo del mismo y la justificación.

En la segunda parte, se muestra el Marco Metodológico, donde se da a conocer Enfoque de la investigación, Diseño Metodológico, tipo de estudio, los métodos y técnicas que se han utilizado para el alcance y logro de los objetivos.

En la tercera parte, está el Sustento Teórico, cuenta con bibliografía adecuada que está relacionada con el tema.

En la cuarta parte, se muestra los Resultados por medio del análisis de los datos estadísticos, de la entrevista realizada al Director Distrital de Caranavi, también esta las encuestas que se aplicaron a los directores de la diferentes unidades educativas.

En la quinta parte, se presenta la Propuesta de la investigación basado en un modelo de gestión educativa comunitaria según el enfoque de la ley 070 “Avelino Siñani y Elizardo Pérez”.

En la sexta parte, se presentan las Conclusiones y Recomendaciones, dando a conocer los resultados generales según a los objetivos propuestos, teoría importante que se ha generado en base al problema identificado. Además de las recomendaciones o sugerencias con respecto a la implementación de la propuesta.

CAPÍTULO I

PROBLEMATIZACIÓN

CAPÍTULO I

PROBLEMATIZACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Históricamente, los diferentes Modelos Educativos en Bolivia han tratado de mejorar la eficiencia¹ y eficacia² administrativa por parte de los directores en la gestión educativa, así como en nuestro país ha sido influida por diversos modelos de desarrollo económico social; también por las corrientes hegemónicas de pensamiento sobre la educación. Y además de esto la administración de la Dirección Distrital de Educación Caranavi no puede ser concebida como un instrumento neutro y universal. El modelo de sociedad y de Estado define el modelo de gestión educativa. En esencia, la gestión educativa encierra un concepto político, social y cultural (Alvarez de Zayas, 2012).

En los enfoques clásicos la gestión educativa ha sido concebida como un conjunto de construcciones mentales plasmadas en modelos, hechos por los diseñadores e impuestos a una diversidad de culturas, en su intento de homogeneizar la educación. Según la historia de la administración de la educación se han desarrollado diferentes enfoques de gestión educativa (burocrático, sistémico y gerencial). Dentro de estas corrientes, el enfoque gerencial es el más influyente en la gestión de los Sistemas Educativos de América Latina (Ortega Acosta, Gareca Lamazar, & Rueda Vaca, 2010).

Este enfoque concibe a la escuela como a una “empresa”, en la cual la eficiencia y la eficacia en la gestión educativa están basadas en la planificación estratégica, la ingeniería organizacional y el control de la dirección. La principales críticas al

¹ Eficiencia; es la capacidad de producir los máximos resultados con el mínimo esfuerzo. Cumpliendo los objetivos y las metas programadas con el mínimo de los recursos disponibles, logrando la optimización de ellos. Rendir los efectos que se esperaban. Es el desarrollo sistemático de las tareas, métodos, uso correcto de medios y técnicas para lograr un objetivo determinado.

² Eficacia; cualidad de aquello que consigue resultado esperado. También se entiende como una capacidad para lograr o producir los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles y en un tiempo determinado. Es el producto de la eficiencia en cuanto se cumple plenamente el objetivo previsto. Consiste en determinar el índice de productividad o rendimiento de un programa, proyecto o servicio, determinado en qué medida los insumos se han convertido en productos.

enfoque de administración de las instituciones educativas es que los sujetos son concebidos como objetos (recursos humanos), que junto a los demás recursos materiales, deben ser conducidos, vigilados y evaluados en su desempeño para el logro de un objetivo institucional determinado (Quiroz Calle M. , 2014).

Asimismo, la crítica a la administración³ y gestión⁴ educativa da énfasis en el trabajo centralizado, burocrático e individualista, pues se delega a una persona (el gerente) la potestad de realizar la labor administrativa, por ende de ejercer poder en la toma de decisiones. Esto tiene origen en el hecho que, bajo este modelo, se privilegia una estructura vertical y jerárquica, que obstaculiza el ejercicio de un liderazgo pedagógico de consenso e impide un verdadero trabajo en equipo, y muchas veces favorece prácticas poco democráticas.

Esto, a su vez, da lugar a problemas en el flujo de información, comunicación y coordinación entre los diferentes estamentos. Las nuevas tendencias en los modelos de gestión educativa, con los aportes de la sociología, conciben la gestión educativa como procesos de interacción social y aprendizaje mutuo, ubicando al actor social en el centro de la gestión educativa, más allá de los modelos estandarizados. Sin embargo, queda aún el desafío de desarrollar una perspectiva intra e intercultural de la gestión educativa.

Actualmente uno de los fines más importantes de la Ley N° 070 “Avelino Siñani y Elizardo Pérez”, en relación con la gestión educativa en la Dirección Distrital de Educación Caranavi, es la consolidación del Sistema Educativo Plurinacional, con

³ Administración educativa; 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 o disposiciones y tendencias para organizar la vida de una institución educativa, con el propósito de lograr que todos los elementos que la integran contribuyan eficientemente al cumplimiento de la función educativa y social.

⁴ Gestión educativa; conjunto articulado de acciones de conducción de una institución educativa a ser llevadas a cabo, con el fin de lograr los objetivos contemplados en el proyecto institucional. Las acciones de conducción deben ser planificadas y en ellas se deben prevenir, prever e identificar las estrategias necesarias para convertir lo deseable, valorado y pensado en realidades educativas. Un proceso de administración descentralizada y democrática de una institución educativa; la forma de organización y funcionamiento de los aspectos institucionales, pedagógico-curricular, infraestructura institucional y relaciones sociales con la participación activa de la comunidad educativa.

la directa participación de madres y padres de familia, de organizaciones sociales, políticas - sindicales y populares, de instituciones, naciones y pueblos indígenas originario campesinos, de comunidades afrobolivianas e interculturales en la formulación de políticas educativas, la planificación, la organización, el seguimiento y la evaluación del proceso educativo.

En efecto, la gestión educativa es garantizar integralmente la calidad de la educación en todo el Sistema Educativo Plurinacional, implementando estrategias de seguimiento, medición, evaluación y acreditación, con participación social. En el marco de la soberanía e identidad plurinacional se busca plantear indicadores, parámetros de evaluación y de acreditación de la calidad educativa, para que ella responda a la diversidad sociocultural y lingüística del país.

La constitución política del Estado (2009) señala al respecto en su Artículo 5, lo siguiente:

El Gobierno plurinacional y los gobiernos departamentales deben utilizar al menos dos idiomas oficiales. Uno de ellos debe ser el castellano, y el otro se decidirá tomando en cuenta el uso, la conveniencia, las circunstancias, las necesidades y preferencias de la población en su totalidad o del territorio en cuestión. Los demás gobiernos autónomos deben utilizar los idiomas propios de su territorio, y uno de ellos debe ser el castellano.

En la Dirección Distrital de Educación Caranavi está todavía vigente en homogeneizar a los estudiantes a través del uniforme, la lengua y la forma de enfocar la evaluación. Actualmente, aún se puede observar que la institución educativa funciona bajo un modelo tradicional⁵ de gestión educativa pues está vigente las reglas universales de administración institucional, por ejemplo, el control y aplicación de normas rígidas, el uso de uniformes sin respetarlas

⁵ Modelo de gestión tradicional; se trata principalmente de controlar, registrar, ordenar, mantener. Nadie hablaba de la necesidad de cambio, era un paradigma de la administración centrado en el mantenimiento, en el desarrollar todas aquellas tareas requeridas para sostener la organización en un contexto relativamente aislado y estable.

vestimentas de las culturas, por ejemplo, se impone el uso de la camisa, corbata a todos los niños o faldas a las niñas, sin importar que ellos tienen sus propias vestimentas, la formación en filas al estilo militar y el corte de cabello.

El escenario físico o la organización del aula en las instituciones educativas aún conserva el modelo de la fábrica, la disposición de los pupitres está organizado en filas, donde los estudiantes están sentados unos tras de otros.

1.1.1. Formulación del problema

En la Dirección Distrital de Educación Caranavi, perteneciente al Gobierno Autónomo Municipal de Caranavi del Departamento de La Paz, se toma en consideración insuficiencias en materia de Gestión Educativa Comunitaria (planificación, organización, gestión y ejecución y control), la cual afecta el buen desarrollo de la gestión y administración en el mencionado distrito.

¿EL MODELO DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA LEY Nº 070, EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE EDUCACIÓN CARANAVI DEL MUNICIPIO DE CARANAVI, GESTIÓN 2016 ES EL MÁS ADECUADO?

1.1.1.1. Preguntas secundarias

1. ¿Qué tipo de gestión educativa lleva adelante el Director Distrital del distrito educativo de Caranavi?
2. ¿Qué habilidades, actitudes, conocimiento y características profesionales deben poseer los Directores para hacer una gestión educativa efectiva?
3. ¿Cuál es la adecuada metodología de la investigación para describir el modelo de gestión y administración educativa?
4. ¿Cómo analizar e interpretar los datos obtenidos con respecto al modelo gestión educativa en el distrito educativo Caranavi?
5. ¿Qué modelo de gestión educativa se puede proponer para la dirección distrital de educación Caranavi?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

- ☞ Proponer un modelo Gestión Educativa Comunitaria desde la perspectiva de la Ley N° 070 “Avelino Siñani y Elizardo Pérez” en el Distrito Educativo de Caranavi, gestión 2016.

1.2.2. Objetivos específicos

- ✓ Analizar la implementación y aplicación del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo en el Distrito Educativo del Municipio de Caranavi.
- ✓ Describir el Modelo de Gestión Educativa desde el enfoque de la Ley N° 070 “Avelino Siñani y Elizardo Pérez”.
- ✓ Establecer la situacional, conceptual teórica sistémica y de desarrollo de etapas en la gestión educativa en el Distrito Educativo de Caranavi.
- ✓ Analizar el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo ejercido en el Distrito Educativo del Municipio de Caranavi, desde la interpretación conceptual y teórica documentada.
- ✓ Proponer el modelo Gestión Educativa Comunitaria desde la perspectiva de la Ley N° 070 “Avelino Siñani y Elizardo Pérez” en el Distrito Educativo de Caranavi, gestión 2016.

1.3. Justificación

La gestión educativa es un proceso social encaminado a mejorar la calidad⁶ de la educación a partir de una serie de objetivos y metas a corto plazo, mediano y largo

⁶ Calidad de la educación; es un proceso permanente que busca la formación integral del sujeto social e históricamente determinado, impactante en su calidad de vida y la de su entorno social, en el marco de los criterios de eficiencia, eficacia y efectividad y relevancia interrelacionados de manera sistemática.

plazo, buscando la eficacia de la educación, la cual debe responder a las necesidades de la sociedad.

El conocimiento y la práctica adecuada de los directores y docentes en el campo de la administración y gestión educativa constituyen la base del desarrollo⁷. El quehacer educativo debe ser el apoyo y el impulso de la acción⁸ educativa. En este sentido, el director llega a ser un gerente⁹ gestor y administrativo (Gutierrez Loza, 2011).

1.3.1. Justificación contextualizada

Esta investigación se realizó con una metodología fenomenológica descriptiva, gracias a la apertura que brindaron la Dirección Distrital del Municipio de Caranavi. En el tiempo de desempeño docente permitió observar que la gestión educativa bajo la Ley N° 070 “Avelino Siñani y Elizardo Pérez”, es importante para todas las Unidades Educativas del Municipio y del país,

1.3.2. Justificación práctica

En este sentido, a nivel académico el trabajo pretende mejorar la gestión educativa de la Dirección Distrital de Educación Caranavi del Municipio de Caranavi, por una nueva visión¹⁰ aplicada de manera participativa¹¹ llevando a la

⁷ Desarrollo social; cambio progresivo en un organismo dirigido siempre a obtener una condición final. Es un proceso formativo permanente y multidisciplinario que implica la generación de actitudes y valores que orientan hacia la comprensión de los problemas sociales y su relación con el desarrollo para mejorar sus condiciones de vida.

⁸ Acción educativa; son los conjuntos de actividades necesarias para cumplir con los objetivos y metas programadas y que deben ser organizadas, secuenciales y coherentes.

⁹ Gerencia; es la función administrativa de naturaleza inherente a un cargo directivo capaz de conducir una institución educativa que cumple las funciones de guiar, conducir, orientar, acompañar el funcionamiento de cada dimensión o área de competencia.

¹⁰ Visión; futuro anhelado que se quiere hacer realidad, es la imagen de una organización proyectada hacia el futuro, es una fuerza motivadora que impulsa la acción de una organización. Expresa el deseo de los miembros de una organización hacia el logro de un objetivo compartido.

¹¹ Participación educativa; es el proceso de participación en educación que debe llevar a constituir una comunidad educativa, requiere que se identifiquen y cambien aquellas actitudes que se oponen a participación, permitan tener un ambiente de diálogo y entendimiento entre las personas y organizaciones que son corresponsables de la actividad educativa.

praxis que se basa en la reflexión, crítica y analítica sobre la realidad educativa durante el proceso de gestión, hacia la consecución de las necesidades básicas de la institución educativa. Asimismo, su aplicación será factible porque permite una correcta toma de decisiones educativas que ayude al cumplimiento de la visión, misión¹², fines¹³, propósitos¹⁴, objetivos¹⁵ y metas¹⁶ de la institución; en base a la ley 070.

1.3.3. Justificación social

Es importante reflejar que el Director Distrital del Municipio de Caranavi, debe estar consciente de que se encuentra en una sociedad cambiante, donde a diario surgen nuevas teorías, técnicas, métodos, estrategias de referencia que necesariamente tiene que tomar en cuenta para efectuar cambios en la sociedad en el contexto en el que se vive, que permita planificar el trabajo en equipo.

Esta investigación tiene relevancia social, porque responde a las exigencias de la sociedad, quienes se preocupan de los resultados en la educación y que es influida por una gestión y administración adecuada.

1.3.4. Justificación teórica

El trabajo de investigación se apoyó en una teoría bajo el enfoque mixto, es decir, cualitativo-cuantitativo, por lo que trata no solo de extraer experiencias vividas, más por el contrario este trabajo será tomado en cuenta como una referencia bibliográfica documental para las futuras investigaciones con respecto a la implementación de la Ley N° 070, quedando limitada en nuestro país Bolivia.

¹² Misión; son las estrategias y opciones de carácter pedagógico e institucional, que viabiliza, concreta y operaracionaliza la visión.

¹³ Fines; es una expresión que describe uno o más resultados a obtenerse. Propone una dirección general a un sistema educativo.

¹⁴ Propósito; son enunciados de los resultados que se deben alcanzar al término de una proyección.

¹⁵ Objetivos; se considera como la finalidad de la acción, resultado a lograrse en plazos predeterminados por medio de acciones estratégicas y metas claramente diseñadas.

¹⁶ Metas; son las intencionalidades o propósitos que a largo plazo se espera alcanzar a través del desarrollo educativo. Las metas declaradas por la UNESCO para la educación del siglo XXI son: Aprender a hacer, aprender a conocer, aprender a convivir y aprender a ser.

1.4. Formulación de la hipótesis

¿El modelo de Gestión Educativa Comunitaria en el Distrito Educativo Caranavi gestión 2016, es inconveniente porque deriva en una gestión tradicional?

La respuesta tentativa o el supuesto es el siguiente:

La Gestión Educativa se realiza de forma Participativa Social Comunitaria, en la Dirección Distrital de Educación Caranavi, del Municipio de Caranavi, gestión 2016.

1.4.1. Variables identificadas

- Gestión Educativa

Es el proceso constante de buscar modelos que puedan lograr la gestión educativa comunitaria, donde participen el Director Distrital, Directores, Profesores, Estudiantes, Padres de familia, Consejo educativo social comunitario y autoridades, para alcanzar los objetivos, fines y metas en común.

- Participación Social Comunitaria

La participación de la comunidad educativa.

1.4.2. Operacionalización de variables

Cuadro 1. Presenta la operativización de las variables de estudio

INTERROGANTE	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
¿El modelo de gestión y administración desde la perspectiva de la Ley N° 070, en la Dirección Distrital de Educación Caranavi del Municipio de Caranavi, gestión 2016 es el más adecuado?	<p>Analizar la implementación y aplicación del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo en el Distrito Educativo del Municipio de Caranavi.</p> <p>Describir el Modelo de Gestión Educativa desde el enfoque de la Ley N° 070 “Avelino Siñani y Elizardo Pérez”.</p> <p>Establecer la situacional, conceptual teórica sistémica y de desarrollo de etapas en la gestión educativa en el Distrito Educativo de Caranavi.</p>	GESTIÓN EDUCATIVA	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Organización - Gestión y Ejecución - Control 	<ul style="list-style-type: none"> -Observación *Hoja de observaciones -Entrevistas *Cámara filmadora -Encuesta *Guía de Cuestionario
	<p>Analizar el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo ejercido en el Distrito Educativo del Municipio de Caranavi, desde la interpretación conceptual y teórica documentada.</p> <p>Proponer el modelo Gestión Educativa Comunitaria desde la perspectiva de la Ley N° 070 “Avelino Siñani y Elizardo Pérez” en el Distrito Educativo de Caranavi, gestión 2016.</p>		PARTICIPACIÓN SOCIAL COMUNITARIA	<ul style="list-style-type: none"> - Director Distrital - Técnicos de la Dirección distrital - Directores de las Unidades Educativas

Fuente: Elaboración Propia (2016)

CAPÍTULO II

TEORIZACIÓN DEL

PROBLEMA DE ESTUDIO

CAPITULO II

TEORIZACIÓN DEL PROBLEMA DE ESTUDIO

2.1. Marco contextual institucional

2.1.1. Antecedentes

La educación, es un derecho y una obligación de todos los hombres y mujeres, y para la educación debe llevar a todos los lugares alejados del país, para ello el Ministerio de Educación ha propuesto en las provincias y ha dispuesto en los diferentes direcciones distritales, los cuáles se han expandido a través de Núcleos educativos y Unidades Educativas la implementación de planes estratégicos para una planificación y gestión con eficiencia y eficacia.

La Gestión Educativa de la Dirección Distrital de Educación Caranavi, se basará en la planificación participativa comunitaria que nos permiten a todas las Direcciones de unidades educativas. La toma de decisiones y aspiraciones concretas, a partir de los diagnósticos educativos de los diferentes ámbitos de educación.

El modelo de gestión comunitaria nos permite a toda la comunidad educativa, la toma de decisiones conjuntas, asumir responsabilidades y plantear soluciones a los problemas concretos en la perspectiva de mejorar las acciones educativas (Callisaya Ch., 2013).

Para la ejecución del modelo de gestión educativa surge conformar un equipo de gestión el mismo que se estará conformando por siguientes actores educativos.

- Director Distrital
- Personal Administrativo de la Dirección Distrital
- Director del Núcleo
- Directores encargados de las diferentes Unidades Educativas
- Personal Docente
- Miembros del Consejo educativo social comunitario (CESCO)
- Miembro de los padres de familia
- Estudiantes

2.1.2. Diagnóstico del distrito educativo Caranavi

Caranavi está tipificada como zona de colonización espontánea, situada a Noreste de La Paz, capital de la Provincia Caranavi del Departamento de La Paz, a una distancia de 170 Kms. Con una población urbana de 41.336 y rural 50.384 (fuente INE) haciendo un total de 91.720 habitantes aproximadamente, la mayoría de la población son de zonas altiplánicas de los departamentos de La Paz, Oruro y Potosí como también de Cochabamba y Chuquisaca (Huariste Ruiz, 2011).

El **clima** que presenta es sub-trópico con características propias de la zona que oscila entre 15.32 y 36 grados m.s.n.m. (fuente: Informaciones Técnico de extensión agrícola) con una extensión aproximada de 2.417 Km², a la ciudad capital el viaje es de 6 horas en flotas en taxis son 4 horas.

Limita al Norte con la segunda sección Municipal de la Provincia Larecaja – Municipio de Guanay, al Sur con la primera sección Municipal de la provincia Nor Yungas – Municipio de Coroico, al Este con la segunda y cuarta sección de la provincia Sud Yungas – Municipio la Asunta y Palos Blancos, al Oeste con la sección Capital departamental de la Provincia Murillo – Municipio de La Paz (Fuente: G.A.M. Caranavi 2016).

La precipitación fluvial media anual fluctúa en 900 y 1500 mm., el periodo lluvioso abarca 6 meses, desde los meses de noviembre hasta el mes de abril.

Caranavi se ha constituido en un centro de enlace con las regiones mineras de Guanay como también de Alto Beni por donde pasa la carretera principal distribuyéndose para otras poblaciones al norte.

- Organizaciones e instituciones de servicio público y privado

Transporte: En Caranavi funciona 6 agencias de flotas: Flota Yungueña Trans Totali, Tur bus Totali, Palmeras, Trans 16 de Julio Trans Caranavi y veloz del Norte, como también existe el servicio de taxis o trufis.

Medios de comunicación: Existen las Radios: CARANAVI que es una de las pioneras, FIDES, Constelación, Digital, Qhana, también existen dos canales de televisión CANAL 13 propiedad de la junta de vecinos que administra el Gobierno Autónomo Municipal bajo un convenio interinstitucional, CANAL 2 propiedad de la

ex cooperativa de Servicios Eléctricos Caranavi Ltda., CANAL 11 propiedad de la Radio Caranavi.

- **Autoridades políticas y administrativas**

- Luego de la creación como provincia cuenta con un SUB PREFECTO, siendo el primero el Sr. Alfredo Benito Huanca, posesionado el 26 de marzo de 1993 (Huariste Ruiz, 2011), en 2016 es SUB GOBERNADOR el Sr. Juan Flores Apaza, la función que cumple es la de orientar las políticas a un desarrollo armónico de la provincia.
- Alcalde municipal; Lic. Lidio Roberto Mamani Straus, cuya función es planificar e impulsar el desarrollo de la provincia de acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades.
- Policía Nacional; institución que cumple funciones de atención y seguridad a los habitantes de la Provincia.
- Transito; de importancia máxima debido al alto tráfico vehicular por la carretera troncal. Cuenta con efectivos, también apoya en el cobro del rodaje.
- Batallón General “FEDERICO ROMÁN II DE INGENIERÍA”; Ilego a Caranavi en 1952. Destacamento de la FUERZA AÉREA BOLIVIANA “FAB”; establecida desde 1967.

2.1.3. Área Institucional

El área institucional del Distrito Educativo de Caranavi; cuenta con:

Cuadro 2. Área institucional del Distrito Educativo de Caranavi 2016

ÁREA	CANTIDAD
Dirección distrital	1
Área administrativa de la dirección distrital	7
Núcleos o red educativo	23
Direcciones de unidad educativa	53
Unidades educativas	209
Personal docente	1010
Estudiantes nivel inicial	1511
Estudiantes nivel primario	7149
Estudiantes nivel secundario	6809
TOTAL DE ESTUDIANTE DEL DISTRITO EDUCATIVO	15469

Fuente: Ministerio de Educación (2016)

- **Instituciones educativas en la ciudad Capital del Municipio de Caranavi**

Son instituciones que dependen del Estado a través del Ministerio de Educación:

- **Nivel primario (Dependencia Fiscal):**

- kínder Garden “Litoral”
- Unidad Educativa “Eduardo Suazo Cuenca”
- Unidad Educativa “Simón Bolívar”
- Unidad Educativa “República Bolivariana de Venezuela”
- Unidad Educativa “Carmelo Nay”
- Unidad Educativa “Villa La Paz”
- Unidad Educativa “Manchego”

- **Nivel Secundario (Dependencia Fiscal):**

- Unidad Educativa “Madre María Federica”
- Unidad Educativa “Caranavi Bolivia”
- Unidad Educativa “John Fitzgerald Kennedy”
- Unidad Educativa “Caranavi Nocturno”
- Centro educativo de Formación de Adultos

- **Instituciones Privadas**

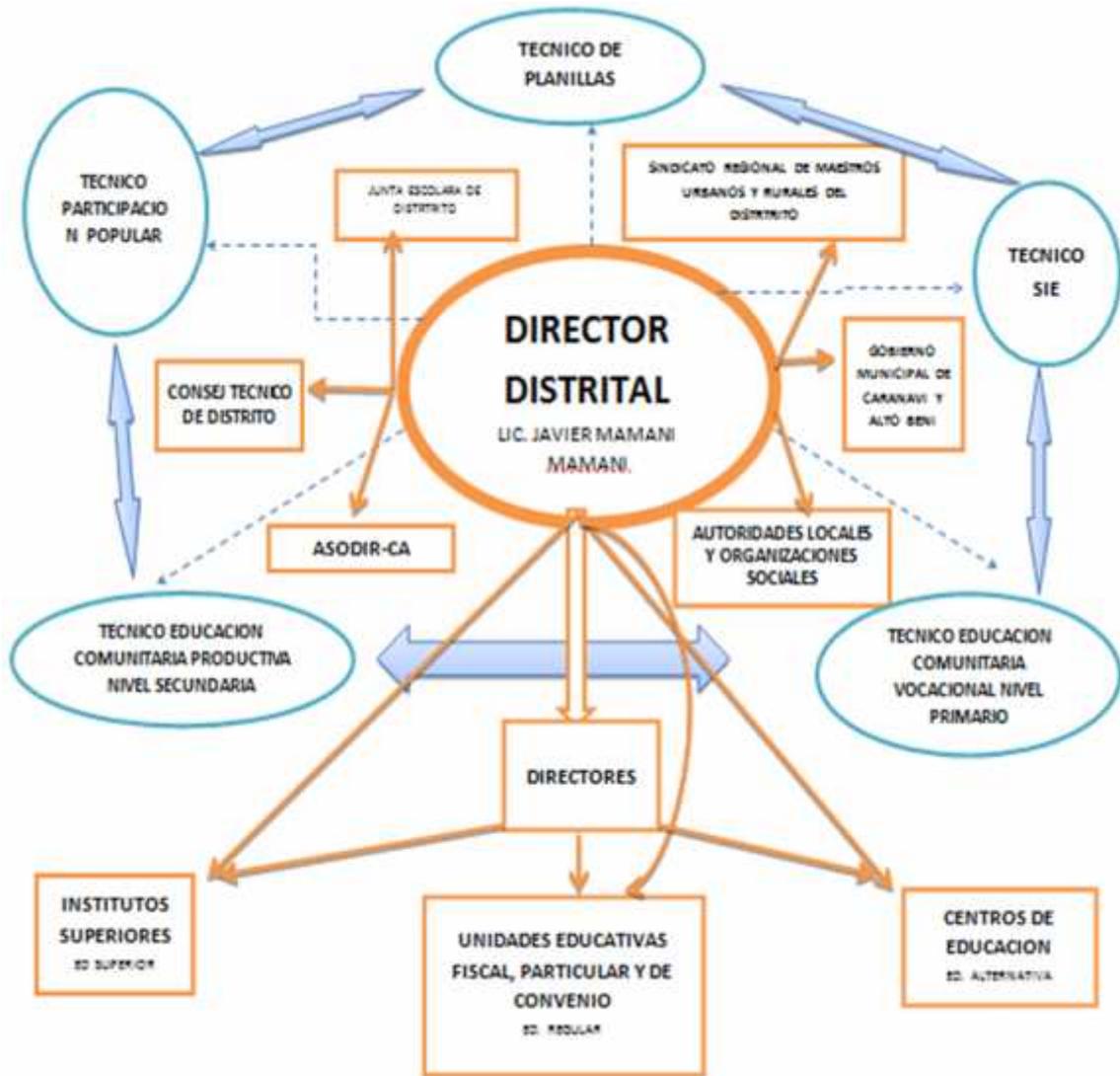
- Unidad Educativa “Vida y Verdad”
- Unidad Educativa “Adventista”
- Unidad Educativa “Instituto Americano”
- Unidad Educativa “Príncipe de Paz”

- **Instituciones en el Nivel Superior**

- Cuenta con dos instituciones superiores en la formación Medio Técnico Agroindustrial “ISTAIC”, y el instituto Nacional Técnico de Administración Comercial de Caranavi “INTAC” que funciona en el cantón Santa Fe.
- Esta la Universidad Mayor de San Andrés “UMSA” con la Carrera de Derecho.
- Esta la Universidad Pública de El Alto “UPEA”

El cuadro 1 nos muestra el organigrama de la Dirección Distrital de Educación Caranavi debidamente estructura por los diferentes ámbitos de gestión y administración.

Gráfico 1. Organigrama de la Dirección Distrital de Educación Caranavi



Fuente: Dirección Distrital de Educación Caranavi (2016)

2.1.3.1. Marco legal de funcionamiento Dirección Distrital

Para su acción de basa en Leyes, Decretos, las Resoluciones Ministeriales, los reglamentos y otras disposiciones normativas vigentes, que se aplicaran para el buen funcionamiento en la Dirección Distrital de Educación Caranavi y el Equipo Técnico:

- Constitución Política del Estado Plurinacional
- Ley 070 Avelino Siñani – Elizardo Pérez.
- Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales SAFCO. 20/07/1990
- Ley 004 Marcelo Quiroga Santa Cruz
- Ley 2026 Código Niño, Niña y Adolescente.
- Ley 343 Juegos Deportivos Estudiantiles Plurinacionales “Presidente Evo”
- D.S. 25964, Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios, 21/10/00.
- D.S. 25749, Reglamento del Desarrollo Parcial de la ley 2027, 20 de abril de 2004.
- D.S. 1372 Financiamiento y mecanismos para la ejecución y entrega del incentivo a la permanencia escolar “ Bono Juancito Pinto”
- R.M. 162/01 Reglamento de Administración y Funcionamiento de Unidades Educativas (RAFUE)
- R.M. 001/07 Normas para Planificación, Ejecución y Evaluación de Gestión Escolar.
- R.M. 014/2012 Normas Generales, para el subsistema de Educación Regular , Alternativa y Especial
- Reglamento de Faltas y Sanciones Disciplinarias.
- R.M. 0130/2015 Reglamento de emisión de Boletines y Libretas escolares Electrónicas.
- R.M. 091/2012 Reglamento de entrega del Bono Juancito Pinto.
- R.M. 045/2011 Olimpiadas Científicas.
- R.M. 590/2013 Aprobación del Reglamento de Administración del Fondo de Auxilio Educativo Anual FAEA.
- R.M. 01/2015 NORMAS GENERALES PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA Y ESCOLAR 2015.

2.1.3.2. Objetivos de la dirección distrital

A. Objetivo general

Fortalecer el dialogo y coordinación de propuestas institucionales, gestión y administración con las autoridades Departamentales, Municipales, Regionales y

locales a partir de las temáticas de infraestructura y equipamiento, con participación activa, democrática de la sociedad y comunidad; en la formación y compromiso profesional de directivos y docentes para la implementación de los procesos pedagógicos de aprendizaje y políticas educativas establecidos en la Constitución Política del Estado, el Plan Nacional de Desarrollo y la ley de Educación “Avelino Siñani – Elizardo Pérez” generando proyectos Sociocomunitario productivos.

B. Objetivos específicos

- Cumpliremos las políticas educativas del distrito, con una adecuada planificación, organización, ejecución y evaluación del desempeño profesional, para resolver problemas de aprendizaje de los estudiantes.

- Capacitaremos integralmente a los actores de la comunidad educativa, para transformar la práctica pedagógica curricular en el aula a partir de las unidades educativas.

- Fortaleceremos la capacitación de los órganos del Concejo Educativo Social Comunitario, promoviendo actividades curriculares y extracurriculares, previa concientización y compromiso de la educación en el Distrito Educativo de Caranavi.
- Mejoraremos la infraestructura – mobiliario y su equipamiento de acuerdo a las necesidades y demandas de la exigencia del modelo pedagógico socio comunitario, para crear mejores condiciones de trabajo entre docentes y estudiantes.

2.1.3.3. Misión

La Dirección Distrital de Caranavi será líder en Educación Socio Comunitaria Productiva comprometida socialmente con la formación integral, al desarrollar capacidades, valores y actitudes en los niños, niñas, jóvenes y señoritas preparándose para la vida, estimulando y comprometiendo la participación democrática y activa; en las modalidades **SER**, **SEAE** y **SESFP**, con certificación

de calidad en busca de la excelencia académica, a través de modelos pedagógicos dinámicos que respondan a las necesidades de la región y del país que nos permita mejorar su calidad de vida.

2.1.3.4. Visión

En los próximos tres años será una Dirección Distrital de Educación, con alta credibilidad y calidad de vida institucional, líder con una educación de calidad y eficiencia formadora de niños, niñas, jóvenes y señoritas autónomas, creativas, competentes, dotadas de valores humanos, con transparencia y responsabilidad social; directivos y docentes capacitados con vocación de servicio, comprometidos a asumir una actitud de cambio, acorde con las exigencias de los avances científicos y tecnológicos.

2.1.3.5. Perfil ideal de los actores educativos

a. Perfil ideal del Estudiante

- Estudiante de Caranavi responsable de sus actos, con personalidad singular y autónoma, con alta autoestima y con práctica de hábitos de estudio y trabajo.
- Constructor de su propio aprendizaje.
- Demuestra madurez, disciplina cívica y contribuir a preservar la moral colectiva.
- Tener un pensamiento crítico, reflexivo, autocrítico y creativo.
- Asume actitudes de honradez, respeto, y justicia con las personas y sus derechos, además debe ser solidario, emprendedor, laborioso, triunfador, sincero y participativo.
- Fomentar la identidad cultural, comunitaria, social con valores y principios morales.

b. Perfil del Director

- Dominio personal y profesional con modelos mentales modernos y sistémicos.
- Tener dominio de gerencia educativa.
- Tener liderazgo
- Desarrollar visiones compartidos para despertar y elevar las aspiraciones de los actores educativos.

- Planificar, programar, ejecutar y evaluar las actividades de la U.E. para motivar y movilizar al personal hacia la consecución de logros.
- Fomentar las buenas relaciones humanas.
- Motivar, asesorar, apoyar y evaluar la labor educativa del personal.
- Fomentar en la U.E. la disciplina, honradez, solidaridad y el amor al trabajo
- Ser tolerante y permitir de modo flexible los actos excepcionales con los miembros de la comunidad educativa.

c. Perfil del Docente

- Planifique y organice actividades en equipo, altamente pertinente y propios, perfeccionando técnicas de trabajo y propicie hábitos de estudio en los estudiantes.
- Aplique estrategias metodológicas activas centradas en los aprendizajes propios y pertinentes y que se ajusten a la madurez de los estudiantes tomando como base la actividad y la experiencia.
- Investigue, experimente y utilice resultados.
- Ser una persona con madurez y autoestima, saber escuchar, crítico, autocrítico, iniciativa, creativo y honesto.
- Ser capaz de establecer relaciones sólidas con los estudiantes, sus colegas, padres de familia y la comunidad educativa en general.
- Ser facilitador, guía, mediador y orientador con una visión descolonizadora.
- Promover acciones comunes para los estudiantes en una perspectiva formativa comunitaria y creativa

d. Perfil Ideal de los padres y madres de Familia

- Sean capaces de asumir responsabilidades planteando alternativas de soluciones viables frente a necesidades y problemas.
- Practiquen valores éticos morales y sean ejemplo para sus hijos.
- Asuman su verdadero rol como padres y madres de familia cumplir sus actividades en la institución, familia y en la orientación y apoyo a sus hijos.

- Apoyen en el desarrollo de actividades en los proyectos Sociocomunitario productivo.
- Realicen gestiones en beneficio de la sus Unidades Educativas.

e. Principios y valores

AMA SUWA , AMA LLULLA Y QHELLA

Mediante la aplicación y cumplimiento de las normas vigentes,

Velar por un adecuado manejo de presupuesto de la institución.

Estos principios y valores institucionales se practican y reconocerán en todas las instituciones educativas del distrito como referentes del vivir bien, que están definidos en el plan gestión institucional que surgen como una propuesta de vida en busca de la excelencia y la perfección del ser humano.

- Gestión centrada en los estudiantes
- Transparencia y comunicación permanente
- Comunicación fluida y bien definida
- Toma de decisiones oportunamente
- Monitoreo, supervisión y evaluación permanente
- Responsabilidades compartidas
- Delegación de funciones
- Iniciativa, liderazgo, creatividad y asertividad
- **Pertenencia;** comprometidos para dar cumplimiento a la visión, misión, políticas, valores y principios en que se fundamenta la vida institucional, con el fin de generar sentimientos de identificación y pertinencia.
- **Justicia;** entendida como la práctica de equidad e igualdad de oportunidades que son ofrecidas a cada uno de los actores en educación.
- **Responsabilidad;** es el compromiso ético que se adquiere con la D.D.E.C. y las demás instituciones, en el cumplimiento de los deberes encomendados, capaces de asumir las consecuencias de nuestros actos.
- **Participación;** es el derecho y el deber que tienen los diferentes estamentos a intervenir, democrática y oportunamente en los procesos institucionales.

- **Conocimiento;** es el conjunto de saberes objetivos, que sirven de guía para la acción académica, facilitando la búsqueda del bien común.
- **Pluralidad;** es el reconocimiento de la diversidad de posturas ideológicas, culturales, indígenas, de género y otras condiciones individuales basadas en el principio de inclusión que garantiza la Constitución Política del Estado.
- **Creatividad;** son habilidades que se presentan para la resolución de problemas, de manera eficaz a través del conocimiento y convivencia social planteando alternativas para superar los obstáculos en la actividad académica, laboral y social.
- **Calidad;** mejor continuamente los procesos pedagógicos para ofrecer servicios de mejor calidad.
- **Honestidad;** este es un principio por el cual permite trabajar con transparencia y rectitud.
- **Trabajo en equipo;** permite dar lo mejor de cada uno con respeto y solidaridad, integrando nuestros esfuerzos para alcanzar los objetivos comunes.
- **Liderazgo;** todos los responsables de la conducción del proceso educativo: directivos, docentes y administrativos deberán asumir un verdadero compromiso, ser promotor permanente de una conducta ética en la función que desempeña.
- **Sencillez;** el comportamiento de cada persona dentro de nuestra Dirección y Unidades Educativas e institutos debe responder a la dignidad de su cargo al servicio de la sociedad, asumiendo el ejercicio de sus funciones sin olvidar la razón social y humana de su misión.

2.1.3.6. Contexto de acción

A. Aspectos administrativos – institucional

Fortalecer acciones de articulación entre el nivel inicial en familia comunitaria, primaria comunitaria vocacional, secundario comunitaria productivo y la educación alternativa y especial, para garantizar mejorar la calidad de los aprendizajes constituyendo redes para realizar convenios con organismos gubernamentales y

no gubernamentales en Educación Técnico Profesional y de Formación Profesional, a fin de desarrollar políticas inclusivas.

- Ampliación de niveles, cursos y modalidades.
- Realizar la designación de personal docente y administrativos en base a pertinencia académica y mediante el reglamento de compulsas por abandonos y permutas voluntarias
- Realizar consejos técnicos del Distrito mensualmente para coordinar y concertar acciones específicas de la gestión curricular.
- Capacitación a Directores en procesos y procedimientos técnico - administrativos de sistemas y normas establecidas.
- Conformación del Tribunal Disciplinaria del Distrito.
- Gestionar nuevos ítems de crecimiento vegetativo ante DDE-LP y Ministerio de Educación.

B. Aspecto pedagógico curricular

Ampliar gradualmente la oferta educativa para niños y niñas de 4, 5 y 6 años e incorporar procesos de enseñanza y aprendizaje, sobre la práctica de la lectura de comprensión, escritura, producción de conocimientos, resolución de situaciones problemáticas con razonamiento lógico matemático y otros aspectos de relevancia.

Formar investigadores para orientar sobre la realidad de los PSPs y sistematización de experiencias, que conduzca a un cambio estructural (reflexión – investigación) transformadora e innovadora, para resolver problemas, analizados y resueltos por los propios investigados que generen experiencias pedagógicas innovadoras, saberes, conocimientos propios, científicos y pedagógicos.

Promover y resignificar los procesos de autoevaluación y evaluación participativa sobre los diseños curriculares, procesos pedagógicos, PSPs, prácticas educativas de los docentes y los espacios de socialización comunitaria, con el objetivo de reflexionar, mejorar la enseñanza y el aprendizaje de los niños, niñas, jóvenes y señoritas en los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo.

Promover el uso de las TIC's en todos los estudiantes y docentes como herramientas pedagógicas para el mejoramiento de la enseñanza, el aprendizaje y

las prácticas informáticas como políticas institucionales con carácter formativo en el proceso del sistema educativo del distrito.

- Capacitar al personal Docente del Nivel Inicial Primaria y Secundaria sobre el nuevo Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo.
- Organización de Jornadas Pedagógicas de socialización de experiencias sobre la aplicación del nuevo Modelo Educativo en los 6 núcleos educativos con Directores y Docentes.
- Realizar jornada cultural y deportiva del personal docente administrativo del Distrito Educativo Coripata
- Seguimiento Técnico Pedagógico a Directores y Docentes para fortalecer un desempeño eficiente en la enseñanza- aprendizaje.
- Realizar la feria productiva a nivel distrito para fortalecer una enseñanza con enfoque productivo.
- Realización de eventos de orientación vocacional y la formación de líderes, para estudiantes del nivel secundario.

C. Relaciones Escuela Comunidad

Promover un enfoque educativo intercultural e inclusivo partiendo de la valoración de la diversidad cultural, buscando incrementar la equidad educativa para superar el racismo, la discriminación y la exclusión entre los miembros de la sociedad.

Establecer y fortalecer una relación recíproca y de reflexión sobre las experiencias pedagógicas con todos los actores de la sociedad durante la planificación, ejecución de los PSP's innovadores y participativos.

Describir experiencias y formas de participación de la comunidad (consejos educativos de PP.FF.) en el accionar educativo.

- Realización de jornadas de capacitación a Los Concejos Educativos Comunitarios.
- Generar un clima institucional en el marco de las relaciones, interinstitucionales e interpersonales fraternas y cordiales.

D. Manifestaciones Culturales

- Realización de festival de poesías, música, teatros, videos, expo ferias canto y danza.

- Organizar olimpiadas científicas y deportivas.

2.1.3.7. Coordinación interinstitucional

A. Organismos normativos

- Ministerio de Educación.
- Vice Ministerio de Educación Escolarizada y Alternativa (VEEA)
- Dirección General de Coordinación Técnica.

B. Organismos de coordinación

- Dirección Departamental de Educación La Paz.
- Gobierno Autónomo Departamental de La Paz.
- Gobierno Autónomo Municipal de Coripata.
- Comité de Vigilancia.
- Concejos Educativos de Unidades Educativas, de Núcleo y de Distrito.
- Organismos no Gubernamentales (ONGs.)

C. Área de influencia administrativa educación fiscal

- Inicial.
- Primaria.
- Secundaria.
- Educación Alternativa (CEA).

D. Organismos de asesores departamentales

- Subdirección de educación regular.
- Subdirección de educación alternativa y especial.
- Subdirección de educación superior.
- Unidad de Asuntos administrativos.
- Unidad de asuntos jurídicos.
- Unidad de auditoría interna.

E. Nivel operativo distrital

- Equipo Técnico Distrital.
- Directores de Núcleos y Unidades Educativas.
- Concejo Educativo Social Comunitario, de Núcleo y de Distrito.
- Personal Docente, Administrativo y Estudiantes.

F. Aspecto presupuestario

- Presupuesto programado por el Ministerio de Educación.
- Presupuesto programado por la Gobernación.
- Presupuesto programado por el Municipio.
- Apoyo presupuestario de las ONGs.

2.1.3.8. Análisis de situación interna y externa gestión 2016

El cuadro 3 presenta el análisis de la situación interna y externa de la Dirección Distrital de Caranavi gestión 2016 donde se analiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que concierne al espacio de acción de gestión y administración.

Cuadro 3. Análisis de situación interna y externa gestión 2016

VARIABLES Y/O FACTORES IDENTIFICADAS	
FORTALEZAS	AREA: ADM.- La Dirección Distrital cuenta con autoridad Institucionalizada y un Equipo Técnico profesional y con capacidad de trabajo bajo presión que garantiza la gestión administrativa.
	AREA: PED.- El Distrito Educativo de Caranavi, cuenta con el 100% de profesorado normalista para los niveles Inicial, Primaria y Secundaria y con profunda convicción de innovación y servicio a la comunidad.
	AREA: REL. E -C.- El Distrito cuenta en cada Unidad Educativa con Consejos Educativos Comunitarios a nivel Distrital, de Núcleo y Unidades Educativas constituidas de acuerdo a usos y costumbres (Instancia de Participación Social Comunitario).
	AREA: INFR - EQ.- Infraestructura necesario, existente en la mayoría de las Unidades Educativas del Distrito de Caranavi.
DEBILIDADES	AREA: ADM. Poca asignación de recursos para gastos de funcionamiento de la Dirección Distrital y el equipamiento con internet para el cumplimiento de tareas administrativas al Ministerio de Educación y realizar un adecuado uso de la comunicación e información a los actores de la U.Es.
	AREA: PED. La falta de recursos pedagógicos y didácticos

	<p>para un mejor aprovechamiento del proceso aprendizaje-enseñanza.</p> <p>AREA: REL. E -C. Poca conciencia de los padres de familia en el cumplimiento de sus responsabilidades en la atención de la Educación de sus hijos y falta de apoyo en la realización de los PSP.</p> <p>AREA: INFR - EQ.- Infraestructura deteriorada en algunas Unidades Educativas, por falta de asignación de recursos de forma equitativa y la falta del medio de transporte para efectuar el seguimiento.</p>
OPORTUNIDADES	<p>AREA: ADM. Predisposición del Gobierno Municipal, para participar en los procesos del desarrollo Educativo del Distrito.</p> <p>AREA: PED. Coordinación con la DDE LP, GAMC; para la actualización Docente del distrito.</p> <p>AREA: REL. E-C. Participación de las organizaciones sociales, Consejos Educativos Social Comunitarios a nivel Distrital, de Núcleo y Unidades Educativas en el proceso educativo.</p> <p>AREA: INFR - EQ Apoyo de la GAMC, en el equipamiento y refacción de Unidades Educativas en desventaja.</p>
AMENAZAS	<p>AREA: ADM. Intromisión de algunos actores sociales en el proceso de gestión administrativa del Distrito.</p> <p>AREA: PED. La suspensión de actividades educativas a consecuencia de situaciones externas del Magisterio, como la ampliación de vacaciones por factores climatológicos.</p> <p>AREA: REL. E-C. El Incumplimiento de funciones de algunos miembros de Consejos Educativos Social Comunitarios a nivel Distrital, de Núcleo y Unidades Educativas de acuerdo a la normativa vigente.</p> <p>AREA: INFR - EQ Insuficiente asignación de recursos del GAMC para el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento y la falta de priorización de la sociedad sobre las demandas educativas.</p>

FUENTE: Dirección Distrital de Educación Caranavi (2016).

2.2. Marco Conceptual

2.2.1. Gestión y administración

La palabra gestión viene del latín **gestio, gestionis**, compuesta de gestus (hecho, concluido), participio del verbo gerere (hacer, gestionar, llevar a cabo), y el sufijo -tio (-ción=acción y efecto) (Ministerio de educación Chile, 2016).

El Diccionario Enciclopédico señala que la gestión "...es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera" (Carod & Corea S. , 2010).

En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una institución.

"Proceso mediante el cual el equipo directivo determina y controla las acciones a desarrollar, como se desarrollan y los resultados a lograr; según los objetivos de la institución" (Carod & Corea S. , 2010).

El vocablo administración proviene del latín ADMINISTRARE, que significa acción y efecto de administrar. Deriva de "ad" y "ministrare" que significa conjuntamente, servirá, dar o aplicar a. Lleva implícito en su sentido una actividad cooperativa, tiene el propósito de servir (Gutierrez Loza, 2011).

La gestión es el reconocimiento del valor de las personas en la organización. Por esta razón, el tema central de la gestión, "es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización". De ahí que el esfuerzo de los directivos se oriente a la movilización de las personas hacia el logro de los objetivos misionales (Correa de Urrea, Álvarez Atehortúa, & Correa Valderrama, 2015).

La gestión es considerada como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones; situación que lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas del resto de actividades donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia. Lo anterior permite inferir que el modelo de gestión retoma y resignifica el papel del sujeto en las organizaciones, proporciona una perspectiva social y cultural de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación del

colectivo y de construcción de metas comunes que exigen al directivo como sujeto, responsabilidad, compromiso, y liderazgo en su acción (Correa de Urrea, Álvarez Atehortúa, & Correa Valderrama, 2015).

2.2.1.1. Definición

Cuando se habla de gestión y administración, siempre se debe pensar en el “hombre”.

Este término ha comenzado a usarse en los últimos años con frecuencia empleándose muchas veces sin precisión y en ocasiones con sentidos contrapuestos. En la administración se ingresa hoy llamada gestión, es necesario realizar cambios profundos en los modelos de organización de la producción e incorporación de nuevas tecnologías a los procesos productivos. La gestión en sentido general, es un conjunto de acciones integradas para el logro de objetivos a largo, mediano y corto plazo. En otras palabras, la gestión es la acción y el efecto de administrar o como la acción principal de la administración, es decir, gestión y administración son términos complementarios y deben ser entendidos como parte de un proceso integral (Gutierrez Loza, 2011).

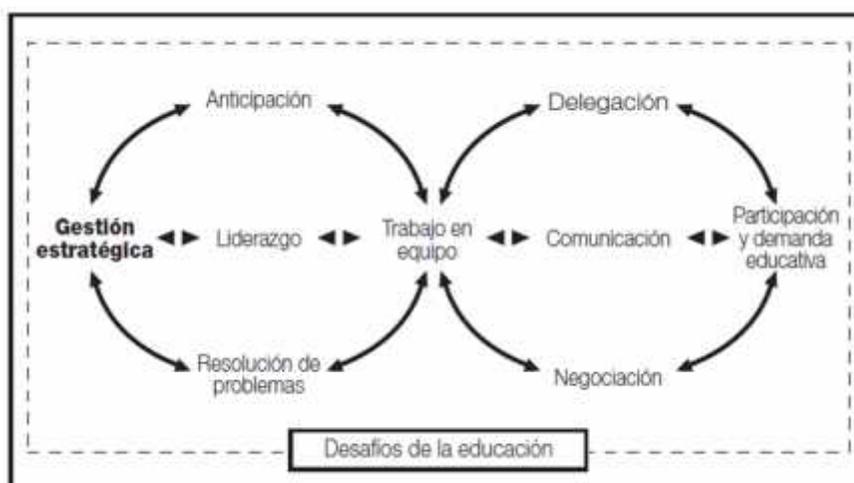
La gestión es el proceso de administración en sí mismo, en su desarrollo. La administración se refiere más al resultado que la ejecución; mientras que la gestión es lo contrario, hace más énfasis en el desarrollo que en las consecuencias. De tal modo, cuando decimos la gestión del Proceso de Diseño Curricular hacemos énfasis en la dinámica, en el desarrollo del proceso que nos lleva a la elaboración de los currículos (Alvarez de Zayas, 2012).

Gestión educativa es un proceso dinámico que integra un conjunto de funciones, normas, disposiciones, recursos y coordina actividades especializadas e interdependientes en un núcleo o unidad educativa, con el propósito de lograr que todos los elementos que la integran contribuyan efectivamente al cumplimiento de la función educativa, cultural y social que busca el cumplimiento de la misión y los objetivos de las instituciones educativas (Callisaya Ch., 2013).

Gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de: a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; f) temporalidades diversas personales, grupales y sociedades superpuestas y/o articuladas (Instituto Internacional De Planeamiento, 2013).

El grafico 2 nos muestra la composición de la gestión estratégica y los desafíos que deben tener en el ámbito de la educación.

Gráfico 2. Gestión estratégica



Fuente: Instituto Internacional De Planeamiento (2013)

La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos. Gestión educativa, implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del

establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículum escolar. La gestión educativa son todas las diligencias que nosotros tenemos que llevar a cabo para poder terminar el proceso educativo y concluir en el aula (Flores Armas, 2012).

El concepto gestión tiene al menos tres grandes campos de significado y de aplicación según (Programa Escuelas de Calidad, 2001).

- El primero, se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo determinado por personas. Es decir, está en la acción cotidiana de los sujetos, por lo que se usan términos comunes para designar al sujeto que hace gestión, como el gestor, ya sea como rol o función, y a la acción misma de hacer la gestión: gestionar.
- El segundo, es el campo de la investigación, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o para explicar tales fenómenos. En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a conocer, lo que demanda la creación de conceptos y de categorías para analizarla. Investigar sobre la gestión es distinguir las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, de su análisis crítico y de su interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos.

Por efecto, se han generado términos especializados que clasifican las formas de hacer y de actuar de los sujetos; de ahí surgen las nociones de gestión democrática, gestión administrativa y gestión institucional, entre otras.

- El tercer campo, es el de la innovación y el desarrollo, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y para hacerla eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles; es eficaz, porque logra los propósitos y los fines perseguidos, y pertinente, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan.

2.2.1.2. Características de la gestión y administración

La administración proporciona los principios mediante cuya aplicación es factible alcanzar éxito en la dirección de individuos organizados en un grupo formal que tiene propósitos comunes. Es necesario ahora agregar a tales conceptos las características de la administración (Salinas Alavi, 2015):

- **Universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejercicio, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

- **Su especificidad.** Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador.

- **Su unidad temporal.** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

- **Su unidad jerárquica.** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración.

Una característica importante de la gestión educativa es que no se basa en uniformidades; ella reconoce la complejidad de las organizaciones y el carácter singular y específico de cada una de ellas, de allí que enfatice en el desarrollo de una visión de futuro construida participativamente y en que la organización se involucre en un horizonte compartido con énfasis en la anticipación de resultados. Acentúa la interdependencia entre niveles del sistema educativo y en la práctica del liderazgo pedagógico como posibilidad para motivar, acompañar y concertar

en referencia a los procesos de cambio y de transformación educativa que se requieren (Correa de Urrea, Álvarez Atehortúa, & Correa Valderrama, 2015).

2.2.1.3. Importancia de la gestión educativa

Gestionar es administrar en forma ágil, adecuado, técnica y creativa los recursos humanos, físicos, financieros, técnicos, tangibles e intangibles para la utilización racional de los mismos, con miras a metas concretas y a una excelente productividad (Gutierrez Loza, 2011).

Quien asume la responsabilidad de gestión de una institución educativa debe estar convencido que la intromisión política sectaria destruye la mística y dignidad del magisterio y el derecho a la mejor educación de los estudiantes bolivianos: debe rechazarse decididamente. De aceptar esta frase (dividir y reinaras) la baja de la calidad del servicio educativo será de absoluta responsabilidad del director y otro miembro de la comunidad educativa. Él debe trabajar profesionalmente, haciendo respetar frente a las imposiciones o presiones políticas. Así habrá una educación y administración de calidad.

La gestión educativa como proceso que integra e imprime sentido a las acciones administrativas en el ámbito escolar, con el fin de mejorar las organizaciones, las personas que las integran y sus propuestas o proyectos educativos, se desarrolla y ejecuta mediante planes, programas y proyectos que optimizan recursos, que generan procesos participativos en beneficio de la comunidad, que interactúan con el medio, que aportan al desarrollo local y regional y que solucionan necesidades educativas en armonía con las necesidades básicas fundamentales del ser humano. La gestión educativa obedece a procesos de democratización y descentralización administrativa que se vienen dando en el país, a raíz de las reformas político-administrativas que afectan a municipios, organizaciones e instituciones quienes deben asumir las competencias que la ley les asigna (Correa de Urrea, Álvarez Atehortúa, & Correa Valderrama, 2015).

El grafico 3 nos muestra las bases de gestión y administración planteado por Gutiérrez Loza en tres ámbitos.

Gráfico 3. Presenta las bases de gestión y administración educativa



Fuente: Gutierrez Loza (2011)

La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica por qué una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición.

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

Dentro de la administración encontramos (Gutierrez, 2010):

- Coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
- Relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.

- Desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos e instrumentar.
- Desempeño de varios roles interpersonales, de información y decisión.
- Las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones adaptativas con objeto de mantener en equilibrio dinámico con su medio. Para el proceso de toma de decisiones el flujo de información es esencial. Dicho proceso implica el conocimiento de pasado, estimaciones a futuro y la retroalimentación periódica relacionada con la actividad actual. La tarea de la administración es instrumentar este sistema de información-decisión para coordinar los esfuerzos y mantener en equilibrio dinámico.

Es un proceso compuesto por planeación, organización, ejecución y control, que se ejecuta para determinar y satisfacer los objetivos educativos, mediante el uso de recursos humanos, materiales y económicos. En toda actividad humana la administración tiene una gran importancia, en este caso en la educación, porque debe crear y conservar un ambiente adecuado para que individuos o grupos de personas puedan trabajar con eficacia, eficiencia y efectividad dentro de un marco de respeto, democrático y participativo (Salinas Alavi, 2015).

2.2.1.4. Modelos de gestión educativa

La sociedad ha pasado de una situación rígida determinada y estable a otra cada vez más flexible, cambiante e indeterminada, la cual demanda ajustes constantes. Las “formas de hacer” de los años cincuenta no son las mismas que las actuales. Así es, vivimos un proceso de cambio constante que afecta al sistema en su conjunto, a las organizaciones y a las personas que la constituyen; y por ende, la gestión se convierte en un campo de acción bastante complejo que depende mucho del enfoque teórico con el que se aborde.

Los enfoques no operan por sí mismos, son llevados a la práctica a través de modelos que responden de manera concreta a condiciones concretas.

Los principales modelos de GESTIÓN EDUCATIVA presentados por Juan Casassus en 1999 son:

- **Normativo;** dominó los años 50 y 60 hasta inicios de los 70. Es una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto, predecible y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente.
Planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. Las reformas educativas de este periodo se orientaron principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo.
- **Prospectivo;** inicio de los 70. El futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y, por ende, incierto. Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación se flexibiliza.
Se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua) las que notablemente, presentaban futuros alternativos y revolucionarios.
- **Estratégico;** principios de los 80. La estrategia tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización.
Recién, a inicios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa.
- **Estratégico-Situacional;** mediados de los 80. A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo, es situacional.
Se quiebra el proceso integrador de la planificación se multiplican los lugares y entidades planificadoras, lo que da lugar a la descentralización educativa.
- **Calidad total;** inicios de los 90. Se refiere a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitiría introducir “estratégicamente” la visión de la calidad en la organización (Juran, 1998). Los componentes centrales de la calidad son: la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia

la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error.

Surgen dos hechos importantes, 1. Se reconoce la existencia de un “usuario” y 2. Preocupación por los resultados del proceso educativo.

Se orientan a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos. Se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad.

La preocupación por los resultados lleva a analizar y examinar los procesos y los factores que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas.

- **Reingeniería**; mediados de los 90. Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical. Implica una reconceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos. Principales exponentes son Hammer y Champy.

Se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y la calidad de la educación que se espera.

En el paradigma sobre educación y aprendizaje, si se quiere una mejora en el desempeño, se necesita un cambio radical de los procesos.

- **Comunicacional**; segunda mitad de los 90. Es necesario comprender a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitarán o no que ocurran las acciones deseadas.

Se comienza una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo.

Responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipos cooperativos.

Modelos de Gestión Educativa según (Montas Ramirez, 2011):

La forma de organizar y gestionar una organización educativa tiene que ver de manera muy directa con la concepción o paradigma que se considere de acuerdo al énfasis que se ponga en los objetivos, los procesos o los resultados.

La preferencia de un enfoque de manera particular tendrá unas consecuencias determinadas en la práctica administrativa, organizativa y en las actuaciones concretas de los miembros según se tomen en cuenta como referencia los aspectos enfatizados anteriormente, además también otros como las personas, la eficacia, la política y la cultura.

a) Los Modelos Formales:

Son un conjunto de modelos similares, aunque no idénticos que ponen énfasis en los elementos oficiales y estructurales de las organizaciones y en los cuales predominan los enfoques racionales.

Los modelos formales asumen que las organizaciones son sistemas jerárquicos en los que sus directivos utilizan medios racionales para conseguir sus objetivos. La ocupación que ocupa el directivo, le proporciona legítima autoridad y responsabilidad, frente a las demás instancias, con relación a las actividades de su institución. Los modelos formales consideran las organizaciones como sistemas utilizan esquemas para representar su estructura oficial (organigrama). Las relaciones informales no son consideradas entre los miembros de la organización. Las estructuras tienden a ser jerárquicas, los directivos ejercen legítima autoridad se evalúan desde un propósito de rendimiento de cuenta casi exclusivamente.

Los modelos formales son un enclético de los modelos sistemáticos, modelos burocráticos, los modelos racionales y los modelos jerárquicos. Los modelos sistémicos hacen énfasis en la unidad e integridad y ponen el acento de manera especial en la interacción entre sus diferentes componentes.

b) Los Modelos Burocráticos:

Estos modelos postulan la estructura fundamental en la autoridad jerárquica con diferentes cadenas de mando entre los diversos niveles de jerarquía, sus

características principales son: división del trabajo, reglas y regulaciones, promoción por el mérito, relaciones impersonales y una clara orientación hacia los objetivos.

Los modelos racionales ponen énfasis en los procesos de dirección más que en la estructura organizativa o los objetivos, enfatiza en los procesos de toma de decisiones. Los modelos jerárquicos centran su interés en la comunicación y las relaciones verticales de la organización y en el rendimiento de cuentas de los directivos ante la superioridad y ante los patrocinadores, externos. Destacan la estructura y la responsabilidad de sus directivos, situados en la cumbre de una estructura piramidal.

c) Los Modelos Democráticos:

Los modelos democráticos influyen toda la teoría que defienden que el poder y la toma de decisiones están compartidos por algunos de todos los miembros de la organización, los cuales poseen una comprensión aceptada de los objetivos de la institución. Tomar decisiones es un proceso que todo ser humano necesita reflexionar y construir.

Es importante primero, estar conscientes de cómo tomamos las decisiones, para que la misma sea eficiente y contribuya al logro de los objetivos. Los modelos democráticos además, asumen que las organizaciones determinan sus políticas y toman sus decisiones a través de procesos de descripción guiados por el consenso.

Los enfoques democráticos son de manera muy especial, normativos, ya que señalan que la organización y la dirección de la institución deben basarse en el acuerdo. Este enfoque es más adecuado en organizaciones con equipos muy numerosos de profesiones, donde todos y cada uno de los miembros de la organización comparten un conjunto de valores, los cuales se sienten representados formalmente en los equipos y unidades un órgano de toma de decisiones. Este modelo considera que las decisiones surgen tras un proceso de consenso o compromiso más que de la división o del conflicto.

Los modelos democráticos conciben las relaciones entre los diferentes miembros de la estructura, en las diferentes direcciones: las relaciones formales, relaciones verticales, relaciones horizontales.

d) Los Modelos Subjetivos:

Incluyen todos los enfoques que ponen el énfasis en los individuos de la organización, más que en la institución, como globalidad o en sus unidades, este enfoque sugiere que cada individuo tiene percepciones subjetivas y selectivos acontecimientos y situaciones, tiene para los individuos diferentes significados. La interacción de los participantes le da el carácter social a la organización. Resultan las manifestaciones de los valores y creencias de los individuos por encima de las realidades concretas como las que presentan los modelos formales, esta es la primera característica de estos modelos.

Otras características son:

- Defender que las creencias y las interpretaciones de la conducta de los sujetos importan más que los hechos entre sí.
- Concebir la estructura como un producto de la interacción humana más que como algo fijo o predeterminado.
- Prestar muy poca atención a las relaciones entre las organizaciones y el entorno.

e) Los Modelos Ambiguos:

Agrupan todos los enfoques que se fundamentan en la incertidumbre y en lo impredecible dentro de las organizaciones. El énfasis de esta teoría se sitúa en la inestabilidad y en la complejidad de la vida institucional. Sugiere que los objetivos organizativos son problemáticos y que las instituciones experimentan dificultades para poder establecer sus prioridades. Las sub-unidades se consideran como grupos relativamente autónomos los cuales están solo conectados débilmente a los otros y a la propia institución. La toma de decisiones se realiza formal o informalmente a partir de la participación fluida. Las decisiones son tomadas de acuerdo con la naturaleza del tema y los intereses de los participantes.

Las características fundamentales de estos modelos:

- La falta de claridad en los objetivos de la organización, que a veces son inconscientes u opacos y solo clarificaran en función de la conducta de sus miembros. Por otra parte, cada profesional percibe los objetivos de manera diferente.
- La convicción de que las organizaciones tienen una tecnología ambigua, y no siempre se pueden utilizar las estrategias más adecuadas, por desconocimiento o por falta de seguridad.
- La fragmentación en las organizaciones. La cohesión entre los miembros del grupo es tenue e imprescindible.
- La estructura es problemática. Hay una incertidumbre respecto al poder relativo de las diferentes partes de la institución.
- La participación fluida en los procesos de dirección. Se valora positivamente las ventajas de la descentralización.
- La influencia del entorno es otra fuente de ambigüedad y las decisiones suelen ser no planeadas.

Los modelos ambiguos tienden a ser particulares apropiados para organizaciones profesionales de servicios al cliente. El hecho de que los profesionales tomen decisiones particulares y no necesariamente de acuerdo con las prescripciones de la dirección lleva a la consideración de los grandes centros educativos como anarquías.

f) Los Modelos Políticos:

Incluyen las teorías que caracterizan la toma de decisiones como un proceso de negociación. Asumen que las organizaciones son campos de batallas cuyos miembros están implicados en una actividad política en función de sus intereses. El análisis de estos modelos se orienta hacia la distribución del poder y la influencia en la organización, la negociación y los tratos entre grupos de interés. El conflicto se contempla como algo habitual y natural en la organización. La dirección busca la regulación de la conducta política. Además los modelos políticos:

- Consideran que las actuaciones y las decisiones surgen a través de un proceso de negociación y de tratos e intercambios. Los grupos de interés forman alianzas de acuerdo con sus objetivos particulares.
- En las instituciones educativas, esta perspectiva se denomina a menudo micro política.
- Tienden a poner énfasis en la actividad del grupo más que en la institución como entidad. El interés está en la unidad de base más que en el centro escolar como organización.
- Asume que los objetivos en las organizaciones son inestables, ambiguos y rebatibles. Los individuos los grupos de interés y las coaliciones tienen su propia propuesta y actúan hacia la consecución de sus propios objetivos.
- Concebir la estructura como un producto de la interacción humana más que como algo fijo o predeterminado. La formalización de la estructura o los grados para representarla suponen una pura ficción.
- Prestar muy poca atención a las relaciones entre las organizaciones y el entorno.
- Fijan su atención en los intereses de las personas y de los grupos que pueden que pueden ser diversos y relativos a cuestiones personales, profesionales y políticas. Por lo tanto, prevalece el conflicto. En las organizaciones formales o democráticas, el conflicto que solía ser ignorado o desplazado fuera del marco de la organización. Por el contrario, los modelos políticos lo contemplan como algo inevitable y a la vez bienvenido “es un sistema fragmentado y dinámico el conflicto es natural y no necesariamente un síntoma de ruptura en la comunidad académica. De hecho el conflicto es un factor significativos de un saludable cambio organizacional”.

2.2.1.5. Niveles de concreción de la gestión educativa

La Gestión Educativa se compone de tres dimensiones o ámbitos: pedagógica/didáctica, administrativa y socio-humanística o **comunitaria**. El principio base de este proceso es la participación colectiva para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y

deseados, y en donde se pueden agrupar tareas de naturaleza homogénea y comprenden lo curricular, lo administrativo, el gobierno institucional, servicios y recursos humanos.

La Gestión Educativa en el ámbito institucional se concretiza en cuatro niveles:

a) La Gestión Directiva; con su misión orientadora y promotora del mejoramiento esta gestión tiene como ámbito de acción la institución educativa en su conjunto y sus referentes concretos son: la gestión académica, la gestión de comunidad, y la gestión administrativa y financiera. La acción de esta gestión se concreta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente. Con el liderazgo de su equipo de gestión, la institución se orienta estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión (Ministerio de Educación Nacional Colombia, 2011).

Este nivel de concreción tiene como foco central ejercer el liderazgo, y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión institucional. Implica, así mismo, los estilos de funcionamiento: organigramas, distribución de la tarea, división del trabajo, canales de comunicación formal y el uso del tiempo y de los espacios. Constituye el soporte del resto de las dimensiones, con vistas a articular su funcionamiento, involucrando para ello los procesos orientados a facilitar la coordinación e integración de los procesos institucionales y la inclusión de la institución educativa en los contextos locales, regionales, nacionales e internacionales.

b) La Gestión Pedagógica y Académica; esta gestión es eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, por lo que enfoca su acción en lograr que estos aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal (Ministerio de Educación Nacional Colombia, 2011).

La misma se refiere a cómo el establecimiento decide y organiza las acciones y recursos de gestión, para asegurar la adecuación, implementación y mejoramiento constante de la oferta curricular; así mismo, contempla la implementación de sistemas y mecanismos que posibiliten la programación, control y evaluación de la aplicación del currículo, asegurando la apropiación y mejoramiento constante de seguimiento y evaluación de los procesos de enseñanza - aprendizaje.

La dimensión pedagógico-didáctica, o pedagógico-académico, está referida específicamente a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

- El diseño de la oferta curricular.
- La implementación de la oferta curricular y pedagógica, congruente con el proyecto educativo institucional.
- El apoyo a la gestión de los procesos de enseñanza.
- El apoyo a la gestión de los procesos de aprendizaje de los alumnos.

En la gestión pedagógica el docente realiza los procesos de enseñanza; asume el currículo y se relaciona con sus alumnos y los padres de familia; además, promueve el aprendizaje de los estudiantes, de los docentes y de la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

La Gestión Académica de una Institución Educativa se desarrolla en el marco del diseño, el desarrollo y la evaluación del currículo, y tiene como dinamizador principal a la comunidad académica, cuyos aportes en conocimientos, experiencias, innovaciones o investigaciones adelantadas por parte de los diferentes agentes educativos contribuyen al desarrollo y el mejoramiento de la institución para el logro de las metas y los objetivos propuestos.

Es responsabilidad de esta gestión el diseño y actualización permanente de planes de estudios; las estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas; las metodologías de enseñanza; el desarrollo de los proyectos transversales; los procesos de investigación; el sistema de evaluación de los estudiantes; la organización.

Por lo anterior, se deben aprovechar las oportunidades de mejoramiento, tales como la búsqueda permanente de acuerdos pedagógicos entre los distintos miembros de la comunidad educativa; facilitar el diálogo entre grados, áreas y niveles; hacer un uso pedagógico de los resultados de las pruebas externas e internas; velar por un manejo adecuado de los tiempos y recursos destinados para el aprendizaje; y adecuar el funcionamiento del sistema de evaluación.

La dimensión Pedagógico-Curricular guarda relación con los fines y objetivos específicos, o razón de ser, de una institución educativa en la sociedad.

c) La gestión de la Comunidad; la participación y cooperación de la comunidad educativa (familias, miembros de la comunidad y las organizaciones comunitarias), constituyen un factor importante para lograr la calidad en la enseñanza. Esta participación comunitaria en la gestión educativa es concebida como un acto de negociación entre los padres de familia y el director de la escuela, con el fin de tomar decisiones sobre las diferentes necesidades que existen en la institución (Ministerio de Educación Nacional Colombia, 2011).

La Gestión de la Comunidad está referida al conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada institución educativa, y apunta a relaciones como: entre la sociedad y la institución misma (entre la comunidad local y su escuela o colegio); con los padres del discente; y otros sectores comunitarios.

Tal gestión incluye áreas de trabajo como la promoción de la participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros en donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza, a la vez que se den las acciones necesarias para su permanencia en el sistema educativo.

La dimensión comunitaria comprende las actividades sociales entre los actores institucionales, las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional. El ámbito en el que se desarrollan las acciones de esta gestión vincula a todos los actores de la comunidad, a la organización institucional con su entorno, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución y su PEI o POA. Y esto es así, pues alumnos y padres manejan algunos tipos de comunicación y conocimientos particulares, por lo que el rendimiento mejora si se tienden puentes de dos vías entre maestros y padres, a manera de que ambos intercambien las culturas de la escuela y del establecimiento, pues solo así podrán desplegar esfuerzos para lograr un mejoramiento del sistema sociocultural empobrecido e ineficiente que caracteriza la escuela rural tradicional típica. Una nueva cultura de la escuela emerge de las interacciones de los actores involucrados.

Los referentes que enmarcan las acciones hacia el mejoramiento de esta gestión son:

- Contexto de la institución.
- El PEI (Proyecto Educativo Institucional) o POA (Plan Operativo Anual).

- Proyectos transversales.
- Manual de convivencia.
- Resultados de las evaluaciones internas y externas.
- Y las acciones de autoevaluación y mejoramiento deben estar orientadas hacia la participación de toda la comunidad educativa, la construcción y establecimiento de acuerdos de convivencia, el trabajo en torno a la formulación de proyectos de vida de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, la utilización adecuada del tiempo libre y la formulación de propuestas que enriquezcan las direcciones de grupo.

d) La Gestión Administrativa y Financiera; esta gestión es una pieza fundamental para el mejoramiento porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, a través de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo (Ministerio de Educación Nacional Colombia, 2011).

Básicamente la dimensión Administrativa/Financiera abarca:

- La planificación de las estrategias.
- Los recursos humanos, financieros y físicos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la consecución de la gestión de la institución educativa.
- El control de las acciones propiciadas.
- El manejo de la información.
- La normatividad (en los aspectos académicos).
- Procesos y procedimientos (inventarios, vitrina pedagógica, refrigerio, transporte, aseo y vigilancia, mantenimiento preventivo y predictivo de plantas físicas, traslados, reporte de todas las situaciones administrativas, etc.).
- La prestación de los servicios complementarios.

- Gestión de los recursos didácticos en función de los procesos pedagógicos.
- Sistemas normativos y reglamentarios.

Las dimensiones Administrativa y Financiera no se presentan desarticuladas en la práctica cotidiana de una institución, sino paralelas. Así por ejemplo, en la Gestión Administrativa se considera cómo el establecimiento organiza y dirige los procesos regulares y periódicos del mismo, implementando las decisiones, acciones y recursos orientados al desarrollo de la acción educativa diaria.

Lo anterior se refiere a la utilización funcional de diversos tipos de recursos y apoyos disponibles para desarrollar los procesos pedagógicos—curriculares; así como también al ámbito de la gestión de los recursos administrativos, materiales y el uso del tiempo, incluyendo también aquellos relacionados con las personas y que influyen en la eficiencia y eficacia de los procesos pedagógico curriculares.

En la Dimensión Administrativa se analizan las acciones que ejerce el gobierno, tales como las estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos y el manejo de la información significativa; en sí, esta dimensión se refiere a todos los procesos técnicos que apoyarán la elaboración y puesta en marcha del proyecto educativo, así como la rendición de cuentas ante ciertas entidades gubernamentales. La dimensión administrativa se vincula 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 múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales.

Para su aplicación, la dimensión Administrativa exige:

- El conocimiento de las funciones genéricas que delimitan la intervención de la gestión en la planificación, desarrollo, ejecución y control, y sus relaciones en el trabajo escolar.

- El acercamiento a nociones básicas del proceso administrativo.
- Procedimientos para gestionar nuevas formas de financiamiento de proyectos que mejoren la calidad de los aprendizajes.
- Procedimientos de formulación, ejecución y evaluación de proyectos de innovación y de mejoramiento.
- Búsqueda sistemática de fuentes de financiamiento alternativo para los mismos.
- Elaboración de presupuesto anual.
- Formulación/financiamiento/control de proyectos de mejoramiento e innovación.
- Control de ingresos y gastos.

La Administración escolar actual es necesario considerar los elementos que configuran la dinámica de los centros escolares, que van desde la relación del centro con el entorno, la distribución de tareas y la organización para la enseñanza, hasta el manejo del personal y las demandas administrativas propias del plantel.

2.2.1.6. Principios de la administración

El uso de principios de la administración tiene como finalidad simplificar el trabajo administrativo. La clave de las acciones que deban emprenderse está sugerida por éstos. A partir del supuesto de que los principios no son absolutos, sino flexibles y que pueden utilizarse aún en condiciones especiales y cambiantes.

(Koontz & O'Donnell, 1999) Reporta 14 principios basados en su experiencia que pueden resumirse como sigue:

- 1. División del trabajo.** Este es el principio de especialización que los economistas consideran necesario para obtener un uso eficiente del factor trabajo. Lo aplica a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas.
- 2. Autoridad y responsabilidad.** Considera que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas y señala que ésta se desprende de aquélla como consecuencia. Concibe la autoridad como una combinación de la

autoridad oficial, derivada de la posición del administrador, y la autoridad personal, desprendida de su inteligencia, experiencia, dignidad moral, servicios prestados, etc.

3. **Disciplina.** Al definir la disciplina como el respeto por los acuerdos que tiene como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto, declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.
4. **Unidad de mando.** Cada empleado no debe recibir órdenes de más de un superior.
5. **Unidad de dirección.** Cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan. A diferencia del cuarto principio, se refiere a la organización del cuerpo directivo, más que al personal.
6. **Subordinación del interés individual al interés general.** Es función de la administración conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia.
7. **Remuneración.** La remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario.
8. **Centralización.** Como cualquier agrupación, las organizaciones deben ser dirigidas y coordinadas desde un sistema nervioso central. Pero la cantidad de centralización o descentralización apropiada depende de cada situación. La meta es lograr el grado de centralización que permita el mejor uso de las habilidades de los empleados.
9. **Jerarquía de autoridad.** Se refiere a una cadena de autoridad, la cual va desde los más altos rangos hasta los más bajos, pero se podrá modificar cuando sea necesario.
10. **Orden.** Tanto el equipo como el personal deben ser bien escogidos, bien ubicados y estar perfectamente bien organizados de manera que la organización opere con suavidad.
11. **Equidad.** Los administradores deben ser leales y respetuosos con el personal, y demostrar cortesía y justicia en su trato.

- 12. Estabilidad en el empleo.** Los cambios en las asignaciones de los empleados serán necesarios, pero si ocurren con demasiada frecuencia pueden perjudicar la moral y la eficiencia.
- 13. Iniciativa.** Pensar un plan y llevarlo a cabo con éxito puede ser profundamente satisfactorio. Los administradores deben dejar de lado la vanidad personal y deben alentar a los empleados a hacer esto en la medida que sea posible.
- 14. Espíritu de equipo.** Este principio sintetizado como la unión hace la fuerza, es una extensión del principio de unidad de mando, y subraya la importancia de buenas comunicaciones para obtenerlo".

El Estado Plurinacional de Bolivia, mediante el Ministerio de Educación, ejerce tuición sobre la administración y gestión del SEP, bajo siguientes principios (Ministerio de Educación , 2010):

- 1) Participación, democracia y comunitarismo:** Es fundamental la participación de los actores socioeducativos, siempre respetando los roles que cumplen en marco a las normas, practicando la democracia y también respetando las formas de decisiones comunitarias, en todo SEP.
- 2) Horizontalidad en la toma de decisiones:** Implica mantener una comunicación fluida, las decisiones no podrán ser impuestas de las autoridades superiores, sino escuchar las demandas de los actores educativos, para que satisfaga las necesidades sentidas, por tanto una técnica valorable será la consulta y consenso.
- 3) Equitativa y complementaria:** Equitativa significa que no debe existir diferencias entre campo y ciudad, en cuanto al desarrollo de contenidos mínimos, o pensar que la educación de la ciudad es mejor que del campo, es decir se busca una interculturalidad simétrica. Complementaria, por la existencia de diferentes culturas, cada cultura se complementa con otra.
- 4) Transparencia y rendición de cuentas:** Es muy importante que los directivos que cumplen la gestión educativa muestren transparencia en cuanto al uso de los recursos, mediante la rendición de cuentas a toda la comunidad educativa, o quienes deseen conocer y al Estado.

2.2.1.7. Proceso de gestión y administración

En el proceso de gestión y administración educativa a nivel dirección distrital se identifica cuatro fases o etapas: planificación, organización, ejecución y la evaluación.

La realización de cada una de ellas es de vital importancia a la hora de desarrollar acciones administrativas y curriculares.

Cada una de las fases se desarrollará con el objetivo de comprender que en la administración educativa de calidad, estas fases deben de gestionarse con racionalidad, innovación y creatividad.

a) Planificación

Uno de los aspectos fundamentales para la práctica de la administración educativa con calidad, la planificación es el primer elemento para cristalizar una gestión educativa, porque permite elaborar una política de acción participativa destinada al cumplimiento de los objetivos propuestos y fundamentalmente participativos en cada institución educativa.

Este proceso viene desarrollándose con el objetivo de diseño e implementación de proyectos educativos en diferentes niveles. A nivel municipal (P.D.E.M – Programas de desarrollo municipal), a nivel de núcleo los proyectos educativos (PEN) y a nivel de redes (RED – Proyecto educativo de Red) y a nivel de instituciones educativas (PEU – proyecto educativo de Unidad), (PEI - proyecto educativo institucional, los proyecto), los proyectos que operativizan la gestión administrativa; están los (PEA – Proyecto Educativo Anual), (PSP – Proyecto Sociocomunitario Productivo) este último es el que enlaza en los contenidos curriculares a partir de la formulación de los objetivos holísticos anuales (Salinas Alavi, 2015).

Para el éxito de una gestión con calidad de forma comunitaria en cada institución educativa, los directivos deben realizar una planificación que reúna lo siguiente: participación de la comunidad, enfoque integral y flexible, base de diagnóstico y participativo, planeamiento de metas y objetivos alcanzables, señalización de los medios y momentos de la evaluación (de Siniscalchi, 2015).

La planificación es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una institución para adaptarse al cambio. Tal y como lo expresa Chiavenato (2009) “la planificación incluye elegir y fijar las misiones de la organización”. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas con estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además, la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

En este sentido, la planificación es fundamental porque:

- Permite que la escuela esté orientada al futuro.
- Facilita la coordinación de acciones.
- Resalta los objetivos organizacionales.
- Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para y así el centro educativo opere eficientemente.
- Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
- Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo.
- La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
- Facilita el control al permitir la eficiencia de la institución.

Desde esta perspectiva, queda claro que el directivo debe poseer una gran visión planificadora, su misión se centra en la formación del recurso humano desde la visión integral y global de la educación como función socializadora, teniendo presente las opiniones emitidas por el colectivo escolar como elemento esencial de su gestión.

La planificación es la función gerencial que “define objetivos y decide, tanto los recursos como las tareas necesarias para alcanzarlos adecuadamente”. Esta función, en las instituciones educativas, significa mirar hacia adelante, ver el futuro para decidir las acciones a realizar, elaborar nuevos planes, así como ayudar a los docentes a realizar las actividades necesarias para enfrentar los retos permanentes de la educación.

b) Organización

El significado de esta palabra viene del uso que en nuestra lengua se da a la palabra “organismo” este implica necesariamente (Salinas Alavi, 2015):

- Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- Unidad funcional: esas diversas, con todo tienen un fin común o idéntico.
- Coordinación: precisamente para lograr este fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de los demás: obran en vista del fin común y ayudan a las demás a constituirse y ordenarse conforme a un bien común y para una administración en comunidad o comunitaria.

Desde la visión de gerencia la organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados por la comunidad educativa (INFOPER, 2012). Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos pueden alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para ser realizados.

Los directivos deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional. La organización produce la estructura de las relaciones de una organización y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

La organización es un proceso que permite reconfigurar la unidad educativa para lograr mayor eficacia y eficiencia, lo que supone cambiar la estructura de la organización y consolidar una nueva cultura organizacional que tenga carácter participativo y democrático.

La organización permite delimitar las funciones de los agentes educativos, a partir de una división ordenada del trabajo mediante la cual se define las responsabilidades y se coordina las relaciones interpersonales, utilizando normas e instrumentos para alcanzar determinados objetivos.

El gráfico 4 nos muestra los fundamentos de la organización con tres dimensiones fundamentales como ser: complejidad, formalización y centralización.

Gráfico 4. Fundamentos de la organización



Fuente: Elaboración propia en base al texto (2016)

En función de los nuevos lineamientos normativos de la administración, se debe comprender a la organización como estructuras basadas en proyectos, lo que supone crear nuevos roles o papeles y asignar responsabilidades (Salinas Alavi, 2015).

En la organización de una institución educativa se debe considerar los siguientes elementos (Gráfico 5):

Gráfico 5. Organización de una institución educativa



Fuente: Salinas Alavi (2015)

c) Ejecución

La ejecución es el proceso dinámico de convertir en realidad la acción que ha sido planeada, preparada y organizada. En la práctica muchos gerentes creen que la ejecución es verdadera esencia de la administración (Salinas Alavi, 2015).

Un aspecto fundamental del ser humano esa relacionada con sus impulsos, mediante sus aspiraciones de la vida.

La ejecución es un proceso integrado de comunicación¹⁷, participación¹⁸, coordinación¹⁹, dirección y manteniendo las buenas relaciones humanas, así como el asesoramiento y supervisión en la realización de tareas y actividades.

La ejecución es acción, realización, cristalización de planes en realidad, hace posible los efectos multiplicadores siempre y cuando el personal directivo y docentes responsables de las acciones busquen el éxito de la institución educativa. Sin la ejecución, los planes de acción mejor elaborados, las mejores disposiciones, la más alta organización, no podrán concretarse en algo tangible.

d) Seguimiento y evaluación

Seguimiento se entiende como la actividad de reflexión y acción, que permite ver en la práctica si las acciones están correctamente orientadas hacia el objetivo deseado y viabilizar las correcciones necesarias (Salinas Alavi, 2015).

En el proceso de seguimiento; el contenido, el desempeño en relación con las metas y los planes, son elementos importantes, las desviaciones negativas, dirige a nuevas acciones para corregir. Sin embargo se debe señalar que el proceso de seguimiento es más amplio pero no solamente se limita a controlar sino se verifica, valora, alimenta y retroalimenta cada acción o actividad de los procesos de planificación, organización, ejecución y evaluación.

¹⁷ Comunicación se define como "el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales". En el proceso comunicativo, la información es incluida por el *emisor* en un paquete y canalizada hacia el *receptor* a través del medio. Una vez recibido, el *receptor* decodifica el mensaje y proporciona una respuesta.

¹⁸ Participación; proceso de participación que debe llegar a constituir una comunidad educativa, requiere que se identifique y cambien aquellas actitudes que se oponen a la participación. Peritan tener un ambiente de diálogo y entendimiento entre las personas y organizaciones que son corresponsales de la actividad educativa.

¹⁹ Coordinación; consiste en articular de manera armónica, ordenada y funcional, el contenido de los programas, la secuenciación de los mismos y su temporalidad con la finalidad de dar unidad de acción para evitar desajustes y conseguir objetivos educativos propuestos.

La **evaluación**²⁰ es un proceso constante, que está presente desde el momento en que se realiza el diagnóstico de la institución educativa con sus propias características hasta la conclusión de las actividades planificadas.

Según Salinas Alavi, Esteban (2015) se puede identificar tres tipos de modelos de evaluación con sus características.

Modelo tradicional

- Trata de objetivar todos los datos
- Utiliza el método experimental
- Realiza mediciones controladas
- Emplea métodos y técnicas cuantitativas

Modelo etnográfico

- Es holístico, atiende al conjunto de hechos y fenómenos.
- La observación es una de las técnicas fundamentales
- Utiliza técnicas y métodos cualitativos.
- Considera datos reales analizados en profundidad.

Modelo integrado

- Considera el diagnóstico, el proceso y los resultados.
- Los datos se analizan en el contexto institucional.
- Tiene en cuenta los aspectos cualitativos y cuantitativos.
- Emplea variedad de instrumentos de evaluación.
- Valida al evaluar basándose en los objetivos.

El modelo de evaluación se aplica con mayor frecuencia en la administración con calidad es el modelo integrado, que aspira a reflejar los procesos de la institución con el fin de juzgar su calidad.

La herramienta fundamental para la identificación, evaluación y seguimiento de la experiencia significativa en el ámbito institucional, es el plan de mejoramiento continuo.

²⁰ Evaluación; constituye un elemento clave para orientar las decisiones curriculares, definir los problemas educativos, acometer actuaciones concretas, emprender procesos de investigación didáctica, generar dinámicas de formación permanente del docente y en definitiva regular el proceso de adaptación y contextualización del modelo en cada comunidad educativa.

El plan de mejoramiento es una herramienta de gestión con la cual es posible orientar el rumbo del establecimiento educativo, a partir de su auto-evaluación, co-evaluación hacia unos propósitos y resultados previamente acordados y liberado por el equipo de gestión institucional.

2.2.1.8. Dirección y gestión educativa comunitaria

Con la idea de planteamiento del problema y los objetivos de la presente investigación, se establecen los aspectos teóricos que sustentan el trabajo de investigación. Se revisan las bases de algunas teorías relativas a la influencia de la formación académica en la gestión administrativa de los Líderes, Directores Distritales y Directores de Unidad Educativa con formación normalista y con formación académica universitaria o post grado de la Dirección Distrital de Educación de Caranavi.

En ese sentido, se incorporan conceptos de gestión educativa, calidad total, efectividad, eficacia, eficiencia y rol de administrador educativo, tomando en cuenta algunas ideas de autores referentes a la gestión administrativa, fundamentalmente de la calidad educativa.

Dentro de los aspectos relacionados con la educación, la concepción de las escuelas eficaces está enmarcada dentro de la idea de la estandarización absoluta de todos los aspectos de currículo, la pedagogía y la didáctica; sin tomar en cuenta, en absoluto, la diversidad de aspectos diversos existentes en variados contextos y espacios donde tiene lugar el hecho educativo, particularmente el desarrollo de los procesos de aprendizaje y enseñanza (Mora, 2009).

Por su puesto que los seres humanos no pueden ser considerados como simples tornillos y tuercas, sometidos a las leyes de la producción. De esta manera se subyace a la calidad de educación mediante las denominadas escuelas eficaces y con calidad.

La idea o significado de calidad educativa no trata simplemente del dominio de conocimientos específicos o del desarrollo de competencias laborales con el

objetivo de socializar a los sujetos de nuestro país con la finalidad de que participen activamente como ciudadanos pasivos.

Los estándares de calidad educativa necesarios para los países ALBA debe trascender la simplicidad de una educación orientada a la integración del sujeto al mundo del trabajo, pues con ello se prioriza solamente uno de los múltiples componentes de la educación que debería ser integral, liberadora y emancipadora (Mora, 2009).

Uno de los factores más importantes para alcanzar escuelas realmente eficientes desde la perspectiva crítica y política que venimos desarrollando, dentro de la práctica pedagógica, tiene mucho que ver con la dirección institucional, o gestión institucional, responsabilidad asumida, generalmente, por una sola persona, directora o director de la dirección Distrital o Dirección de Unidad Educativa.

La dirección ideal y realmente efectiva sería aquella en la cual participen toda la comunidad educativa, todos los actores educativos, conformar un verdadero equipo de trabajo. Este debería ser, además, rotativo según la reglamentación interna de cada centro educativo comunitario autónomo. Esta idea reflejaría en gran medida, las costumbres y los sistemas organizativos de culturas ancestrales muy diferentes a la cultura occidental predominante en la forma del ejercicio de la autoridad en nuestro país.

El éxito de toda organización educativa, especialmente de las instituciones escolares dependería obviamente del trabajo participativo, cooperativo y colaborativo que desarrolle el equipo directivo, no solo con todas las personas que conforman la comunidad intra-escolar, aquella más cercana con el centro educativo, sino especialmente con la comunidad extra-escolar, la que no está cotidianamente inmersa en el mundo de la escuela, sino que se vincula con ella directa o indirectamente desde el mundo exterior a la misma. Tanto las formas de comunicación como de participación ambos aspectos impulsados o motivados por la Dirección Distrital de Educación, serán decisivos para el buen funcionamiento y la calidad de las Unidades educativas y/o centros educativos y los procesos de

producción, aprendizaje y enseñanza, investigación y convivencia dentro y fuera de las unidades educativas comunitarios. La comunicación y la participación deben ser puestas en práctica desde diversas perspectivas, insistiendo en su horizontalidad e igualdad entre todos/as los/as participantes (Ponce Arauco, 2009).

La calidad de cualquier dirección y unidad educativa dependerá, también, del mejoramiento permanente de la institución, la planificación precisa y detallada de cada uno de sus actividades durante el año escolar programado en ese caso el año 2016, la implementación de políticas procedentes de la discusión colectiva al interior de la institución, pero también referidas aquellas emanadas de las políticas educativas comunales, departamentales, regionales y nacionales cuando correspondan. Todo equipo directivo debe reflexionar cuidadosamente sobre cada una de sus acciones.

A continuación mostramos los siete criterios sobre los estándares e indicadores de calidad de la educación para los países ALBA (Revista Instituto Nacional De Integración, 2009).

- **Modelo o imagen de la dirección institucional y gestión educativa**, la dirección tendrá la importantísima tarea de mantener informado a todo el equipo sobre la actuación de cada uno de los integrantes del centro escolar. Ya que cada institución, construye su propia imagen y modelo de dirección y gestión educativa.
- **Toma de decisiones**, debe ser de manera colectiva de acuerdo con el funcionamiento de las diversas instancias que conforman tales instituciones, conformando una comunidad educativa gestora.
- **Procesos comunicativos**, debe tener un proceso abierto y frecuente de comunicación entre los diversos actores dentro y fuera de la institución. Ya que posibilitan altos grados de transparencia, antes, durante y después de la toma de decisiones.

- **Gestión operativa institucional**, el desarrollo educativo depende, en gran medida, de la disponibilidad de recursos financieros, su adecuada distribución y disposición, así como el seguimiento de su acertada administración.
- **Motivación y apoyo permanente**, el proceso de aprendizaje y enseñanza mejorará notablemente si el personal directivo esta siempre dispuesto a conversar y ayudar, no solamente en os momentos de dificultad, sino en la cotidianidad del trabajo educativo. Todos estudiantes, maestra, maestros y demás trabajadores al interior de la Dirección Distrital y unidad educativa deben sentirse motivados y apoyados por el personal directivo, de esa forma podrán trabajar de manera efectiva, optima, eficiente y apropiada.
- **Planificación, implementación y evaluación**, toda organización debe tener prevista una adecuada planificación a corto, mediano y largo alcance. Debe considerar la forma de implementación en lapsos y tiempos planificados. Realizando un seguimiento y evaluación de cada una de las acciones y actividades implementadas.
- **Profesionalización y desarrollo de todo el personal de la institución**, se debe realizar permanentemente ofertas de formación, preparación, superación y capacitación del personal docente, administrativo y quienes en general estén directamente vinculados con la institución.

2.2.2. Gestión educativa

2.2.2.1. Cada dirección un proyecto

La dirección distrital o sistema educativo, como centro de asimilación, desarrollo y creación de la cultura de la humanidad, frente a los fenómenos de la globalización, marginación y otros, es una de las instituciones encargadas del desarrollo de la humanidad; de contribuir a conservar la identidad nacional, el medio ambiente y la integridad humana en el país, en cada región.

Por tal razón en el ambiente se alude frecuentemente el término gestión, empleándose muchas veces sin precisión y en ocasiones con sentidos contrapuestos.

Por un lado suele definirse la gestión como los “pasos conducentes a la consecuencia de una cosa”, es decir, aquellos vinculados a las acciones que tienen ciertos objetivos hacia los cuales se dirige. Pero también se la relaciona con la “acción y efecto de administrar”, es decir, se le atribuye un carácter más próximo a lo normativo (Alvarez de Zayas, 2012).

De ahí que podemos reconocer dos nociones claras: una vinculada a la administración²¹ y la otra vinculada al gobierno, a la dirección, a la participación colectiva.

La gestión se halla entrelazada en la cultura institucional que cada una de las instituciones educativas llega a sostener. En diversos países se escucha la frase: “en esta escuela no se puede cambiar nada, lo intentamos, pero no sabemos que hacer” (Cejas, 2009).

Entonces es menester abordar los diversos tipos de cultura institucional que poseen los centros educativos. Esto constituye el primer paso para saber porque suceden numerosos hechos de ellos. Reconociendo las culturas institucionales, siempre orientadas a la elaboración del proyecto sociocomunitario productivo:

- El centro educativo como “cuestión de familia”
- El centro educativo como “cuestión de papeles”
- El centro educativo como “lugar de negociación”

2.2.2.2. Gestión educativa ¿cómo se entiende y como se conduce?

La gestión educativa es el conjunto de acciones articuladas para el logro de objetivos propuestos por el proyecto educativo, Plan Operativo Anual POA y Proyecto Sociocomunitario Productivo (PSP) de un centro educativo.

La gestión educativa se enmarca dentro de un proceso de planificación estratégica y debe tener una visión con el entorno y las propias capacidades del centro educativo, Dirección Distrital, Unidad educativa.

²¹ Administración; es la ciencia que tiene como objeto de estudio al proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficacia, eficiencia y efectividad las metas seleccionadas (Alvarez de Zayas, 2012)

Por lo que se busca una buena gestión educativa (Cejás, 2009):

- Desarrollo de una cultura organizativa, democrática y eficiente; con responsabilidades definidas; con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación y comunicación responsables entre los actores de la comunidad educativa.
- Conducir las diversas acciones para el logro de metas y objetivos, creando condiciones necesarias para su cumplimiento.
- Lograr que cada miembro de la comunidad educativa cumpla con sus funciones, para el logro de las metas y objetivos sobre los que se han tomado acuerdos.
- Evaluar procesos y resultados del servicio educativo e identificar los logros, deficiencias y soluciones creativas que optimicen el quehacer educativo.

El Director es fundamentalmente un conductor, un armonizador de voluntades con autoridad legitimada, en algunos momentos concierta, convoca, armoniza y en otros, dirige, orienta, hace respetar y cumplir los acuerdos.

Las características e identidad que asume el director marcan el tipo de gestión que se vaya a llevar a cabo y el tipo de proyecto educativo que se construya, es por esta razón que los centros educativos pueden caer en el desorden y anarquía cuando la conducción no es clara, o también en el conflicto o parálisis cuando la dirección se ejerce con autoritarismo, prepotencia y soberbia.

El gran desafío para un director es ser eficiente en la gestión y democrático en la conducción.

Las líneas referente a la educación se expresa en la constitución política del estado, en su capítulo sexto sobre EDUCACIÓN, INTERCULTURALIDAD Y DERECHOS CULTURALES, son en la actualidad la referencia que deben asumir los directores para cumplir con las transformaciones sociales desde la labor de dirección.

La constitución Política del Estado (2009) señala al respecto lo siguiente:

- El sistema educativo desarrolla subprocesos sobre la base de criterios de armonía y coordinación.
- La educación es unitaria, pública, universal, democrática, participativa, comunitaria, descolonizadora y de calidad.
- La educación es intracultural, intercultural y plurilingüe en todo el sistema educativo.
- El sistema educativo se fundamenta en una educación abierta, humanista, científica, técnica y tecnológica, productiva, territorial, teórica y práctica, liberadora y revolucionaria, crítica y solidaria.
- La educación fomentará el civismo, el diálogo intercultural y los valores ético moral. Los valores incorporarán la equidad de género, la no diferencia de roles, la no violencia y la vigencia plena de los derechos humanos.
- La educación tendrá como objetivo la formación integral de las personas y el fortalecimiento de la conciencia social crítica en la vida y para la vida.
- La educación estará orientada a la formación individual y colectiva; al desarrollo de competencias, aptitudes y habilidades físicas e intelectuales que vincule la teoría con la práctica productiva; a la conservación y protección del medio ambiente, la biodiversidad y el territorio para el vivir bien. Su regulación y cumplimiento serán establecidos por la ley.

Podemos arribar a una conclusión preliminar, para cumplir con las líneas antes expuestas, se necesita de un director que se proponga transformar los conceptos y métodos tradicionales de dirección investigando, continuamente, formas de transformar los modos de profesionalización de los docentes, su interacción con los estudiantes y la interacción de los actores sociales y el proceso educativo, mediante la aplicación de nuevos programas y proyectos educacionales que respondan a los encargos sociales refrendados por el Estado Plurinacional de Bolivia.

2.2.2.3. La función de dirección

En correspondencia con la función que la institución docente debe cumplir con la sociedad de mejorar la calidad de la formación de los recursos humanos y a través de ellos, desarrollar, introducir y promover los adelantos en la educación.

Se busca un director idóneo para cumplir con la función de dirección de los procesos (enseñanza-aprendizaje, técnico-metodológico, de investigación científica, producción e interacción social).

La función directiva no es asumida en todos los contextos de forma similar pues esta responde al modelo educativo que los países asumen. Según (Quiroz Calle & Vázquez Horta, 2009) se pueden constatar que:

- En los países con un sistema centralizado (Francia, Italia, Bélgica o Grecia), que conciben la función directiva en una línea administrativa, el directivo que accede al cargo mediante concurso-oposición, es un representante del gobierno, por lo que su labor consiste en regir el centro de acuerdo con las pautas de quien representa.
- En países con sistema educativo descentralizado, como Gran Bretaña, la función directiva se acerca a lo que podríamos llamar “Modelo gerencial”. La función del director consiste aquí en gestionar los recursos económicos y humanos, así como en dar a conocer la identidad del centro al resto de la comunidad educativa.
- Países como Suecia, Noruega, Finlandia o países bajos tienen un modelo de dirección pedagógico-profesional, que une las tareas de gestión con las tareas de asesoría pedagógica. En estos países se entiende que el director es responsable de la calidad del centro ante las autoridades locales.

La investigación sobre eficacia escolar valora que, para que el director pueda cumplir sus funciones, es necesario que posea determinados conocimientos, habilidades, actitudes, valores y cualidades que lo comprometan con la labor que debe desempeñar en la sociedad. Se confirma que las actitudes y comportamientos de la persona que asume las funciones de dirección se

constituyen en un factor clave de eficacia escolar, como en las experiencias de los siguientes (Quiroz Calle & Vázquez Horta, 2009):

- En la escuela española, en la labor del director se destacan tres elementos que caracterizan su éxito: a) la implicación del director en la creación de un ambiente ordenado y de un clima escolar que facilite la enseñanza y el aprendizaje; b) su trabajo para fomentar la participación, el compromiso con la comunidad escolar y c) el liderazgo pedagógico que ejerce.
- En la escuela chilena su director emerge como una figura presente, respetada por su capacidad técnica, compromiso y preocupación por cada miembro de la comunidad. Su liderazgo se caracteriza por su calidez, cordialidad y preocupación por el mejoramiento de las condiciones materiales y pedagógicas del establecimiento, teniendo como norte los aprendizajes y el rendimiento de los estudiantes.
- En la escuela ecuatoriana se entiende que la dirección es una de las piezas clave. Se plantea que el director tiene claro liderazgo pedagógico, dado que entre sus tareas se encuentra el asesorar a los docentes en cuestiones pedagógicas, así como supervisar su trabajo.
- En la escuela cubana resalta una dirección colectiva, al apoyarse con el director en sus jefes de ciclo para conducir el proceso de enseñanza y aprendizaje, en este sentido se señala que en el centro se respira un ambiente de planificación y trabajo coordinado.

Al valorar estos aspectos de diferentes países y sus instituciones educativas, el papel del director en el logro de la eficacia escolar, entendemos que trabajar en la profesionalización del director es de vital importancia.

2.2.2.4. Competencias del director

Uno de planteamientos para ser director en Bolivia, uno de los elementos de mayor importancia es la experiencia pedagógica como maestro. Las competencias como conjuntos de conocimientos, capacidades, habilidades o destrezas

adquiridas, que puede facilitar al logro de nivel de desempeño y actuación adecuado y pertinente.

Y las competencias que un director debe lograr expresar en su labor profesional es (Quiroz Calle & Vázquez Horta, 2009):

- **Técnicas:** relativas a la planificación, coordinación y dirección de estructuras, el control-evaluación y la administración y gestión de recursos.
- **De relaciones humanas,** para facilitar la animación e interacción de personas y grupos mediante la información, la comunicación, la motivación y la creación del clima de trabajo.
- **De integración, competencias culturales y políticas,** se entiende que la atención de ambas dimensiones es esencial para, más allá de la interacción, lograr la integración de la comunidad educativa. Las funciones culturales se relacionan con la representación y la promoción de la cultura y las funciones políticas, con la regulación de la participación y el poder, la dinamización de los procesos de trabajo en equipo y la intervención en conflictos.
- **Criticas;** esta categoría ha sido diferenciada de las funciones políticas por la especificidad de su intervención en el ámbito pedagógico, al ser atendidos como funciones de animación e innovación pedagógica, incidiendo en la revisión y reflexión crítica, la formación del personal y la promoción del cambio, la innovación y la mejora.
- **Relaciones externas;** esa categoría ha sido separada por ser transversal a todas las anteriores, ya que las funciones propias de cualquiera de ellas pueden tener que ser desarrolladas, incluso, en ámbitos externos, pero también y fundamentalmente porque los estudios previos sobre la funciones ejercidas por la dirección revelan la necesidad de dirigir una atención específica a este ámbito que, además de ser desempeñado renuenteemente, es poco valorado.

Las competencias del director según (Salinas Alavi, 2015).

- **Líder democrático**, debe tener capacidad para estimular, dinamizar y potenciar la acción del grupo.
- **Dirección de sí mismo**, capacidad de conducirse a si mismo racional e espiritualmente.
- **Competitivo**, significa tener idoneidad, aptitud y capacidad para brindar productos y servicios.
- **Flexible**, significa que debe ser abierto a las posibilidades que se presente.
- **Cooperativo**, presto a colaborar para con sus dirigidos en todo lo que sea necesario.
- **Investigador**, actitud permanente de búsqueda de ampliar y enriquecer sus conocimientos.
- **Orientador y gestor**, capacidad de dirigir y orientar en todas las situaciones que sean necesarias.
- **Negociador**, debe diseñar anticipadamente las actividades a realizarse.
- **Planificador**, capacidad de establecer acuerdos con todos los agentes implicados en la tarea educativa.

2.2.2.5. Políticas

La interrelación e integración dialéctica de los saberes, funciones y tareas para lo político y social, que se dinamizan en lo personológico y se demuestran en los diferentes contextos de actuación. El saber, saber hacer, saber ser y saber convivir con los demás se concreta en los artículos redactados en la Constitución Política de Estado Plurinacional que deben ser trabajados en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

2.2.2.6. Liderazgo

Una de las funciones importantes en la dirección de la gestión educativa para el director es poder establecer metas coherentes que garanticen la misión, la visión y las tareas establecidas en el POA (Plan Operativo Anual), PSP (Proyecto Sociocomunitario Productivo), de forma compartida entre maestros, estudiantes, padres de familia y comunidad. Para lograr este proceso el director tiene que

lograr liberar el proceso de planificación que “es la función administrativa mediante la cual se estructuran los componentes de estado: problema, objeto, objetivo, función y contenido, atendiendo prioritariamente a la necesidad social o problema”.

Un buen líder debe llevar a cabo un proceso compartido de planificación, donde se implique no solo el equipo directivo, sino que integre al profesorado y demás personal del centro, donde se manifieste con mayor claridad el liderazgo, se valore el trabajo y se reconozca los méritos de las personas que trabajan en la unidad educativa.

Ser líder es guiar, conducir, dirigir, anticiparse por la fuerza de las ideas, del carácter, talento, voluntad y habilidades administrativas. Si el directivo guía a su subalterno sólo basado en normas, reglas o por la autoridad que le da la organización formal, no logrará que éste trabaje al máximo de sus capacidades. Por el contrario, mediante la aplicación del principio de liderazgo será posible inducir o persuadir a todos a trabajar con celo y confianza en su experiencia o habilidad, con honradez e intensidad en la ejecución del trabajo.

El líder influye sobre las personas por medio de la persuasión, la exhortación, la emulación, la sugestión, la demostración de una devoción sincera hacia alguna meta, la publicidad, etc.

Como puede referirse estos conceptos, dirección y liderazgo, se diferencia claramente entre sí. Mientras el primero implica orden, mando, norma, autoridad formal, etc., el segundo indica persuasión, consenso, adhesión, autoridad informal. Lo que nos induce a pensar que lo ideal sería que todos los jefes o directivos fueran líderes, porque el ejercicio de esa función se complementa a la de ser jefe (Salinas Alavi, 2015).

El cuadro 4 nos muestra rasgos y roles de un líder que para ser tales deben poseer algunos rasgos y una serie de roles, entre ellos:

Cuadro 4. Rasgos y roles de un líder

RASGOS	ROLES
1. Tienden a ser los mejores y brillantes.	1. Aconsejan, orientan y capacitan a los subordinados.
2. Poseen una elevada moral.	2. Se comunican eficazmente con los subordinados.
3. Manifiestan mejor adaptación en las distintas pruebas de personalidad.	3. Dan a conocer a los subordinados lo que espera de ellos.
4. Tienden a dar y pedir más información.	4. Fijan altas normas de comportamiento.
5. Superan a los demás en inteligencia, conocimiento, confiabilidad y responsabilidad.	5. Conocen a sus subordinados y sus capacidades.
6. Evidencian una productividad elevada.	6. Conocen el estado de la moral organizacional y procuran mantenerlas alta.
7. Poseen popularidad y empatía.	7. Comparte la toma de decisiones.
8. Amplio conocimiento de su actividad.	8. Desean y procuran introducir los cambios en la forma de hacer las cosas.
9. Amplio sentido de justicia.	9. Mantienen informados acerca de la real situación, buena o mala, en cualquier circunstancia.
10. Conocimiento y confianza en sí mismos.	10. Expresan satisfacción frente a un buen trabajo.

Fuente: Salinas Alavi (2015)

2.2.2.7. Psicopedagogía

Se refiere a la interrelación e integración dialéctica de los saberes, funciones y tareas que el director debe organizar con los estudiantes, docentes y padres de familia y se concreta en los indicadores que se vinculan a la didáctica de la educación en todos sus niveles, las estrategias educativas, la motivación profesional pedagógica, la orientación de la educación de la personalidad y el desarrollo del autodidactismo.

2.2.2.8. Investigación científica

La interrelación e integración dialéctica de los saberes, funciones y tareas para la investigación educativa y la producción de soluciones en la teoría y la práctica; se

demuestra en los diferentes contextos de actuación y se concreta en los indicadores que se vinculan al maestro investigador en la producción e introducción de soluciones para dar respuestas a los problemas de la realidad educativa.

2.2.2.9. Organización escolar

El análisis integral del ente educativo, la dirección, en sus diferentes y diversas relaciones con los agentes sociales, para garantizar las condiciones adecuadas en la formación de los estudiantes. Revela las particularidades del sistema de dirección en relación con el ordenamiento de las acciones educativas de la institución. La organización constituye el aspecto más visible del proceso de dirección, se refiere a la organización, colocación, disposición y estructuración de sistemas según principios preestablecidos, expresa la idea de normar algo con el fin de alcanzar objetivos bien definidos en correspondencia con una adecuada planificación, organización, ejecución y control de las actividades de la institución educativa.

En correspondencia con los cambios que se gestan en el Estado Plurinacional de Bolivia, en materia de educación, con la Ley 070 Avelino Siñani – Elizardo Pérez.

2.3. Marco legal

2.3.1. Disposiciones contempladas en la constitución política del estado

Un Estado basado en el respeto e igualdad entre todos, con principios de soberanía, dignidad, complementariedad, solidaridad, armonía y equidad en la distribución y redistribución del producto social, donde predomine la búsqueda del vivir bien; con respeto a la pluralidad económica, social, jurídica, política y cultural de los habitantes de esta tierra; en convivencia colectiva con acceso al agua, trabajo, educación, salud y vivienda para todos.

El principal fundamento es; Bolivia se constituye en un Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario, libre, independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías. Bolivia se funda en la pluralidad y

el pluralismo político, económico, jurídico, cultural y lingüístico, dentro del proceso integrador del país.

En el artículo “c” educación, interculturalidad y derechos culturales (Capítulo VI)

- La educación constituye una función suprema y primera responsabilidad financiera del Estado, que tiene la obligación indeclinable de sostenerla, garantizarla y gestionarla (Cap. VI, Art. 77).
- La educación es unitaria, pública, universal, democrática, participativa, comunitaria, descolonizadora y de calidad (Cap. VI, Art. 78, Inc.1).
- El sistema educativo se fundamenta en una educación abierta, humanista, científica, técnica y tecnológica, productiva, territorial, teórica y práctica, liberadora y revolucionaria, crítica y solidaria (Cap. VI, Art. 78, Inc.3).
- La educación fomentará el civismo, el diálogo intercultural y los valores ético moral. Los valores incorporarán la equidad de género, la no diferencia de roles, la no violencia y la vigencia plena de los derechos humanos (Cap. VI, Art. 79).
- La educación tendrá como objetivo la formación integral de las personas y el fortalecimiento de la conciencia social crítica en la vida y para la vida. La educación estará orientada a la formación individual y colectiva; al desarrollo de competencias, aptitudes y habilidades físicas e intelectuales que vincule la teoría con la práctica productiva; a la conservación y protección del medio ambiente, la biodiversidad y el territorio para el vivir bien. Su regulación y cumplimiento serán establecidos por la ley (Cap. VI, Art. 80, Inc. I).
- La educación contribuirá al fortalecimiento de la unidad e identidad de todas y todos como parte del Estado Plurinacional, así como a la identidad y desarrollo cultural de los miembros de cada nación o pueblo indígena originario campesino, y al entendimiento y enriquecimiento intercultural dentro del Estado (Cap. VI, Art. 80, Inc. II).
- Se reconoce y garantiza la participación social, la participación comunitaria y de los padres de familia en el sistema educativo, mediante organismos representativos en todos los niveles del Estado y en las naciones y pueblos

indígena originario campesinos. Su composición y atribuciones estarán establecidas en la ley (Cap. VI, Art. 83).

- El seguimiento, la medición, evaluación y acreditación de la calidad educativa en todo el sistema educativo, estará a cargo de una institución pública, técnica especializada, independiente del Ministerio del ramo. Su composición y funcionamiento será determinado por la ley (Cap. VI, Art. 89).
- El Estado, a través del sistema educativo, promoverá la creación y organización de programas educativos a distancia y populares no escolarizados, con el objetivo de elevar el nivel cultural y desarrollar la conciencia plurinacional del pueblo (Cap. VI, Art. 90, Inc. III).

2.3.2. Aspectos contemplados en la Ley de la Educación 070 “Avelino Siñani - Elizardo Pérez”

En la presente se describen las disposiciones de gestión educativa comunitaria contempladas en la Ley de la Educación Avelino Siñani y Elizardo Pérez en relación con el ejercicio profesional de gestión.

2.3.2.1. Disposiciones generales

- **Participación social.** Se reconoce y garantiza la participación social, la participación comunitaria, de madres y padres de familia en el sistema educativo, mediante organismos representativos en todos los niveles del Estado. En las naciones y pueblos indígena originario campesinos, comunidades interculturales y afro bolivianas de acuerdo a sus normas y procedimientos propios.

2.3.2.2. Nueva propuesta educativa de la ley 070 en relación con la gestión educativa

a) Administración y gestión de la educación

- Es la instancia que planifica, organiza, dirige y controla los recursos del Sistema Educativo Plurinacional, con participación social.

b) Principios de la administración y gestión educativa

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

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

c) Objetivos de la administración y gestión del sistema educativo

1. Lograr una adecuada y transparente gestión y administración del Sistema Educativo Plurinacional.
2. Planificar, organizar, ejecutar, dirigir y evaluar la administración y gestión en todos los subsistemas, niveles y modalidades, con participación social.
3. Generar condiciones favorables de relación intercultural para que todos los actores de la educación cumplan y desempeñen adecuadamente su rol.
4. Garantizar la provisión de recursos financieros, personal cualificado, infraestructura y materiales de acuerdo a las necesidades de cada región y de acuerdo a las competencias concurrentes de las entidades territoriales autónomas.

d) Mecanismos de la gestión educativa

Los mecanismos de la gestión educativa se crean considerando los criterios de área geográfica, piso ecológico, sociocultural, territorial, histórico y lingüístico, respondiendo a las necesidades de cada contexto.

e) Nivel Distrital de la gestión del Sistema Educativo Plurinacional

Conformado por las siguientes instancias:

1. Direcciones Distritales Educativas, dependientes de las Direcciones Departamentales, responsables de la gestión educativa y administración curricular en el ámbito de su jurisdicción, de acuerdo a sus funciones y competencias definidas por la normatividad.
2. Direcciones de Núcleo, dependiente de las Direcciones Distritales, responsables de la gestión educativa y administración curricular en el ámbito de su Núcleo Educativo, de acuerdo a sus funciones y competencias definidas por la normatividad.
3. Direcciones de Unidad Educativa, dependiente de las Direcciones de Núcleo, responsables de la gestión educativa y administración curricular en la Unidad Educativa correspondiente, de acuerdo a sus funciones y competencias definidas por la normatividad.

f) Designación y Funciones

1. Las y los Directores Distritales de Educación serán designados por las y los Directores Departamentales de Educación, como resultado de concurso de méritos y examen de competencia en el marco del reglamento del escalafón y la reglamentación respectiva emanada del Ministerio de Educación.
2. Las y los Directores de Núcleo y Unidades Educativas serán designados por las y los Directores Distritales de Educación, como resultado de concurso de méritos y examen de competencia en el marco del reglamento del escalafón y la reglamentación respectiva emanada del Ministerio de Educación.
3. Las designaciones serán de carácter periódico sobre la base de reglamento específico.

g) Nivel Autonómico

En el marco de las competencias concurrentes establecidas en la Constitución Política del Estado Plurinacional y disposiciones legales, las entidades territoriales autónomas tendrán las siguientes atribuciones referidas a la gestión educativa:

Gobiernos Municipales:

Responsables de dotar, financiar y garantizar los servicios básicos, infraestructura, mobiliario, material educativo y equipamiento de las Unidades Educativas de Educación Regular, Educación Alternativa y Especial, así como de las Direcciones Distritales y de Núcleo, en su jurisdicción.

- a) Apoyo a programas educativos con recursos establecidos en las normas en vigencia.
- b) Formular, aprobar y ejecutar planes de educación a partir de políticas y estrategias plurinacionales para el ámbito de su jurisdicción territorial autonómicas en el marco del currículo regionalizado.
- c) Organizar y apoyar la gestión participativa de los pueblos indígena originario campesinos en el marco de la Educación Inicial en Familia Comunitaria, Primaria Vocacional y Secundaria Productiva.
- d) Realizar el seguimiento a la adecuada implementación de los planes y programas curriculares diversificados en el marco del currículo regionalizado y de sus competencias en el ámbito de su jurisdicción.

h) Participación Social Comunitaria

Es la instancia de participación de los actores sociales, actores comunitarios, madres y padres de familia con representación y legitimidad, vinculados al ámbito educativo. La participación social comunitaria comprende la estructura, mecanismos, composición y atribuciones dirigida al apoyo en el desarrollo de la educación, sujeta a reglamentación.

- 1. Participar en la formulación y lineamientos de políticas educativas en todo el Sistema Educativo Plurinacional, para contribuir a la calidad de la educación, en el marco de la corresponsabilidad de todas y todos los actores educativos.
- 2. Garantizar el respeto a las atribuciones, roles y responsabilidades educativas específicas, establecidas en las normas y reglamentaciones del Sistema Educativo Plurinacional, en lo concerniente a los aspectos administrativo-jerárquico, técnico-docente, educativo-estudiantil y de la participación social comunitaria.

3. Consolidar el carácter comunitario y democrático de la Participación Social Comunitaria, respetando la diversidad de los actores educativos y sus formas de organización para la participación social comunitaria, con legitimidad y representatividad.
4. Promover consensos entre los diferentes actores de la educación para la definición de políticas educativas, comprendiendo que la educación es un bien común y corresponsabilidad de todas y todos.
5. Lograr una Participación Social Comunitaria con vocación de servicio, compromiso, solidaridad, reciprocidad y complementariedad entre todos los actores educativos.
6. Participar en la planificación, control, seguimiento y evaluación del proceso educativo, respetando las atribuciones específicas de los actores educativos y la delimitación territorial y geográfica de la Participación Social Comunitaria.
7. Contribuir al logro de la transparencia administrativa a través de un control social para optimizar el funcionamiento del Sistema Educativo Plurinacional

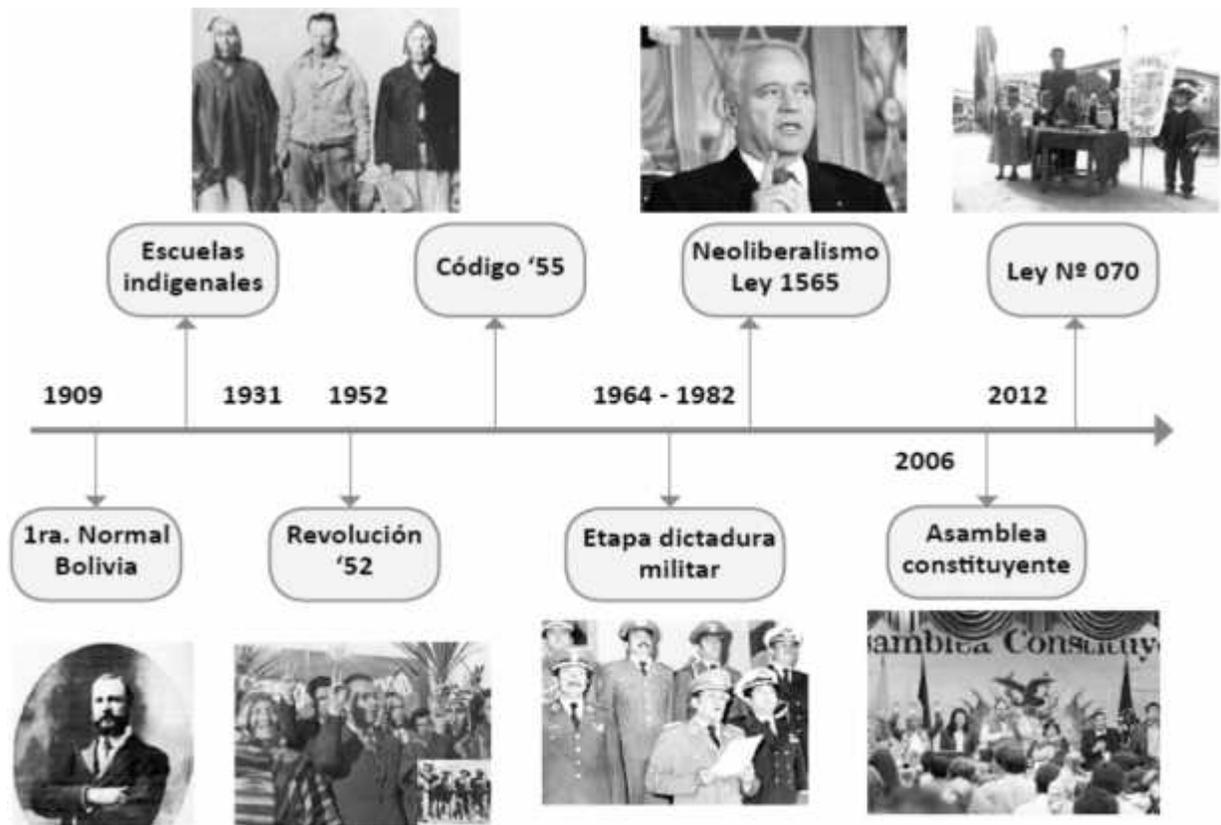
2.3.3. La evolución de la educación boliviana hasta la Ley 070

Caracterizamos la historia de la Educación boliviana para reconocer aspectos fundamentales y explorar algunos elementos que presentan en nuestra práctica pedagógica y mejorarla.

La historia de la educación boliviana brinda aportes educativos de cada época para la construcción de la actual educación de Bolivia.

El gráfico 6 nos muestra la historia de la Educación boliviana desde la creación de la primera Normal para la formación de maestros en 1909 hasta la aprobación de la Ley 070.

Gráfico 6. Historia de la educación boliviana



Fuente: (Ministerio de Educación, 2016)

2.3.3.1. Primera normal de Bolivia en 1909

A principios del siglo XX se produjo la primera reforma educativa impulsada desde 1904 por el presidente Ismael Montes. Esta reforma tuvo como motivación central la modernización del país a través de una ideología liberal. Para ello, se contrató al pedagogo belga Georges Rouma quién proyectó las bases fundamentales de este proceso y dirigió desde 1909 la Escuela Normal de Profesores Preceptores de la República en la ciudad de Sucre.

Los aportes del pensamiento pedagógico de Rouma fueron la base para el desarrollo educativo boliviano durante el siglo XX. Él veía el proceso de educación con un enfoque integral del ser humano, como un ser bio-psico-social, desde una perspectiva interdisciplinaria de las ciencias en la pedagogía, a partir de ocho principios básicos: educación laica, coeducación, política educativa, educación práctica, científica, activa, integral y estética. Con estos principios se buscaba, la

formación de un pensamiento crítico y analítico, y que fue puesto en práctica durante los gobiernos liberales en Bolivia.

Posteriormente, en 1915 se fundaron tres escuelas normales rurales en Umala (La Paz), Sacaba (Cochabamba) y Puna (Potosí). A pesar de los esfuerzos para mejorar la educación, ninguna de estas instituciones beneficiaba directamente a los campesinos y a los indígenas. Esto motivó al presidente Hernando Siles a proclamar la “cruzada nacional pro indio”, porque la presencia indígena en el Estado significaba el retraso en su desarrollo, por tanto la cruzada estaba orientada a civilizar al indio, que fracasó debido a las condiciones sociales existentes y a la oposición de los gamonales de entonces.

Según (Unidad de Formación continua UNEFCO, 2011)

Cuadro 5. Sucesos de la educación boliviana a inicio del siglo XX

AÑO	DESCRIPCIÓN
1903	<ul style="list-style-type: none"> - Se estableció la necesidad de aprobar los libros de texto por el ministerio. - Se dictó un plan de estudios para la educación secundaria.
1909	<div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 10px;"> <p>Se crea la primera Escuela normal en Sucre, dirigida por George Roume, que “...que encaro esta tarea con un enfoque iluminista y positivista inspirado en el espíritu científico traído de la Europa de esa época”. El pensamiento de Roma impregno el desarrollo educativo del siglo.</p> </div> </div>
1923	<p>Se creó el Escalafón del magisterio, se consolidó la idea de un Congreso Pedagógico, inaugurándose el 14 de febrero de 1925.</p>

Fuente: Mesa Quisbert, Gisbert Carbonell, & de Mesa Figueroa (2012)

2.3.3.2. Escuelas indígenas hasta 1931

A fines del siglo XIX y principios del XX, sin apoyo alguno, los indígenas crearon escuelas clandestinas para aprender a leer y escribir, conformando un espacio de resistencia comunitaria frente a los gobiernos liberales de turno y a la expansión

del latifundismo. Estos esfuerzos fueron reprimidos por latifundistas, autoridades y vecinos de los pueblos.

Paralelamente a las escuelas indígenas, desde el Estado se establecieron otro tipo de escuelas dedicadas a la enseñanza de la lectura y escritura. En 1905, el gobierno liberal de Montes promulgó una Ley que establecía la creación de Escuelas Ambulantes para las comunidades indígenas. En este tipo de escuelas los maestros tenían derecho a una recompensa pecuniaria por alumno de cualquier sexo, que llegue a leer y realizar las cuatro operaciones de aritmética, conocer la doctrina cristiana y hablar español.

A partir de 1914, los caciques se ocuparon de gestionar ante las autoridades la instalación de escuelas indígenas que debían ser sostenidas por el Estado o por las propias comunidades. Resultado de ello, en 1920, Marcelino Llanqui destacado cacique y profesor ambulante instala dos escuelas indígenas en Jesús de Machaca.

Asimismo, en 1930 Eduardo Leandro Nina Quispe, funda la Sociedad República del Qullasuyu, llegando a dirigir ocho escuelas indígenas en diferentes cantones del Departamento de La Paz. En la provincia Umasuyus, el cacique apoderado Rufino Willka, se ocupó de instalar escuelas indígenas en la región lacustre de Achacachi, de las cuales surgió la Escuela Ayllu de Warisata. Paralelamente a Warisata, Caiza “D” en Potosí, aportó con el enriquecimiento del concepto y procedimiento del sistema Nuclear, Seccional y la Formación de educadores de extracción campesina, que se plasmaría en la célebre normal indígena.

Cuadro 6. Escuelas indígenas

	<p>Las escuelas indígenas cumplieron funciones sociales como: la reproducción de la VIDA COMUNITARIA, su vinculación a la escuela; el fortalecimiento de la identidad a través de un aprendizaje activo, reflexivo, creativo y transformador.</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia (2016)

En 1931 Elizardo Pérez y Avelino Siñani impulsaron la educación indígenal, al fundar la Escuela Ayllu de Warisata que además de constituirse en un proyecto educativo, fue una respuesta audaz en beneficio de las comunidades indígenas y un modelo de lucha contra la exclusión, explotación y sometimiento. La “comunidad educativa” la conformaban maestros, amawtas, niños, niñas, jóvenes, abuelos y abuelas, y sus actividades educativas estaban vinculadas a la vida, el trabajo y la producción.

La escuela Ayllu Warisata fue creada de la mano del maestro Elizardo Perez y Avelino Siñani, el primero postulaba que la escuela rural debe ser para el indio, Entre los principios ideológicos estaban que la escuela Ayllu debía enmarcarse dentro de los límites territoriales de la organización social, económica de la comunidad de tal modo que se pueda desarrollar procesos de recuperación, promoción de los valores, el fortalecimiento de las costumbres e ideales de la comunidad (Perez, 1992).

Con relación a lo pedagógico postulo: la escuela productiva, el trabajo colectivo solidario, el aprendizaje cooperativo, el aprender haciendo, la vinculación con la comunidad para favorecer el aprender produciendo, adecuar el calendario escolar a las actividades agrícolas y pecuarias y la alimentación e higiene como base del desarrollo mental entre otros.

El cuadro 7 nos muestra los principios de la escuela Ayllu – Warisata compuesta de ocho puntos principales.

Cuadro 7. Principios de la escuela Ayllu – Warisata

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">-Formación y producción artesanal.-La escuela del trabajo productivo, social y creador de riqueza para beneficio de la comunidad.-Fortalecer la identidad cultural de los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos, despertando su conciencia crítica y activa.-Adecuar el calendario escolar a las actividades agrícolas y pecuarias.-Practicar la ayuda mutua y cooperativa, consolidando la participación comunitaria en la dirección de la escuela a través del parlamento Amawta.-Garantizar el crecimiento integral de la comunidad.-Promover la vinculación de la escuela con la comunidad para fortalecer el aprender produciendo.-Alimentación e higiene como base del desarrollo mental. |
|--|

Fuente: Perez 1992

Gráfico 7. Fundadores de la Escuela Indigenal Warisata²²



Fuente: Ministerio de Educación Bolivia (2016)

2.3.3.3. Revolución del 52 y la etapa de las dictaduras militares

La Revolución de 1952 legitimó los derechos ciudadanos de la población marginada.

Como consecuencia de la Revolución, en 1955 se pone en vigencia el Código de la Educación Boliviana que universaliza la educación, haciéndola gratuita y obligatoria para el nivel primario, con el propósito de “modernizar” a la sociedad, bajo principios civilizatorios, homogeneizadores y nacionalistas.

Este Código otorgaba a la comunidad la responsabilidad de crear escuelas. Paralelamente, de acuerdo al Decreto Ley N° 03464, capítulo VII de la Reforma Agraria de 1953, se faculta a las comunidades campesinas la posibilidad de crear escuelas controladas mediante Juntas escolares integradas por miembros de su organización comunal, mientras que el capítulo 141 del mismo Decreto establecía que “dichas comunidades sostendrán los establecimientos escolares que, antes de

²² Fundadores de la Escuela Indigenal Warisata; Mariano Ramos, Elizardo Perez y Avelino Siñani, fundaron la escuela el 2 de agosto de 1931 (Perez, 1992).

la promulgación del presente Decreto Ley, atendían los propietarios expropiados”. Como medida complementaria al Código de la Educación Boliviana, el año de 1957 se promulga el Decreto Supremo N° 04688 del Reglamento de Escalafón Nacional del Servicio de Educación, que norma la carrera docente y administrativa del magisterio, vigente hasta hoy. Los gobiernos de Barrientos y Banzer, establecieron la contrarreforma al Código de la Educación Boliviana con algunas modificaciones al Sistema Educativo Nacional. Sin embargo, no hubo cambios sustanciales, solo profundizaron la educación imperante de exclusión y discriminación de los menos favorecidos: indígenas, campesinos y sectores populares empobrecidos.

Por otro lado, a iniciativa del magisterio organizado urbano y rural, junto a la Central Obrera Boliviana, realizaron eventos nacionales educativos con el propósito de mejorar la educación. En enero de 1970 se celebró el I Congreso Pedagógico Nacional, donde el magisterio exigió el fortalecimiento del Sistema Educativo, se promovió la descentralización administrativa de la educación y la unificación del ámbito rural con el urbano. En 1979, se celebró el II Congreso Pedagógico Nacional que criticó la política educativa de la dictadura y reivindicó el Código de 1955, exigiendo el fortalecimiento del sistema educativo nacional sin resultados positivos.

En 1992, por vez primera, a iniciativa del Estado se realiza el I Congreso Nacional de Educación donde participan instituciones del ámbito educativo, cuyos resultados no fueron asumidos por las políticas educativas de los gobiernos neoliberales.

2.3.3.4. Época del neoliberalismo 1994

La Reforma Educativa como parte de las políticas neoliberales del país iniciada el 7 de julio de 1994, no logró un cambio estructural de la educación como se pretendía. Los principales propósitos que planteó fue el desarrollo de una educación orientada a satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje, la interculturalidad y el bilingüismo.

La Ley también adoptó como base psicopedagógica el enfoque constructivista, descontextualizado del medio y la realidad educativa, imponiendo una orientación individualista, humanística, modernizadora y globalizadora.

La Reforma Educativa logró construir un “tronco común curricular” con preeminencia para el nivel primario, con el apoyo de expertos internacionales, en un proceso que duró más de 10 años y una inversión millonaria. La característica principal fue asumir la necesidad de brindar atención a la diversidad, estructurándose a partir de dos grandes ejes: la participación popular y la interculturalidad, los mismos que transversalizan todos los procesos de aprendizaje y se incorporan en el desarrollo curricular de los niveles inicial y primario. Para la implementación de ese currículo, se capacitó a docentes y autoridades, y se elaboró un conjunto de materiales educativos para docentes y estudiantes sin lograr concretarse en los procesos de aprendizaje y enseñanza. También a lo largo de la implementación de la reforma educativa, se desarrollaron actividades orientadas a fortalecer la educación alternativa, como es el caso de las consultas nacionales.

La Reforma de 1994 propuso un nuevo modelo de gestión educativa holístico, entendido como un todo, en su compleja y total dimensión donde interactúan y se relacionan elementos administrativos, técnico pedagógicos, humanos, materiales, económicos, financieros, políticos, sociales y culturales, buscando la satisfacción de necesidades sentidas.

Al modelo de gestión educativa de la Reforma Educativa de 1994 se articularon tres leyes importantes: la Ley de Descentralización, Ley de Municipalidades y la Ley de Participación Popular 1551 (Ministerio de Educación Bolivia, 2013).

Descentralización de la educación

La Ley 1565, a raíz de las leyes de Participación Popular y Descentralización, propuso un sistema educativo descentralizado y municipalizado. Cada administración departamental estaba representada por las prefecturas que tenían a su cargo el sistema departamental de educación a través de los Servicios Departamentales de Educación (SEDUCAS), dependientes de la Dirección de Desarrollo Social, cuyas funciones aseguraban la administración y el desarrollo del sistema en este nivel.

Hasta antes de la Ley de Participación Popular los Gobiernos Municipales eran ajenos a la educación. Después de la promulgación de dicha Ley se convirtieron en unidades de gestión pública participes de nuevo modelo, pues el gobierno central delegó a los municipios la administración de los servicios de salud y educación. En este sentido, se otorga a los gobiernos municipales competencias específicas respecto a la educación.

Las más importantes fueron (Estado Plurinacional de Bolivia, 1995):

- Velar por la infraestructura educativa, el equipamiento, mobiliario, material didáctico e insumos.
- Atender los programas de alimentación complementaria incluyendo los desayunos escolares.
- Supervisar el desempeño de autoridades educativas (directores y personal docente).
- Formular programas en el área educativa a nivel de un municipio con la participación de autoridades municipales, autoridades educativas y la comunidad. La organización del Comité Municipal de Educación con el propósito de mejorar la calidad de educación en un municipio, mediante la elaboración de programas de desarrollo educativos municipales.

El modelo de gestión propuesto reconoce como instrumentos de planificación el Programa Municipal de Educación (PROME), el Proyecto Educativo de Núcleo (PEN), el Proyecto Educativo de Unidad, y el Programa (PEU), el Plan Operativo Anual (POA).

Participación social en la educación

Otra característica de esta propuesta fue la participación comunitaria determinada por la Ley de Participación Popular, que abarca todos los niveles del Sistema Educativo (desde el nivel nacional hasta la unidad educativa).

Con la implementación de la Ley de Reforma Educativa de 1994 y la Ley de Participación Popular entran en el escenario nuevos actores, la gestión educativa deja de ser un asunto exclusivo de un sector (maestros) y del Estado (Ministerio

de Educación). El nuevo enfoque de la gestión educativa abrió mayores espacios de participación en la educación a los diferentes sectores de la sociedad boliviana. Asimismo, la Ley de Participación Popular reconoce personería jurídica a todas las formas organizacionales indígenas basadas en la ocupación de un territorio. Es decir, los ayllus andinos, en las tierras altas, los pueblos indígenas, en las tierras bajas, y los sindicatos campesinos, en lugares de hacienda, son reconocidos como actores importantes del proceso de municipalización y descentralización. En consecuencia, las Organizaciones Territoriales de Base (OTBs) asumen los siguientes roles en la educación: a) Proponer, pedir, controlar y supervisar la realización de obras y la prestación de servicios públicos, de acuerdo a las necesidades comunitarias en materia de educación. b) Proponer el cambio o la ratificación de autoridades educativas dentro de su territorio, c) Acceder a la información sobre los recursos destinados a la Participación Popular (Estado Plurinacional de Bolivia, 1994).

La participación social en la educación y la descentralización hizo posible que “lo local” adquiriera un sentido de compromiso entre los actores responsables del contexto; es decir, entre los alcaldes, los directores distritales, los directores de las unidades educativas, los maestros y la comunidad en general para involucrarse en la educación.

Con la Ley 1565 y los Decretos Reglamentarios 23949 y 25273, se establecen los Órganos de Participación Directa y los Órganos Consultivos, los Órganos de Participación Popular fueron conformados por los padres de familia, las autoridades originarias, los docentes, los alumnos, los municipios y otras instancias representativas de la sociedad civil. Según la Ley 1565, el Ministerio de Educación tenía el rol de velar por la ejecución de políticas educativas a nivel nacional, consensuadas con los Órganos de Participación Popular.

2.3.3.5. Asamblea constituyente y Ley 070

El 2006 se tomaron dos acciones indispensables: una la creación de la Comisión Nacional de la Nueva ley Educativa Boliviana la cual fue encargada de redactar el documento de consenso sobre políticas educativas, la segunda fue la concreción

del II Congreso Nacional de Educación en Sucre de ahí emerge la ley “Avelino Siñani y Elizardo Perez”.

La Ley de la Educación 070 “Avelino Siñani y Elizardo Perez” fue aprobada el 20 de diciembre de 2010 bajo el sustento jurídico de la nueva Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, la ley sienta las bases para que la educación esté al servicio de las bolivianas y boliviano en cualquier momento de su vida debiendo cumplir un papel ideológico liberador y culturalmente comprometido con los intereses y necesidades del ser humano y de la biodiversidad (Ministerio de Educación Bolivia , 2016).

La ley de la Educación N° 070 “Avelino Siñani – Elizardo Perez” recoge en sus artículos el lema de Educación para todos y la necesidad de promover una educación de calidad²³.

La transformación de la educación debe estar en correspondencia con las demandas de la sociedad boliviana y las políticas de cambio en lo que se refiere a la educación.

2.3.3.5.1. Administración y gestión educativa según la ASEP

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

Los objetivos que tienen relación con la gestión educativa, la Ley ASEP señala la Consolidación el Sistema Educativo Plurinacional con la directa participación de madres y padres de familia, de las organizaciones sociales, sindicales y populares, instituciones, naciones y pueblos indígena originario campesinos, afrobolivianos y comunidades interculturales en la formulación de políticas educativas,

²³ “La calidad es algo que se supone mucho más que hacer correctamente el trabajo”, la calidad total tiene como principio fundamental la mejora continua y es el resultado de la visión, la planificación, la aplicación disciplinada del trabajo y la habilidad en toda Institución educativa. Crear una cultura de calidad, se refiere específicamente a la satisfacción de la sociedad, lo cual exige a las instituciones adoptar una visión de futuro que haga de ella, una institución competitiva.

planificación, organización, seguimiento y evaluación del proceso educativo, velando por su calidad.

Otro objetivo relacionado con la gestión educativa es garantizar integralmente la calidad de la educación en todo el Sistema Educativo Plurinacional, implementando estrategias de seguimiento, medición, evaluación y acreditación con participación social. En el marco de la soberanía e identidad plurinacional, plantear a nivel internacional indicadores, parámetros de evaluación y acreditación de la calidad educativa que respondan a la diversidad sociocultural y lingüística del país. (Art.5).

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

2.3.3.5.2. Principios y fundamentos de la educación boliviana de acuerdo con la Ley 070

En este apartado se describen los principios de la educación boliviana desde ámbitos filosóficos, políticos, ideológicos, sociales y jurídicos.

a) Fundamentos políticos e ideológicos

El nuevo modelo educativo se articula a la construcción de un nuevo Estado, que significa establecer un nuevo pacto social por una educación socio comunitario, productivo y revolucionario, que revaloriza la diversidad sociocultural del país.

Como efecto de la colonización, de carácter externo e interno, que se reproducen hasta hoy como diversas formas de dominio y sometimiento, estudiadas en la anterior unidad, provocan profundos procesos de transculturación, cuya hegemonía destruyó la cultura de cada pueblo o nación.

En este sentido, la educación busca construir una sociedad con una cultura comunitaria, democrática, participativa y de consensos que permita actuar con un

pensamiento crítico y libre sobre los destinos de la comunidad, pueblo, región y país en el marco de la unidad. Su constitución como un derecho universal, hará posible que docentes y sociedad en general se conviertan en protagonistas del proceso educativo de cambio.

b) Fundamentos Filosóficos

La transformación de la educación se asienta en la construcción de un nuevo patrón de desarrollo, bajo la concepción del vivir bien. Este último concepto, pilar del fundamento filosófico, se refiere a una convivencia comunitaria con interculturalidad y sin asimetrías de poder, donde no se puede vivir bien si los demás viven mal, que es diferente a la idea del “vivir mejor” del paradigma occidental, entonces es la contraposición entre el individualismo y el comunitarismo, el egoísmo y la solidaridad.

El vivir bien expresa la humanización del desarrollo, el acceso y disfrute de la riqueza, en armonía con la naturaleza y la comunidad, que contempla lo material, lo afectivo, intelectual y también lo simbólico espiritual. El vivir bien es una expresión cultural no individualista, que parte de una satisfacción compartida de las necesidades humanas, más allá del ámbito del bienestar material y económico.

Vivir bien, implica recuperar y poner en práctica los valores que han pervivido en los pueblos y las culturas, que funciona en todas las actividades sociales, económicas, organizacionales de la comunidad. En este sentido, el principio de reciprocidad opera como “umbral entre la naturaleza y la cultura”, por tanto, es una práctica simbólica que funda y dinamiza las relaciones humanas y la complementariedad con la naturaleza y el cosmos.

c) Fundamentos sociológicos

El fundamento sociológico plantea que la educación es sociocomunitaria, desde esta perspectiva, la finalidad de la propuesta educativa es formar personas que vivan y trabajen en comunidad, en las villas, barrios, zonas, ayllus, markas, capitanías, etc. La pertenencia al grupo social es consubstancial a la existencia. En ese sentido, el principio de territorialidad es entendido como el lugar donde se

habita y se convive, asociado al concepto de territorio, que es el soporte físico y simbólico de referencia para las comunidades. La comunidad es la base de la actividad y desarrollo del ser, como ser social, con sus diversidades y particularidades. Constituye la unidad social más concreta de la vida, conformada por las personas, las montañas, los bosques, los lagos, los animales, los ritos, las ofrendas, las fiestas y todo lo que conforma las dimensiones de vivir bien.

El desarrollo de la educación y vida sociocomunitaria, busca lograr una relación de convivencia, respeto y equilibrio entre los seres y la naturaleza. El concepto de comunidad refleja una de las principales características de la organización social de los pueblos, que basan sus acciones en la reciprocidad, complementariedad, solidaridad y el trabajo común. Asimismo, la educación tiende al desarrollo del compromiso social en la formación de niños, adolescentes, jóvenes y adultos activos, portadores del acervo cultural y científico de su comunidad y de los avances científicos-técnico-tecnológicos de la época en que viven.

Por tanto, el reto está en que se trabaje la revalorización de los contextos sociocomunitarios y se profundicen los valores que se desarrollan en la sociedad respetando a todos los seres del entorno, tanto a las personas como a la naturaleza.

d) Fundamentos epistemológicos

La epistemología es entendida como una teoría del conocimiento y sus usos sociales. Desde esa perspectiva, la concepción epistémica no se reduce a una construcción de conocimientos a partir de la relación entre un sujeto que conoce y un objeto conocido. Ahora, la operación del conocimiento, incorpora otros espacios y procesos que se articulan en el rescate y producción de los saberes en el ámbito educativo. En el pasado recibimos una formación centrada en la reproducción del conocimiento de forma individualista, esta nueva episteme del Sistema Educativo Plurinacional se construye a partir de la relación del ser humano con el cosmos, la naturaleza y la comunidad, y encuentra explicaciones y

razones integrales para desarrollar una conciencia histórica, social y cultural propia.

En este sentido, los saberes y conocimientos se asumen desde una dimensión holística de la educación. Esto significa que el estudio de los saberes y conocimientos se da en un contexto amplio que lo determina y da sentido, en una relación cíclica y complementaria con las dimensiones del ser, conocer, hacer, decidir para vivir bien y que surgen de contenidos conceptuales, instrumentales-procedimentales y valorativo-actitudinales.

Todos estos fundamentos epistemológicos del Sistema Educativo Plurinacional son concebidos como un proceso de construcción permanente, que necesariamente involucran procesos educativos que retroalimenten su autoconstrucción.

e) Fundamentos psicopedagógicos

Señala que las condiciones sociales y culturales con las que interactúa el ser humano, desde el momento de su concepción, tienen un carácter biopsicosociocultural sobre las cuales se forma y desarrolla la personalidad, el ser social, desde la familia, la comunidad y la sociedad. Por tanto, el nuevo paradigma educativo de carácter sociocomunitario productivo, se basa en un enfoque pedagógico descolonizador, comunitario, productivo y liberador, donde los procesos educativos son de carácter práctico-teórico-productivo, orientados a la formación de personas para desarrollar todo su potencial y capacidad y vivir bien.

Asimismo, la concepción holística de la educación reconoce que las personas tienen diferentes ritmos de aprendizaje, motivaciones, potencialidades y limitaciones que mediatizan sus experiencias, es a partir de acciones integrales e implementación de aulas de apoyo, adaptaciones curriculares, maestras/os y profesionales con formación especializada, recursos alternativos de comunicación, fortalecimiento de la organización comunitaria y trabajo con padres de familia, que lograremos el objetivo principal del nuevo modelo educativo.

De esta manera, el enfoque histórico-cultural de la educación concibe el desarrollo personal como una construcción permanente de saberes y conocimientos, a partir de las historias de vida en todos los ámbitos sociocomunitarios, a través de instrumentos mediadores que regulan y orientan la relación con el mundo externo, como la simbología, las lenguas, las manifestaciones culturales, entre otras.

CAPÍTULO III

**DISEÑO
METODOLÓGICO**

CAPITULO III DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación posee un enfoque mixto, debido a que se combina lo **Cualitativo** con lo **Cuantitativo** para lograr una descripción de la percepción que tienen los diversos componentes dentro la Gestión Educativa Comunitaria contenidas en la Ley 070 y su aplicación concreta dentro de la Dirección Distrital de Educación Caranavi (Cuadro 8).

El enfoque cualitativo se abordó principalmente durante el trabajo con los expertos en Gestión y Administración con enfoque comunitario.

Se recurrió al enfoque cuantitativo para conocer la percepción que tiene la Comunidad Educativa del Distrito Educativo Caranavi sobre el mismo objeto de estudio.

¿**Qué investigar?** las características de la planificación, de la organización, de la participación, de su implementación, seguimiento de los actores de la gestión educativa comunitaria; magnitud de problemas y factores asociados al problema.

¿**Cuáles son las características?**, niveles de investigación, la participación del Director Distrital, Directores de Unidad Educativa, Docentes, Estudiantes y Autoridades, las causas o los hechos que influyen en la gestión educativa comunitaria.

¿**Qué resultados pueden obtenerse?**, caracterizar el problema, proveer bases para mejorar la calidad de servicio con la administración y gestión educativa comunitaria, en la Dirección Distrital de Educación Caranavi, desarrollar alternativas que permita una administración y gestión comunitaria, como una estrategia para mejorar la calidad de servicio.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Cuadro 8. Metodología de Investigación

Tipo de Diseño	Tipo de investigación	Tiempo de ocurrencia	Tipo de información del instrumento
No Experimental	Investigación	Transversal o transeccional	Cualitativo
Transeccional	Descriptiva		Cuantitativo
Descriptivo			

Fuente: (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

3.1.1. Diseño metodológico de investigación

Para la presente investigación, es preciso utilizar el **Diseño de Investigación No experimental Descriptivo**, ya que no se realizó la manipulación de las variables, es decir; lo que se hace en la investigación es describir y observar el fenómeno tal como se da en su contexto natural para después analizarlo.

La investigación adopta un diseño descriptivo, porque describe el fenómeno tal y como se presenta en el momento. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014).

“En la investigación no experimental, no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes tratamientos” (Kerlinger, 2006).

En efecto, “la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables” (Kerlinger, 2002).

La investigación que se plantea en la investigación no experimental, es observar los fenómenos que se dan dentro del grupo o comunidad educativa, con relación a la gestión educativa comunitaria de la Dirección Distrital de Educación Caranavi.

También utiliza un diseño metodológico fenomenológico²⁴ y sociocrítico²⁵ porque se hace un análisis de la realidad.

3.1.1.1. Tipo de estudio

La investigación corresponde al tipo de **Investigación Descriptiva**²⁶, en algunos aspectos concretos del estudio como ser la descripción de los elementos en sus características y peculiaridades, lo cual implica conocer con cierta profundidad las características y sus contenidos de manera separada y concreta.

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014).

3.1.2. Métodos de la investigación

Evidentemente, el “Método en forma general es aquel camino o vía para llegar a un resultado determinado” (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014).

“El método es una especie de brújula en la que no se produce automáticamente el saber, pero que evita perdernos en el caos aparente de los fenómenos, aunque solo sea porque nos indica como no plantear los problemas y como no sucumbir en el embrujo de nuestros prejuicios predilectos” (Briones, 2000).

Por tanto, de acuerdo a estas consideraciones, el método es el camino que se sigue dentro de la investigación, el cual está determinado por el uso adecuado de aspectos esenciales que tienen connotación y relevancia en el camino a tomar por el investigador en forma teórica, siendo así que los métodos, que en forma general

²⁴ Fenomenológico; pretende reconstruir un sujeto racional que sea a la vez sujeto en el mundo y objeto en el mundo. Lo que significa que la fenomenología estudia al ser, al sujeto como un constructo de sus relaciones tanto contextuales como históricas, entonces el sujeto representa un colectivo que debe ser descubierto o más bien conocido (Quiroz Calle M. , La Investigación Cualitativa, 2013).

²⁵ Sociocrítico; No solo pretende explorar o definir una realidad, sino fundamentalmente transformarla, hacia una nueva construcción, a través de la crítica estructural a una determinada estructura de reproducción social (Quiroz Calle M. , La Investigación Cualitativa, 2013).

²⁶ Alcance descriptivo; busca especificar las propiedad, las características y los perfiles de personas, grupos comunidades, procesos, objetos p cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014).

son utilizados, los cuales se utilizaron en la presente investigación son el método analítico, sintético, inductivo y deductivo, los cuales tienen relación entre sí.

3.1.2.1. Métodos teóricos

Para la investigación se ha visto adecuado emplear el método de la deducción, inducción, análisis y síntesis de acuerdo a (Briones, 2000).

- **Nivel deductivo**

“Es la vía primera de inferencia lógicas deductivo para arribar a conclusiones particulares a partir de la hipótesis...”. Es decir, las conductas observables de los sujetos de investigación derivó a una hipótesis que sirve de base para asimilar algunos datos que beneficien el trabajo.

- **El método inductivo**

“Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales”. A través del método inductivo, se puede generalizar las actitudes de la comunidad educativa de las diferentes direcciones de las Unidades Educativas que pertenecen a la Dirección Distrital de Educación Caranavi del municipio de Caranavi.

- **El método sintético**

“Es un procedo por el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos”. Así como los sujetos de investigación, Director Distrital, Director, Personal Docente, Estudiantes, consejo educativo social comunitario y Autoridades Política-Sindicales; quienes por separado se constituyen en un agente educativo pero al mismo tiempo su relación produce hechos que afectan a la comunidad en general.

El método sintético fue utilizado como complemento al método analítico, mediante el cual se procedió a la integración y reconstrucción de los elementos aisladamente analizados para ser articulados en una concepción concreta, lo que supone establecer los nexos esenciales entre dichos elementos y de este modo

constituir las cualidades y rasgos principales inherentes al fenómeno de estudio, sobre todo para tener un panorama amplio.

- **El método analítico**

“Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado”. La comunidad educativa contribuye para lograr los objetivos educacionales, sin embargo cada sujeto tiene diferentes responsabilidades que forman parte de los objetivos.

3.1.2.2. Métodos empíricos o prácticos

Entre los métodos empíricos para la investigación se puede mencionar:

- **Método de la observación**

Es un “Registro de patrones conductuales de personas, sujetos y sucesos en forma sistemática, para obtener información sobre el fenómeno de interés”. Se utiliza una observación estructurada y no estructurada para identificar causas y efectos del problema de investigación.

“La observación como técnica de acopio de datos debe reunir ciertas particularidades o poseer ciertos mecanismos que permiten someter a comprobación a través de las variables y los indicadores de la hipótesis” (Briones, 2000).

Se observó sistemáticamente, las conductas de la comunidad educativa, del Director Distrital y Comunidad Educativa, las reacciones de ambos; ante las situaciones que se presenta con la relación entre ambos sujetos.

- **Método de la entrevista**

Se realizó a través de un formulario de apuntes cuyo contenido no se ha estructurado por lo cual fue una entrevista no estructurada de preguntas abiertas dirigidas a los sujetos de investigación (Guía de Entrevista - Anexo).

Los sujetos entrevistados son el Director Distrital, Director de Unidad Educativa, la comunidad educativa sobre todo, para conocer las opiniones, pensamientos y sentimientos de éstos.

A través de ello se interpreta los datos obtenidos, no obstante, la información se recolecta aplicando los métodos y técnicas señaladas al trabajo de campo en un tiempo específico y un determinado espacio, así como los instrumentos adecuados para su aplicación (Quiroz Calle M. , La Investigación Cualitativa, 2013).

3.1.3. Técnicas e instrumentos de la investigación

3.1.3.1. Técnicas de investigación

Para la obtención de los datos se utilizaron las siguientes técnicas²⁷ de investigación:

a) La entrevista

La entrevista²⁸ es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y el participante.

La entrevista es un dialogo o conversación estructurada, perite la interrelación de posibilidades desde la conversación donde uno de estos registra información y el otro genera discurso, o más bien manifiesta experiencias específicas (Quiroz Calle M. , La Investigación Cualitativa, 2013).

Según el fin que se persigue con la entrevista, ésta estructurada mediante un cuestionario previamente elaborado. Cuando la entrevista es aplicada en las

²⁷ Técnica; es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cual se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia y que es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación.

²⁸ La entrevista cualitativa; reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (entrevistador) u otras (entrevistados). En la entrevista a través de la preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto de un tema (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014).

etapas previas de la investigación donde se quiere conocer el objeto de investigación desde un punto de vista externo, sin que se requiera aún la profundización en la esencia del fenómeno.

En este caso la entrevista se realizó al Director distrital de Educación de Caranavi Lic. Javier Mamani Mamani (ver Anexo fotografía y entrevista).

b) Encuesta

“La encuesta es un conjunto de instrumentos destinados a recoger, procesar y analizar informaciones que se dan en unidades o en personas de un colectivo determinado” (Briones, 2000).

La encuesta es una técnica de investigación fue aplicado a los directores de las diferentes instituciones educativas y técnicos administrativos del distrito educativo de Caranavi.

Como la encuesta como técnica y su instrumento fue aplicada mediante un guía del cuestionario con preguntas cerradas para obtener información sobre la percepción que tienen, respecto a la Gestión Educativa Comunitaria. Los datos fueron sistematizados en cuadros estadísticos y tortas los cuales posteriormente fueron objeto de análisis e interpretación.

c) Observación directa (no estructurada)

“La observación²⁹ como técnica de acopio de datos debe reunir ciertas particularidades o poseer ciertos mecanismos que permiten someter a comprobación a través de las variables y los indicadores de la hipótesis” (Briones, 2000).

La observación directa se constituye en una fuente importante de obtención de información para conocer el proceso de gestión educativa en la Dirección Distrital de Educación Caranavi.

²⁹ La observación; es comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones, experiencias o circunstancias, los eventos que suceden al paso del tiempo y los patrones que se desarrollan. No es mera contemplación (sentarse a ver y tomar notas) implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014).

3.1.3.2. Instrumentos

En la recolección de datos se emplearon los siguientes instrumentos de investigación:

- La **libreta de apuntes**: como instrumento primordial del trabajo de campo, considerando la fragilidad de la mente humana, y principalmente para no perder información del tema que pueda ser de utilidad en el momento de realizar la tabulación de datos y la redacción final del trabajo.
- El **registro de observación**: como indicadores precisos a observar durante la realización de la investigación y las diferentes visitas a las oficinas de la Dirección Distrital, que es...”Un instrumento de medición, un registro sistemático válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta del fenómeno” (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014).
- El **cuestionario**: con preguntas cerradas y dirigidas a los sujetos e investigación además de ser intencionadas y dirigidas, con características de ser opcionales y selectivas (guía de entrevista - Anexos).

3.2. Descripción unidad de estudio

El presente estudio se limita a realizarse dentro de los predios de la Dirección Distrital de Educación Caranavi pertenecientes al Municipio de Caranavi, por tanto se identifica dentro de los límites de estudio en concreto el grupo etéreo que comprende las comunidad educativa.

Más allá de las limitaciones teóricas, existen otros elementos conceptuales que permitieron el desarrollo de la investigación, afianzando de esa manera el concepto de Participación Social Comunitario propósito central del presente estudio.

3.2.1. Universo

La población de estudio fue en la Dirección Distrital de Educación Caranavi del Municipio de Caranavi, tomando en cuenta:

Cuadro 9. Universo

POBLACIÓN	CANTIDAD
Director Distrital de Educación Caranavi	1
Personal Administrativo de la Dirección Distrital Caranavi (Técnicos)	6
Directores de Unidad Educativa	53
TOTAL	60

Fuente: Según datos de la Dirección Distrital Caranavi 2016

3.2.1.1. Muestra

En el presente trabajo de investigación el tipo de muestreo que se aplicó, es el **método de muestreo probabilístico estratificado**, de acuerdo a los 3 grupos, Director Distrital, Directores de unidad educativa y Personal administrativo de la Dirección Distrital de Educación Caranavi (ver Anexo). En base a la siguiente fórmula determinamos el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(N - 1)e^2 + Z^2 * p * q}$$

Cuadro 10. Datos estadísticos

Nivel de Confiabilidad o de Confianza	Z=	1,96
Tamaño de la población	N=	60
Probabilidad de ser elegido	p=	0,5
Probabilidad de no ser elegido	q=	0,5
Error muestral	e =	0,05

Fuente: Elaboración propia (2016)

Calculamos de tamaño de la muestra “n”, por la fórmula comprimida siguiente:

$$n = \frac{A}{B + C}$$

Cuadro 11. Operaciones básicas aritméticas

A =	$Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q =$	57,624
B =	$Z^2 \cdot p \cdot q =$	0,9604
C =	$(N-1) \cdot e^2 =$	0,1475

Fuente: Elaboración propia (2016)

$$n = \frac{57,624}{0,1475 + 0,9604} = 5,0 \cong 5$$

El **factor** se determinó por:

$$\frac{n}{N} = \frac{52}{60} = 0,8$$

Este factor multiplicamos a los grupos de la población, tal como muestra el cuadro de abajo.

Cuadro 12. Operación factor

POBLACIÓN	CANTIDAD	FACTOR (n/N)
Distrital	1	$1 \cdot 0,867 = 1$
Directores de las U.E.	53	$53 \cdot 0,867 = 46$
Administrativos de la Distrital	6	$6 \cdot 0,867 = 5$

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Por lo tanto la muestra estratificada³⁰ es:

Cuadro 13. Muestra estratificada

MUESTRA	CANTIDAD	INSTRUMENTOS
Director Distrital Distrital	1	Guía de Entrevista
Directores de las U.E.	46	Guía Encuesta
Administrativos de la Distrital	5	Guía Encuesta
TOTAL	52	

Fuente: Elaboración propia (2016)

³⁰ Muestra probabilística estratificada; muestreo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento, la estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato, a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014).

3.3. Diseño administrativo operacional

3.3.1. Etapas del trabajo de estudio

Cuadro 14. Etapas de la investigación

ETAPAS	PLAN DE ACCIÓN
PRIMERA ETAPA Diagnóstico de la investigación	<ol style="list-style-type: none">1. Planeación de la investigación2. Construcción de instrumentos3. Aplicación de la prueba4. Estudio de la información5. Detección del problema6. Formulación del problema7. Definición de los objetivos8. Propuesta de la Hipótesis9. Conceptualización de la variable10. Operacionalización de variables
SEGUNDA ETAPA MARCO TEÓRICO	<ol style="list-style-type: none">1. Definición de fuentes primarias y secundaria2. Definición de técnicas a ser utilizadas3. Estudios según normas APA4. Construcción del Marco Teórico5. Formulación del Marco Histórico6. Formulación del Marco Contextual
TERCERA ETAPA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	<ol style="list-style-type: none">1. Definición del enfoque de estudio2. Definición del diseño de investigación3. Conceptualización del tipo de estudio4. Universo, población y muestra de estudio5. Definición de técnicas e instrumentos de investigación6. Planificación por fases de la investigación7. Propuesta de Recursos utilizados
CUARTA ETAPA RECOLECCIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	<ol style="list-style-type: none">1. Definición de Métodos de investigación2. Construcción de instrumentos de medición3. Confiabilidad del instrumento4. Validación del instrumento5. Análisis e interpretación de datos recolectados6. Conclusiones parciales
QUINTA ETAPA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	<ol style="list-style-type: none">1. Planteamiento del enfoque de Gestión Educativa Comunitaria2. Definición de objetivos3. Justificación4. Recursos y materiales5. Meta y tiempo6. Plan de acción7. Metodología.

Fuente: Elaboración Propia (2016)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Y DISCUSIÓN

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se mostrara el análisis de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos propuestos **entrevista** al Director Distrital y **encuesta** a Personal Administrativo y Directores de las diferentes unidades educativas del Distrito Educativo de Caranavi .

4.1. Resultado y discusión de la Entrevista:

La entrevista se realizó al Director Distrital de Educación de Caranavi Lic. Javier Mamani Mamani (Ver Anexo), que es el principal funcionario y/o gerente de la Educación en Caranavi.

1. ¿Qué entiende usted por gestión educativa?

Respuesta: Es el trabajo que se hace para ejecutar una buena planificación escolar, durante un tiempo determinando en este caso durante un año pedagógico.

Análisis: en la respuesta se basa más en la planificación que en un concepto claro de lo que es gestión educativa, lo que da conocer que más gestión más lleva a cabo con una visión de cumplir un plan de acción.

2. ¿Cuál es la característica de la gestión educativa aplicada en su Distrito Educativo?

Respuesta: Es gradual y jerárquico, la planificación inicia con los técnicos de la Dirección Distrital, directores y luego personal docente.

Análisis: las características que están en la respuesta recaen en una gestión tradicional, ya que habla de jerarquía dentro del orden de responsabilidades.

Muestra que existe alguien simplemente quien traza los objetivos para el proceso pedagógico que debe llevar adelante el distrito educativo.

3. ¿Cuáles son las funciones que se toman en cuenta para la gestión educativa?

Respuesta: Principalmente el aspecto técnico pedagógico, administrativo, infraestructura y bienestar estudiantil.

Análisis: la gestión y administración debe basarse en solucionar problemas en común, trazarse objetivos a problemáticas que existen en una determinada sociedad.

Donde las funciones que cada actor educativo encaminan a estructurar el conocimiento en toda organización, cada una de las funciones educativas requiere de una serie de acciones en su aplicación como: La Planificación; sobre el ¿qué hacer? (políticas, procedimientos y programas); Organización; es ¿Cómo se hace? Ya que organizar es construir las partes de un conjunto y asignar una función determinada a cada una de las partes intervinientes en el proceso educativo (jerarquía, funciones, recursos humanos y materiales); Ejecución: ¿Qué se hace? La cual es un elemento en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio del gestor o autoridad máxima, esto significa influir a las personas, para que orienten su entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la instituciones educativas y comprenden (autoridad, liderazgo, comunicación, supervisión); Control ¿Cuál es el resultado? Ocurre una mediación de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados ya sea total o parcial con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes (determinación de las normas, evaluación, interpretación de resultados).

4. ¿Qué entiende por Planificación?

Respuesta: Es la construcción de estrategias y metodologías para una buena gestión escolar.

Análisis: no simplemente es la construcción de estrategias y metodologías ya que la planificación es una tarea fundamental para la gestión educativa.

La planificación es la etapa inicial de la gestión educativa, puede ser conceptualizada como la formulación de objetivos o metas y la elaboración de estrategias para el logro de dichos objetivos.

Ya que la planificación radica porque: evita la improvisación e incertidumbre, fija la atención en los objetivos, reduce los costos al mínimo y economiza el tiempo y facilita el control y la supervisión.

En consecuencia, es la base en el cual descansan las acciones de gestión administrativa (organización, ejecución y control) y les sirve de apoyo a las mismas, orientando las decisiones para lograr los resultados deseados.

5. Mencione cómo se realiza su Planificación para la Gestión Educativa.

Respuesta: Primeramente los técnicos del distrito conjuntamente los técnicos municipales relacionados con el desarrollo humano, construyen el POA de la gestión, el cual es consensuado con ASODIR y luego aplicado con los docentes de las unidades educativas.

Análisis: la planificación se enmarca en una visión estratégica de desarrollo humano y pone en práctica los principios fundamentales de la integralidad y la participación social.

Y la planificación debe contener un enfoque estratégico ya que: ayuda a definir con claridad la visión, la misión y las estrategias con la participación de los miembros de la comunidad educativa. Permite la conformación y el desarrollo de equipos de trabajo en un ambiente de compromiso y responsabilidad para el logro de las metas institucionales. Permite aprovechar mejor y lograr más con los recursos existentes (humanos, materiales, financieros, etc.). Lleva a la elaboración de propuestas educativas consensuadas con la comunidad que responden a las necesidades, demandas y aspiraciones propias de cada contexto educativo.

Y realizando una planificación conjunto se debe tener un P.S.P. (proyecto sociocomunitario productivo³¹) y un P.O.A. (plan operativo anual³²)

6. ¿Qué entiende por Organización?

Respuesta: Es la estructuración de un esquema como parte operativa de alguna instancia, para el logro de objetivos satisfactorios.

Análisis: no solo se debe orientar a satisfacer los objetivos sino la organización se refiere a la estructuración de la relaciones entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en una organización social con: jerarquía, con niveles de responsabilidades; función, ya que depende de ellos para alcanzar objetivos en la actividades planteadas; comunicación, debe ser horizontal; integración de recursos, ya que pone énfasis en la administración de recursos humanos materiales y financieros.

7. Indique cómo se lleva a cabo la Organización en su Distrito para la Gestión Educativa.

Respuesta: una estructura administrativa creado para lograr objetivos y metas, Recursos Humanos, sistematizado.

Análisis: La organización no solo se lleva a cabo con unos cuantos actores educativos.

Ya que es el proceso fundamental que se constituye en sistemas y subsistemas para una interacción permanente, que implica la organización de una estructura en la que se establece la división del trabajo (organizaciones), se delimita las acciones de las autoridades, niveles de dependencias, responsabilidades,

³¹ El **Proyecto Sociocomunitario Productivo** es una estrategia metodológica que tiene el propósito de vincular la escuela (desarrollo curricular) con el contexto local (necesidades, problemáticas, actividades y potencialidades productivas) (Ministerio de Educación, 2013).

Es la organización de un conjunto de actividades englobadas en una temática específica, que responde a una necesidad imperiosa de la comunidad para trabajar desde las diversas áreas y especialidades de conocimiento según el desarrollo curricular en gestión (Salinas Alavi, 2015).

³² **EL Plan Operativo Anual**, es un instrumento de gerencia, que permite planificar, organizar, ejecutar y efectuar el seguimiento y evaluación de las operaciones programadas para una gestión fiscal (Dirección Departamental de Educación La Paz, 2016).

distribución de tareas, relaciones interpersonales, utilización de normas, procedimientos, funciones, métodos, niveles y mecanismos de comunicación. Para que se cumpla se debe reflejar en la realidad organizativa de un Distrito o dirección.

8. ¿Qué entiende por Dirección, gestión y administración?

Respuesta: Dirección es guía y orientación; gestión es la operativización de la Dirección y administración es el empleo de medios para logros de objetivos en forma satisfactoria.

Análisis: en el desarrollo de los procesos de gestión es pertinente definir conceptos claros para encarar un cargo jerárquico como gerente o gestor.

La dirección en las acciones de gestión educativa pone en marcha lo planificado, crea un ambiente de trabajo, aplica una dirección colegiada, el liderazgo centrado en el apoyo, toma decisiones en la resolución de conflictos y como elemento de enlace, existe la necesidad de la concurrencia de coordinación que le permite el logro de los objetivos de la organización.

La gestión son los conjuntos de acciones integradas para el logro de objetivos a largo, mediano y corto plazo, es el accionar para realizar cambios profundos en los modelos de organización de la producción e incorporación de nuevas tecnologías a los procesos productivos.

La administración constituye un proceso de planeación, organización, ejecución, control y evaluación de las instituciones educativas en función a los objetivos propuestos con el fin de satisfacer las necesidades. Responde a la necesidad de satisfacer un objetivo común a todos sus integrantes, significa un esfuerzo institucional.

9. Mencione cómo realiza la Dirección en Distrito para la Gestión Educativa.

Respuesta: La Dirección se concentra en la autoridad del Director Distrital, quien tiene como parte operativa a sus técnicos, quienes interactúan con los directores de unidades educativas y ellos con sus docentes.

Análisis: la dirección como función educativa es el proceso mediante el cual se logra influir en las personas la disposición y la necesidad de realizar las tareas que se han asignado con el fin de lograr los objetivos de su organización.

Una buena operación de dirección es la función ejecutiva de guiar y supervisar a la comunidad educativa, esto implica apoyar, sugerir, conducir, orientar, mandar, influir y motivar a las personas para que realicen las tareas esenciales de la organización.

10. ¿Qué entiende por Control y seguimiento?

Respuesta: Es sencillamente la evaluación media de toda actividad, es la comprobación, inspección, seguimiento de una actividad planificada.

Análisis: el control y seguimiento no debe verse como una simple acción de evaluación y determinada actividad.

Sino que el control y seguimiento conduce al mejoramiento de la educación en todos sus niveles, por eso el control y seguimiento es el apoyo para desarrollar un proceso pedagógico. Donde permite al director evaluar y orientar el trabajo pedagógico, para mejorar la calidad de la educación que brinda el centro educativo.

El control y seguimiento como ayuda técnica y oportuna para el mejoramiento de la educación es indispensable en todo tiempo y lugar, más aun por la heterogeneidad de preparación de los docentes, la necesidad de actualización profesional, la garantía de la interpretación y desarrollo de planes y programas y normas legales del sector, el estímulo de renovación y así evitar la rutina e improvisación.

11. ¿Indique cómo se lleva a cabo el Control en la Dirección Distrital para la gestión educativa?

Respuesta: seguimiento y ejecución, los técnicos encargados de los distintas ramas exigen a la Dirección, informes documentales de toda actividad que se realiza en el campo educativo.

Análisis: caemos en un error grave cuando solo pedimos informes acerca de actividades realizadas de una determinada actividad a las direcciones del distrito educativo de Caranavi, ya que el control tiene como objetivos:

Realizar control permanente al trabajo de planificación, organización, ejecución y evaluación que cumple el personal docente en sus diferentes ciclos y niveles.

Lograr que llegue a tener confianza en sí misma, se sienta más confiado en su tarea educativa.

Ayudar a los docentes a compenetrarse sobre las bases, principios, fines y objetivos de la educación en su contexto general.

Mejorar las relaciones interpersonales con los docentes, con los estudiantes, con toda la comunidad educativa.

Detectar y establecer los factores positivos y negativos del proceso pedagógico para buscar soluciones adecuadas.

12. ¿Usted cómo hace la gestión educativa desde la perspectiva de la Ley 070?

Respuesta: Trato de involucrar a los actores de la comunidad educativa, participación social comunitaria, con parámetros definidos en la Ley 070 y lineamientos del MESCP.

Análisis: el hecho de involucrar a la comunidad educativa en el proceso de gestión centrada en la necesidad de la vivencia cotidiana de valores democráticos. Desde esa perspectiva se promueve el trabajo en equipo y un proceso de

construcción colectiva del proyecto educativo con una concreción de los deberes y los derechos ciudadanos, generando una visión y una misión compartida por todos y para todos dentro la comunidad educativa.

13. ¿Para usted la planificación lo realiza con la participación social comunitaria educativa, cómo?

Respuesta: Los directores son autónomos, por lo tanto es necesario que ellos deban realizar la planificación de toda actividad, más el consentimiento de la comunidad educativa.

La participación de los actores sociales y mas que todo los educativos son determinantes en el que hacer educativo.

Análisis: la participación social es fundamental para llevar adelante un objetivo en común.

14. ¿Cuál de los siguientes planes toma en cuenta en la gestión educativa?

- a) Planes estratégicos
- b) Plan Institucional**
- c) Plan Operativo Anual³³**
- d) Otros, indique.....

Análisis: es importante el manejo de instrumentos planes para un positivo desarrollo de la gestión plan operativo anual, pero también se sugiere utilizar el proyecto sociocomunitario productivo, la cual se realiza con la comunidad educativa perteneciente al distrito o institución educativa.

³³ Plan Operativo Anual; es un documento formal en el que enumeran por parte de los responsables de una entidad facultadora (institución educativa) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio. Debe estar contemplado y alineado con el plan estratégico o proyecto sociocomunitario productivo de las instituciones educativa.

15. ¿Usted, la Organización realiza con la participación social comunitaria?

Respuesta: Los directores son autónomos, por lo tanto es necesario que ellos deban realizar la planificación de toda actividad, más el consentimiento de la comunidad educativa.

Análisis: la participación social es fundamental para llevar adelante un objetivo en común.

16. ¿Cuál es el enfoque de organización administrativa en la Dirección Distrital bajo el Modelo Sociocomunitario Productivo?

Respuesta: El enfoque administrativo es el comunitario que involucra a los diferentes actores inmersos a la educación (como sugerencia) pero se termina operativizando por docentes y estudiantes.

Análisis: el conocimiento y la práctica adecuada hacia el modelo sociocomunitario productivo se constituye en la base del desarrollo educativo en la provincia de Caranavi. El que hacer educativo debe ser el apoyo y el impulso de la acción educativa.

17. ¿Cómo administra u organiza los recursos humanos en su gestión educativa?

Respuesta: De acuerdo a las potencialidades y fortalezas de cada recurso humano y con una distribución de carga laboral equitativo.

Análisis: la organización es el ordenamiento de la estructura institucional para la división de trabajo y para determinar las tareas de dirección, establecer las normas reglamentarias y definir la estructura de comunicación, es la distribución de recursos y asignación de responsabilidades.

18. ¿Cuál es el grado de participación de la comunidad educativa en la gestión educativa?

- a) Superior
- b) Medio**
- c) Bajo
- d) Otro, indique.....

Análisis: se hace la lectura que la población educativa participa de forma regular, talves porque no conoce los roles que cada miembro de la comunidad educativa posee.

19. ¿En la dirección como usted motiva a los recursos humanos?

Respuesta: De manera prospectiva, motivando la autoestima y la auto superación constante.

Análisis: el director es un determinado momento, convoca, armoniza; en otro, dirige, orienta, hace respetar y cumplir los acuerdos. Es bueno, por eso concebir la autoridad del director como la máxima del equipo directivo de una institución que tiene definida su organización, también tiene la necesidad de motivar a su recurso humano.

20. ¿En la dirección como usted demuestra liderazgo?

Respuesta: Dando ejemplo y orientando acciones de una manera prospectiva.

Análisis: el director es fundamentalmente un conductor y un armonizador de voluntades. Para cumplir este rol necesita tener una autoridad legítima. Las características e identidad que asuma el director es el de líder, quien conduce un ente educativo como la práctica de la ética.

21. ¿Cómo es la comunicación entre la dirección Distrital y la comunidad educativa?

Respuesta: La comunicación es vía Dirección, donde el uno instruye y el otro cumple; previa socialización con los técnicos y la dirección; en contadas ocasiones se socializa con los docentes.

Análisis: la necesidad de la comunicación entre todos los actores de la comunidad educativa es fundamental, para llevar adelante soluciones a dificultades existentes en común o lograr objetivos trazados de forma comunitaria para el bienestar de la población educativa.

22. ¿Cómo es la comunicación entre la dirección Distrital y los directores de las diferentes Unidades Educativas del Distrito de Caranavi?

Respuesta: Es vía técnicos, quienes se interrelacionan con los directores, para llevar adelante las diferentes actividades durante la gestión escolar.

Análisis: la relación con los recursos humanos debe ser en plena confianza para buscar soluciones a problemas que ocurren dentro del proceso educativo.

23. ¿Cómo participa la comunidad educativa en el Control de la dirección Distrital?

Respuesta: No tiene participación, salvo la presencia del Director en sus instalaciones

Análisis: el control de la comunidad educativa debe ser delineada, ya que ellos también deben ver los aspectos positivos y negativo que trajo una determinada actividad.

24. ¿Quiénes son los que tienen la función de controlar la gestión educativa en el Distrito de Caranavi? ¿Mencione cómo cuáles?

Respuesta: La oficina técnica de desarrollo humano del municipio, se encarga de controlar y más que todo dinamizar las acciones de la Dirección distrital.

Análisis: son más instituciones las cuales son parte del control educativo.

25. ¿Bajo el MESCP como se realiza el Control?

Respuesta: Por medio de la fiscalización de sus acciones y el monitoreo de resultados

Análisis: En la entrevista al Director Distrital de Caranavi Lic. Javier Mamani Mamani se ve la capacidad profesional con la que aborda y asume el rol de gerente educativo.

Entiende que en la gestión educativa se debe realizar planificación para cada actividad en el año. Concibe que el gestor administrativo es un miembro de la institución que participa en comunidad.

Entiende sobre las características de la gestión educativa como gradual y jerárquica, donde deben participar los técnicos en las diferentes áreas, directores y personal docente para una efectiva y exitosa gestión. Se ve que el pensamiento es tradicional ya que no toma en cuenta a la comunidad educativa como: autoridades político sindicales, padres de familia, estudiantes, y todos los actores que buscan un bien común de la mano de la educación.

Sobre las funciones que se toman en cuenta para la gestión educativa menciona que se deben tomar los aspectos técnico-pedagógico, administrativo, infraestructura y bienestar estudiantil. Olvidando que el rol del gestor es mediador entre los elementos, buscando el buen comportamiento organizacional esto para un buen funcionamiento de la institución.

Los directores que administran y gestionan instituciones educativas deben ejercer el rol de guía, coordinador, gestor y organizador de la marcha de la institución (Ortega Acosta, Gareca Lamazar, & Rueda Vaca, 2007).

Cuando se refiere la planificación habla de construcción de estrategias y metodologías para una buena gestión escolar, como un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de objetivos.

Sobre la planificación dentro el distrito dice que primeramente los técnicos del distrito conjuntamente con los técnicos de la alcaldía de Caranavi y ASODIR realizan un POA. La cual es aplicado en las unidades educativas de todo el Distrito.

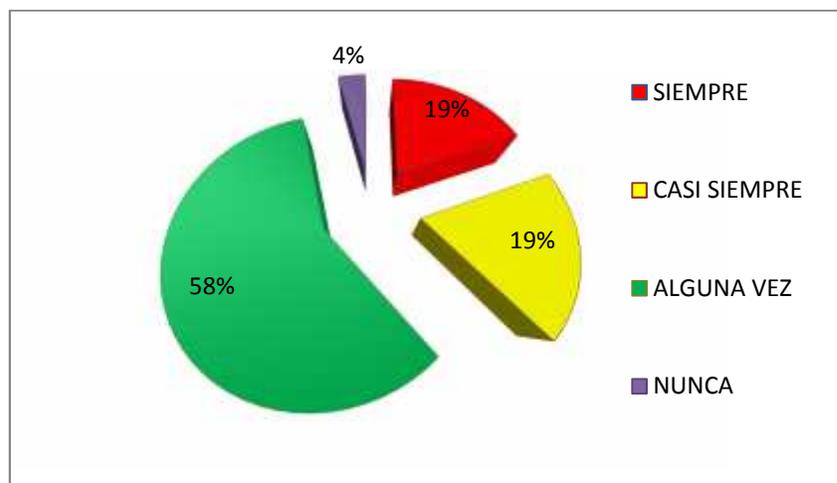
4.2. Resultado y discusión de la encuesta:

La encuesta se los realizó a los administrativos de la Dirección Distrital y Directores de las diferentes unidades educativas (publicas, de convenio y privadas) del Distrito Educativo de Caranavi (Ver lista de administrativos y Directores en Anexos).

4.2.1. Encuesta sobre Planificación

El gráfico 8 presenta el porcentaje de participación en la planificación de la gestión educativa estratégica de los 52 directores encuestados.

Gráfico 8. Participa en la planificación y gestión estratégica



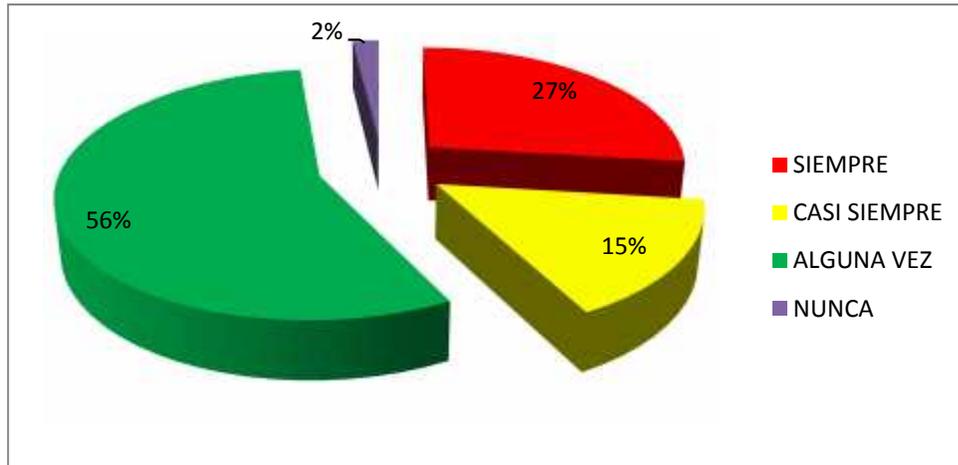
Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta (2016)

Ciertamente, como se puede observar en el gráfico 8, el 19% siempre participa, 19% casi siempre, el 58% participa alguna vez y el 4% nunca participan en la planificación y gestión estratégica dentro el distrito de Caranavi, lo que hace suponer que no existe un enlace y trabajo directo entre los actores participantes al proceso de la educación en la zona de estudio.

Muchos de los administrativos y directores tienen poca participación en un aspecto tan importante en lo que corresponde a la gestión educativa, ya que la planificación se lo debe realizar en comunidad educativa, con la participación de todos. Realizando documentos POA, PSP las cuales sirven para llevar adelante una efectiva gestión educativa comunitaria.

En el gráfico 9 presenta el resultado en porcentaje de la pregunta de que si la Dirección Distrital muestra el diagnóstico institucional al consejo técnico de los 52 directores encuestados.

Gráfico 9. Diagnostico institucional al consejo técnico



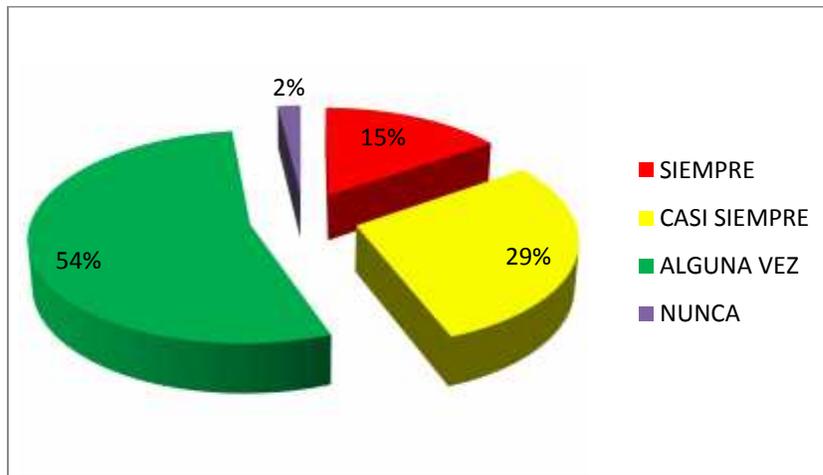
Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta (2016)

En el gráfico 9, se observa que el 27% siempre conoce, 15% casi siempre, el 56% alguna vez y el 4% nunca, esto con referencia a si la Dirección Distrital muestra el diagnóstico institucional al consejo técnico dentro el distrito de Caranavi.

Con un 56% de entrevistados que alguna vez son los guías o se preocupan por conocer el diagnóstico institucional, lo que hace suponer que falta un trabajo de socialización del trabajo que se realiza.

En el gráfico 10 presenta el resultado en porcentaje de la pregunta de que si la Dirección Distrital le invitó a realizar el POA (Plan Operativo Anual) y PSP (Proyecto sociocomunitario productivo) de los 52 directores encuestados.

Gráfico 10. Elaboración del P.O.A. y/o P.S.P. 2016



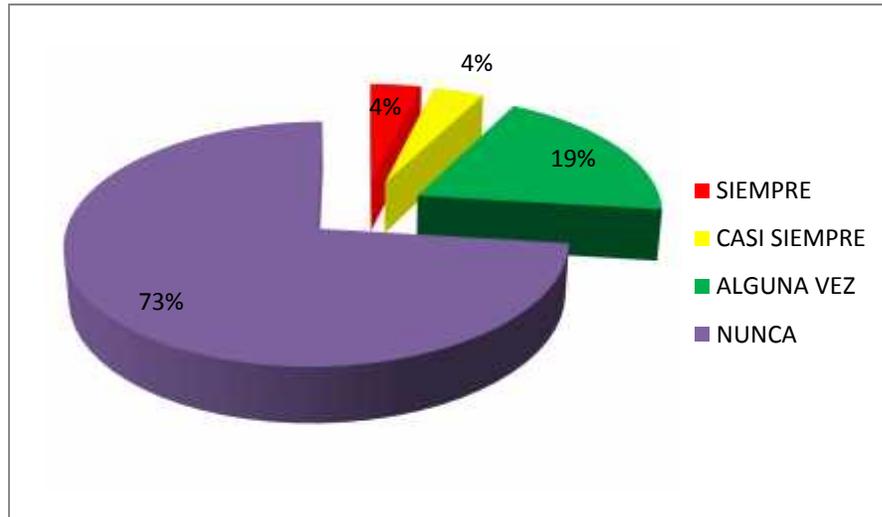
Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta (2016)

Ciertamente, como se puede observar en el gráfico 10, se observa que el 15% siempre, el 29% casi siempre, el 54% alguna vez y el 2% nunca; con relación a si la Dirección Distrital le invitó a realizar el POA y el PSP para la gestión 2016.

Se ve la necesidad de realizar el Plan Operativo Anual y Proyecto Sociocomunitario Productivo de manera conjunta por la importancia que tiene, ya que el desarrollo de la educativa comunitaria se hace en base a los mencionados documentos.

El resultado en porcentaje de la pregunta de que si se trabaja bajo la Dirección planificada de la Gestión Educativa Comunitaria de los 52 directores encuestados (grafico 11).

Gráfico 11. Planificación de la gestión educativa comunitaria



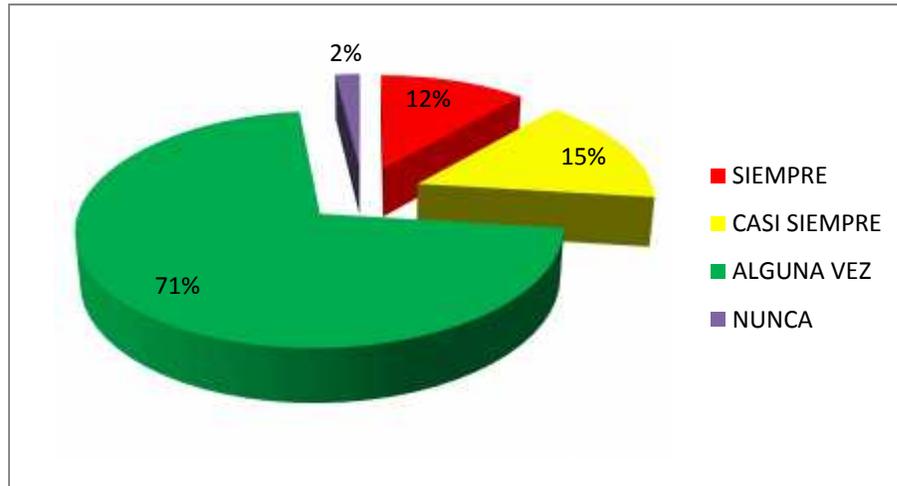
Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta (2016)

Ciertamente, como se puede observar en el gráfico 11, se observa que el 4% siempre planifica la gestión manera comunitaria, 4 % casi siempre, 19% alguna vez y el 73% nunca, trabaja bajo la Dirección planificada de la Gestión Educativa.

Muchos mencionan la importancia de realizar una gestión educativa comunitaria por la importancia de las actividades y los desafíos que se vive en la actualidad, ya que con la implementación de la Ley 070, surgen problemáticas en el marco del bien común.

En el gráfico 12 presenta el resultado en porcentaje de la pregunta de que si la Dirección Distrital planifica la designación de funciones de los 52 directores encuestados.

Gráfico 12. Designación de funciones



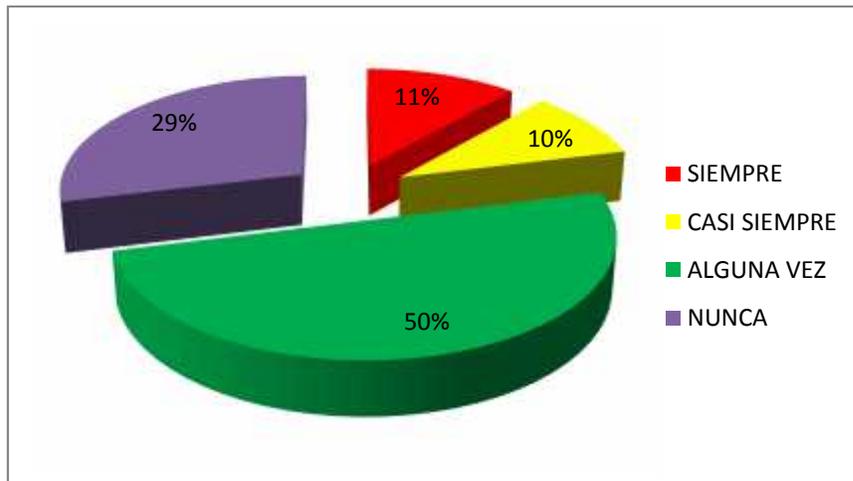
Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta (2016)

Ciertamente, como se puede observar el gráfico 12, se observa que el 12% siempre estuvo presente en la designación de funciones, el 15 % casi siempre, el 71 alguna vez y el 2% nunca participó de la planificación, designación de funciones que realiza la dirección Distrital.

La Dirección Distrital realiza la designación de funciones en muchos casos con los representantes de directores ASODIR, sin tomar en cuenta el potencial que cada Director pueda aportar para lograr un determinado objetivo.

En el gráfico 13 presenta el resultado en porcentaje de la pregunta de que si se planifica e integra los recursos disponibles para mejorar la Educación de los 52 directores encuestados.

Gráfico 13. Planificación e integración de recursos para mejorar la educación



Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta (2016)

Ciertamente, como se puede observar el gráfico 13, se observa que el 11% siempre, 10% casi siempre, 50% alguna vez y el 29% nunca, planifica e integra los recursos disponibles para mejorar la educación.

El diseño y la formulación del plan de trabajo o la planificación a través de la definición en consenso de la misión y visión de la organización, del diagnóstico, de la identificación de fines y estrategias empresariales y con la elaboración del presupuesto con el fin de mejorar la educación.

Para la implementación del plan de trabajo el director de la institución educativa, debe liderar un programa de difusión y comunicación para que este sea comprendido como un programa de trabajo de todos, con la elaboración de cronogramas de trabajo que identifiquen las responsabilidades en el tiempo y con la asignación de los recursos requeridos.

El director de la institución educativa debe entender el plan como una guía para su trabajo que permite y demanda una reformulación constante, no es una camisa de fuerza sin posibilidades de cambio.

El cuadro 15 nos muestra la tabulación final que corresponde a la encuesta sobre la planificación.

Cuadro 15. Tabulación final de la encuesta sobre planificación

TABULACION FINAL: SOBRE LA PLANIFICACIÓN								
OPCIÓN	G-8	G-9	G-10	G-11	G-12	G-13	TOTAL	%
SIEMPRE	19	27	15	4	12	11	88	15
CASI SIEMPRE	19	15	29	4	15	10	92	15
ALGUNA VEZ	58	56	54	19	71	50	308	51
NUNCA	4	2	2	73	2	29	112	19

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 14. Tabulación final de la encuesta sobre planificación

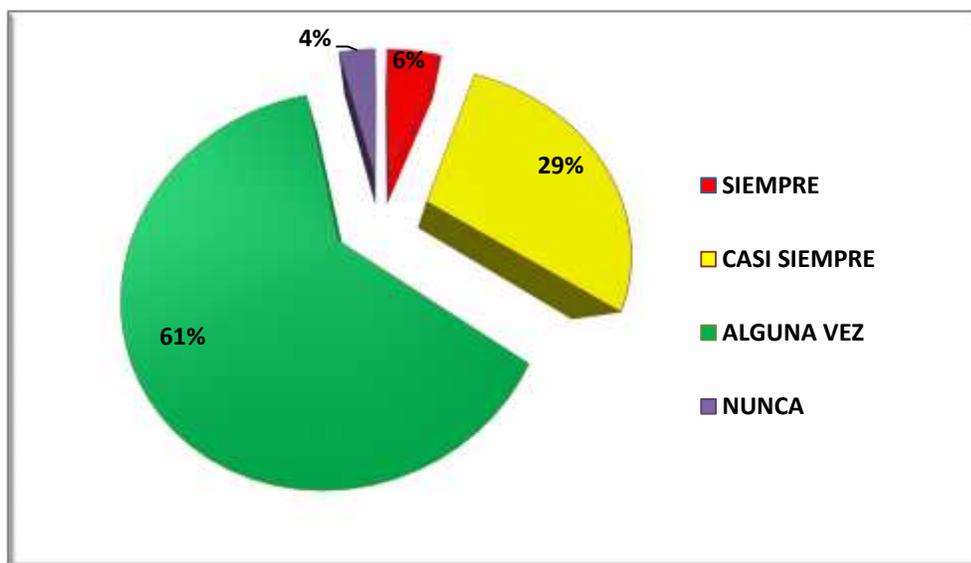


Fuente: Elaboración propia (2016)

4.2.2. Encuesta sobre la Organización

En el gráfico 15 presenta el resultado en porcentaje de la pregunta de que si la Dirección Distrital organiza equipos de trabajo de los 52 directores encuestados.

Gráfico 15. Organización de equipos de trabajo



Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta (2016)

Ciertamente, como se puede observar el gráfico 15, se observa que el 6% siempre, 29% casi siempre, 61% alguna vez y el 4% nunca, participó en la organización de equipos de trabajo.

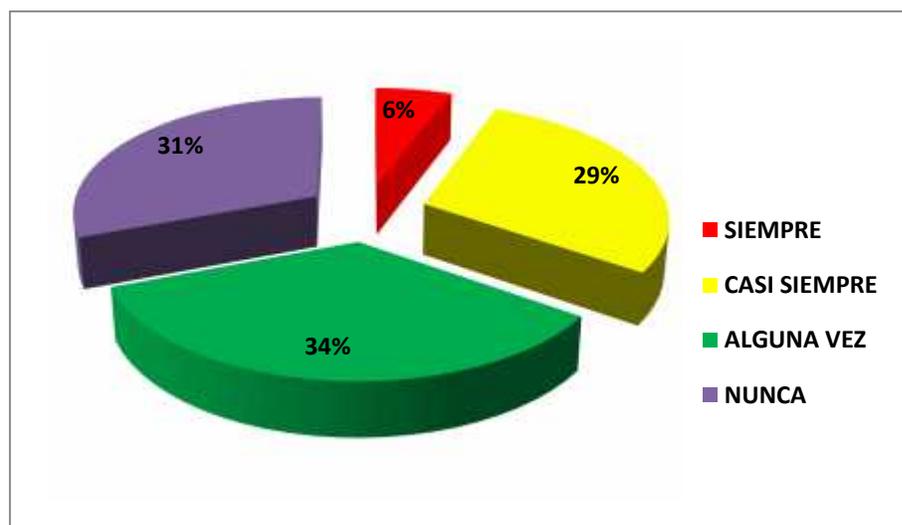
La necesidad de organizar equipos de trabajo, donde se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada integrante de la comunidad educativa una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales con responsabilidad en común.

La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanto más

cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes. El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. el trabajar en equipo nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.

En el gráfico 16 presenta el resultado en porcentaje de la pregunta de que si la Dirección Distrital realiza mesa redonda de trabajo de los 52 directores encuestados.

Gráfico 16. Mesa redonda de trabajo



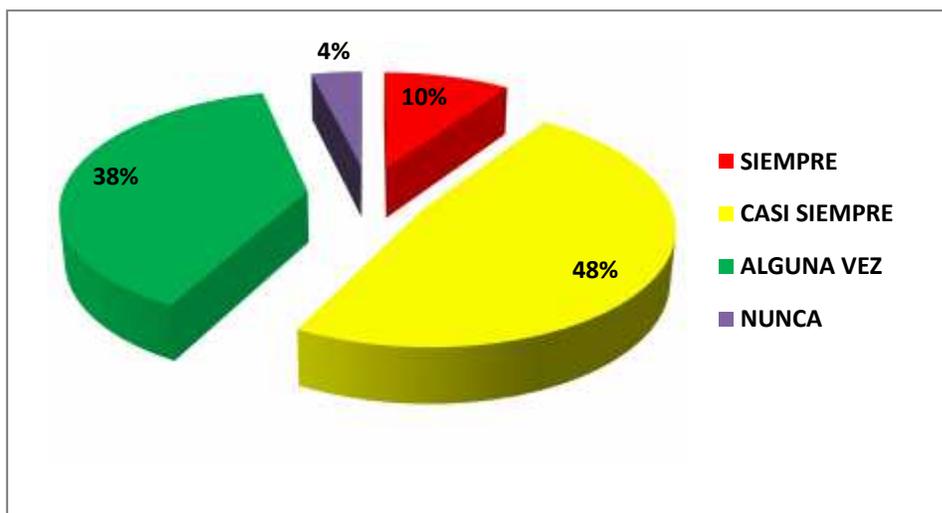
Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta (2016)

Ciertamente, como se puede observar el gráfico 16, se observa que el 6% siempre, 29% casi siempre, 34% alguna vez y el 31% nunca, realizan mesa redonda de trabajo en la Dirección Distrital.

Surge la necesidad de crear mesa redonda en torno a un tema relevante a un problema eje, donde se deben plantear soluciones a todas la problemáticas que se presentan en el Distrito educativo.

En el gráfico 17 presenta el resultado en porcentaje de la pregunta de que si coordinan funciones de trabajo grupal en la Dirección Distrital de los 52 directores encuestados.

Gráfico 17. Coordinación de funciones de trabajo



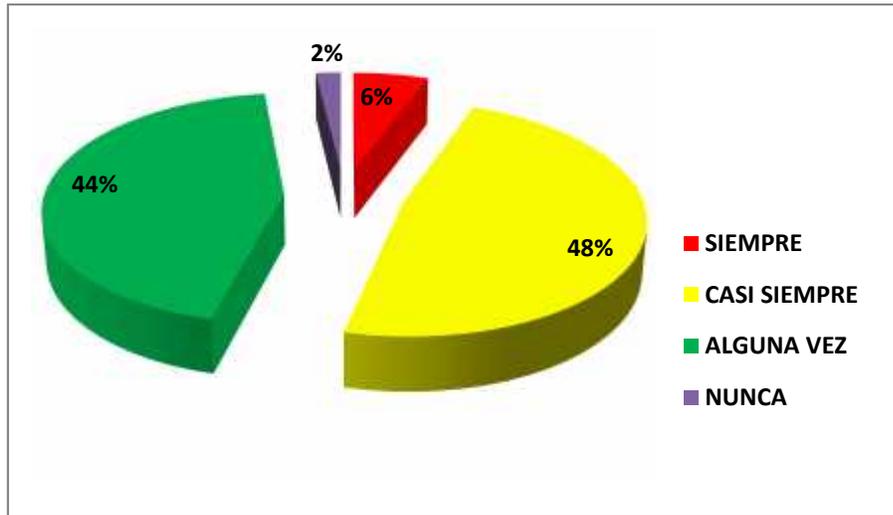
Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta (2016)

Ciertamente, como se puede observar el gráfico 17, se observa que el 11% siempre, 48% casi siempre, 38% alguna vez y el 4% nunca, coordinan funciones de trabajo grupal en la Dirección Distrital.

Existe la necesidad de coordinar todas las actividades dando funciones de trabajo a cada miembro de la comunidad educativa del Distrito.

En el gráfico 18 presenta el resultado en porcentaje de la pregunta de que se asignan responsabilidades en las actividades específicas de los 52 directores encuestados.

Gráfico 18. Asignación de responsabilidades específicas



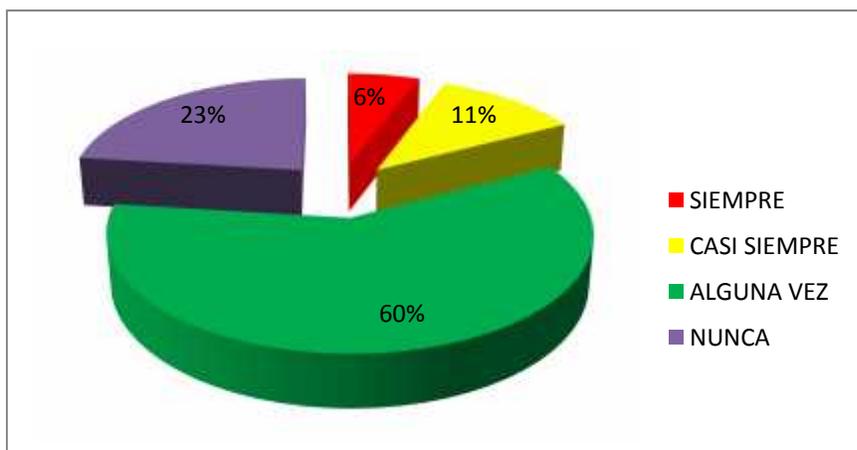
Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta (2016)

Ciertamente, como se puede observar el gráfico 18, se observa que el 6% siempre, 48% casi siempre, 44% alguna vez y el 2% nunca, asignan responsabilidades en las actividades específicas.

Para asegurar que las acciones en actividades y sucesos puedan tener éxito se deben dar responsabilidades específicas, de esta manera se logra asegurar que cada uno de los componentes del alcance este asignado a un individuo.

En el gráfico 19 presenta el resultado en porcentaje de la pregunta de que realizan la organización del tiempo disponible para las tareas de los 52 directores encuestados.

Gráfico 19. Organización del tiempo disponible



Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta (2016)

Ciertamente, como se puede observar el gráfico 19, se observa que el 6% siempre, 11% casi siempre, 60% alguna vez y el 23% nunca, realizan la organización del tiempo para las tareas.

Se ve la necesidad de organizar el tiempo ya que es importante saber que las tareas programadas son las más importantes y por lo tanto hay que darle carácter de urgencia, procurando resolverlas de acuerdo a la planificación.

En el cuadro 16 nos muestra la tabulación final de la encuesta sobre la organización.

Cuadro 16. Tabulación final de la encuesta sobre organización

TABULACION FINAL: SOBRE LA ORGANIZACIÓN							
OPCIÓN	G-15	G-16	G-17	G-18	G-19	TOTAL	%
SIEMPRE	6	6	10	6	6	34	7
CASI SIEMPRE	29	29	48	48	11	165	33
ALGUNA VEZ	61	34	38	44	60	237	47
NUNCA	4	31	4	2	23	64	13

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 20. Tabulación final de la encuesta sobre organización

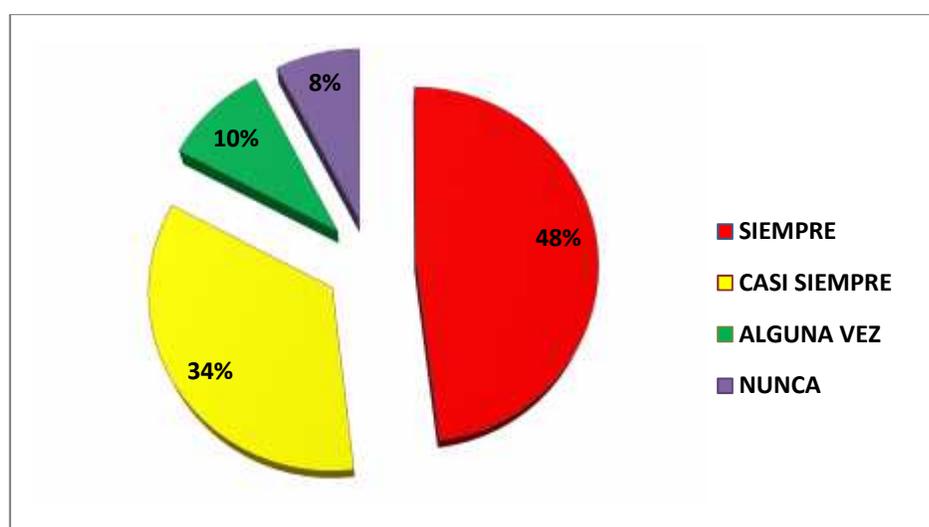


Fuente: Elaboración propia (2016)

4.2.3. Encuesta sobre gestión y ejecución

En el gráfico 21 presenta el resultado en porcentaje de la pregunta de que si existe abuso de poder por parte del personal de la Dirección Distrital de los 52 directores encuestados.

Gráfico 21. Abuso de poder



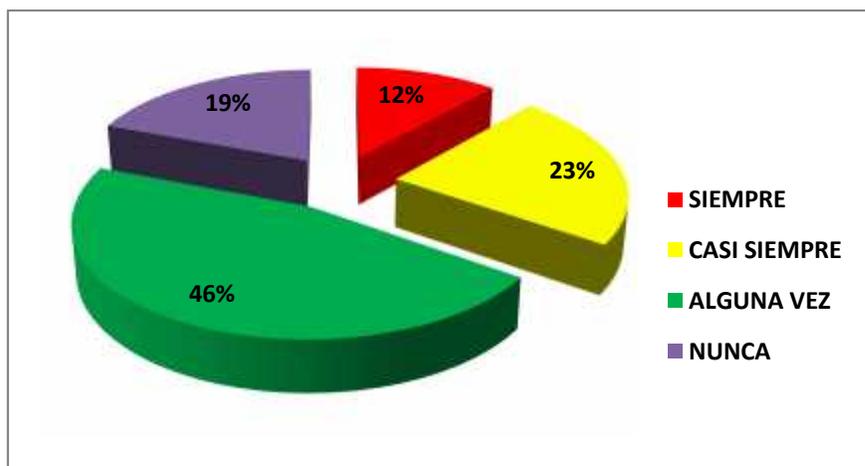
Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta (2016)

Ciertamente, como se puede observar el gráfico 21, se observa que el 48% siempre, 34% casi siempre, 10% alguna vez y el 8% nunca, existe abuso de poder por parte de la Dirección Distrital.

Existe abuso de poder cuando exigen cumplir actividades sin previa planificación lo cual causa improvisación en las actividades pedagógicas.

En el gráfico 22 presenta el resultado en porcentaje de la pregunta de que si el Director Distrital estimula en el desarrollo de gestión de los 52 directores encuestados.

Gráfico 22. Estimulo en el desarrollo de gestión



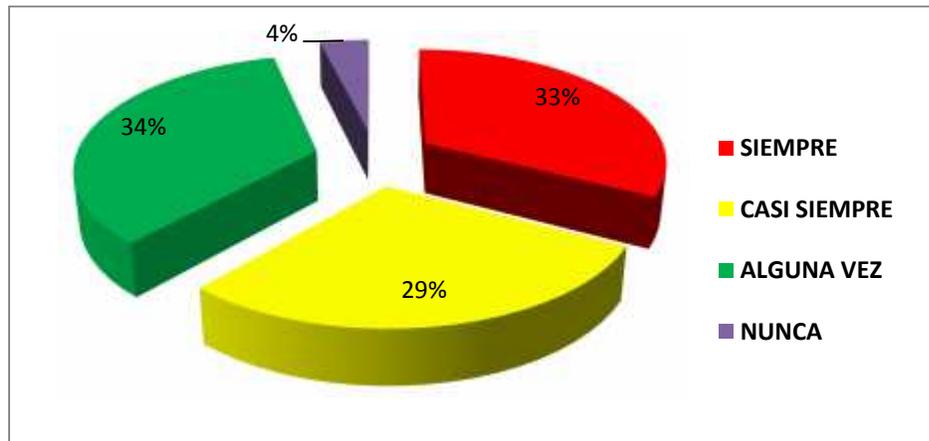
Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta (2016)

Ciertamente, como se puede observar el gráfico 22, se observa que el 12% siempre, 23% casi siempre, 46% alguna vez y el 19% nunca, le estimula el Director Distrital en el desarrollo de la gestión.

Una de las características para el desarrollo de la gestión es que se adopte un alto grado de comunicación y motivación.

En el gráfico 23 presenta el resultado en porcentaje de la pregunta de que si le motiva el personal administrativo de la Dirección Distrital de los 52 directores encuestados.

Gráfico 23. El personal administrativo de la Dirección Distrital

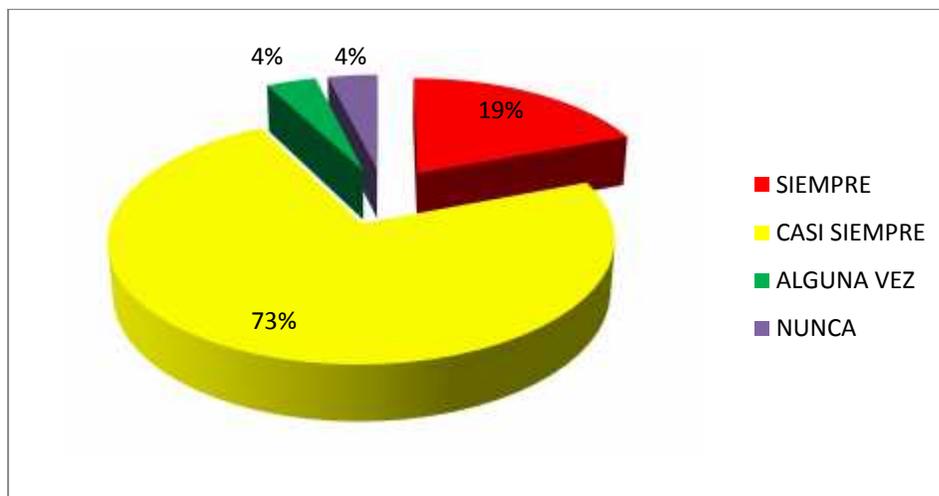


Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta (2016)

Ciertamente, como se puede observar el gráfico 23, se observa que el 33% siempre, 29% casi siempre, 34% alguna vez y el 4% nunca, le motiva el personal administrativo de la Dirección Distrital.

En el gráfico 24 presenta el resultado en porcentaje de la pregunta de que si el Director Distrital coordina con todas las unidades educativas de los 52 directores encuestados.

Gráfico 24. Coordinación con todas las instituciones educativas

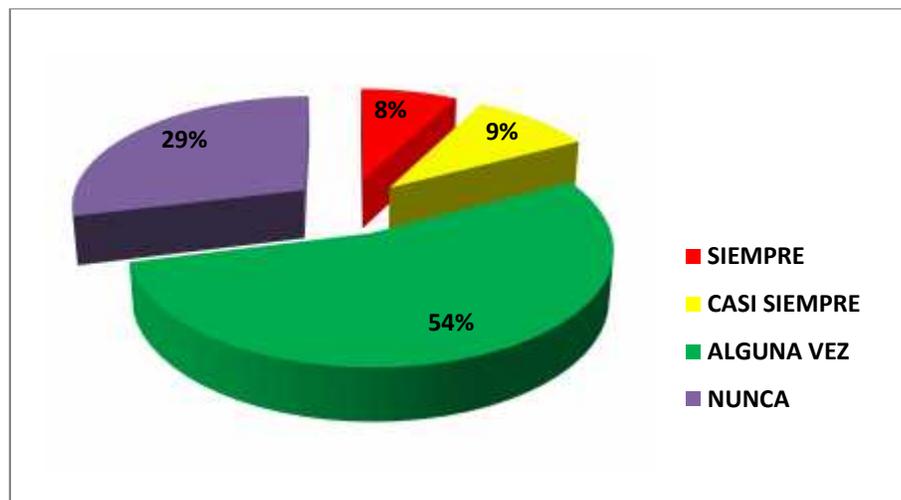


Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta (2016)

Ciertamente, como se puede observar el gráfico 24, se observa que el 19% siempre, 73% casi siempre, 4% alguna vez y el 4% nunca, con referencia a si el Director Distrital coordina con todas las unidades educativas.

En el gráfico 25 presenta el resultado en porcentaje de la pregunta de que si el Director Distrital estimula el buen desempeño de los directores de las diferentes instituciones educativas de los 52 directores encuestados.

Gráfico 25. El Director Distrital estimula el buen desempeño

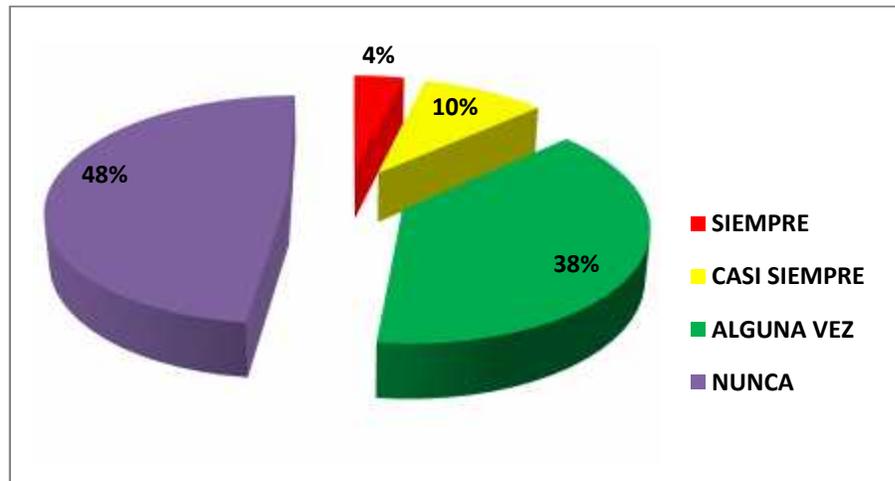


Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta (2016)

Ciertamente, como se puede observar el gráfico 25, se observa que el 8% siempre, 9% casi siempre, 54% alguna vez y el 29% nunca, estimula el Director Distrital el buen desempeño de los Directores de Unidad Educativa.

En el gráfico 26 presenta el resultado en porcentaje de la pregunta de que si se supervisa el trabajo realizado en la gestión de cada institución educativa de los 52 directores encuestados.

Gráfico 26. Supervisión del trabajo de gestión

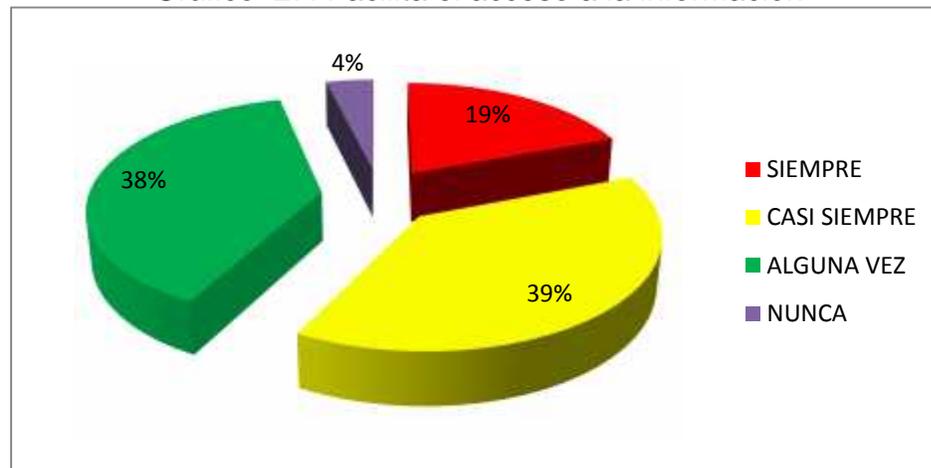


Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta (2016)

Ciertamente, como se puede observar el gráfico 26, se observa que el 4% siempre, 10% casi siempre, 38% alguna vez y el 48% nunca, supervisa el trabajo realizado en la gestión de la unidad educativa.

En el gráfico 27 presenta el resultado en porcentaje de la pregunta de que la Dirección Distrital facilita el acceso a la información de demás de los 52 directores encuestados.

Gráfico 27. Facilita el acceso a la información

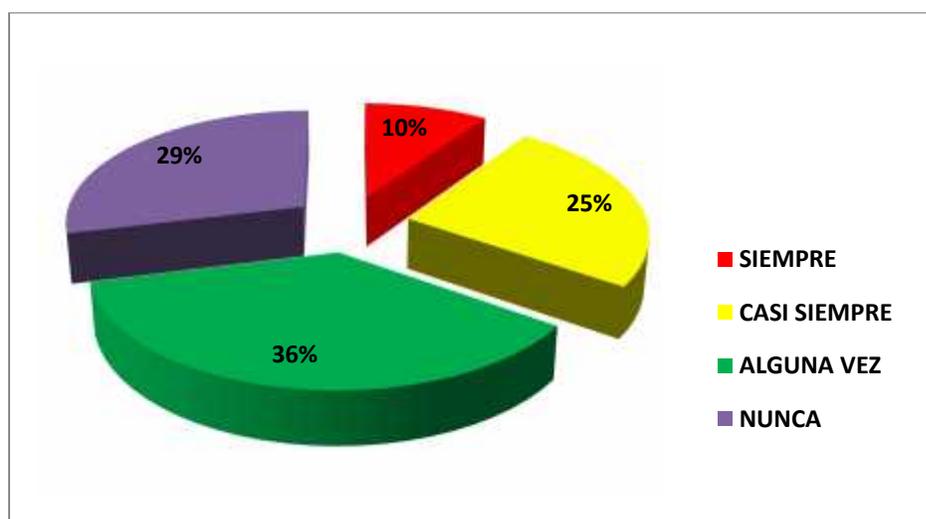


Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta (2016)

Ciertamente, como se puede observar el gráfico 27, se observa que el 19% siempre, 39% casi siempre, 38% alguna vez y el 4% nunca, la Dirección Distrital facilita el acceso a la información de los demás.

En el gráfico 28 presenta el resultado en porcentaje de la pregunta de que si la Dirección Distrital gestiona de forma eficiente los recursos técnicos y tecnológicos de los 52 directores encuestados.

Gráfico 28. La Dirección Distrital gestiona de forma eficiente

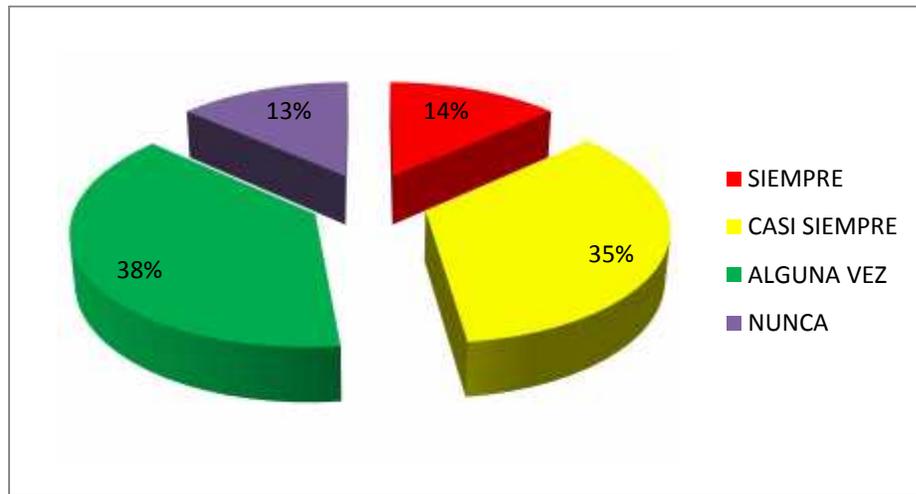


Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta (2016)

Ciertamente, como se puede observar el gráfico 28, se observa que el 10% siempre, 25% casi siempre, 36% alguna vez y el 29% nunca, la Dirección Distrital gestiona de forma eficiente los recursos técnicos y tecnológicos.

En el gráfico 29 presenta el resultado en porcentaje de la pregunta de que si existe seguimiento a las actividades planificadas y desarrolladas en el plan Operativo Anual de los 52 directores encuestados.

Gráfico 29. Seguimiento al Plan Operativo Anual



Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta (2016)

Ciertamente, como se puede observar el gráfico 29, se observa que el 14% siempre, 35% casi siempre, 38% alguna vez y el 13% nunca, existe seguimiento de las actividades planificadas y desarrolladas en el POA.

Se ve una necesidad de realizar seguimiento al proceso de desarrollo del Plan Operativo Anual, ya que permite hacer una reflexión de la acción.

En el proceso de seguimiento; el contenido, el desempeño en relación con las metas y los planes, son elementos importantes, las desviaciones negativas, dirige a nuevas acciones para corregir.

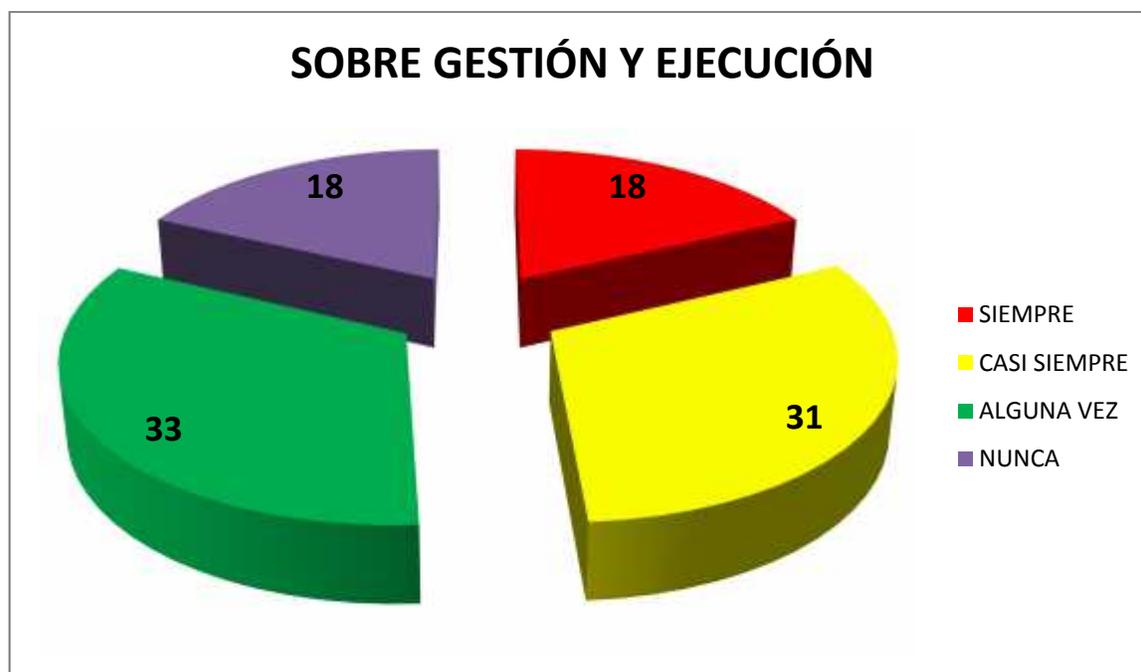
En cuadro 17 nos muestra la tabulación final de la encuesta sobre gestión y ejecución en porcentajes.

Cuadro 17. Tabulación final de la encuesta sobre gestión y ejecución

TABULACION FINAL: GESTIÓN Y EJECUCIÓN											
OPCIÓN	G-21	G-22	G-23	G-24	G-25	G-26	G-27	G-28	G-29	TOTAL	%
SIEMPRE	48	12	33	19	8	4	19	10	14	167	18
CASI SIEMPRE	34	23	29	73	9	10	39	25	35	277	31
ALGUNA VEZ	10	46	34	4	54	38	38	36	38	298	33
NUNCA	8	19	4	4	29	4	4	29	13	158	18

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 30. Tabulación final de la encuesta sobre gestión y ejecución

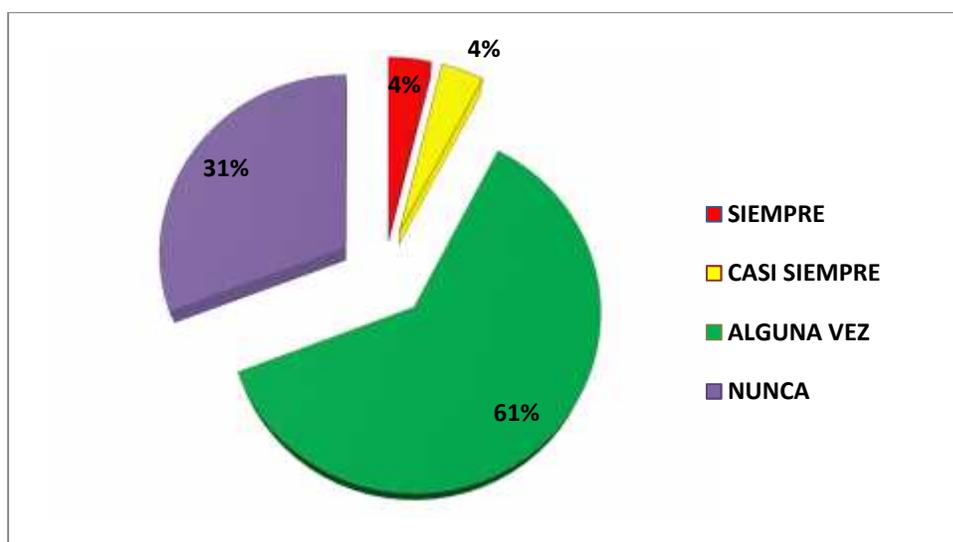


Fuente: Elaboración propia (2016)

4.2.4. Encuesta sobre el control

En el gráfico 31 presenta el resultado en porcentaje de la pregunta de que si existen espacios de evaluación al Director Distrital de los 52 directores encuestados.

Gráfico 31. Espacios de evaluación al Director Distrital



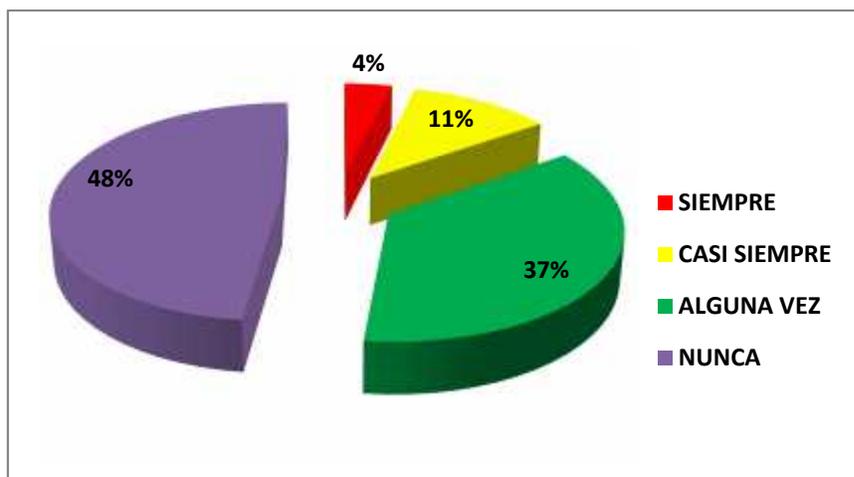
Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta (2016)

Ciertamente, como se puede observar el gráfico 31, se observa que el 4% siempre, 4% casi siempre, 61% alguna vez y el 31% nunca, existen espacios de evaluación al Director Distrital.

La evaluación es una herramienta fundamental para la identificación, evaluación y seguimiento de la experiencia significativa en el ámbito institucional, es el plan de mejoramiento continuo. De ahí la importancia de realizar una evaluación al Director Distrital.

En el gráfico 32 presenta el resultado en porcentaje de la pregunta de que si la asociación de Directores de Caranavi evalúa la gestión de la Dirección Distrital de los 52 directores encuestados.

Gráfico 32. Evaluación a la gestión distrital



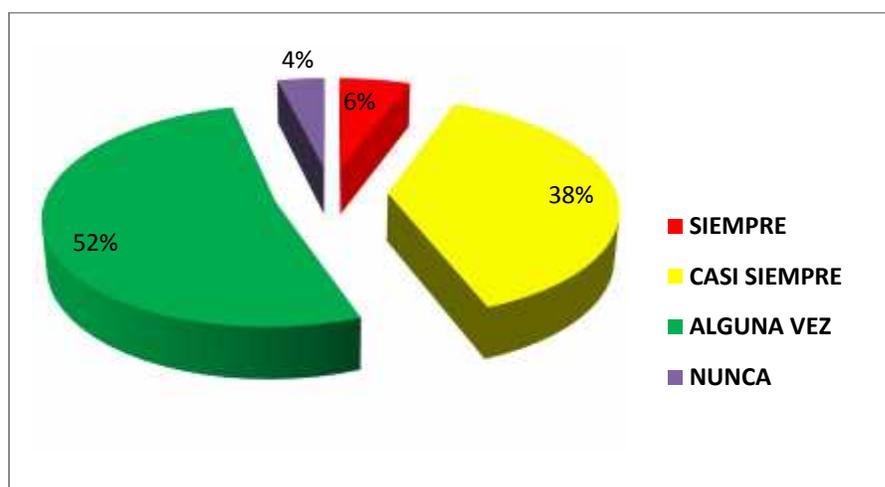
Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta (2016)

Ciertamente, como se puede observar el gráfico 32, se observa que el 4% siempre, 11% casi siempre, 37% alguna vez y el 48% nunca, ASODIR evalúa la gestión de la Dirección Distrital.

El plan de mejoramiento es una herramienta de gestión con lo cual es posible orientar el rumbo del establecimiento educativo.

En el gráfico 33 presenta el resultado en porcentaje de la pregunta de que si la Dirección Distrital toma decisiones acertadas a las dificultades de gestión de los 52 directores encuestados.

Gráfico 33. Toma de decisiones acertadas



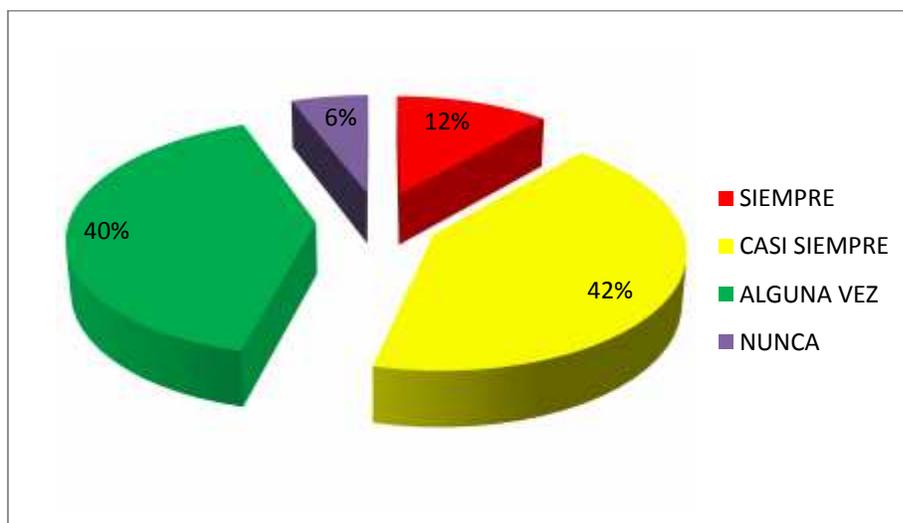
Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta (2016)

Ciertamente, como se puede observar el gráfico 33, se observa que el 6% siempre, 38% casi siempre, 32% alguna vez y el 4% nunca, la Dirección Distrital toma decisiones acertadas a las dificultades de gestión.

La gerencia o la admiración debe saber tomar decisiones acertadas en momentos oportunos, para no causa desfase en el proceso pedagógico de la instituciones educativas que pertenecen a la Dirección Distrital.

En el gráfico 34 presenta el resultado en porcentaje de la pregunta de que si se valora la calidad de atención por parte de la Dirección de los 52 directores encuestados.

Gráfico 34. Se valora la calidad de atención por parte de la Dirección



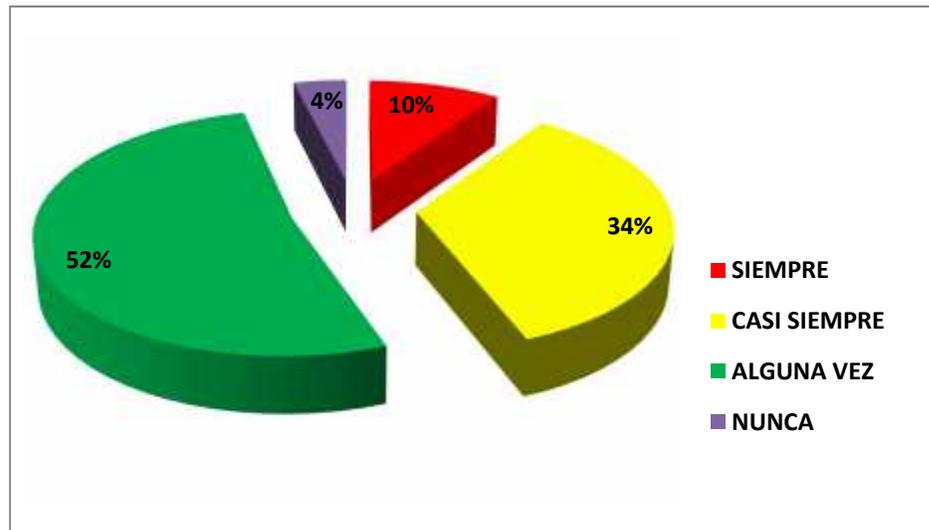
Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta (2016)

Ciertamente, como se puede observar el gráfico 34, se observa que el 12% siempre, 42% casi siempre, 40% alguna vez y el 6% nunca, se valora la calidad de atención por parte de la Dirección.

La valoración es necesaria para el desarrollo curricular, la Dirección debe ser saber estimular y valorar el cumplimiento al Plan Operativo Anual y al Proyecto Sociocomunitario Productivo.

En el gráfico 35 presenta el resultado en porcentaje de la pregunta de que si se utiliza una evaluación planificada, estructurada para la gestión educativa de los 52 directores encuestados.

Gráfico 35. Evaluación planificada, estructurada para la gestión educativa



Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta (2016)

Ciertamente, como se puede observar el gráfico 35, se observa que el 10% siempre, 34% casi siempre, 52% alguna vez y el 4% nunca, utilizan una evaluación planificada, estructurada para la gestión educativa.

Es necesario tener presente que el gestor como responsable de la Dirección Distrital asume la tarea de conducir y liderar todos los planes, proyectos y programas. Por la importancia y trascendencia de sus funciones, se requiere indagar y saber si su desempeño es acorde con las responsabilidades y funciones que se le asignan, como como encargado de dirigir el proceso de mejoramiento de su institución educativa.

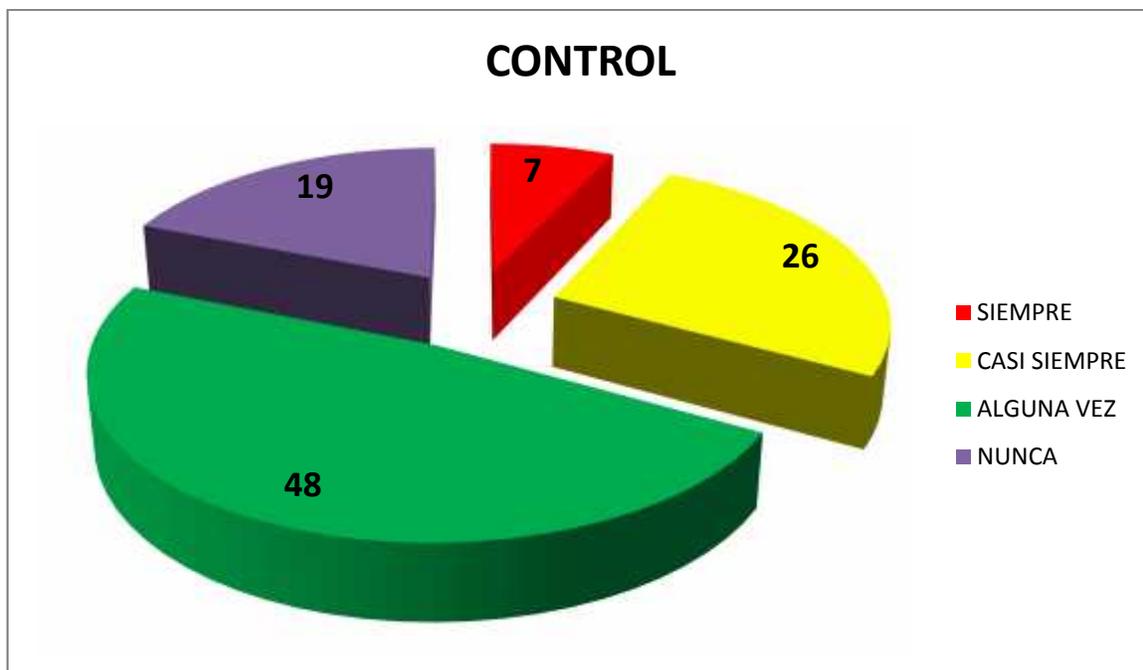
El cuadro 18 nos muestra la tabulación final de la encuesta sobre control en porcentajes.

Cuadro 18. Tabulación final de la encuesta sobre control

TABULACION FINAL: CONTROL							
OPCIÓN	G-31	G-32	G-33	G-34	G-35	TOTAL	%
SIEMPRE	4	4	6	12	10	36	7
CASI SIEMPRE	4	11	38	42	34	129	26
ALGUNA VEZ	61	37	52	40	52	242	48
NUNCA	31	48	4	6	4	93	19

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfico 36. Tabulación final de la encuesta sobre control



Las funciones de planificación, organización, dirección, coordinación, capacitación, seguimiento si se indaga sobre la evaluación y evaluación que ejerce como director de la institución educativa, requieren de una permanente investigación, reflexión y análisis, con el objeto de garantizar que las acciones y proyectos se encaminen al logro de los objetivos y metas institucionales.

Si se indaga sobre la evaluación de directores de las diferentes unidades educativas, podrá constatarse que en la mayoría de los casos, esta ha sido parcial, asistemática y centrada fundamentalmente en resultados cualitativos. En el marco de la Ley 070, que plantea una gestión educativa social comunitaria centrada en los problemas eje de cada comunidad y la búsqueda constante de la calidad, el director necesita ser evaluado de manera permanente por la diferentes instancias de la comunidad educativa con el objeto de determinar si sus acciones se hallan enmarcados en principios de eficiencia, eficacia y efectividad.

4.3. Resultados de la Observación

a) Lugar y Fecha de Recopilación de información:

La observación se realizó cuidadosamente en la Dirección Distrital de Educación Caranavi, Ubicado en la Plaza principal de la ciudad de Caranavi; el ocho de mayo de 2016.

Principalmente el desarrollo y desenvolvimiento de los trabajadores públicos dentro de la Dirección Distrital.

b) Ambiente

La Dirección Distrital de Caranavi, posee una infraestructura que data de los años 90 la cual no es acorde para acoger a todos los actores educativos pertenecientes a este distrito.

Cuenta con ambientes:

1. Una oficina del Director distrital
2. Una oficina compartida por tres funcionarios
 - Técnico de Seguimiento Nivel Secundario
 - Técnico de Seguimiento Nivel Primario
 - Secretaria
3. Una oficina compartida por dos funcionarios
 - Técnico de S.I.E.
 - Técnico de participación Popular
4. Una oficina del técnico de Recursos Humanos
5. Una oficina para ASODIR (Asociación de Directores)
6. Un ambiente para el portero

c) Descripción de la persona (funcionarios administrativos)

El Director Distrital está presente desde el día miércoles a viernes para atender las demandas de los actores educativos en horario de oficina. Ya que no es suficiente por el difícil acceso de los gestores de las diferentes unidades educativas, la cual

impide una relación adecuada para solucionar que cada institución o unidad educativa tuviera.

El Director Distrital no cumple con esa norma de coordinar con todos los directores de las diferentes unidades educativas.

Los técnicos tampoco pueden alcanzar a cubrir las demandas del sector por tiempo, planificación y orden. No existe buena atención a los profesionales que acuden a la Dirección Distrital.

Simplemente se basan en dar INSTRUCTIVOS, ordenes emanadas por el Ministerio de Educación vía Dirección Departamental de Educación de La Paz. Dichos instructivos no planificados con disposición de tiempo, son de un día para el otro, la cual causa improvisación en las diferentes unidades educativas para su cumplimiento y disgusto dentro de los gestores de educación en las diferentes comunidades educativas.

Tal improvisación hace ver la falta de gestión educativa comunitaria.

d) Actitudes de la persona

Las actitudes observadas son fraternas pero sin resultados productivos, ya que se dice una cosa y se hace otra; o simplemente haces promesas sobre un hecho que no llegan a ser cumplidas.

La oficina de Recursos humanos está al mando de un técnico que no cumple con sus funciones adecuadamente, la cual perjudica al personal administrativo, docente de las diferentes instituciones. Tiene temas pendientes a solucionar de mucho tiempo atrás.

Los técnicos de seguimiento secundario y primario no hacen seguimiento a las diferentes unidades educativas, no ven que se cumpla la ley 070, la norma adecuadamente, simplemente se basan en informe que contienen el supuesto cumplimiento.

e) Clima de diálogo

Siempre abierto según el horario de atención, principalmente al realizar este trabajo se tuvo muchos problemas ya que no se recibió apoyo de parte de las oficinas del Distrito, no cuenta con un POA (Plan Operativo Anual), PSP (Proyecto Sociocomunitario Productivo), en la cual puedan basar sus actividades.

No tiene un organigrama dentro de las oficinas, faltan muchos aspectos, referencias, para que se pueda cumplir la gestión y administración.

f) Temas que no quieren abordar

- El ¿Por qué? De tanta improvisación
- El ¿Por qué? No planifican de manera comunitaria para responder a resultados a todas las necesidades del sector.

CAPITULO V

PROPUESTA

CAPITULO V PROPUESTA

5.1. SENTIDO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA COMUNITARIA

Este acápite plantea criterios sobre el rol que asumen las autoridades del Sistema Educativo Plurinacional – SEP en el ejercicio de sus funciones.

Históricamente, se ha enfatizado fundamentalmente el rol administrativo de las autoridades educativas, dadas las exigencias puntuales de la forma institucional de la que se era parte, lo que ha limitado la posibilidad de relacionar las acciones que se realizan cotidianamente desde la gestión con otras dimensiones de la realidad concreta. ¿Qué sentido y con qué orientación se desarrollan las decisiones cotidianas, la forma de organización, el relacionamiento, el nivel de apoyo y coordinación con el personal del que se es responsable?, ¿cómo se ejerce el poder que se concentra como autoridad educativa?, ¿qué tipo de actividades se priorizan en el trabajo cotidiano y por qué?, ¿qué relación tiene el trabajo en la gestión educativa con las políticas que el estado promueve?, ¿qué relación tiene las acciones que realizan las autoridades educativas con las necesidades y aspiraciones de la población local, departamental y del país?.

Todos los gestores y autoridades educativas del SEP, concentran diferentes niveles de decisión y/o poder que lo ejercen en los distintos espacios donde influyen desde la responsabilidad asumida.

El primer problema que se tiene en muchos espacios del Estado es la confusión que plantea que el sentido del trabajo emana de las instituciones mismas y que por tanto serán los fines de la institución los criterios para evaluar las acciones asumidas (se es fiel a la institución y se la asume como la fuente última de la legitimidad); por otro lado, la confusión de algunos actores estriba en asumir que el lugar que se ocupa en una institución del estado es algo que ha sido logrado por mérito propio, que por tanto cumplir con las tareas definidas por la función que se tenga va a garantizar el ascenso laboral individual (se es fiel a sí mismo y se asume a las instituciones como medio para el logro de los fines personales).

Ambos casos descritos, presuponen una lectura autorreferencial del sentido de una autoridad educativa, ya que no se logra conectar con lo que le da sentido a toda institución: la comunidad política o el pueblo.

Los espacios que dirigen, y de las que son responsables, las autoridades del SEP, cuentan con una determinada estructura institucional compuesta por personal, bienes materiales, normativa vigente, con funciones y tareas específicas a ser desarrolladas, a partir del cual las autoridades educativas definen con sus decisiones y acciones el rumbo que tome la institución de la que es responsable. Incluso si se trata de solo “aplicar” la norma, este ejercicio pasa por la forma en la que la autoridad la interpreta y cómo la concreta en su espacio de trabajo, lo que involucra siempre un ejercicio abierto, no mecánico (no hay normas para aplicar las normas).

La característica de las decisiones y acciones que realizan las autoridades, en ejercicio de sus atribuciones o responsabilidades, es que, éstas, afectan de forma directa a la realidad social, ya que de esas decisiones depende la posibilidad de vivir de la comunidad o grupo social del contexto donde se interviene. Lo que en el caso de las autoridades educativas del SEP se visibiliza de forma directa, ya que tanto, Distritales y/o Directores de Unidades Educativas, afectan con sus decisiones a la realidad educativa concreta, que tiene que ver con la posibilidad de que estudiantes y la comunidad educativa en general, puedan contar con las condiciones necesarias y tener una educación pertinente a su realidad que le permita contar con las herramientas necesarias para vivir y/o lograr el conocimiento necesario y útil para superar los obstáculos de la vida y contribuir a la reproducción, ampliación y desarrollo de la vida de la comunidad.

Lo que hace visible la influencia directa que las acciones de las autoridades educativas tienen en la comunidad o espacio social del que se es parte, ya que, desde las decisiones, concretas y cotidianas, se define la forma que asume la realidad de los sujetos que se van a ver afectados o beneficiados de las acciones realizadas. Al concentrar la decisión y al dirigir una determinada institución las acciones van a orientar el rumbo que asume una determinada realidad, micro o macro, local o nacional.

Este sería un primer espacio de problematización para conectar la visión más personalizada de las motivaciones con un ámbito ineludible de la responsabilidad social del ejercicio de la autoridad educativa, el hecho de que una autoridad educativa se debe a instituciones que responden a necesidades concretas de la comunidad. Las autoridades tienen un nexo que los liga directamente a la comunidad y sus necesidades. La comunidad, el pueblo o una sociedad, es el conjunto de voluntades de seres humanos que aspiran a vivir, que aspiran a tener condiciones para vivir. La comunidad, en este sentido, es la fuente y la razón de ser de una autoridad, es lo que le da sentido a la existencia misma de las instituciones.

Entonces, el nivel de motivación personal se conjuga con un criterio de mayor amplitud, la idea de responsabilidad o el compromiso social con la comunidad educativa. Las aspiraciones personales como motivador del cargo que se ocupa se articula a otros criterios que son los orientadores de las prácticas concretas de las autoridades educativas, ya que el trabajo de las autoridades educativas tienen sentido si se asume como servicio para mejorar las condiciones de vida de la comunidad. Asimismo, se parte también por un compromiso con la institución en la que se trabaja ya que las diversas acciones que se realizan para responder a la necesidad de la comunidad pasan por el cumplimiento de los lineamientos normativos y el sentido de la institución a la que se representa.

Gráfico 37. Sentido de la gestión educativa comunitaria



Fuente: Elaboración propia (2106)

5.1.1. Sentido orientador de las instituciones educativas con la gestión educativa comunitaria

Nos plantea la necesidad de acudir a otras herramientas de reflexión para lograr una perspectiva más amplia del gestor educativo o del rol y sentido de trabajo de la autoridad educativa que se precisa en el Sistema Educativo Plurinacional dentro de un Distrito Educativo.

Las instituciones que se dirigen como autoridades educativas tienen una orientación, tienen un sentido, responden a un proceso histórico, ninguna institución es neutral, las instituciones siempre responden a la construcción de un horizonte de sociedad. ¿A qué horizonte responden las instituciones educativas que se están construyendo actualmente?, ¿de dónde vienen las instituciones?, ¿Cuál es el sentido de las instituciones?, ¿para qué sirven?, ¿por qué se crean?, ¿quiénes las crean?, ¿a qué responden?

La comunidad política, para poder desarrollarse y para poder generar sus condiciones de vida se da instituciones, no hay experiencia humana, que, al llegar a ciertos niveles de complejidad de sus relaciones sociales, que no haya necesitado de la organización y de las instituciones que permitan garantizar las necesidades concretas de la misma comunidad. Es el paso de la fuerza de la articulación de voluntades o el momento del “consenso social” a la posibilidad de traducir esa energía transformadora de la comunidad en instituciones que permitan establecer a largo plazo la forma y sentido de vida planteado por la misma comunidad.

Aquí estaría la idea central para entender de dónde reside el poder político de una autoridad, la comunidad política delega su poder de manera consensuada a representantes, a personas que van a dirigir las instituciones para que la comunidad por medio de las instituciones pueda reproducir la vida a largo plazo.

Estos criterios nos ayudan a replantear el debate sobre el rol de gestión educativa comunitaria que cumple la autoridad educativa en el Distrito Educativo. El poder político que se tiene como autoridad es un poder delegado por la comunidad política que ha planteado un determinado mandato que se tiene la responsabilidad de cumplir como autoridad. Entonces el criterio último desde donde se evalúan las

acciones va a ser la valoración de si existe impacto en la comunidad respecto a los mandatos definidos por la misma (ya no se trata de leer las acciones de forma autoreferencial, solamente desde el interés personal) (Ministerio de Educación , 2010).

En nuestro caso el “mandato” de la comunidad política tiene que ver con la lealtad hacia el consenso social asumido en el proceso constituyente que han delineado el sentido y la forma de sociedad que aspira el pueblo boliviano (lo que está planteado en la Constitución Política del Estado Plurinacional). El mandato que el conjunto de voluntades de la comunidad política delega consensuadamente a sus autoridades les brinda la posibilidad de que dirijan a la comunidad, en el marco de un proceso histórico de transformaciones, delegándoles la responsabilidad de la construcción de las nuevas instituciones que garanticen la reproducción de la vida de la población del país.

El gráfico 38 nos muestra la relación comunitaria que debe tener el gestor o administrativo educativo (Director Distrital) para la toma de decisiones.

Gráfico 38. Sentido orientador de la institución



Fuente: (Ministerio de Educación, 2016)

Asimismo, las instituciones responden a un determinado sentido de vida, pues reproducen un modo de vida de una sociedad o comunidad concreta, ya que las instituciones son el producto del consenso social que define el sentido con el que se construyen las instituciones. Las instituciones no son eternas, las instituciones responden a exigencias, necesidades y expectativas de una sociedad que en determinados momentos históricos genera espacios de consenso social para definir un pacto social que permita la convivencia.

En este sentido las normas no son entes abstractos y sin sentido, responden también a necesidades sociales, porque es la comunidad y su consenso quienes la instituyen, que se traducen después en formas institucionales.

5.2. Aspectos de la gestión educativa comunitaria

El concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de las instituciones comunitarias. Se incluye, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones pedagógicas.

Todos estos elementos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y **comunitaria**.

Esta distinción permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma.

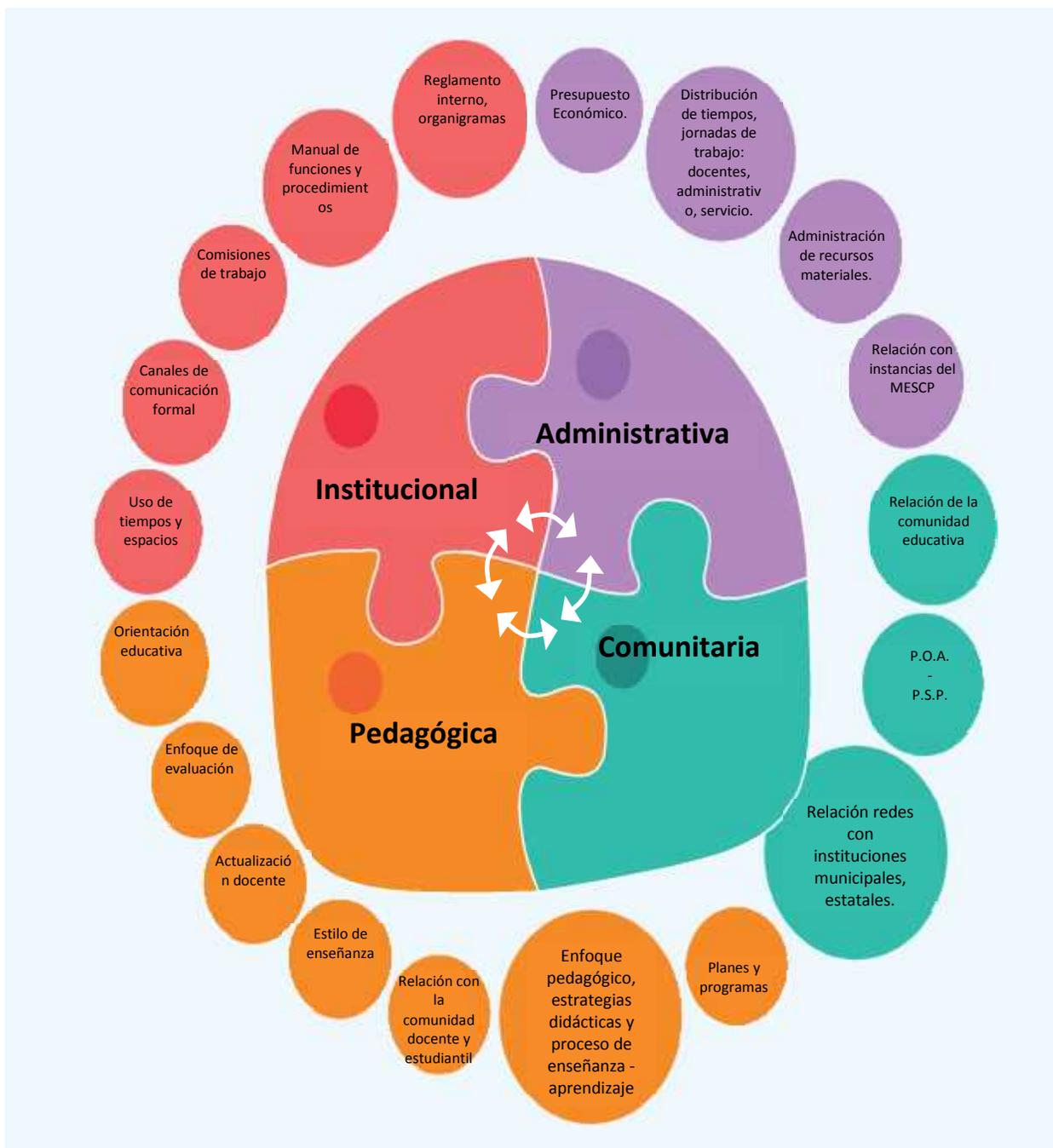
Gráfico 39. Aspectos de la gestión educativa comunitaria



Fuente: Elaboración propia (2016)

Cada una de estas dimensiones se concreta en procedimientos, medios e instrumentos que se manejan en la institución educativa comunitaria y que le dan una dinámica específica, propia de cada realidad

Gráfico 40. Dimensiones de gestión educativa



Fuente: Ministerio de Educación Perú (2011)

5.2.1. Aspecto institucional

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa comunitaria para el buen funcionamiento de la institución.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas).

Es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución educativa comunitaria y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen (Ministerio de Educación Perú, 2011).

5.2.2. Aspecto pedagógico

Se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa comunitaria y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje.

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el diseño curricular, las estrategias metodológicas y didácticas.

Comprende también la labor de los gestores, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas.

5.2.3. Aspecto administrativa

Incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa comunitaria; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución.

5.2.4. Aspecto comunitario

Esta hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la **comunidad** de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa utilizando como instrumento de acción del Proyecto Sociocomunitario Productivo y el Plan operativo Anual.

5.3. Rol transformador del gestor educativo

5.3.1. Visión integral de la práctica del gestor educativo comunitario

La nueva configuración institucional del Sistema Educativo Plurinacional (SEP), exige al gestor educativo nuevas prácticas, nuevas formas de gestionar la educación desde su espacio concreto de trabajo. Estas demandas históricas, plantean una reconfiguración de las prácticas de la vieja estructura institucional que los gestores educativos hemos heredado dando lugar a déficits históricos que han incidido negativamente en la calidad de la educación (Ministerio de Educación , 2010).

Por lo tanto, ahora el reto, el desafío consiste en desplegar la nueva estructura institucional del SEP, con otros criterios, con un nuevo sentido que nos posibilite a los gestores educativos asumir con capacidad, responsabilidad y compromiso político las demandas y expectativas planteadas contexto en el cual ejercemos la práctica pedagógica.

En este contexto, el marco normativo que respalda estas decisiones asumidas en la construcción y consolidación del Estado Plurinacional de Bolivia viene dado por la Constitución Política del Estado estipulando que lo plurinacional y comunitario constituyen aspectos centrales para la convivencia armónica entre las diferentes culturas que coexisten en el territorio boliviano, lo cual implica que el Sistema Educativo Plurinacional asuma, en correspondencia, un modelo de gestión que responda a la diversidad cultural.

Así también la Ley 070 de Educación Avelino Siñani – Elizardo Pérez, en el Título III referido a la Organización curricular, administración y gestión del Sistema Educativo Plurinacional establece profundas transformaciones en los ámbitos de la gestión educativa para la implementación del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo, intracultural, intercultural, plurilingüe y descolonizador. En este instrumento legal se propone la participación social comunitaria tomando en cuenta las diferentes unidades territoriales de gestión, así como los tipos de competencias según normativa (Ministerio de Educación , 2010).

En el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo nos estamos apropiando de un enfoque holístico de la gestión asumiéndola como un todo globalizador e

integrador en el que se interrelacionan e interactúan todas las actividades, los medios necesarios y los actores sociales, que orientados por un sentido político, trabajan para el logro de objetivos que privilegian el vivir bien en comunidad.

Un accionar holístico tiene que ver con un todo, con la orientación, con el sentido político que no se debe perder en todo el proceso, identificando desde un análisis de coyuntura las potencialidades, problemas y expectativas del contexto, del territorio en el que se ubica la institución educativa a fin de tomar decisiones para responder a las necesidades, demandas y expectativas de la comunidad.

Inicialmente, para comprender lo que significa la práctica integral del gestor del MESCP, vamos a asumir el término metodología como la articulación y combinación coherente, con base a una intencionalidad, de todos los elementos e instrumentos que intervienen en los procesos desarrollados por el gestor educativo en una interrelación práctica – teoría.

El gráfico 41 nos muestra la gestión desde una concepción amplia de metodología

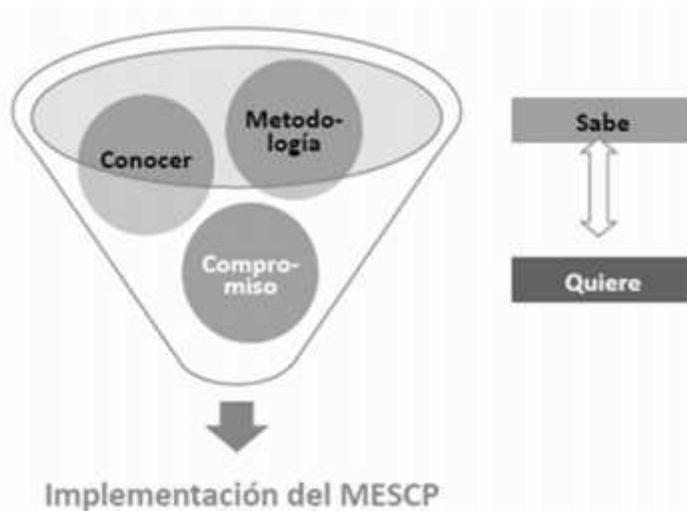
Gráfico 41. La metodología con intencionalidad



☞

No tanto "qué" sino "cómo" con sentido
Fuente: Ministerio de Educación (2016)

Gráfico 42. La combinación del sabe y él quiere en la gestión



Fuente: Ministerio de Educación (2016)

Un gestor educativo que comienza a mirar los contextos: internacional, nacional y local, pero no interpreta y no compara lo que está pasando en esos niveles con el proceso revolucionario, transformador que estamos viviendo y no entienda de esto, tampoco es suficiente, entonces, sus acciones también caerán a gestiones tradicionales.

Esto significa que la Directora o Director Distrital en el distrito educativo comunitario y la Directora o Director de Unidad Educativa, en la comunidad (zona, barrio, pueblo, comunidad, etc.), no deben perder de vista la realidad nacional y mundial.

El primer desafío del gestor educativo es leer su realidad, investigar su realidad, posicionarse frente a ella y comprometerse con su transformación cada vez más.

Ya en el ámbito de la gestión educativa, se identifican, fundamentalmente, cuatro elementos o aspectos que tienen que conjugarse, interrelacionarse: un primer elemento es el referido a lo Político – Ético, el segundo a la Convivencia, el tercero a lo Técnico – Pedagógico y el cuarto a lo Técnico Administrativo:

El gráfico 43 nos muestra la gestión educativa en la práctica del gestor en el modelo educativo sociocomunitario según (Ministerio de Educación , 2010).

Gráfico 43. Gestión educativa integral en la práctica del gestor



Fuente: (Ministerio de Educación, 2016)

5.3.1.1. Lo Político - Ético en la gestión educativa

Lo político – ético en la gestión educativa comunitaria es el primer elemento que está relacionado con la actitud comprometida del gestor educativo para la transformación participativa de la realidad, del contexto, del territorio en el que desempeña su trabajo (UE/CEA/CEE, Dirección Distrital). Como ya destacamos, es importante la lectura crítica de la realidad, su investigación profunda para una toma de decisiones con sentido político, avizorando siempre el horizonte del vivir bien en comunidad definido por la política del Estado Plurinacional. Este posicionamiento crítico en la realidad ha de posibilitar que desde los espacios

concretos de trabajo, con la plena participación de los actores sociales se responda a las necesidades, intereses, problemas y expectativas de la comunidad y por lo tanto, se coadyuve en la solución de las problemáticas irresueltas por los modelos educativos del pasado.

Esta acción participativa de la realidad derivará luego en acciones de planificación a corto y mediano plazo en los niveles Distrital y de Unidad Educativa, mismos que deben estar articulados al Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Educación y al Plan de Desarrollo Económico y Social en el marco del Desarrollo Integral Para Vivir Bien.

Asimismo, tomando en cuenta los principios que hoy rigen en el Estado Plurinacional, la planificación tiene un carácter integral y participativo, y debe responder a las dimensiones de la vida y el territorio, por medio de un conjunto de normas, procesos administrativos y metodológicos definidos por el Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), en la perspectiva de promover una planificación orientada hacia el Vivir Bien. Por lo tanto, la planificación en los ámbitos Distrital y de Unidad Educativa debe ser trabajada según corresponda (2010, Constitución Política del Estado).

5.3.1.2. La Convivencia en la gestión educativa

La convivencia en la gestión educativa que es la relación con las personas, con los movimientos y organizaciones sociales, el gestor es el impulsor de la interacción con la población, con las personas de la comunidad; pues es inconcebible un gestor educativo, que no pueda convivir en la comunidad, dialogar, resolver conflictos, interpretar las formas de actuar desde la diversidad cultural - poblacional, desde la identidad de ser humano, por ejemplo, hombre, mujer y todo un conjunto de situaciones que se presentan en la vida de las instituciones.

La participación comunitaria, constituye el motor que impulsa y dinamiza las actividades en la gestión institucional administrativa y la gestión curricular, por lo tanto directivos, docentes, estudiantes, madres y padres de familia, instituciones y organizaciones del entorno son los sujetos (actores) de la gestión educativa comunitaria y la transformación educativa. Por esto, el gestor educativo será un

emprendedor comunitario en la permanente búsqueda de relacionarse con la comunidad, sus instituciones y organizaciones, en procura de desarrollar tareas inherentes al proceso educativo como los Proyectos Socioproductivos.

De la misma manera el buen gestor debe generar un clima favorable de convivencia comunitaria y armónica entre todas las personas comprometidas con el quehacer de la UE/CEE a fin de lograr el bien común desde el proceso educativo. La práctica de valores sociocomunitarios dentro y fuera de la institución educativa será uno de los principales rasgos del gestor del MESCP.

Con relación a la participación social comunitaria, la (Ministerio de Educación , 2010) en su Artículo 927, establece que las instancias de Participación Social Comunitaria en la educación, están conformadas por las organizaciones e instituciones relacionadas a la educación, con representatividad, legitimidad y correspondiente a su jurisdicción.

Su estructura comprende según (Ministerio de Educación, 2016):

- a) Congreso Plurinacional de Educación: Es la instancia máxima de participación de todos los sectores de la sociedad, para la formulación y definición de lineamientos de la política plurinacional de educación. Será convocado por el Ministerio de Educación cada cinco años.
- b) Consejo Educativo Plurinacional: Propone proyectos de políticas educativas integrales de consenso y evalúa el cumplimiento de las conclusiones del Congreso Plurinacional de Educación.
- c) Consejos Educativos de naciones y pueblos indígena originario campesinos: Las naciones y pueblos indígena originario campesinos en el marco de su estructura organizativa a través de sus organizaciones matrices, Consejos Educativos de Pueblos Originarios y las instancias propias de cada uno de ellos, con representación de carácter nacional, regional y transterritorial, participan en la formulación de políticas y gestión educativas, velando por la adecuada implementación y aplicación de las mismas en la gestión del Sistema Educativo Plurinacional para el desarrollo de una educación intracultural, intercultural, plurilingüe, comunitaria, productiva, descolonizadora, técnica, tecnológica,

científica, crítica y solidaria desde la planificación hasta la evaluación en lo nacional y en cada una de las entidades territoriales autónomas.

e) Consejos Educativos Social Comunitarios, a nivel Departamental, Regional, Distrital, de Núcleo y Unidades Educativas: Participan en la gestión educativa, de acuerdo a su ámbito de competencia, en correspondencia con las políticas educativas plurinacionales y reglamentación específica.

f) Consejos Consultivos del Ministerio de Educación: Instancias de consulta y coordinación del Ministerio de Educación con los actores educativos, sociales e institucionales.

5.3.1.3. Lo Técnico Pedagógico en la gestión educativa

El tercer elemento trata lo Educativo Curricular, referido al conjunto de acciones del proceso educativo y su dinámica dentro y fuera del aula/taller, la selección y organización de contenidos, las formas de aprendizaje y enseñanza, el uso de materiales, la evaluación, la formación de los maestros, es decir, todo lo que es la práctica educativa, el pensamiento educativo, la planificación curricular, metodologías, uso de las lenguas originarias, etc. Si eres gestor y no conoces, no investigas a profundidad sobre el pensamiento pedagógico en el marco de la diversidad cultural; esto es cómo construye el conocimiento el pueblo aymara, el pueblo quechua, el pueblo guaraní, sino conoces los principios, fundamentos, metodologías y las problemáticas a las que intenta responder el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo (MESCP), entonces, ¿cómo vas a orientar estas situaciones?

La concreción del MESCP se da a partir de los documentos curriculares que orientan la planificación, desarrollo y evaluación de los procesos educativos en el Subsistema de Educación Regular y el Subsistema de Educación Alternativa y Especial, por lo que es fundamental que el gestor educativo asuma con plena capacidad, responsabilidad y compromiso la revisión y estudio de esta información.

El rol que asume el gestor es trascendental, pues las instituciones educativas deben transformarse día a día en una comunidad de aprendizaje, en un espacio formativo no sólo para los estudiantes, sino también para los directivos, maestros y comunidad del territorio en el que se ubica. Un desafío para el gestor es dar continuidad y consolidar el trabajo de las comunidades de producción y transformación educativa (CPTE) como instancias de aprendizaje, capaces de interpelarse, investigar, dialogar, comprender, mejorar y sistematizar experiencias del proceso educativo desde la concreción del MESCP a partir del Currículo Base, del Currículo Regionalizado y la producción del Currículo Diversificado (Ministerio de Educación, 2016).

Desde la CPTE también se deben abrir espacios para escuchar y dialogar con la comunidad, sus organizaciones, instituciones y empresas productivas. Visitas, charlas, conferencias, debates, paneles, seminarios, círculos de reflexión, etc., sobre temas de carácter educativo y otros en los que la escuela y la propia comunidad desde sus posibilidades y potencialidades puedan realizar aportes que ayuden a mejorar las condiciones de vida resultan fundamentales; indudablemente, también contribuirán de hecho a la mejora del proceso educativo en su relación con la actividad socioeconómica y cultural del contexto.

5.3.1.4. Lo Técnico Administrativo en la gestión educativa

El cuarto elemento que debe trabajar el gestor tiene que ver con lo administrativo - operativo educativo. Constituye el soporte para implementar la transformación curricular y está referido al funcionamiento de la institución educativa, tiene que ver con aspectos de planificación institucional, organización, acompañamiento y evaluación a los procesos educativos, normas y reglamentos vigentes. Con relación a esto, es importante la construcción y aplicación de una nueva normativa (trabajada en el marco de la Ley 070), que regule el funcionamiento y las nuevas formas de organizar el trabajo en las UE/CEA/CEE.

La estructura organizativa, manual de funciones, reglamentos y otros instrumentos normativos deben recuperar las prácticas de la cultura local, principios ético morales y los valores sociocomunitarios expresados en la CPE.

Sin embargo, no es suficiente organizarse, también es importante la coordinación, es decir, el establecimiento de canales permanentes de comunicación horizontal y diálogo entre las personas y equipos que están realizando actividades, como por ejemplo las CPTes y otros equipos comunitarios. La complementariedad, reciprocidad, el ayni, la mink'a o minga, la organización, la esencia y formas de trabajo de nuestros pueblos originarios deben dar sentido a las diferentes tareas que se realicen en la institución educativa.

Así también el trabajo con los Proyectos Socioproductivos exige mayor involucramiento y compromiso de toda la comunidad educativa, de los gobiernos locales y de la necesidad de incluir la educación en los planes de desarrollo municipal en términos programáticos y económicos, entendiendo la obligación que tienen estas instancias estatales frente a esta competencia concurrente establecida en la normativa vigente. La promoción de convenios y alianzas estratégicas con instituciones productivas del entorno es otra opción que está mostrando buenos frutos.

Es una tarea pendiente, construir propuestas alternativas al clásico horario mosaico para facilitar el trabajo con los proyectos socioproductivos que exige nuevas formas de organizar los recursos, espacios y tiempos.

Finalmente, es importante que el gestor opere con criterios técnico - administrativos, desde una visión contemporánea, más abierta, más flexible, manejo de información usando adecuadamente la tecnología, leer la información educativa, revisar informes sobre la economía para saber, por ejemplo, que está pasando en el contexto y tomar decisiones con relación a la educación productiva.

Al respecto de la tecnología, en el mundo actual las TICs nos plantean el desafío sobre las nuevas formas de gestionar las tareas en la institución educativa, promoviendo el trabajo en red y generando nuevas dinámicas para el trabajo

comunitario al interior y con otras instituciones con el propósito de compartir experiencias y materiales educativos. En este contexto, el Programa Una Computadora por Docente cuyo propósito es brindar acceso y uso adecuado de las Tecnologías de Información y Comunicación en el desarrollo de los procesos educativos debe constituirse en una prioridad de atención del gestor educativo.

El gráfico 44 nos muestra el perfil del gestor educativo dentro del modelo educativo sociocomunitario según (Ministerio de Educación , 2010).

Gráfico 44. Perfil del Gestor educativo



Fuente: Ministerio de Educación (2016)

5.4. Las instituciones educativas en el contexto comunitario

Los gestores, sujetos, actores sociales quienes se constituyen en los promotores, los dinamizadores de los procesos de transformación en las comunidades y sus instituciones.

En sentido de la nueva visión para abordar de manera integral las situaciones concretas, los problemas y los conflictos de la vida y el trabajo institucional, dan pie a repensar el nuevo rol de las instituciones educativas y sus características en el contexto de la Educación que se constituye en un proceso para mejorar el contexto comunitario o espacios de acción pedagógica.

Entonces, la transformación de la gestión significa un cambio de actitud personal para incidir luego en cambios actitudinales de las comunidades educativas que desde la diversidad cultural de nuestro Estado constituyen la semilla, la fuente para revertir este estado de situación (Ministerio de Educación Bolivia, 2013).

La gestión educativa en la educación tradicional tuvo una visión reducida, limitándose al trabajo en el ámbito administrativo traducido en el cuidado excesivo de recursos, procedimientos e instrumentos, en la aplicación mecánica de la normativa, en procesos de una planificación rígida y ajena al contexto, a la historia de los pueblos, a su identidad, a sus principios, ideales e intencionalidades, hizo énfasis en la organización y control unilaterales, burocráticos y sin sentido, relegándose a un segundo plano a la gestión curricular y la participación comunitaria de madres y padres de familia y otros actores sociales comprometidos con el quehacer educativo.

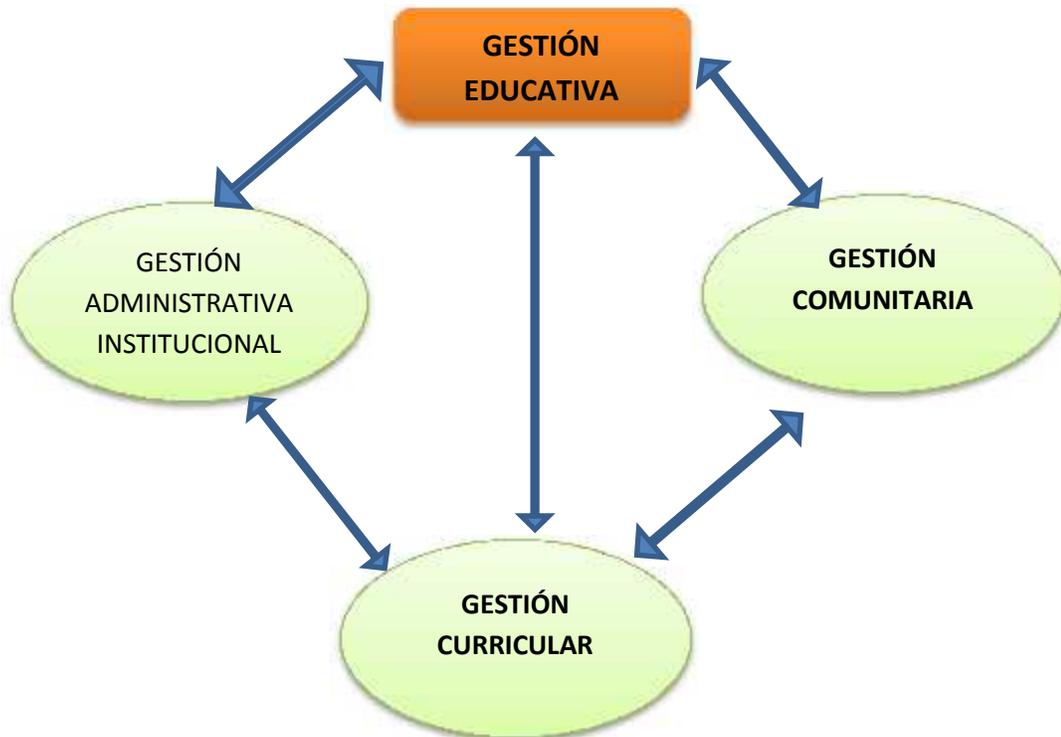
Las instituciones educativas, el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo asume una visión amplia para gestionar las instituciones educativas porque responde a la concepción, principios, intencionalidad y sentido de la política del Estado Plurinacional expresada en la política educativa; aquí los recursos, procedimientos e instrumentos constituyen solamente un medio que posibilita buscar alternativas y proponer soluciones nuevas, creativas y con sentido a las situaciones y problemas emergentes de la realidad concreta con base a una planificación que responde a una lectura permanente de la realidad, del contexto (Ministerio de Educación, 2016).

La gestión desde la interrelación e interacción de todos sus componentes, con una visión holística y complementaria, en una relación práctica – teoría, lo cual significa que las transformaciones curriculares deben ir de la mano con las

transformaciones institucionales – administrativas y la participación social comunitaria.

El gráfico nos muestra la relación de gestión y planificación educativa según (Ministerio de Educación, 2016)

Gráfico 45. Gestión y planificación educativa



Fuente: Elaboración propia (2016)

La gestión educativa del MESCP nos exige transitar desde un modelo de administración escolar con visión en el pasado hacia un modelo de gestión educativa con diversidad cultural y la visión de futuro, del horizonte político para la consolidación de una sociedad (Ministerio de Educación, 2016) .

El gráfico 46 nos muestra como las propuestas de gestión deben partir de las sociedades o comunidad propios según (Ministerio de Educación , 2010).

Gráfico 46. Tendencias y características de la gestión



Fuente: Ministerio de Educación (2016)

La propuesta de gestión educativa comunitaria propone emerger de los propios sujetos, de las propias comunidades educativas a fin de garantizar un trabajo corresponsable y comprometido desde esas realidades, desde esos territorios en los que se ubican las instituciones educativas.

El cuadro 19 nos muestra un análisis comparativo entre el clásico modelo de administración escolar y la visión del modelo de gestión educativa comunitaria, las principales características que marcan la identidad de las nuevas instituciones educativas del Sistema Educativo Plurinacional según (Ministerio de Educación, 2016):

Cuadro 19. Sentido de la Gestión Educativa

Criterios	Modelo de administración escolar	Modelo de gestión educativa del comunitaria
Intencionalidad /sentido	Ajena a los ideales, principios e intencionalidades	Asume como punto de partida la concepción, los principios e intencionalidad de la política estructural del Estado Plurinacional traducida en la política educativa
Componentes	Con escasas interrelaciones, énfasis en el cuidado de recursos, procedimientos e instrumentos	Visión holística y complementaria entre la gestión curricular, institucional y participación comunitaria. Práctica – teoría. Lectura permanente de la realidad. Los recursos, procedimientos e instrumentos son medios para el logro de objetivos.
Participación	Espacios restringidos o exclusivos de ciertos actores	Participación social comunitaria en la gestión institucional administrativa y gestión curricular
Estructura organizacional	Vertical, jerárquica, compleja, burocrática	Cohesionada por una visión de futuro. Promueve el trabajo en red, horizontal y abierta a la participación, prioriza la gestión curricular
Normas y reglamentos	Universales, asociadas al conflicto, sanción, castigo, infracción, rigidez	Orientan la convivencia armónica, incorporan los principios y valores de nuestros pueblos.
Autoridad	Gerente, autoritario, fiscalizador, prepotente	Líder democrático inclusivo, pleno de valores y principios, animador, facilitador, armonizador de voluntades, compromiso y responsabilidad, investigador de su realidad con pensamiento estratégico. Trabaja en buena convivencia. Realiza acompañamiento pertinente a la gestión curricular, institucional administrativa y participación social comunitaria.

Planificación	Tarea burocrática realizada sólo por el director para cumplir con las formalidades. No es compatible con el modo de vida de las comunidades. Inmediatista, rígida y ajena al contexto, a la historia e identidad de los pueblos.	Participativa, responde a las necesidades, intereses, problemas y expectativas de la comunidad, del contexto. Relacionada con la historia e identidad de los pueblos. Es dinámica, se ajusta a las contingencias, tiene visión de futuro, es prospectiva.
Gestión curricular	Existencia de un conocimiento universal válido y único. Un solo currículo homogeneizante y castellanizante	Existen diversos tipos de conocimientos y diferentes maneras de conocer y producir conocimiento. Asume el pluralismo epistemológico. Incorpora la sabiduría de nuestros pueblos. Despliegue armónico y en complementariedad del currículo base intercultural y el currículo regionalizado intracultural en atención a la diversidad cultural-poblacional y lingüística de nuestro Estado.
	Educación repetitiva y memorística desvinculada del trabajo productivo	Educación vinculada a la gestión productiva territorial desde los PSPs.
Resolución de conflictos	Imposición, aplicación mecánica de la normativa	Negociación intercultural, acuerdos, consensos.
Fuente: Ministerio de Educación		

5.5. El análisis de coyuntura para la gestión educativa

El rol del gestor educativo comunitario pasa por construir una nueva institucionalidad asumiendo los criterios planteados consensualmente por la comunidad política que han delineado el sentido de una educación pertinente para nuestra realidad y sus necesidades, de lo que se trata ahora es que las y los gestores educativos asuman el mandato establecido, convirtiéndose en sujetos de la producción de las exigencias planteadas para transformar la forma institucional heredada y contribuir a la producción de una educación pertinente.

Lo que involucra desarrollar un carácter activo y creativo del gestor educativo que desarrolle acciones concretas interviniendo en su realidad para transformar las relaciones interpersonales, de organización, cohesionar a la comunidad educativa, establecer consensos, delinear políticas o micro políticas.

Análisis de coyuntura, herramienta para posicionarse, comprender la realidad y articular a la comunidad educativa para transformar la educación

Leer la realidad educativa, el territorio, el contexto tiene que ver con leer sujetos que recrean sus espacios, que interpretan desde sus comprensiones del mundo las disposiciones que se puedan emanar desde la autoridad superior, que se apropian de los espacios y le dotan de sentidos propios, que tienen intereses que confluyen o no (o que pueden generar conflicto) con la orientación que el gestor plantee; en otras palabras, los sujetos con los que se relaciona el gestor educativo tienen una dinámica propia, que le permite desarrollar y desplegar sus propios proyectos de vida, que es necesario conocer para poder establecer mecanismos de articulación y cohesión para desarrollar procesos de transformación.

El gestor educativo tiene la capacidad de articular esas visiones dispersas y/o distintas que puede haber desde los diversos sujetos (maestro, estudiante, padre de familia, comunidad, autoridades, organizaciones locales) para, de forma participativa establecer relaciones que se conjuguen en objetivos comunes.

Herramientas para el análisis de coyuntura para los gestores educativos

“Problema eje” o “lo que se necesita transformar desde la gestión”

Para desarrollar el análisis de coyuntura se parte de una “problema”, una necesidad, o una determinada actividad o acción que debe ser concretada. Los problemas que van a ser el punto de partida para el análisis de coyuntura, expresan desafíos a ser asumidos desde la práctica, deben ser asumidos como problemas a resolver, necesidades a superar desde la acción.

El análisis de coyuntura plantea la reflexión sobre cómo desarrollar la intervención en la realidad para transformarla, a partir de la “ubicación” en la realidad concreta.

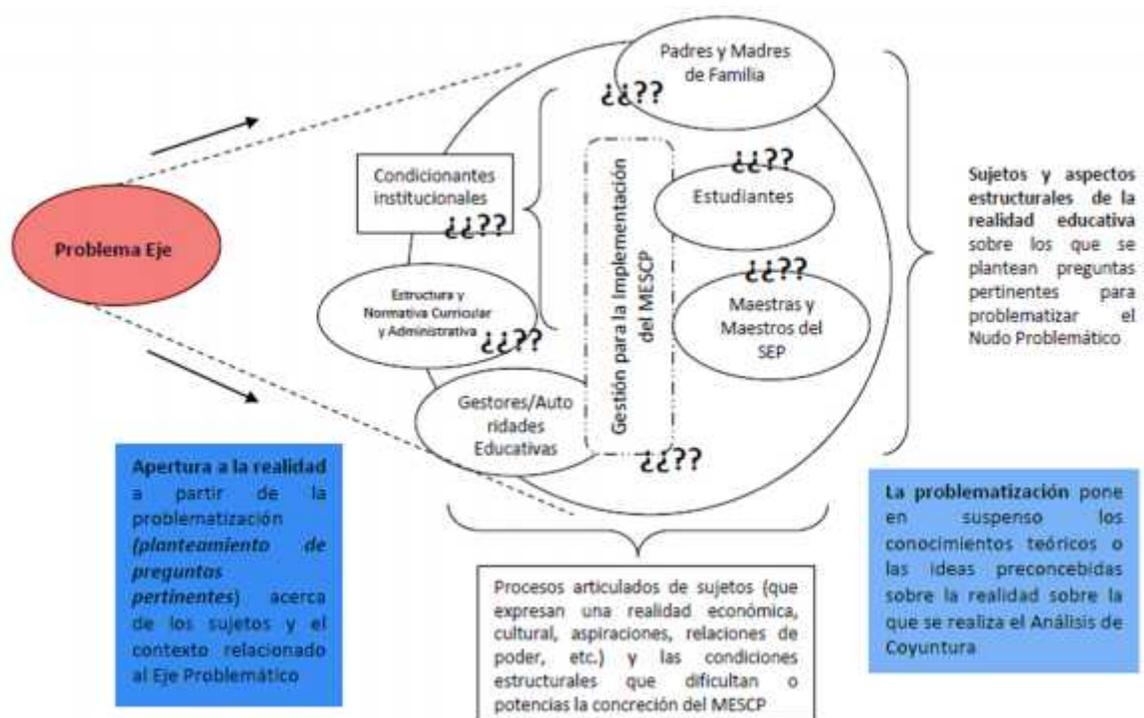
Problematización del problema eje

Trata de desarrollar el proceso de apertura y apropiación de la realidad a partir de la problematización del Problema Eje.

Al ser la realidad un espacio de construcción, lo que adviene no está definido, por tanto, es en el presente o en la secuencia de coyunturas donde el Sujeto puede intervenir disputando la direccionalidad que asume la realidad. Es en este sentido que cada coyuntura presenta más incógnitas que certezas, ya que es el resultado de procesos diversos que se conjugan en un determinado momento y espacio.

El gráfico 47 nos muestra el proceso de problematización o el proceso de apropiación de la realidad.

Gráfico 47. Proceso de problematización



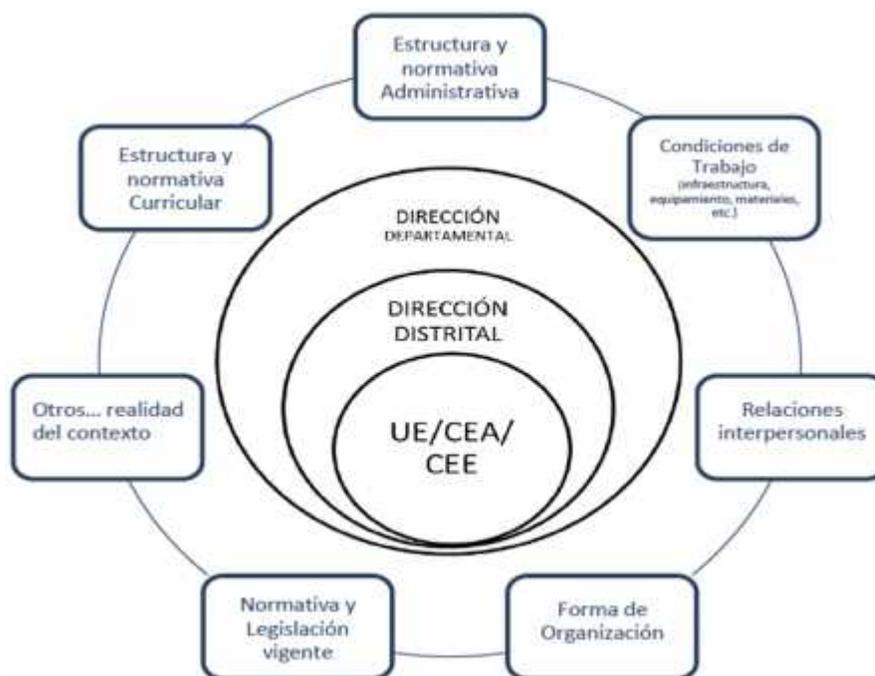
Fuente: Ministerio de Educación (2016)

El “problema eje” es el punto de partida para visibilizar la compleja realidad educativa que se despliega en los contextos de intervención de las autoridades educativas, a través de la Problematización.

Esta realidad compleja está conformada por la relación de los sujetos que son parte de los contextos donde se interviene.

La problematización de la realidad de los sujetos, se complementa con la problematización de los espacios (institucionales, estructuras organizativas, etc.) donde intervienen los gestores educativos, lo que tiene que ver con la problematización del tipo de relaciones que se genera como exigencia desde la estructura institucional en la que se trabaja y la realidad estructural del contexto que influye en la práctica del gestor así como lo muestra el gráfico 48 (Ministerio de Educación, 2016).

Gráfico 48. Gestores educativos intervinientes



Fuente: Elaboración propia (2016)

5.6. Gestión Educativa y Líneas de Acción Estratégica

El Ministerio de Educación nos propone, de manera concreta algunas líneas de acción estratégicas que se articulan de manera concreta a las exigencias de lo que el vivir bien nos propone. Estas son líneas que van girando en torno a las tareas concretas que desde la gestión educativa nos van planteando a manera de retos de mediano plazo que deben ser desarrollados (Ministerio de Educación, 2016).

Estas son:

- a) Educación intra-intercultural, plurilingüe.
- b) Educación productiva, técnica-tecnológica.
- c) Educación inclusiva.
- d) Educación participativa.**
- e) Educación Digna de Calidad.

Las líneas mencionadas son metas planteadas que, en su logro, nos permitirán integrar al gestor con la comunidad educativa, nos permiten orientar la planificación en la perspectiva de que el director y la comunidad educativa participen de la construcción de la nueva configuración institucional.

Los logros que necesariamente en su desarrollo tienen que ser trabajados de modo participativo, comunitario, este es el caso de las líneas de acción estratégicas planteadas por el Estado a los gestores educativos de manera de involucramiento por parte de la comunidad educativa.

El cuadro 20 nos muestra la organización en los ámbitos de la gestión.

Cuadro 20. Organización de las actividades de la Planificación

Ámbitos de la gestión	Actividades institucionales	Con que finalidad se realizara la actividad	Quienes participaran en la planificación	Como participaran de lo planificado	A quienes beneficia lo planificado y lo ejecutado	Que instrumentos utiliza para la organización de actividades
Gestión curricular						
Gestión administrativa						
Gestión relación con la comunidad						

Gestión político ético						
---------------------------	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia (2016)

La planificación como un proceso comunitario que responde a la realización de determinadas acciones, que tienen como objetivo la solución de problemas, satisfacción de necesidades y desarrollo y transformación de las condiciones de la comunidad y las personas. Aquí, el criterio tiene como punto de inicio y llegada la comunidad. Aún en el extremo de configurar una persona perfilando su futuro profesional o su planificación familiar, debemos entender que ese acto involucra a otros sujetos, no se trata de tomarlos en cuenta de manera nominal, sino que las acciones a desarrollar requieren el involucramiento de esos otros sujetos, sus aspiraciones, deseos y problemáticas, ahí el sentido social de la planificación.

El gestor que quiera planificar sin hacer parte a la comunidad de todo el proceso y su ejecución no sólo comete un error sino desnaturaliza la planificación.

El carácter participativo de la planificación y como consecuencia de la misma ejecución de lo planificado, pensemos en una planificación que tome en cuenta a la comunidad y se pueda trabajar en beneficio (Permite aunar los esfuerzos de la comunidad, quiere decir poder articular los esfuerzos de la comunidad en una tarea común).

La planificación un accionar pensado que evita la improvisación que articula lo real a los horizontes trazados, este criterio discute en esencia las intencionalidades de los sujetos con las que se planifica determinada acción, la intencionalidad tiene que ver con aquello que se quiere lograr, la realidad que se quiere transformar.

Sus elementos con base a lo abordado trabajamos en las principales orientaciones para la construcción del Plan Institucional Comunitario de Transformación Educativa. Destacamos que se trata de una propuesta que puede ser adecuada a los diversos contextos de nuestra diversidad, recuperando además criterios

emergentes de la experiencia, innovación y creatividad de los gestores educativos en los diferentes niveles y ámbitos del ejercicio de sus funciones.

Establecemos elementos los cuales expresan y desarrollan los criterios: comunitario, participativo, lógico y transformador de la educación.

- a) Un primer elemento será el “Hacia dónde queremos ir” se refiere al perfilado y/o visibilización del horizonte real y posible de alcanzar. Es importante que la comunidad este comprometida y participe activamente en todo el proceso, para ello se debe partir de las necesidades, potencialidades y aspiraciones de la comunidad es en ese espacio que se construye el querer y poder hacer poniendo en práctica el sentido autocrítico de la comunidad y construyendo lo posible.
- b) El ¿qué vamos hacer y el para qué lo haremos? La respuesta se refiere al objetivo a desarrollar a mediano plazo. El mismo criterio funcionará para el desarrollo de proyectos a corto plazo, sabiendo que los objetivos a corto plazo responden al objetivo de mediano plazo.
- c) Una planificación debe trazar metas a ser alcanzadas de forma comunitaria y participativa, responde a la pregunta ¿cuánto queremos hacer?
- d) Se debe saber, con precisión, ¿a quiénes beneficia nuestras acciones? la respuesta nos acerca a nuestro público meta o beneficiarios. Se supondría que los beneficiarios son los actores de la misma comunidad.
- e) ¿Dónde vamos a hacer?, la respuesta a esta pregunta dentro la planificación nos remite a la idea de la ubicación física, el dónde se desplegará lo planificado.
- f) ¿Cuándo se va hacer?, esta interrogante hace referencia a la temporalidad o cronograma, este elemento nos marca los tiempos para el desarrollo de las actividades y tareas a poner en práctica los diversos actores de la comunidad.
- g) La operacionalización de lo planificado requiere del trabajo coordinado de los diversos actores de la comunidad, son estas personas organizadas las cuales se hacen cargo de las actividades y tareas propuestas. La

organización y delegación de actividades responden a la pregunta:
¿quiénes lo van a hacer?

- h) La respuesta a la interrogante **¿con qué lo vamos hacer?** Hace referencia a los recursos e insumos. Muchas planificaciones proyectadas son limitadas por la misma comunidad al entender que cualquier proyecto requiere recursos de tipo económico, este criterio expresa una forma reduccionista de la concepción de los recursos los cuales no sólo se refiere a los recursos económicos, sino a elementos como infraestructura, herramientas, material de escritorio y otros, el no mirar de forma amplia y realista este aspecto podría determinar el fracaso de las acciones planificadas.

Como gestores educativos conjuntamente con la comunidad se debe realizar el diagnóstico del espacio físico con que se cuenta.

La valoración participativa

Toda planificación debe ser evaluada oportunamente y no dejar este momento para el final de la gestión, se trata de entender a una realidad en constante movimiento y sujetos que no son homogéneos, por lo tanto, la evaluación tiene su pertinencia si la desarrollamos durante todo el proceso.

Trata de ver la diversidad de condiciones que determinaron el logro o la dificultad en el trabajo encarado, reflexionar sobre las posibilidades de los sujetos, pero sobre todo nos lleva a ser críticos con nuestras acciones, ¿qué acciones desarrollamos para superar las dificultades de los actores de mi comunidad y mejorar sus relacionamientos?

Será una de los cuestionamientos primeros para evaluar. Para lograr aquello debemos resignificar la idea y práctica del seguimiento.

El proceso de acompañamiento y seguimiento está encargado por el Director Distrital y el Departamental, desde el espacio donde se desenvuelven al igual que el grado de coordinación con la comunidad.

Cuadro 21. Momentos para la planificación participativa – comunitaria

MOMENTOS PARA LA PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA	ASPECTOS
MOMENTO 1 Conformación del Equipo de gestión	Se compromete a la comunidad para el trabajo comunitario, se toma en cuenta a las organizaciones sociales y sus bases
MOMENTO 2 Objetivos y actividades	Delinea qué se va a realizar como institución se articulan las actividades
MOMENTO 3 Designación de responsables.	Momento de delegación de responsabilidades no significa que el gestor niega el grado de responsabilidad con la institución
MOMENTO 4 Valoración Participativa	Se valora no se juzga, debe valorarse logros y dificultades con la finalidad de realizar ajustes, se propone que sea procesual pero las valoraciones generales serán cada semestre

Fuente: Ministerio de Educación (2016)

Perfil del Gestor en la gestión educativa comunitaria con respecto a la planificación

- El gestor debe generar los espacios y momentos propicios para la planificación; al ser la planificación una acción intencionada (que tiene como finalidad la transformación de la realidad, aportando a la concreción de objetivos de orden político social) donde la participación activa de la comunidad es elemento dinamizador es preciso que como gestores podamos establecer los espacios físicos y momentos pertinentes para el relacionamiento con los actores de la comunidad. Los espacios y momentos propicios serán determinantes para la construcción de las relaciones de diálogo que tengan como punto de partida lo cotidiano de los actores, lo cotidiano ligado a las aspiraciones y limitaciones.

- El gestor es el que genera espacios de consensos para el desarrollo de una formación integral y holística y la transformación de la comunidad. En ese sentido en consenso se trata de un gestor que lee la realidad y el presente de los sujetos que hacen a su comunidad.
- El gestor ESCUCHA y DIALÓGA con los actores que son parte de la comunidad con la finalidad de generar confianza y trato con confidencialidad.
- Organiza la información logrado del diálogo con la comunidad, la información le brindará una estructura preliminar de las actividades y tareas que se debe encarar, además de identificar a los sujetos con los cuales desarrollar lo planificado.
- Se posiciona en la realidad y el presente de su comunidad y proyecta los procesos de la institución educativa teniendo en cuenta los lineamientos y los horizontes establecidos por el Estado.
- Genera espacios de participación comunitaria dentro el trabajo planificado para la institución relacionada con la comunidad, dejando de lado la auto referencialidad de la escuela y la degeneración de la idea de control social como dominio o subordinación; dos criterios que marcan el relacionamiento de la escuela y la comunidad.
- Establece procesos de evaluación constante, consensuada, comunitaria y participativa a las actividades proyectadas; sin dejar de lado los sentidos y objetivos trazados con la finalidad de ajustar o reorientar con acciones donde la comunidad participe activamente (Gráfico 49).

Gráfico 49. Proceso operacional del gestor



Fuente: Elaboración propia (2016)

En la planificación es importante:

- **DIÁLOGO CON LA COMUNIDAD.** - Espacio de relacionamiento entre sujetos donde no se intenta justificar ni validar criterios personales, se identifica las aspiraciones de la comunidad, las necesidades y potencialidades, como también se establecen los espacios de trabajo, apoyo seguimiento a lo proyectado.
- **IDENTIFICACIÓN Y RELACIÓN DE LOS EJES ESTRATÉGICOS.** - A partir de lo dialogado con la comunidad, el contraste de las aspiraciones, potencialidades con las metas trazadas por el Estado, el gestor deberá establecer la pertinencia de los deseos de la comunidad y determinar lo posible generando compromisos.
- **RELACIONAMIENTO INTERINSTITUCIONAL.** - Es importante romper con la autoreferencialidad de la propia institución ello significa establecer relaciones con diversas instituciones nacionales, departamentales y/o municipales, centros culturales y otros, con un sentido transformador de la realidad de la comunidad.

- ARTICULACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DE DESARROLLO DE LOS EJES ESTRATÉGICOS AL PROCESO CURRICULAR. Es necesario entender que los proyectos a desarrollar dentro los lineamientos del MESCP están destinados al desarrollo y potenciación de la educación y ello es tarea fundamental del Estado Plurinacional, por lo mismo se hace imprescindible que esos procesos se articulen constantemente al desarrollo y concreción curricular.

El cuadro 22 hace referencia de forma general a los momentos que conlleva la planificación. Entendiéndola como un proceso articulado y dialectico, quiere decir en constante verificación y ajuste, el cual no se realizará como producto del pensar únicamente sino desde la puesta en práctica, es decir desde su ejecución y valoración todo ello de forma participativa y donde prime el diálogo entre los sujetos.

Cuadro 22. Procedimientos de la planificación

MOMENTO	
LA PLANIFICACIÓN	<p>Los diversos actores de la comunidad se constituyen en una pieza clave dentro la planificación, no sólo para la etapa de diagnóstico, sino durante todo el proceso.</p> <p>Será fundamental que el gestor educativo pueda leer la realidad compleja de su comunidad identificando a los líderes de la comunidad, el trabajo de las organizaciones sociales, tipo de relaciones culturales, sociales, económicas, políticas y de relacionamiento afectivo que se despliegan al interior de la comunidad. A partir de ese primer acercamiento con la comunidad, la cual no se produce en espacios formales en su gran mayoría, sino del diálogo constante con los actores de la comunidad.</p>
ORGANIZACIÓN.	<p>La organización de las actividades planificadas deberá ser expuesta de forma secuencial y lógica con la finalidad de poder identificar el proceso conjunto, el mismo. Se operacionalizarán por medio de las actividades lo cual conlleva la aplicación de una serie de estrategias.</p> <p>La experiencia en gestión nos muestra que son diversas las actividades a desarrollar dentro cada institución, algunas son curriculares, otras administrativas y/o social comunitario, ello reafirma la visión integral de la gestión.</p>
SEGUIMIENTO, ACOMPAÑAMIENTO, APOYO Y VALORACIÓN	<p>Hace referencia a un proceso constante, es necesario contrastar lo logrado con lo planificado no con la intencionalidad de juzgar o desvalorizar el trabajo desarrollado, es importante de este proceso de planificación son los relacionamientos que se establecen con la comunidad.</p> <p>Si entendemos que trabajamos con sujetos y que nos desenvolvemos dentro una realidad en constante movimiento entonces valoraremos nuestros logros alcanzados en comunidad, a partir de lo posible por hacer y no únicamente desde los deseos.</p> <p>Es importante valorar los logros y encarar las dificultades a partir de la revisión y ajustes a nuestras actividades, por ello es imprescindible valorar nuestros accionares comunitarios constantemente.</p>

Fuente: Ministerio de Educación (2016)

CAPÍTULO VI

**CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

6.1.1. Objetivo General

- Proponer un modelo Gestión Educativa Comunitaria desde la perspectiva de la Ley N° 070 “Avelino Siñani y Elizardo Pérez” en el Distrito Educativo de Caranavi, gestión 2016.

En el caso de la aplicación de los instrumentos (encuesta y la entrevista), la planificación de objetivo alcanzó a concretar sus propósitos, porque se determinó el modelo de gestión predominante en el Director Distrital de la Dirección Distrital de Educación Caranavi, así mismo la propuesta de un Modelo de Gestión Educativa Comunitaria, de manera teórica la investigación alcanza su logro positivo.

Ya que la gestión educativa comunitaria está compuesta por una serie de factores complejos que fueron comprendidos. Uno de esos ejes centrales es que las comunidades a cargo de su gestor sea capaz de administrar, operar y mantener los sistemas con criterios de eficiencia y eficacia y equidad en el ámbito educativo social, constituyéndose en una organización o institución cuyos miembros se hagan responsables del bien común.

La participación comunitaria en la gestión educativa orienta la participación de padres, líderes y comunidad como clave para lograr beneficios colectivos, particularmente en una zona como Caranavi, zona tropical que necesita soluciones a problemáticas del sector.

De acuerdo al objetivo general trazado inicialmente se llegó a proponer un Modelo de Gestión y administración llamado “gestión educativa comunitaria”, que describe las funciones, la organización los requisitos que cada administrativo y el gerente principalmente deben de cumplir y tener ciertos conocimientos específicos de las tareas y acciones, siempre tomando en cuenta a la población, contexto o lugar de acción pedagógica.

6.1.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la implementación y aplicación del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo en el Distrito Educativo del Municipio de Caranavi.

Se realizó el diagnóstico acerca de la implementación del educativo sociocomunitario productivo en el Distrito, utilizando el instrumento de la observación a las actividades realizadas haciendo el seguimiento al POA, PSP, encuesta realizada a los Directores de Unidades educativas y técnicos de la dirección distrital y la entrevista al Director Distrital no se cumplen en su totalidad esto a causa de la gestión educativa que es tradicional, no toman en cuenta la ley 070 que da un planteamiento comunitario y productivo.

Los Directores de las diferentes unidades educativas a las cuales se le hizo una encuesta indican casi nunca existe una buena organización para desarrollar las actividades educativas, de parte de las autoridades que dirigen el Distrito, existe total desorganización en la administración y gestión comunitaria, promueve la improvisación, práctica de la rutina dejando al libre criterio el desarrollo de las competencias y desempeños profesionales, olvidándose las necesidades de los estudiantes y de la sociedad, así como decimos la organización supone desarrollar una estructura intencional de funciones para un desempeño eficaz, para optimizar se requiere de una red de decisiones y comunicación para coordinar los esfuerzos en función de las metas grupales e institucionales

- Definir el Modelo de Gestión Educativa desde el enfoque de la Ley N° 070 “Avelino Siñani y Elizardo Pérez”.

Se define el modelo de gestión educativa desde el enfoque como una educación productiva considerando el desarrollo de saberes y conocimientos está en relación directa con el trabajo y la producción material e intelectual científico y tecnológico, base de la acción educativa articulada a las unidades comunitarias productivas, vocaciones y cadenas productivas de las regiones.

- Establecer la situacional, conceptual teórica sistémica y de desarrollo de etapas en la gestión educativa en el Distrito Educativo de Caranavi.

Se realizó el estudio sobre la teoría de gestión, administración educativa social llegando a conceptualizar lo comunitaria para formular la propuesta.

- Analizar el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo ejercido en el Distrito Educativo del Municipio de Caranavi, desde la interpretación conceptual y teórica documentada.

Se realizó el análisis del modelo productivo en el municipio de Caranavi, cómo una zona altamente productiva pierde su potencial.

- Describir el modelo Gestión Educativa Comunitaria desde la perspectiva de la Ley N° 070 “Avelino Siñani y Elizardo Pérez” en el Distrito Educativo de Caranavi, gestión 2016.

La gestión educativa comunitaria trasciende la administración educativa, que concibe a la escuela como empresa que presta servicios educativos a un conjunto de personas consideradas clientes, para otorgarle un carácter más académico e institucional y, fundamentalmente, más humano.

La Ley 070 “Avelino Siñani - Elizardo Pérez”, sobre gestión educativa adquiere centralidad porque se constituye en el medio que permite la concreción de las políticas educativas. La Gestión y Planificación Educativa debe busca reafirmar en los futuros administradores una sólida formación política, con plena consciencia de su rol como agente transformador de la realidad y como gestores de mejores relaciones de convivencia entre los diferentes actores de la comunidad (autoridades, instituciones y organizaciones) al interior de los centros educativos.

La necesidad de formar ciudadanos cuestionadores y críticos, pasa también por la transformación en la gestión educativa y el tipo de relaciones que se establecen entre la educación y las instituciones. No será posible formar sujetos emancipados, si a pesar de existir una formación con contenido liberador, se tiene una práctica cotidiana de colonialismo y dominación o de reproducción cultural. Por lo que existe la necesidad de promover una nueva forma de hacer gestión educativa que apunte a la emancipación desde las bases; que contribuya a democratizar las instituciones educativas.

Desde la Gestión y Planificación Educativa, se busca sentar las bases para transitar hacia un estilo de gestión comunitario - participativo, una gestión

educativa intercultural, caracterizada por procesos de reflexión - acción permanente, que posibilite desarrollar habilidades para aceptar la pluralidad, para tratar con lo complejo, para trabajar en redes y en equipo, para implementar proyectos comunitario productivos que favorezcan la generación de liderazgo, que permita reconocer demandas sociales y gestionarlos de manera constructiva mediante el establecimiento de acuerdos. En este contexto, hace falta propiciar el trabajo en equipos comunitarios de forma que la colaboración generada facilite la comprensión, la planificación, reflexión y acción conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, desarrollando valores sociocomunitarios; para lo cual, es preciso generar mayores y mejores flujos de información, comunicación y coordinación al interior y exterior de la escuela. La nueva gestión educativa, partiendo de un pluralismo epistémico.

Requiere desechar modelos tradicionales, basados en modelos positivistas, que responden a contextos ajenos al nuestro, recuperando prácticas ancestrales en la que el diálogo de saberes tenga un rol protagónico. En esta nueva forma de hacer gestión, deberá jugar un rol preponderante, el fortalecimiento del poder local. Porque de él depende la fortaleza de la planeación zonal, regional, nacional y la capacidad de responder al plan de vida comunitario, elemento que en la nueva forma de hacer gestión educativa es fundamental.

Este modelo de gestión educativa debe posibilitar el desarrollo de programas, el diseño de proyectos con participación de la comunidad; debe favorecer la puesta en marcha de proyectos productivos y proyectos de investigación - acción participativa; debe permitir un aprendizaje compartido, de ida y vuelta entre la Escuela y la Comunidad, adecuándose a sus ciclos, a sus tiempos, respondiendo a sus necesidades; pero también tiene el desafío de promover la investigación para generar la construcción de conocimientos. Asimismo, debe responder a las demandas de la comunidad mediante el ejercicio de un liderazgo orientador y concertador, que acompañe, comunique y anime a los demás integrantes; que haga posible el desarrollo de procesos de delegación, de gestión constructiva de los conflictos mediante la generación de procesos de diálogo, la construcción de

consenso y el uso de mecanismo como la mediación; por otra parte, también debe favorecer el trabajo en equipo para crear compromiso con la finalidad última de mejorar la calidad de vida.

6.2. RECOMENDACIONES

- Llevar a cabo la implementación del modelo de gestión educativa comunitaria con todos los miembros educativos, haciendo conocer la importancia, objetivos y características de la gestión, con el propósito de lograr la comprensión de la misma. Esto permitirá tanto la implementación del modelo de planificación estratégica y organización como el desarrollo de dicho curso de acción, coadyuvando de esta manera al éxito de la misma.
- Formalizar la Dirección, dotándole de manuales, políticas, metas, reglamentos, etc. Que guíen y normen las actividades y comportamiento de todo el personal docente y administrativo.
- El medio social es diferente, para ello es necesario conocer las necesidades socioculturales de la población, para responder a sus requerimientos y apoyar de manera más coherente en su formación y desarrollo como comunidad.
- Es necesario contar con el apoyo del Ministerio de Educación y autoridades competentes para que éste modelo pueda llegar a aplicarse sin contratiempos de tipo legal.
- La gestión comunitaria es la expresión libre de participación de los diferentes estamentos en los procesos administrativos: planificación, organización, ejecución y evaluación.
- La participación de las decisiones permite a los diferentes estamentos el compromiso de trabajo en bien común de la institución.
- El liderazgo de los directivos debe caracterizarse de actitudes positivas del líder democrático, moral y comunitario. Si se asume con actitudes de autoritarismo, imponiendo decisiones y pensamientos unilaterales, es decir actuar como jefe genera desconformidad y desmotiva en el trabajo.

- Los directivos en gestión comunitaria deben practicar los cuatro principios: Participación, democracia y comunitarismo; horizontalidad en la toma de decisiones; equitativa y complementaria; transparencia y rendición de cuentas.

BIBLIOGRAFÍA

Ministerio de Educación Nacional Colombia. (2011). Recuperado el 15 de agosto de 2016, de <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>

2011, Ministerio de Educación Perú. (s.f.). *Manual de gestión para directores* .

2016, Normas generales para la gestión educativa. (s.f.). Ministerio de Educación Bolivia.

Alvarez de Zayas, D. (2012). *Gestión Educativa*. Cochabamba - Bolivia: Kipus.

Briones, G. (2000). *Métodos y Técnicas de Investigación Científica*. Colombia: Urdirena.

Callisaya Ch., G. (2013). *Gestión y Administración Educativa*. La Paz - Bolivia: Yachay.

Carod , M., & Corea S. , M. (2010). *Diccionario Enciclopédico gran Plaza*. Sao Pablo Brasil: Argentina S.A. .

Cejas, A. (2009). *Gestión Educativa*. La Paz - Bolivia: Instituto Internacional de Integración - Covenio Andrés Bello.

Constitución Política del Estado. (2010). La Paz - Bolivia.

Correa de Urrea, A., Álvarez Atehortúa, A., & Correa Valderrama, S. (10 de 08 de 2015). *Fundación Universitaria Luis Amigó*. Recuperado el 15 de julio de 2016, de www.funlam.edu.co

de Siniscalchi, D. (marzo de 2015). *Monografías*. Recuperado el 22 de agosto de 2016, de www.monografias.com

Dirección Departamental de Educación La Paz. (2016). *Metodología para la elaboración del plan operativo anual*. La Paz-Bolivia.

Estado Plurinacional de Bolivia. (1994). *Ley N° 1551. Ley de Participación Popular*. La Paz - Bolivia.

Estado Plurinacional de Bolivia. (1995). *Ley N° 1654. Ley de Descentralización Administrativa*. La Paz - Bolivia.

Flores Armas, D. (2012). *Gestión, Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa Experimental*. Quito-Ecuador: CENTRO UNIVERSITARIO QUITO.

Gutierrez Loza, F. (2011). *Gestión y Administración Educativa*. La Paz - Bolivia: G.G. Gonzalez.

Gutierrez, F. (2010). *Administración y Gestión Educativa*. La Paz - Bolivia: Primera.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: Edamsa Impresiones S.A. de C.V.

Huariste Ruiz, P. (2011). *Monografía de la provincia Caranavi*. LA PAZ: ECO-editorial cordillera.

INFOPER. (2012). *Organización de la Unidad Educativa*. La Paz - Bolivia.

Instituto Internacional De Planeamiento, A. (2013). *Gestión Educativa Estrategica*. IIFE - BUENOS AIRES, 15.

Irahola Fuentes, Á. (2010). *Terminologías Pedagógicas*. Riberalta - Beni - Bolivia: Imprenta Bemeco.

Kerlinger, L. (2006). *Métodos y técnicas de Investigación Cuatitativa*. México: Mc. Graw Hill.

Kerlinger, I. (2002). *Enfoque conceptual de la Investigación del Comportamiento*. México: Interamericana.

Koontz & O'Donnell. (1999). *Administración*.

Mesa Quisbert, C., Gisbert Carbonell, T., & de Mesa Figueroa, J. (2012). *Historia de Bolivia*. La Paz - Bolivia: Gisbert y CIA S.A.

Ministerio de Educación . (2010). *Ley N° 070 - Avelino Siñani y Elizardo Perez*. La Paz - Bolivia.

Ministerio de Educación . (2016). *Gestión curricular en el modelo Educativo Sociocomunitario Productivo* . La Paz - Bolivia.

Ministerio de Educación. (2013). *Reglamento de gestión curricular del subsistema de educación regular Bolivia*. La Paz - Bolivia.

Ministerio de Educación. (2016). *Normas generales para la gestión educativa*. La Paz - Bolivia.

Ministerio de Educación. (2016). *Planificación para la Gestión Educativa en el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo*. La Paz - Bolivia.

Ministerio de Educación. (2016). *Política, realidad y el rol transformador del gestor educativo en el modelo educativo sociocomunitario productivo*. La Paz - Bolivia: MINEDU.

Ministerio de Educación. (01 de Enero de 2016). *Sistema Información de Estudiantes*. Recuperado el 01 de Julio de 2016, de siged.sie.gob.bo: <http://www.siged.sie.gob.bo>

Ministerio de Educación Bolivia . (2016). *historia de la Educación en Bolivia. Política, realidad y rol de transformador, 20-25*.

Ministerio de Educación Bolivia. (2010). *LEY 070 AVELINO SIÑANI - ELIZARDO PEREZ*. La Paz.

Ministerio de Educación Bolivia. (2013). *Gestión y planificación educativa. Escuela Superior de Formación de Maestros, 54-65*.

Ministerio de educación Chile. (05 de enero de 2016). *Etimologías - latín*. Recuperado el 16 de agosto de 2016, de www.dechile.net

Ministerio de Educación Perú. (2011). *Manual de gestión para directores*. Lima - Perú.

Montas Ramirez, F. (10 de agosto de 2011). *La Educación*. Recuperado el 11 de mayo de 2016, de Monografias: peniel2806@hotmail.com

Mora, D. (2009). *Estandares e indicadores de la calidad de la educación para los países del ALBA*. La Paz - Bolivia: Instituto Internacional de Integración.

Ortega Acosta, I., Gareca Lamazar, B., & Rueda Vaca, A. (2007). *GESTIÓN EDUCATIVA Y PEDAGOGIA DE PROYECTOS*. TARIJA: UNIVERSITARIA.

Ortega Acosta, I., Gareca Lamazar, B., & Rueda Vaca, A. (2010). *Gestion Educativa y Pedagogía de Proyectos*. Tajira - Bolivia: Universitaria.

Perez, E. (1992). *La Escuela Ayllu Warisata*. La Paz - Bolivia: Ceres/Hisbol.

Ponce Arauco, G. (2009). *Las modalidad de gestión en las univesidades públicas de Bolivia*. La Paz - Bolivia: Instituto Internacional de Integración.

Programa Escuelas de Calidad. (2001). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Estados Unidos Mexicanos: Impreso en Mexico.

Quiroz Calle, M. (2013). *La Investigación Cualitativa*. La Paz - Bolivia: Artes Graficas Flores.

Quiroz Calle, M. (2014). *Tinku, Metodo de Investigación Participativo, Comunitario, Descolonizador*. La Paz - Bolivia: Imprenta Casa.

Quiroz Calle, P., & Vázquez Horta, F. (2009). *La profesionalización del Director*. La Paz - Bolivia: Instituto Internacional de Integración.

Revista Instituto Nacional De Integración. (2009). *Gestion Educativa*. La Paz - Bolivia: Instituto Internacional De Integración.

Salinas Alavi, E. (2015). *Gestión Educativa*. La Paz - Bolivia: ESA.

Unidad de Formacion continua UNEFCO. (2011). Introducción a la Ley 070.
Cuaderno de formación continua, 19.

ANEXOS



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
VICERRECTORADO**

**CENTRO PSICOPEDAGÓGICO DE INVESTIGACIÓN EN
EDUCACIÓN SUPERIOR (CEPIES)**

**MAESTRÍA EN ELABORACIÓN Y EVALUACIÓN DE
PROYECTOS**

GUÍA DE ENTREVISTA

AL DIRECTOR DISTRITAL DE CARANAVI

Nombres y Apellidos:

Sexo :

Municipio :

PREGUNTAS

1. ¿Qué entiende usted por gestión educativa?

.....
.....
.....

2. ¿Cuál es la característica de la gestión educativa que aplicada en su dirección?

.....
.....
.....

3. ¿Cuáles son las funciones que se toman en cuenta para la gestión educativa?

.....
.....
.....

4. ¿Qué entiende por Planificación?

.....
.....
.....

5. Mencione cómo se realiza su Planificación en la dirección Distrital para la gestión educativa.

.....
.....
.....

6. ¿Qué entiende por Organización?

.....
.....
.....

7. Indique cómo lleva a cabo la Organización en la dirección Distrital para la gestión educativa.

.....
.....
.....

8. ¿Qué entiende por Dirección?

.....
.....
.....

9. Mencione cómo realiza la Dirección en la Distrital para la gestión educativa.

.....
.....
.....

10. ¿Qué entiende por Control?

.....
.....
.....

11. Indique cómo lleva a cabo el Control en la Dirección Distrital para la gestión educativa?

.....
.....
.....

12. ¿Usted cómo hace la gestión educativa desde la perspectiva de la Ley 070?

.....
.....
.....

13. ¿Para usted la planificación lo realiza con la participación social comunitaria educativa?

.....
.....
.....

14. ¿Cuál de los siguientes planes toma en cuenta en la gestión educativa?

- e) Planes estratégicos
- f) Plan Institucional
- g) Plan Operativo Anual
- h) Otros, indique.....

15. ¿Para usted la Organización realiza con la participación social comunitaria educativa?

.....
.....
.....

16. ¿Cuál es el enfoque de organización administrativa en la Dirección Distrital bajo el Modelo Sociocomunitario Productivo?

.....
.....
.....

17. ¿Cómo administra u organiza los recursos humanos en su gestión educativa?

.....
.....
.....

18. ¿Cuál es el grado de participación de la comunidad educativa en la gestión educativa?

- e) Superior
- f) Medio
- g) Bajo
- h) Otro, indique.....

19. ¿En la dirección como usted motiva a los recursos humanos?

.....
.....
.....

20. ¿En la dirección como usted demuestra liderazgo?

.....
.....
.....

21. ¿Cómo es la comunicación entre la dirección Distrital y la comunidad educativa?

.....
.....
.....

22. ¿Cómo es la comunicación entre la dirección Distrital y los directores de las diferentes Unidades Educativas del Distrito de Caranavi?

.....
.....
.....

23. ¿Cómo participa la comunidad educativa en el Control de la dirección Distrital?

.....
.....
.....

24. ¿Quiénes son los que tienen la función de controlar la gestión educativa en el Distrito de Caranavi? ¿Mencione cómo cuáles?

.....
.....
.....

25. ¿Bajo el MESCP como se realiza el Control?

.....
.....
.....



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
VICERRECTORADO**

**CENTRO PSICOPEDAGÓGICO DE INVESTIGACIÓN EN
EDUCACIÓN SUPERIOR (CEPIES)**

MAESTRÍA EN ELABORACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

ENCUESTA: DIRECTOR DE UNIDAD EDUCATIVA

Nombres y Apellidos:

Sexo :

Municipio :

NOTA: Marque con una X solo una respuesta a la pregunta.

PREGUNTAS O REACTIVOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNA VEZ	NUNCA
SOBRE LA PLANIFICACION				
Participa en la planificación y gestión estratégica				
La Dirección Distrital muestra el diagnostico institucional al consejo técnico.				
La Dirección Distrital le invitó a realizar el POA y/o P.S.P. 2016				
Trabaja bajo la Dirección planificada de la Gestión Educativa Comunitaria				
La Dirección Distrital planifica la designación de funciones.				
Planifica e integra los recursos disponibles para mejorar la educación.				

SOBRE LA ORGANIZACIÓN				
La Dirección Distrital organiza equipos de trabajo.				
Realizan mesa redonda de trabajo en la Dirección Distrital.				
Coordinan funciones de trabajo grupal en la Dirección Distrital.				
Se asignan responsabilidades en las actividades específicas.				
Realizan la organización del tiempo disponible para las tareas.				

SOBRE GESTIÓN Y EJECUCIÓN				
Existe abuso de poder por parte de la Dirección Distrital.				
Le estimula el Director Distrital en el desarrollo de gestión.				
Le motiva el personal administrativo de la Dirección Distrital.				
La gerencia coordina con todas las unidades educativas.				
Estimula el Director Distrital el buen desempeño de los Directores de U.E.				
Supervisa el trabajo realizado en la gestión de la Unidad Educativa.				
La Dirección Distrital facilita el acceso a la información de los demás.				
La Dirección Distrital gestiona de forma eficiente los recursos técnicos y tecnológicos.				
Existe seguimiento de las actividades planificadas y desarrolladas en la POA.				

SOBRE EL CONTROL				
Existen espacios de evaluación al Director Distrital				
El ASODIR evalúa la gestión de la Dirección Distrital.				
La Dirección Distrital toma decisiones acertadas a las dificultades de gestión.				
Se valora la calidad de atención por parte de la Dirección.				
Utilizan una evaluación planificada, estructurada para la Gestión Educativa.				

DIRECCIÓN DISTRITAL DE EDUCACIÓN CARANAVI

PERSONAL ADMINISTRATIVO DIRECCIÓN DISTRITAL DE EDUCACIÓN CARANAVI

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO QUE DESEMPEÑA
1	Lic. Javier Mamani Mamani	DIRECTOR DISTRITAL
2	Lic. Jhonny Tarqui Mendoza	TÉCNICO DE SEGUIMIENTO PRIMARIA
3	Lic. Vanesa Mendoza Pocoaca	TÉCNICO DE SEGUIMIENTO SECUNDARIA
4	Sr. Noel Mayta Choclo	TÉCNICO DE RECURSOS HUMANOS
5	Lic. Ivan Mario Huanca Corazón	TÉCNICO DE SISTEMA DE INFORMACIÓN EDUCATIVA
6	Lic. Rolly Mollo Guarachi	TÉCNICO DE PARTICIPACIÓN POPULAR Y ALTERNATIVA
7	Srta. Lizeth Limachi Chambi	SECRETARIA
8	Srta. María Quispe Quispe	PORTERA

DIRECTORES DE UNIDADES EDUCATIVAS Y NÚCLEOS - GESTIÓN 2016

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	UNIDAD EDUCATIVA	MUNICIPIO
UNIDADES EDUCATIVAS FISCALES Y DE CONVENIO			
1	Lic. Teófilo Flores Ortiz	U.E. EDUARDO SUAZO CUENCA	CARANAVI
2	Lic. Fanny Marca Huarachi	U.E. LITORAL	CARANAVI
3	Lic. WILFREDO FLORES S.	U.E. LIBERTADOR SIMÓN BOLÍVAR	CARANAVI
4	Lic. RAÚL CONDORETI A.	U.E. CORONEL MANCHEGO	CARANAVI
5	Lic. Ruddy Mayta Nina	U.E. MADRE MARÍA FEDERICA	CARANAVI
6	Lic. Héctor Luque C.	U.e. JOHN F. KENNEDY	CARANAVI
7	Lic. Jesús mayta santalla	U.E. NACIONAL CARANAVI SECUNDARIO	CARANAVI
8	Lic. Juan uño	U.E. CARANAVI BOLIVIA	CARANAVI
9	Lic. Ubaldo Fernández T.	U.E. NACIONAL CARANAVI PRIMARIO	CARANAVI
10	Lic. Nestor Benito huanca	U.E. CARMELO NAY	CARANAVI
11	Lic. Julio añaguaya P.	U.E. METODISTA CARANAVI	CARANAVI
12	Lic. María ticona	U.E. BARTOLINA SISSA	CARANAVI
13	Lic. Gabriela mena	U.E. REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA	CARANAVI
14	Lic. Mary Isabel chaiña	U.E. VILLA LA PAZ	CARANAVI
15	Lic. Miriam baltazar	U.E. ECOLÓGICA NUEVA BOLIVIA	CARANAVI
16	Lic. Efrén laura mamani	NÚCLEO: JULIÁN APAZA	CARANAVI
17	Lic. Filiberto copa copa	NÚCLEO: Libertador Simón Bolívar	ALTO BENI
18	Lic. Humberto gallao F.	U.E. MARTIN CÁRDENAS	ALTO BENI
19	Lic. Angel Mamani clares	NÚCLEO: MCAL. ANTONIO JOSÉ DE SUCRE	CARANAVI
20	Lic. Hidalgo Benito huanca	NÚCLEO: Chijchipani	CARANAVI
21	Lic. Guery lipa magnani	NÚCLEO: JUANA AZURDUY DE PADILLA "ALCOCHE"	CARANAVI
22	Lic. Osvaldo roque alcon	NÚCLEO: JUANA AZURDUY DE PADILLA "SANTA FE"	CARANAVI
23	Lic. Brigildo calle mollo	NÚCLEO: FRANZ TAMAYO "VILLA ALIANZA"	CARANAVI
24	Lic. Leandro callisaya C.	NÚCLEO: FRANZ TAMAYO "MOSCOVIA"	CARANAVI

25	Lic. Ramiro casas laura	Núcleo: RENÉ BARRIENTOS ORTUÑO	CARANAVI
26	Lic. Clemente huayta salgado	NÚCLEO: JOSÉ MANUEL PANDO	CARANAVI
27	Lic. Ovidio paco Rafael	Núcleo: ISMAEL MONTES	CARANAVI
28	Lic. Hipólito Ayaviri huayllani	NÚCLEO: JOSÉ IGNACIO DE SANJINÉS	CARANAVI
29	Lic. Naty Aguilar Mamani	U.E. TAYPIPLAYA SECUNDARIO "COTAY"	CARANAVI
30	Lic. Ángel Gómez M.	NÚCLEO: MARCELO QUIROGA SANTA CRUZ	CARANAVI
31	Lic. Sixto huanca apaza	NÚCLEO: ANTOFAGASTA	CARANAVI
32	Lic. Tito Cáceres Quispe	U.E. COLORADOS DE BOLIVIA	CARANAVI
33	Lic. Lucy Mamani quispe	NÚCLEO: ALTO BENI DE BELLA VISTA	ALTO BENI
34	Lic. Nicolás flores Quispe	NÚCLEO: FRAY JOSÉ ANTONIO ZAMPA	ALTO BENI
35	Lic. Ernesto layme carita	NÚCLEO: AYACUCHO	CARANAVI
36	Lic. Jorge luque Mamani	U.E. GUILLERMO MOLINA II	CARANAVI
37	Lic. Ruben trujillo	NÚCLEO: TÚPAC AMARU	CARANAVI
38	Lic. Roberto Quispe	Núcleo: San Antonio	ALTO BENI
39	Lic. Jose Heredia	NÚCLEO: Mercedes	ALTO BENI
40	Lic. Porfirio Quispe Velarde	NÚCLEO: Villa El Porvenir	ALTO BENI
41	Lic. Rene gomez quisbert	NÚCLEO: ELIZARDO PÉREZ	CARANAVI
42	Lic. Fabian aruquipa usnayo	NÚCLEO: PADRE LUIS ESPINAL CAMPOS	CARANAVI
43	Lic. Melvi geronimo Y.	NÚCLEO: CALAMA	CARANAVI
44	Lic. Miguel callisaya	NÚCLEO: RAMIRO REVUELTA IRIARTE	CARANAVI
UNIDADES EDUCATIVAS PRIVADAS			
45	Lic. Vladimir Quiroga	U.E. Vida Y Verdad	CARANAVI
46	Lic. Paola siles nuñez	U.E. PRÍNCIPE DE PAZ CARANAVI	CARANAVI
47	Lic. Julio añaguaya P.	U.E. INSTITUTO AMERICANO CARANAVI	CARANAVI
48	Lic. Juan carlos Ayala	U.E. ADVENTISTA CARANAVI	CARANAVI
49	Lic. Teodoro tarqui M.	U.E. Cristiano Tayplipaya	CARANAVI
EDUCACIÓN ALTERNATIVA			
50	Lic. Jacob mendoza Mamani	HERMANO NILO CULLEN	CARANAVI
51	Lic. Santos E. Cruz yampara	C.E.A. CARANAVI	CARANAVI
INSTITUTOS TÉCNICOS			
52	Ing. Jorge Condori	INSTITUTO ISTAIC	CARANAVI
53	Lic. Wilson tarqui ayala	INSTITUTO INTAC	CARANAVI

**DIRECCION DISTRITAL DE EDUCACION DE
CARANAVI
DISTRITO CARANAVI
ESTADISTICA DE ESTUDIANTES DISTRITO CARANAVI 2016**

DATOS GENERALES DE LA U.E.								
Nro.	CODIGO S.I.E. U.E.	NOMBRE UNIDAD EDUCATIVA	NIVELES DE FUNCIONAMIENTO SEGUN RESOLUCION MINISTERIAL O RUE	TURNO	INICIAL	PRIMARIA	SECUNDARIA	TOTAL GENERAL
NOMB. RED/NUCLEO:ELADIO RIVERA ROJAS								
1	80540011	EDUARDO ZUAZO CUENCA	INI-PRIM-SEC	M	40	260	201	501
2	80540012	LITORAL	IN. PRI	M	26	159		185
3	80540013	LIBERTADOR SIMON BOLIVAR	INI- PRIM-SEC	M	58	357	710	1125
4	80540048	CORONEL MANCHEGO	PRIM - SEC	M	21	96	76	193
5	80540134	MADRE MARIA FEDERICA	INI- PRIM-SEC	M - T	94	479	368	941
6	80540161	JOHN FITZGERALD KENNEDY	SECUNDARIA	M			587	587
7	80540160	NACIONAL CARANAVI SECUNDARIO	SECUNDARIA	NOCHE			354	354
8	80540201	CARANAVI BOLIVIA	SEC.	T			506	506
9	80540194	NACIONAL CARANAVI PRIMARIO	PRIMARIA	NOC.	16	103		119
10	80540234	CARMELO NAY	INI-PRIM	M	31	195	97	323
11	80540236	METODISTA CARANAVI	INIC-PRIM-SEC	T			132	132
12	80540251	BARTOLINA SISSA	INIC-PRIM	M	22	77		99
13	80540255	REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA	PRIMARIA	TARDE	55	227		282
14	80540237	VILLA LA PAZ	PRIMARIA	M	25	52		77
15	80540260	ECOLOGICA NUEVA BOLIVIA			31	37		68
TOTAL ESTUDIANTES					419	2042	3031	5492
NOMB. RED/NUCLEO:JULIAN APAZA								
16	80540021	ALTO LIMA	INI-PRIM-SEC	M	10	38		48
17	80540026	RIO MERCEDES	INI-PRIM-SEC	M	7	62	50	119
18	80540095	NUEVA LLUSTA	INI-PRIM-SEC	M	11	62	115	188
19	80540096	VILLA EL CARMEN	INI-PRIM-SEC	M	12	48		60
20	80540193	PRIMERA LLUSTA	INI-PRIM	M	3	12		15
21	80540242	LOA	PRIMARIA	M	2	4		6
TOTAL ESTUDIANTES					45	226	165	436
NOMB. RED/NUCLEO:LIBERTADOR SIMON BOLIVAR								
22	80540002	SANTA ROSA I	INI-PRIM-SEC	M	15	52	20	87
23	80540003	PALMAR SUAPI	INI-PRIM	M	19	88		107
24	80540004	UNION SUAPI	INI-PRIM	M	4	6		10
25	80540005	PUERTO LINARES	INI-PRIM	M	12	26		38
26	80540006	ORO VERDE	INI-PRIM	M	2	8		10
27	80540208	BELEN	INI-PRIM	M	2	6		8
28	80540163	MARTIN CARDENAS	SECUNDARIA	M-T			191	191
29	80540229	VILLA ALTAMIRA DE HUANCANE	INI-PRIM	M	4	9		13
TOTAL ESTUDIANTES					58	195	211	464
NOMB. RED/NUCLEO: MCAL ANTONIO JOSE DE SUCRE								
30	80540082	WALDO BALLIVIAN II	INI- PRIM	M	3	8		11
31	80540083	WALDO BALLIVIAN I	INI- PRIM-SEC	M		21		21
32	80540092	VILLA MONTES	INI- PRIM-SEC	M	8	49	82	139
33	80540139	JUANA AZURDUY DE PADILLA	PRIMARIA	M	4	6		10
34	80540226	ROSAS PAMPA	PRIMARIA	M	4	3		7
35	80540204	KANTUTANI	PRIMARIA	M		14		14
36	80540240	JUAN LECHIN OQUENDO	INIC- PRIM	M				0
37	80540243	NUEVO AMANECER	PRIMARIA	M		3		3

TOTAL ESTUDIANTES					19	104	82	205
NOMB. RED/NUCLEO:CHIJCIPANI								
38	80540088	COOPERATIVA BEREÁ	INICIAL-PRIMARIA	M	3	7		10
39	80540205	COPACABANA II	INI-PRIM-SEC	M	12	28		40
40	80540098	SIETE ESTRELLAS	INICIAL-PRIMARIA	M	3	8		11
41	80540094	CHALLAMAYO	INICIAL-PRIMARIA	M	1	4		5
42	80540070	EDUARDO ABAROA	INICIAL-PRIMARIA	M	1	9		10
43	80540224	TUPAC CATARI A	INIC-PRIM-SEC	M	2	53	62	117
TOTAL ESTUDIANTES					22	109	62	193
NOMB. RED/NUCLEO: JUANA AZURDUY DE PADILLA								
44	80540156	GERMAN BUSCH DE ALCOCHE	INI-PRIM-SEC	M	16	99	131	246
45	80540239	27 DE MAYO	PRIMARIA	M	2	12		14
46	70680068	BERNARDO MONTEAGUDO	INICIAL-PRIMARIA	M	3	23		26
47	70680069	SAN JOSE	INICIAL-PRIMARIA	M	1	20		21
48	80540140	SIMÓN BOLÍVAR I	INI-PRI-SEC.	M	23	82	87	192
49	80540141	VILLA ESPERANZA II	INI-PRI	M	3	27		30
50	80540142	LITORAL II	INI-PRI	M	2	8		10
51	80540232	LOAYZA	INI-PRIM	M	2	9		11
52	80540014	LA PAZ	INI-PRIM	M	3	8		11
TOTAL ESTUDIANTES					55	288	218	561
NUCLEO :FRANZ TAMAYO								
53	80540077	VILLA ALIANZA	PRIM -SEC	M	10	51	95	156
54	80540078	CULTURAL UNIDOS	PRIM -SEC	M	4	10		14
55	80540079	BELLA VISTA I	PRIMARIO	M	3	16		19
56	80540131	LIGIA LOPEZ DE SUARES	PRIMARIA	M		17		17
57	80540072	MOSCOVIA	INI-PRIM-SEC	M	12	89	121	222
58	80540073	FERNANDEZ	INI-PRIM	M	4	36		40
59	80540074	1RO DE MAYO	INI-PRIM-SEC	M	10	36	17	63
60	80540120	SAN JUAN	INI-PRIM	M	1	5		6
61	80540199	GUALBERTO VILLARROEL	INI-PRIM	M	4	23		27
TOTAL ESTUDIANTES					48	283	233	564
NOMB. RED/NUCLEO:RENE BARRIENTOS ORTUÑO								
62	80540008	DANIEL SANCHEZ BUSTAMANTE	IN - PRIM - SEC	M	13	67	117	197
63	80540009	PUERTO LEON	PRIM	M	1	9		10
64	80540010	HUAYRAPATA	IN - PRIM	M		12		12
65	80540020	INCAHUARA	IN - PRIM	M	2	12		14
66	80540188	SAN PEDRO	PRIM	M		19		19
TOTAL ESTUDIANTES					16	119	117	252
NOMB. RED/NUCLEO:JOSE MANUEL PANDO								
67	80540057	SARARIA	INI-PRIM	M-T	13	112		125
68	80540222	JUSTINO SEA VALENCIA	SEC	M-T			105	105
69	80540059	3 DE MAYO	PRIM	M-T				0
70	80540060	VILLA PRADO	PRIM	M-T	1	9		10
71	80540061	BRECHA " T"	PRIM	M-T	4	8		12
72	80540062	SAN LUIS	PRIM	M-T	2	12		14
73	80540063	SAN JUAN DE SUAPI	PRIM	M-T	11	2		13
74	80540249	ELIZARDO PEREZ	PRIM	M-T		14		14
75	80540258	ESPERANZA			3	10		13
TOTAL ESTUDIANTES					34	167	105	306
NOMB. RED/NUCLEO: ISMAEL MONTES								
76	80540045	CHOJÑA	INC-PRI-SEC	M	4	28	13	45
	80540050	VILUYO	PRIM	M	1	13		14
77	80540051	PEÑAS	INC-PRI	M		11		11
78	80540052	GERMAN BUSCH DE COTAPATA	INC-PRI	M	8	23	9	40
79	80540053	SAN SILVERIO	INC-PRI-SEC	M	8	47	87	142
80	80540054	FLORIDA	INC-PRI	M	6	15		21
81	80540136	TUPAC KATARI B	INC-PRI	M	3	8		11
82	80540228	25 DE MAYO	INC-PRI	M		14		14

83	80540231	18 DE MAYO	INC-PRI	M	2	14		16
TOTAL ESTUDIANTES					32	173	109	314
NOMB. RED/NUCLEO: JOSE IGNACIO SANJINEZ								
84	80540104	PEDRO DOMINGO MURILLO	IN-PRIM-SEC.	M	29	140	148	317
85	80540105	VILLA IMPERIAL	PRIM	M	4	29		33
86	80540106	INGAVI PRIMERO	PRIM	M	3	14		17
87	80540107	VILLA VICTORIA	PRIM.	M	17	46		63
88	80540108	ALTO LOS ANDES						0
89	80540109	CONDOR LLIMPHI	PRIM.	M	7	21		28
90	80540110	INGAVI SEGUNDO	PRIM.	M		7		7
91	80540111	FLOR DE MAYO	PRIM.	M	7	27	18	52
92	80540112	VILLA LOS ANDES	PRIM.	M	2	8		10
93	80540244	NOEL KEMPF MERCADO	PRIM.	M	4	14		18
94	80540246	UNION TUNARI	PRIM.	M	1	13		14
95	80540127	TAIPIPLAYA PRIMARIO	INICIAL PRIM.	M	29	164		193
96	80540157	TAIPIPLAYA SECUNDARIO	SEC.	M			182	182
97	80540247	LORENZO °CALA MAMANI	PRIM.	M	4	10		14
TOTAL ESTUDIANTES					107	493	348	948
NOMB. RED/NUCLEO: MARCELO QUIROGA SANTA CRUZ								
98	80540018	CORPUS CHRISTI I	PRIM	M	2	16		18
99	80540019	PEDRO DOMINGO MURILLO DE JUAN DEL VALLE	PRIM SEC	M	2	28	19	49
100	80540037	VILLA FLOR 2DA	PRIM	M	3	11		14
101	80540040	LITORAL I	PRIM	M		6		6
102	80540044	ACHIRI	PRIM SEC	M	7	27	7	41
103	80540150	NIÑO JESUS	PRIM	M		14		14
104	80540165	MAX HAVELAAR	SEC	M			38	38
105	80540197	EDUARDO ABAROA	PRIM	M	1	13		14
106	80540198	GUALBERTO VILLARROEL DE JUAN DEL VALLE	PRIM	M	4	9		13
TOTAL ESTUDIANTES					19	124	64	207
NOMB. RED/NUCLEO: ANTOFAGASTA								
107	80540128	MARISCAL ANDRÉS DE STA. CRUZ	INI-PRI	M	14	51		65
108	80540155	COLORADOS DE BOLIVIA	SEC	M			213	213
109	80540064	CARRASCO LA RESERVA A	PRI	M	11	90		101
110	80540065	SABAYA	PRI	M	1	14		15
111	80540066	SIEMPRE UNIDOS	PRI	M	3	14		17
112	80540067	NUEVA ESPERANZA I	PRI	M	8	36		44
113	80540068	VILLA ESPERANZA I	PRI	M	1	15		16
114	80540069	AGUAS TURBIAS	PRI	M	2	9		11
115	80540071	HUATAJATA	PRI	M	1	4		5
116	80540087	EDUARDO ABAROA II	PRI	M	3	23		26
117	80540186	ALTO SIEMPRE UNIDOS	PRI	M		16		16
118	80540195	SIMON BOLIVAR II	PRI	M		14		14
	80540262	NUEVA EDEN	PRI	M	5	14		19
TOTAL ESTUDIANTES					49	300	213	562
NOMB. RED/NUCLEO: ALTO BENI DE BELLA VISTA								
119	80540181	BELLA VISTA II	INI-PRI-SEC	M	22	72	79	173
120	80540028	BERLIN	PRIMARIO	M		4		4
121	80540029	SAN JUAN DE PIQUENDO	PRIMARIO	M		23		23
122	80540032	SANTO DOMINGO	PRIMARIO	M	5	14		19
123	80540034	CASERIOS NUEVE	INI-PRI-SEC	M	12	81	98	191
124	80540035	LOS TIGRES	PRIMARIA	M	8			8
125	80540121	ENTRE RIOS KM 51	INICIAL-PRIMARIA	M	12	41	28	81
TOTAL ESTUDIANTES					59	235	205	499
NOMB. RED/NUCLEO: FRAY JOSE ANTONIO ZAMPA								
126	50630014	PUENTE ALTO BENI	INI-PRI	M	7	28		35
127	80540031	VILLA CAMACHO	INI-PRI	M	9	25		34
128	80540033	APOSTOL SANTIAGO	INI-PRI	M	1	9		10
129	80540114	COLLASUYO	INI-PRI-SEC	M	11	44	93	148
130	80540116	NUEVA CHUANI	INI-PRI	M	2	11		13
131	80540117	SAN PEDRO DE CONDO	INI-PRI	M				
132	80540118	NEPTAL UNIDA	INI-PRI	M		4		4
133	80540119	FORTALEZA	INI-PRI	M	3	5		8

134	80540191	VILLA LITORAL	INI- PRI- SEC	M	13	37		50
135	80540252	13 DE SEPTIEMBRE	INI-PRI	M	4	1		5
TOTAL ESTUDIANTES					50	164	93	307
NOMB. RED/NUCLEO: AYACUCHO								
136	80540080	ENTRE RÍOS	INI-PRIM	MT	16	94		110
137	80540081	MAGALLANES	INI-PRIM	MT	5	19		24
138	80540084	VILLA ORIENTE	INI-PRIM	MT	1	19		20
139	80540086	VILLA EXALTACIÓN	INI-PRIM	MT	1	10		11
140	80540091	CORPUS CHRISTI II	INI-PRIM	MT	1	13		14
141	80540093	MONTE SINAI	INI-PRIM	MT	5	14		19
142	80540089	UNION BEREÁ	INI-PRIM	MT	1	9		10
143	80540090	UNION CAMACHO	INI-PRIM	MT	2	19		21
144	80540129	GUILLERMO MOLINA I	INI-PRIM	MT	1	10		11
145	80540207	ALTO ASCENCIÓN	INI-PRIM	MT		9		9
146	80540241	PRIMAVERA	INI-PRIM	MT		6		6
147	80540162	GUILLERMO MOLINA II	SEC	M			213	213
TOTAL ESTUDIANTES					33	222	213	468
NOMB. RED/NUCLEO: TUPAC AMARU								
148	80540137	UYUNENSE	PRIM-SEC	M	3	23	55	81
149	80540200	ESTRELLA	PRIMARIA	M	5	7		12
150	80540202	JUAN JOSE TORREZ	PRIMARIA	M	8	12		20
151	80540212	CHUA DOS PINOS	PRIMARIA	M	1	12		13
152	80540046	EL PROGRESO	INI-PRIM	M	5	21		26
153	80540047	CHUA	PRIMARIA	M		10		10
154	80540238	SAN ISIDRO	PRIMARIA	M	1	14		15
155	80540248	PUSILLANI	PRIMARIA	M	13	28		41
TOTAL ESTUDIANTES					36	127	55	218
NOMB. RED/NUCLEO: SAN ANTONIO								
156	80540099	SAN ANTONIO	INI-PRI-SEC	M	43	170	199	412
157	80540100	MERCEDES	INI-PRI-SEC	M	15	71	54	140
158	80540101	NOR CICHAS	INI-PRI	M	7	16		23
159	80540102	FRANZ TAMAYO	INI-PRIM	M	3	18		21
160	80540103	BOOPI	INI-PRIM	M	4	14		18
161	80540166	VILLA EL PORVENIR	INI-PRIM-SEC	M	21	82	91	194
162	80540256	REPUBLICA DE CUBA	INI--PRIM	M	10	77		87
163	80540259	23 DE ABRIL			3	6		9
TOTAL ESTUDIANTES					106	454	344	904
NOMB. RED/NUCLEO: ELIZARDO PEREZ								
164	80540022	SAN SALVADOR	PRI	M		18		18
165	80540023	RIO SAN JUANITO	PRI	M	4	26		30
166	80540024	ALTO SAJAMA	PRI	M		13		13
167	80540025	VILLA CATURAPI	PRI	M		11		11
168	80540036	SAN LORENZO	PRI-SEG	M	8	39	82	129
169	80540038	LA MUNDIAL	PRI	M	4	15		19
170	80540041	ALTO ISRAEL	PRI	M	1	11		12
171	80540042	BAJO ISRAEL	INI-PRI-SEC	M	11	84	75	170
172	80540043	VILLA ROSARIO	PRI	M		14		14
173	80540075	ALTO SAN LORENZO	PRI	M		14		14
174	80540184	SAN PABLO NORTE	PRI	M	1	9		10
175	80540250	RORO VERDE I	PRI	M		5		5
TOTAL ESTUDIANTES					29	259	157	445
NUCLEO : PADRE LUIS ESPINAL CAMPS								
176	80540143	ILLIMANI LOS ANDES	P-S	M	10	51	120	181
177	80540145	GRECEMAN LOVER	P	M	4	8		12
178	80540016	COPACABANA I	P	M	6	5		11
179	80540015	BOLINDA	P	M	9	17		26
180	80540148	VILLA ASUNCION	P	M	4	8		12
181	80540135	RENE ZENON PORTILLO CHAVARRIA	P-S	M	2	14	33	49
182	80540147	UNION 21 DE SEPTIEMBRE	P	M	3	36		39
183	80540017	MANCO KAPAC	P	M	10	14		24
184	80540146	GUALBERTO VILLARROEL I	P	M	3	20		23
185	80540039	SAN ANTONIO DE BOLINDA	P	M	1	8		9
186	80540213	SAN PABLO II	P	M	2	23		25
TOTAL ESTUDIANTES					54	204	153	411
NOMB. RED/NUCLEO: CALAMA								

188	80540123	DOS RIOS PUMIRI	INI-PRI	M	5	21		26
189	80540124	1ro SANTIAGO	PRI	M	4	22		26
190	80540125	NUEVA ESPERANZA II	PRI	M	4	16		20
191	80540169	"MEJILLONES II"	SEC	M			157	157
192	80540196	SIMON BOLIVAR DE EL PALMAR	INI-PRI	M	19	107		126
193	80540221	VILLA ELEVACION	PRI	M	4	15		19
194	80540245	CARLOS PALENQUE AVILES	INI-PRI-SEC	M		21		21
195	80540253	DANIEL OSCAR ORDOÑEZ SILVA	INI-PRI	M	2	9		11
196	80540254	UNION SAJAMA	PRI	M		15		15
197	80540257	11 DE MARZO			2	24		26
TOTAL ESTUDIANTES					40	250	157	447
NOMB. RED/NUCLEO: RAMIRO REVUELTA IRIARTE								
198	80540149	PEDRO DOMINGO MURILLO DE MUÑECAS	INI. - PRIM.	M	8	47		55
199	80540152	MONTE REDONDO	INI. - PRIM.	M	4	16		20
200	80540153	QUILLA QUILLANI	PRIM.	M	4	13		17
201	80540154	ALTO ITALAUQUE	PRIM.	M	2	16		18
202	80540158	GUALBERTO VILLARROEL II	PRIM. - SEC.	M			71	71
203	80540182	UNION VILLA SAN JUAN	PRIM.	M	10	12		22
TOTAL ESTUDIANTES					28	104	71	203
TOTAL GENERAL DE ESTUDIANTES					1358	6642	6406	14406
NOMB. RED/NUCLEO: UNIDADES EDUCATIVAS PRIVADAS								
206	80540173	VIDA Y VERDAD		N	113	341	265	719
208	80540180	ADVENTISTA CARANAVI		M	26	121	138	285
209	80540227	INSTITUTO AMERICANO CARANAVI		N	14	45		59
TOTAL ESTUDIANTES					153	507	403	1063
TOTAL GENERAL DE ESTUDIANTES DISTRITO CARANAVI					1511	7149	6809	15469



**DIRECCION
DISTRITAL DE
EDUCACIÓN DE
CARANAVI**





Lic. Javier Mamani Mamani
DIRECTOR DISTRITAL DE EDUCACIÓN CARANAVI



Lic. Jhonny Tarqui Mondaca
TÉCNICO DE SEGUIMIENTO NIVEL SECUNDARIO



Lic. Iván Mario Huanca Corazón
TÉCNICO S.I.E.



Lic. Noel Mayta Choclo
TÉCNICO DE RECURSOS HUMANOS