

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



TESIS DE GRADO
LA ADMINISTRACIÓN SOCIO-COMUNITARIA Y EL PROCESO
DE LA COMUNICACIÓN

(Estudio en la Unidad Educativa Antonio Díaz Villamil)

PARA OPTAR EL GRADO DE LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

POSTULANTE: Mary Virginia Limachi Limachi

TUTOR: Dr. Juan Eduardo García Duchén Ph.D.

LA PAZ – BOLIVIA
2018

DEDICATORIA

Primeramente a Dios por guiarme y darme fuerza de voluntad para vencer todos los obstáculos que se presentan en la vida

A mis amados padres quienes con sus palabras de aliento no me dejaron decaer motivándome para que siga adelante y siempre sea perseverante en cumplir con mis ideales.

A mi hijo Hans Fabrizio que es mi motor y motivo para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depara un futuro mejor.

A mi esposo por creer en mi capacidad y que siempre ha estado apoyándome, brindándome su comprensión, cariño y amor.

A mí querido hermano Carlos por el apoyo incondicional, quien me enseñó a descubrir el deseo de superación ante las adversidades de la vida.

AGRADECIMIENTOS

Mis más sinceros agradecimientos son:

A Dios ante todo por darme la oportunidad de permitir culminar mi carrera profesional.

A mis queridos padres por acompañarme, apoyarme y sobretodo depositar su confianza en mí en todo momento.

A mi hijo Hans Fabrizio que es un ser maravilloso y con sentir su presencia ilumina mi vida.

A mi hermano Carlos por su motivación, comprensión, paciencia, sobre todo por su apoyo incondicional y desinteresado.

A mi Tutor Dr. Juan Eduardo García Duchén por aceptar ser un guía en este proceso y brindarme su apoyo, orientación, experiencia y profesionalismo.

A los docentes de la Carrera Ciencias de la Educación por la dedicación apoyo y transmisión de conocimientos para mejorar nuestra forma de vida y aprendizaje a lo largo de nuestra formación.

ii GRACIAS!!

RESUMEN

El presente trabajo de investigación gira en torno a la administración socio-comunitaria y el proceso de la comunicación, bajo el propósito de determinar si el proceso de la comunicación logró o no beneficios en la administración socio-comunitaria dentro de la Unidad Educativa Antonio Díaz Villamil, de la ciudad de La Paz.

La investigación corresponde al tipo de investigación descriptivo bajo un diseño no experimental transeccional, lo cual significa que se obtuvo la información en un solo momento

Los sujetos de la investigación estuvieron dentro del contorno de la Unidad Educativa en los que incluye al Director, los administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, a los cuales se les aplicó la encuesta y la entrevista para recolectar y analizar los datos requeridos en la investigación.

Los resultados a los que se arribó con la investigación, demuestra que con la implementación del nuevo modelo educativo socio-comunitario participativo, se logra mejorar la comunicación permitiendo de esta manera la participación activa de la comunidad educativa en las diferentes actividades programadas y planificadas dentro de esta unidad objeto de estudio.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I	3
Presentación de la investigación	3
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.1.1. Formulación del problema	3
1.2. Objetivos de la investigación	4
1.2.1. Objetivo general	4
1.2.2. Objetivos específicos	4
1.2.3. Hipótesis	4
1.2.3.1. Variables	4
1.2.3.2. Operacionalización de variables.....	5
1.2.4. Justificación	6
Capítulo II	8
Aspectos metodológicos de la investigación	8
2.1. Tipo de investigación.....	8
2.1.1. Diseño de la investigación.....	8
2.1.2. Población o universo	8
2.1.2.1. Tipo de muestra	9
2.1.2.2. Tamaño de la muestra	10
2.2. Instrumentos	11
2.3. Delimitación espacial.....	13
2.4. Delimitación temporal.....	13
Capítulo III	14
Marco Institucional Legal y Teórico	14
3.1.Marco Institucional	14
3.2. Marco Legal	14
3.2.1. Constitución Política del Estado	14
3.2.2. Ley de Educación nº 070 Avelino Siñani - Elizardo Pérez	15
3.3. Marco Teórico	20
3.3.1. Definición Etimológica de Administración	20
3.3.2. Definición Conceptual	21

3.3.3. Administración Socio-comunitaria	22
a) Principios de la Administración Socio-comunitaria.....	23
b) Características de la Administración Socio-comunitaria.....	25
3.3.4. La Administración Educativa Holística y Comunitaria	28
3.3.5. Funciones de la Administración Educativa	29
a) La Planificación	29
b) La Organización	31
c) La Dirección.....	32
d) El Control.....	33
3.3.6. La Administración Educativa	34
a) Administración Educativa tradicional	34
b) Administración Educativa empresarial (Gerencia educativa)	35
3.3.7. Gestión del Talento Humano.....	36
3.3.8. La Comunicación	37
a) Condiciones de una buena comunicación.....	37
b) Bases para crear los canales de comunicación	38
c) Comunicaciones Interpersonales	40
d) Redes de Comunicación.....	40
e) Barreras contra la comunicación.....	41
f) Barreras que entorpecen o anulan la comunicación	43
g) La interacción entre personas y organizaciones	43
3.3.9. Elementos de la Comunicación	44
a) Emisor	45
b) Receptor.....	45
c) Mensaje	47
d) Código	47
e) Canal.....	48
3.3.10. La comunicación en el ámbito de la administración Socio-comunitaria	48
3.3.11 Principios de una buena comunicación	49
a) Disciplina	52
b) Iniciativa	52

c) Espíritu de Equipo	52
Capítulo IV	56
Resultados	56
4.1. Cuestionario al Administrativo	56
4.2. Cuestionario a los Profesores	61
4.3. Cuestionario a los Estudiantes	66
4.4. Cuestionario a los Padres de Familia	71
Capítulo V	76
Conclusiones y Recomendaciones	76
5.1. Conclusiones	76
5.2. Recomendaciones	78
Capítulo VI	79
Propuesta Estratégica	79
6.1. Introducción	79
6.2. Propuesta.....	79
6.3. Esquema de la propuesta	79
6.4. Programa de capacitación.....	80
6.4.1. Objetivos del programa de capacitación.....	80
6.4.1.1. Objetivo General	80
6.4.1.2. Objetivos Específicos	80
6.4.2. Justificación	81
6.4.3. Esquema del programa de capacitación.....	82
6.4.4. Detección de dificultades	82
6.4.4.1. Responsable de la detección de las dificultades	82
6.4.4.2. Diseño del programa de capacitación.....	83
a) El programa de capacitación.	83
b) Organización del plan de contenidos	84
6.5. Estrategias	84
6.6. Alcance	85
6.7. Fines de la propuesta estratégica	85
6.8. Meta.....	85

6.9. Recursos para la ejecución	85
6.10. Evaluación del programa de capacitación	85
6.11. Contenidos del proceso de capacitación	86
Bibliografía	89
Webgrafía	92

Anexos

Introducción

La administración socio-comunitaria, a partir de la implementación de la Ley 070, en el año 2010, buscó que existieran cambios proponiendo iniciar el camino hacia una educación productiva, para lo cual debería trabajarse con proyectos socio-educativos, razón por la cual el Ministerio de Educación a través de la dirección de educación regular dispone que todas las Unidades Educativas públicas, privadas, y de convenio apliquen en sus planes curriculares el desarrollo del Modelo socio-comunitario.

El propósito de la presente investigación, es determinar si el proceso de la comunicación logró o no beneficios en la administración socio-comunitaria dentro de la Unidad Educativa Antonio Díaz Villamil, de la ciudad de La Paz.

El modelo educativo socio-comunitario es una construcción colectiva con los pueblos originarios, con las instituciones educativas, con las ONGs, en fin con todos los actores de la comunidad. Así surgió este modelo educativo y la implementación de la Ley Avelino Siñani y Elizardo Pérez en los distintos niveles (Ley de la Educación N° 070 promulgada en La Paz el 20 de diciembre 2010).

El modelo es socio-comunitario productivo, es decir, se plantea desde la sociedad hacia la producción, pero entendida no en el marco capitalista, es la producción en un marco comunitario donde favorece a toda la comunidad, donde ella garantiza la producción. Esta se debe entender como una producción intelectual, material y artística. Hace a la vez generar una multiplicación del trabajo y de las oportunidades para todos.

A través de este modelo nos reconocemos desde nuestra identidad, y participamos de este proceso de cambio. Así de esta manera surge una nueva tendencia comunitaria vinculada a la madre tierra con un ser espiritual muy fuerte que es capaz de transformar la producción, la economía y todos los campos.

Para ello, el presente trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera:

Primer Capítulo. Hace referencia al planteamiento del problema, la formulación de los objetivos ya sea el general y los específicos, la hipótesis y la justificación.

Segundo Capítulo. Plantea la metodología que se utilizó para el trabajo de investigación.

Tercer Capítulo. Presenta el marco institucional, legal y el desarrollo del marco teórico.

Cuarto Capítulo. Muestra el análisis e interpretación de los resultados de la investigación.

Quinto Capítulo. Expone las conclusiones y recomendaciones.

Sexto Capítulo. Esta la propuesta Estratégica que busca mejorar el proceso de la comunicación en la Administración Socio-comunitaria.

Finalmente se hace mención a la bibliografía de textos consultados que es el respaldo del marco teórico, la web grafía y los anexos.

Capítulo I

Presentación de la investigación

1.1. Planteamiento del problema

Frente a la política educativa mediante la Ley Educativa N° 070 “Avelino Siñani y Elizardo Pérez, se han ido cambiando los modelos de enseñanza saliendo del constructivismo a la educación socio - comunitaria, para promover un proceso de transformación social en convivencia comunitaria con la Madre Tierra, el Cosmos y una formación integral y holística del y la estudiante, a través del desarrollo de las dimensiones del Ser, Saber, Hacer y Decidir.

Por otro lado, pasamos de la administración educativa a la Administración socio-comunitaria, donde el director de la Unidad Educativa, debe poseer habilidades y destrezas para poder dirigir a la comunidad educativa, restableciendo el trabajo y la cooperación entre los diferentes actores de la comunidad educativa. Sin embargo **en la Unidad Educativa Antonio Díaz Villamil se percibe uno de los problemas que hoy en día continua afrontando la educación, que es la inadecuada comunicación y las malas relaciones entre el administrativo, docentes, estudiantes y padres de familia, (según la información recabada).**

Además se observó la preocupación por parte de la comunidad educativa acerca del desarrollo de las funciones administrativas que son inoportunas; debido a que las características personales de los que integran la directiva docente no son apropiadas para el cargo; porque este personal no cuenta con la experiencia en el área administrativa.

Por ello se plantea la siguiente pregunta de investigación:

1.1.1. Formulación del problema

¿El proceso de la comunicación benefició a la Administración socio-comunitaria en la Unidad Educativa Antonio Díaz Villamil, de la ciudad de La Paz?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Determinar si el proceso de la comunicación logró o no beneficios en la administración socio-comunitaria de la Unidad Educativa Antonio Díaz Villamil, de la ciudad de La Paz.

1.2.2. Objetivos específicos

- ✚ Explicar las características de la administración socio-comunitaria de acuerdo a la Ley N° 070.
- ✚ Establecer niveles de participación socio-comunitaria de los diferentes actores educativos dentro de la Unidad Educativa Antonio Díaz Villamil.
- ✚ Verificar el cumplimiento de los principios de la comunicación en la administración socio-comunitaria dentro de la Unidad objeto de estudio.
- ✚ Establecer mecanismos de comunicación adecuada y oportuna en la administración socio-comunitaria de la Unidad Educativa.

1.2.3. Hipótesis

La comunicación como eje dinamizador de acciones pedagógicas, administrativas y sociales beneficiará el cumplimiento eficiente de la Administración socio-comunitaria de la Unidad Educativa Antonio Díaz Villamil, de la ciudad de La Paz.

1.2.3.1. Variables

Variable independiente.

- ✚ La comunicación como eje dinamizador de acciones pedagógicas, administrativas y sociales.

Variable dependiente:

- ✚ Administración socio-comunitaria.

1.2.3.2. Operacionalización de variables

CUADRO Nº 1

Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Medidores	instrumentos
<p><u>Independiente</u></p> <p>La comunicación como eje dinamizador de acciones pedagógicas, administrativas y sociales</p>	<p>Conjunto de características de una comunicación oral y escrita.</p> <p>Medio que establece unión entre cosas, lugares y sobretodo personas</p>	<p>Intra social *</p> <hr/> <p>Acciones comunicativas</p>	<p>Principios de una buena comunicación a través de una comunicación:</p> <p>* Oral</p> <p>* Escrita</p> <p>* Vertical</p> <p>* Horizontal</p> <p>* Transversal</p> <p>* Lenguaje</p> <p>* Redes de comunicación</p>	<p>Eficiencia</p> <hr/> <p>Eficacia</p>	<p>✚ Entrevista</p> <p>✚ Cuestionarios</p> <p>✚ Guía de Observación</p>
<p><u>Dependiente</u></p> <p>Administración socio-comunitaria</p>	<p>La Administración socio-comunitaria es un conjunto de organismos a cargo de la aplicación de las directivas necesarias para el cumplimiento de funciones dentro de una institución</p>	<p>Social Educativo</p>	<p>Planificación</p> <p>Organización</p> <p>Dirección</p> <p>Control y Valoración de decisiones</p>	<p>La participación de los agentes educativos</p>	<p>✚ Revisión Documental</p> <p>✚ Entrevistas</p> <p>✚ Cuestionario</p> <p>✚ Guía de observación</p>

* Adjetivo que significa qué sucede dentro de una sociedad, un grupo social humano.

1.2.4. Justificación

La importancia de la presente investigación está enmarcada a fortalecer una adecuada administración socio-comunitaria, en vista a que dentro la unidad educativa no existe una comunicación asertiva, al mismo tiempo se observó que las autoridades no cumplen eficientemente las funciones establecidas en la Ley N° 070 “Avelino Siñani – Elizardo Pérez”.

Además se observó con frecuencia el autoritarismo, el individualismo, la falta de consideración, la agresión verbal y la improvisación de reuniones entre el director y los funcionarios de la Unidad Educativa, por el bajo nivel de importancia que se da al proceso de comunicación en la administración socio-comunitaria, por esta razón no existe una relación de trabajo en equipo que consiste en orientar, guiar, conducir al cumplimiento de sus funciones responsablemente con la participación y coordinación de los demás componentes de la comunidad educativa.

Por otro lado dentro del enfoque de la administración socio-comunitaria, se plantea que ésta debe ser llevada adelante por las autoridades de la institución, quienes deben actuar como gerentes en una empresa educativa para alcanzar la excelencia en la educación.

Entonces, la comunicación como proceso importante debe tomarse muy en cuenta en toda esta dinámica, puesto que se convierte desde ya en un tema de análisis y reflexión, de esta manera encontrar una comunidad con dialogo permanente que enriquezca la función del establecimiento educativo.

Es necesario analizar la importancia relevante de la comunicación porque se constituye en un medio de toda la vida que busca clarificar y dar respuestas a nuevos horizontes, nuevos conocimientos para revitalizarse.

El tema de investigación satisface necesidades y aspiraciones de la comunidad educativa en su conjunto y sobre todo de quien administra la unidad

educativa logrando que la comunicación sea un medio eficaz que permita el desarrollo y avance en la dirección. Asimismo apoya y beneficia a las nuevas generaciones de educadores que aspiran a ejercer la actividad administrativa en la comunidad educativa que sin duda recaen en ellos muchas responsabilidades para que la institución educativa tenga éxito o fracaso.

- **Relevancia Social**, porque responde a los intereses y exigencias de la sociedad quienes se preocupan de los resultados en la educación, la investigación beneficia a la comunidad educativa en su conjunto; a los padres de familia, estudiantes, docentes y el director para que asuman con responsabilidad sus tareas, para alcanzar los objetivos y propósitos comunes, así de esta manera su participación pueda significar un nivel de aporte importante hacia el mejoramiento de la comunicación en la administración socio-comunitaria.

- **Implicaciones Prácticas**, porque del valor teórico surge el valor práctico de la investigación por cuanto las actividades educativas, deben estar orientadas tanto al logro de la calidad educativa a partir del desarrollo de la comunicación como factor influyente en la administración socio-comunitaria. En este sentido, la investigación tiene relevancia práctica ya que se constituye en un aporte a la comunidad educativa.

- **Valor Teórico**, porque la investigación logra llenar un vacío en los conocimientos teóricos, de ahí su importancia donde los resultados de la investigación que se obtengan pueda servir a las futuras generaciones.

Por todo lo expuesto, se considera que, el problema formulado queda plenamente justificado y se constituirá un aporte valioso para superar las deficiencias que se presenta en la Unidad Educativa Antonio Díaz Villamil de la ciudad de La Paz.

Capítulo II

Aspectos metodológicos de la investigación

2.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación al que se recurrió en la presente investigación es descriptivo.

El objeto de la investigación descriptivo consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

2.1.1. *Diseño de la investigación*

La investigación al tener un diseño no experimental, el mismo es "... transeccional descriptivo indagan la incidencia de las modalidades, categorías niveles de una o más variables en una población son estudios puramente descriptivos". (Hernández, 2010: 78)

Por lo tanto, la investigación al tener un diseño no experimental, transeccional es en un solo momento con el propósito de recolectar la información para luego comparar y de acuerdo a los resultados plantear una propuesta.

2.1.2. *Población o universo*

La Unidad Educativa Antonio Díaz Villamil, se caracteriza por ser una unidad educativa pública y fiscal que pertenece al nivel de formación de Educación

secundaria Comunicaría Productiva, que corresponde a los años de escolaridad de primero a sexto de secundaria.

La Unidad Educativa cuenta con 1 director, 4 administrativos, 35 docentes de aula en las diferentes áreas de saberes y conocimientos, 3 policías comunitarias y 646 estudiantes y padres de familia. Entre el plantel se cuenta con maestros normalistas que cursan el PROFOCOM.

CUADRO Nº 2
Población o Universo

Sujetos	Varones	Mujeres	Total
Director	1	-	1
Administrativos	2	2	4
Maestros	20	15	35
Policía Comunitaria	3	-	3
Estudiantes	396	250	646
Padres de Familia	222	424	646
Total	644	691	1335

Fuente: Elaboración propia (datos Unidad Educativa Antonio Díaz Villamil)

2.1.2.1. Tipo de muestra

El tipo de muestra para la investigación será la muestra no probabilística, “las cuales llamamos también muestras dirigidas suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitraria. Aun así estas se utilizan en muchas investigaciones y a partir de ellos se hacen inferencias sobre la población...La muestra dirigida selecciona sujetos “típicos” con la esperanza de que serán casos representativos de una población determinada...” (Hernández, 2010: 231).

Además en este tipo de muestra la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas, es decir, los sujetos en una muestra no probabilística generalmente son seleccionados en función de su accesibilidad o a criterio personal e intencional del investigador. (Hernández, 2010: 268)

2.1.2.2. Tamaño de la muestra

Como ya se estableció, la presente investigación se llevó a cabo en la zona urbana. Durante la investigación, se contó con la participación de las autoridades escolares de la Unidad Educativa Antonio Díaz Villamil, así como de los actores cotidianos del colegio elegido, con el fin de obtener la información necesaria para conocer la realidad vivida en dicha institución.

Los sujetos de investigación están compuestos por:

CUADRO Nº 3
Estadística de los sujetos de la Investigación

Sujetos	Varones	Mujeres	Total
Director	1	-	1
Administrativos	2	2	4
Maestros	7	5	12
Padres de Familia	12	12	24
Estudiantes	14	10	24
Total	36	29	65

Fuente: Elaboración propia (datos Unidad Educativa Antonio Díaz Villamil)

2.2. Instrumentos

Con el propósito de recabar la información necesaria, para el cumplimiento de los objetivos planteados se determinó poner en práctica las siguientes técnicas e instrumentos:

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Entrevista al Director	Cuestionario
Encuesta Administrativos	
Encuesta a Docentes	Cuestionario
Encuesta a estudiantes	Cuestionario
Encuesta Junta Escolar	Cuestionario
Encuesta Padres de Familia	

Fuente: Elaboración Propia

Entrevistas estructuradas

- ✓ Guía de entrevista al Director.
- ✓ Encuestas a docentes, estudiantes, junta escolar, padres de familia, y administrativos.

La observación

- ✓ Caracterización de la unidad educativa.
- ✓ Observación de los procesos administrativos en el contexto de la U.E.
- ✓ Observación del proceso de comunicación en la Unidad Educativa.

Con el propósito de recabar la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados, se determinó poner en práctica tres técnicas básicas de recolección de datos: observación no participante, entrevista mixta o semiestructurada y la encuesta, elaborando los instrumentos correspondientes, los

cuales se aplicaron durante el tercer bimestre de la gestión 2015. A continuación se describen las características de cada una de las técnicas utilizadas, además de presentar los instrumentos que se aplicaron, los cuales fueron diseñados a partir de la fundamentación teórica.

Observación no participante

Se realizó una estancia de cinco días en la unidad educativa, con el objetivo de recabar información a través de la observación no participante, entendida como la técnica en la que “un plan previamente preparado, concentra la atención de ciertos aspectos de la conducta, sin interacción entre el observador y el sujeto o grupo observado”. (Buendía, 1998: 158)

Además de registrar de manera sistemática, las acciones del director de la institución, durante los días correspondientes a la observación, también se lograron conocer las acciones de todo el personal docente de la unidad educativa, ayudando a determinar cuál es la participación de cada uno de los actores escolares en los procesos de gestión que tienen lugar en los centros de trabajo.

Entrevista semi estructurada

Se llevó a cabo entrevistas conceptualizadas como “la recogida de información a través de un proceso de comunicación, en el transcurso del cual el entrevistado responde cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador”. (Buendía, 1998: 127). Se dirigió a informantes claves, como es el director de la unidad educativa seleccionada, con el fin de conocer su opinión sobre la relación de la comunicación en la administración socio-comunitaria para una eficiente gestión educativa.

Encuesta

También se elaboró y se aplicó una encuesta, pues es “un instrumento indispensable para conocer el comportamiento de los grupos de interés” (López,

1998: 87). Para tal efecto, se utilizó una escala de estimación, en este caso tipo Likert, que “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes “ (Hernández, 2006: 341). Se aplicó al personal docente de la Unidad Educativa Antonio Díaz Villamil, para conocer sobre la administración socio-comunitaria en la institución con la que tienen relación, en cada uno de los diferentes criterios que determinan el nivel de una eficiente gestión educativa.

Cuestionario

Como instrumento se utilizó un cuestionario, que “consiste en una lista de preguntas que se pasan a una muestra representativa de la población que se quiere estudiar” (Aguirre, 1997:174). Al utilizar este cuestionario como instrumento de recolección de datos, “se pretende conocer lo que hacen, opinan o piensan los encuestados mediante preguntas realizadas por escrito y que pueden ser respondidas sin la presencia del encuestador” (Buendía, 1998: 124). Este instrumento estuvo compuesto por 10 preguntas cerradas, las cuales cubrieron los aspectos determinados en cada una de las dimensiones para ser aplicadas por los encuestados.

De tal forma, se logró conocer el grado de información que existe acerca de la comunicación en la administración socio-comunitaria que utiliza la Unidad Educativa Antonio Díaz Villamil.

2.3. Delimitación espacial

La investigación se desarrolló en la “Unidad Educativa Antonio Díaz Villamil” de la Ciudad de La Paz.

2.4. Delimitación temporal

El proceso temporal de la investigación se realizó en el segundo y tercer bimestre de la gestión 2015, obteniendo así la recolección de información de los sujetos de investigación en el tercer bimestre.

Capítulo III

Marco Institucional, Legal y Teórico.

3.1. Marco Institucional

La Unidad Educativa “Antonio Díaz Villamil”, actualmente está ubicada en Final Pichincha esquina Calama N° 860; sin embargo inició sus actividades en la zona Norte de la ciudad de La Paz en lo que fue en ese entonces “La Escuela de Huérfanos de la Guerra del Chaco”. En el año 1948 el Consejo de Profesores solicita a las autoridades de Educación que el Establecimiento lleve el nombre del célebre escritor Antonio Díaz Villamil, lo que fue aceptado por resolución Suprema Ministerial N° 768 del 29 de abril de 1948.

Díaz Villamil fue Profesor, dramaturgo y periodista, nació en la ciudad de La Paz el 13 de junio de 1896 y falleció el 21 de mayo de 1948 en la misma ciudad, autor de numerosas obras pedagógicas y literarias destacando el drama social Boliviano.

En la actualidad, la Unidad Educativa, al cumplir los 70 años de fundación, sigue formando ciudadanos con miras al futuro y que responda a la realidad social de permanente cambio junto al avance de la ciencia y la tecnología, además cuenta con personal docente, que está compuesto de 35 maestros normalistas que cursan el PROFOCOM los mismos son de las diferentes áreas, su personal administrativo, que está a cargo del orden y la disciplina de los estudiantes, asimismo cuenta con diferentes comisiones como ser: la comisión de convivencia escolar, de infraestructura y equipamiento, de técnicas pedagógicas y la comisión institucional disciplinaria por último está el consejo educativo de padres de familia.

3.2. Marco Legal

3.2.1. Constitución Política del Estado

Es necesario entender que es la Constitución Política del Estado, porque a partir de ella las sociedades organizadas establecen normas de convivencia que

son mecanismos que rigen la vida en sociedad. Se puede decir que la Constitución Política del Estado Plurinacional es la Norma Jurídica fundamental que rige la organización política, la forma de gobierno, reconoce los derechos, las garantías, deberes de los ciudadanos y el desarrollo de un Estado, es el principio de todo el ordenamiento jurídico y está por encima de todas las leyes y cualquier otro tipo de disposiciones.

Es así que en la Constitución Política del Estado, en su capítulo sexto en el *Art. 78* párrafo I señala que “la educación es unitaria, pública, universal, democrática, participativa, comunitaria, descolonizadora y de calidad.” y en el párrafo II señala que “La educación es intracultural, intercultural y plurilingüe en todo el sistema educativo.” (CPE, 2009:23).

Así mismo nos indica el *Art. 79* “la educación fomentará el civismo, el diálogo intercultural y los valores ético morales. Los valores incorporarán la equidad de género, la no diferencia de roles, la no violencia y la vigencia plena de los derechos humanos. (CPE, 2009:23).

Por otro lado en el *Art. 83*. 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. (CPE, 2009:24).

3.2.2. Ley de Educación Nº 070 Avelino Siñani - Elizardo Pérez

La Ley de la Educación “ Avelino Siñani y Elizardo Pérez” fue promulgada en diciembre del 2010, mantiene un modelo social, comunitario y productivo, además de incluir una educación liberadora, revolucionaria anti imperialista y transformadora de las estructuras económicas y sociales, estableciendo una educación única en cuanto a calidad, política educativa y currículo, es laica, pluralista y garantiza la libertad de conciencia y de fe.

La Ley N° 070 está orientada a que, “La educación sea unitaria, pública, universal, democrática, participativa comunitaria, descolonizadora y de calidad” (Art.1 párrafo 5 Ley N° 070,2010:1). Se entiende a que toda persona tiene derecho a recibir educación en todos los niveles de manera universal, productiva, gratuita, integral e intercultural, sin discriminación.

Otro aspecto que se considera son las disposiciones generales en el Art.2 párrafo I, “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”. (Ley N° 070,2010:2).

Asimismo en el Art.2 párrafo IX indica que el “Estado reconoce la participación de las organizaciones estudiantiles en la defensa de sus derechos, según reglamento específico. Se exceptúa de este derecho a los estudiantes de los institutos militares y policiales por encontrarse sujetos a régimen especial y normativa específica”. (Ley N° 070,2010:4).

De la misma forma la Ley N° 070 plantea bases de la educación que se sustenta en la sociedad, a través de la participación plena de las bolivianas y los bolivianos en el Sistema Educativo Plurinacional, respetando sus diversas expresiones sociales y culturales, en sus diferentes formas de organización. La educación se fundamenta en las siguientes bases:

➤ Art.3 párrafo 1, “Es descolonizadora, liberadora, revolucionaria, anti-imperialista, despatriarcalizadora y transformadora de las estructuras económicas y sociales; orientada a la reafirmación cultural de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, las comunidades interculturales y afrobolivianas en la construcción del Estado Plurinacional y el Vivir Bien”. (Ley N° 070,2010:4).

➤ Art.3 párrafo 2, “Es comunitaria, democrática, participativa y de consensos en la toma de decisiones sobre políticas educativas, reafirmando la unidad en la diversidad”. (Ley N° 070,2010:4).

➤ Art.3 párrafo 11, Es educación de la vida y en la vida, para Vivir Bien. Desarrolla una formación integral que promueve la realización de la identidad, afectividad, espiritualidad y subjetividad de las personas y comunidades; es vivir en armonía con la Madre Tierra y en comunidad entre los seres humanos. (Ley N° 070,2010:6).

En cuanto a los objetivos de la educación señala lo siguiente:

- ❖ Art.5 párrafo 1, Desarrollar la formación integral de las personas y el fortalecimiento de la conciencia social crítica de la vida y en la vida para Vivir Bien, que vincule la teoría con la práctica productiva. La educación estará orientada a la formación individual y colectiva, sin discriminación alguna, desarrollando potencialidades y capacidades físicas, intelectuales, afectivas, culturales, artísticas, deportivas, creativas e innovadoras, con vocación de servicio a la sociedad y al Estado Plurinacional. (Ley N° 070,2010:8).
- ❖ Art.5 párrafo 5, Consolidar el Sistema Educativo Plurinacional con la directa participación de madres y padres de familia, de las organizaciones sociales, sindicales y populares, instituciones, naciones y pueblos indígena originario campesinos, afrobolivianos y comunidades interculturales en la formulación de políticas educativas, planificación, organización, seguimiento y evaluación del proceso educativo, velando por su calidad. (Ley N° 070,2010:9).
- ❖ Art.5 párrafo 8, Cultivar y fortalecer el civismo, el diálogo intercultural y los valores éticos, morales y estéticos basados en la vida comunitaria y el respeto a los derechos fundamentales individuales y colectivos. (Ley N° 070,2010:10).

Por otro lado en la administración y gestión de la educación la Ley N° 070 “Avelino Siñani y Elizardo Perez” nos indica que Art.71 “Es la instancia que planifica, organiza, dirige y controla los recursos del Sistema Educativo Plurinacional, con participación social”. (Ley N° 070,2010:42). Es decir lo que se quiere es tener la construcción de la educación participativa, que sea procesual-dialéctica, histórica-cultural, con identidades culturales, para tener una educación permanente, con actitudes críticas creadoras de investigación.

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

- Art.73 párrafo 1, Participación, democracia y comunitarismo en todo el Sistema Educativo Plurinacional, respetando los roles específicos de los distintos actores de la educación. (Ley N°070, 2010:42). Es fundamental la participación de los actores socioeducativos siempre que cumplan en marco a las normas, practicando la democracia y también respetando las formas de decisiones comunitarias en todo el sistema educativo plurinacional.
- Art.73 párrafo 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. (Ley N°070, 2010:43). 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.

En cuanto a los objetivos de la administración y gestión del sistema educativo se menciona los siguientes:

- Lograr una adecuada y transparente gestión y administración del Sistema Educativo Plurinacional.
- Planificar, organizar, ejecutar, dirigir y evaluar la administración y gestión en todos los subsistemas, niveles y modalidades, con participación social.

Artículo 90. La 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. (Ley N° 070,2010:50).

Artículo 91. Los objetivos de la Participación Social Comunitaria son:

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Lograr una Participación Social Comunitaria con vocación de servicio, compromiso, solidaridad, reciprocidad y complementariedad entre todos los actores educativos.
- 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.

- Contribuir al logro de la transparencia administrativa a través de un control social para optimizar el funcionamiento del Sistema Educativo Plurinacional.

Por ello, la educación socio-comunitaria productiva es descolonizadora en el ámbito material y subjetivo porque transforma las estructuras coloniales, revitalizando la relación entre el individuo y la comunidad, propiciando el desarrollo de una conciencia comunitaria, de reconocimiento de las identidades culturales, legitimando los saberes y conocimientos propios de los valores socio-comunitarios.

3.3. Marco Teórico

3.3.1. Definición Etimológica de Administración

“La palabra administración proviene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación, obediencia, al servicio de), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro” (Chiavenato, 2004:10). Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical. La tarea de la administración paso a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad, es decir, la administración es un proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Hoy en día la administración, es una de las áreas del conocimiento humano de complejidad y desafíos. El profesional que utiliza la administración como medio de vida, puede trabajar en los más variados niveles de una organización, como también, en las diversas especialidades de la administración: como la producción

financiera de recursos humanos y aún más en la administración general, por tanto, la administración es la conducción racional de las actividades de una organización y de la familia.

3.3.2. Definición Conceptual

Las actividades de Administración son tareas fundamentales que realiza todo grupo humano organizado, las cuales hace de una forma natural, aunque hoy en día se ejecuta conscientemente por el aprendizaje adquirido a través de los procesos de formación y construcción de nuevos conocimientos.

Para la comprensión de la administración existen una variedad de definiciones, que han ido surgiendo y cambiando a través del tiempo, según los avances científicos y tecnológicos.

(Robbins, 1987:5) plantea: "Cuando usamos el término de administración nos referimos al proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ella". Logrando producir los bienes y servicios en el tiempo propuesto y con la menor cantidad de recursos asignados; práctica necesaria de implementar en todas las áreas de intervención de los seres humanos.

Para (Chiavenato, 2000:1) es de la idea que la Administración es "la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro. Ella implica la planeación, la organización (estructura), la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo, que se ejecuten en una organización". El mismo autor en el (2002:7) plantea el siguiente concepto: "Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz".

Por lo que la administración es un proceso sistemático, que le ha permitido al ser humano ir mejorando las formas de producción de bienes y servicios, su comercialización, distribución y manejo adecuado de los recursos humanos y

materiales para alcanzar las metas propuestas en un tiempo determinado; buscando siempre el beneficio social a través de una justa distribución de los recursos disponibles.

Asimismo la palabra Administración es definida por muchos autores de diferentes maneras por ejemplo, para (Velasco, 1993: 76) “administración es el control y manejo de los recursos materiales y humanos para poner al servicio de los grandes fines de las empresas”.

Para (Calero,1999:) es “una ciencia social, compuesta por principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo colectivo”.

Pero que es en sí administrar; para (Chiavenato, 2002:15) es poner en práctica de una forma interrelacionada las cuatro funciones de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar recursos para alcanzar objetivos organizacionales. Así mismo define al administrador como el responsable del desempeño de una o más personas en el trabajo, haciendo énfasis en que el administrador no es aquella persona que ejecuta tareas, sino el que consigue que otros las realicen.

Para que se logre una buena administración en una organización es importante el conocimiento de lo que es en sí el proceso administrativo, para (Chiavenato, 2002:16) el proceso administrativo “significa secuencias sistemática de funciones para realizar las tareas; medio, métodos o manera de ejecutar ciertas actividades”.

3.3.3. Administración Socio-comunitaria

La actual ley educativa viene determinando la participación de los actores en la educación. Así la tarea educativa se ha ampliado no sólo a la escuela como institución y a los docentes, sino también hacia los actores como son el director, padres de familia, juntas escolares, estudiantes y la comunidad socioeducativa, a

través de su participación activa, situación que tradicionalmente lo hacían de manera pasiva. Este vuelco a lo postmoderno y la reconfiguración de la escuela ha permitido que se incorporen en diferentes escenarios donde la comunidad educativa tiene opción de participar y de decidir.

Con la administración socio-comunitaria se quiere llegar a la consolidación de sociedades cada vez más democráticas, en las que sus miembros sean considerados como iguales, con derecho a intervenir, a participar en el desarrollo de los mismos y a decidir la orientación del sistema social, donde los individuos sean quienes intervengan desde la concepción, diseño, ejecución y la evaluación de los proyectos y programas educativos. Para que haya una real participación no sólo es necesario establecer canales multidireccionales de la comunicación y consulta, es necesario considerar la intervención de las personas y grupos sociales en la discusión y la toma de decisiones que promuevan objetivos comunes y que sean las propias personas quienes pongan en acción la educación.

La administración socio-comunitaria, por el hecho de tener que responder a contextos donde se reúnen diversos actores con diferencias culturales, tiene que ser encaminada hacia la superación de conflictos que se dan en el interior de la institución educativa y fuera de ellos.

Lograr una participación efectiva de los actores implica reestructurar la visión de los planificadores. A partir de esta reflexión toca repensar la pertinencia de la Ley nueva de Educación y su incidencia en el desarrollo de la administración.

a) Principios de la Administración Socio-comunitaria

La administración socio-comunitaria se rige por algunos principios que son elementos fundamentales que dinamizan las actividades de gestión educativa. Entre los más importantes tenemos:

- *La movilización activa. Es el “desenvolvimiento activo de todos los sectores de la sociedad en la promoción y desarrollo educativo. Por lo tanto, la*

movilización social es una manifestación del principio de la participación a través de las acciones sistemáticas y organizadas” (EFA- UNICEF, 1993:3).

- *Organización y delegación de funciones.* Permite delegar funciones a los involucrados, para cooperar en las actividades como: planificación, ejecución, control y evaluación correspondientes a las diferentes áreas de la gestión educativa. Es decir, como “conjunto de elementos que establecen la definición de las estructuras y los criterios de funcionamiento de colectivos de personas agrupadas para el logro de objetivos comunes” (Gento, 1996:57) Esto orienta a que la participación sea más sistemática, democrática y funcional.
- *Establecimiento de canales de participación.* Para que los miembros de la comunidad educativa tengan acceso y oportunidad de intervención coherente, es necesario establecer y consolidar los medios de participación como: reuniones, diálogos, lengua (idioma), confianza y respeto.
- *Comunicación y coordinación permanente.* Las acciones realizadas y por cumplirse en el centro educativo deben ser conocidas y coordinadas con la comunidad. De ahí la necesidad de contar con mecanismos eficaces de comunicación (Arana, 1998:38).
- *Equitativa y complementaria.* Equitativa significa que no debe existir diferencias entre campo o 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 equilibrada. Complementaria, por la existencia de diferentes culturas, cada cultura se complementa con otra.
- *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.

La comunicación y la coordinación pueden facilitar que los miembros involucrados en la administración socio-comunitaria asuman sus roles en las diferentes actividades con mayor responsabilidad, y no se generen hechos que puedan contravenir el logro de las metas institucionales. Al respecto, el hecho de “establecer los procesos de comunicación que permitan una mejor coordinación es de suma importancia. Estos son indispensables para que las personas asuman sus responsabilidades” (Khot, 1996:46).

Los principios considerados como movilización activa, organización y delegación de funciones, establecimientos de canales de participación, comunicación y coordinación permanente son los que permiten el funcionamiento efectivo de la gran maquinaria de la participación. El debilitamiento de alguno de estos principios llevaría a la ineffectividad de la participación.

b) Características de la Administración Socio-comunitaria

Las características de una administración Socio-comunitaria son las siguientes:

- **El liderazgo:** Según el Diccionario Pedagógico (Crisólogo, 1999:266) “Es la acción de mover a la gente en una dirección por medios no coercitivos. En la administración educativa se constituye en la función de conducir, guiar, dirigir a los colaboradores sobre la base de la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivo institucionales preestablecidos”. Además este proceso trata de las relaciones humanas, las actividades que los directores deben realizar son las siguientes:
 - ❖ Motivar al personal.
 - ❖ Tener mucha capacidad para la solución de los conflictos sociales.
 - ❖ Tener cronograma para realizar cursos de capacitación del personal en las materias de planificación y diseño curricular.
 - ❖ Tener la cualidad de mantener el equilibrio de relacionar todo personal docente con las demás instituciones.

Cuadro comparativo de Director Líder y Jefe (Calero, s/f: 210)

Líder	Director (Jefe)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Su privilegio: el servicio. ➤ Va delante del grupo. ➤ Inspira confianza. ➤ Corrige y comprende. ➤ Trabaja con y como los demás. ➤ Enseña cómo debe hacerse el trabajo. ➤ Prepara y dinamiza a sus colaboradores. ➤ Consigue compromiso real, motiva. ➤ Supervisa la tarea de todos, difunde mística, busca lo imposible. ➤ Llega adelantado a todo. ➤ Respeta al personal. ➤ Delega. ➤ Tolerando con desacuerdos. ➤ Simplifica. ➤ Humilde, generoso. ➤ Justo. ➤ Disponible, atento. ➤ Escucha bien. ➤ Caluroso, emotivo, entusiasta. ➤ Ayuda a su gente. ➤ Informal. ➤ Abierto, fortalece el grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Su privilegio: el mando. ➤ Exige al grupo. ➤ Inspira miedo. ➤ Busca culpable del error, castiga. ➤ Asigna el trabajo. ➤ Ve cómo otros hacen su trabajo. ➤ Maneja a la gente. Masifica. ➤ Ofrece y obtiene compromiso aparente. ➤ Se contenta con lo posible. ➤ Llega a tiempo o tarde. ➤ Maltrata, desconfía. ➤ Mantiene las decisiones. ➤ Intolerante. ➤ Complica, las hace difícil. ➤ Arrogante, impositivo. ➤ Solo con algunos. ➤ Difícil del hablar con él. ➤ Habla bien. ➤ Frío. ➤ Actúa por sobre los problemas. ➤ Formal. ➤ Guarda secretos, divide el grupo.

FUENTE: M.C. Pérez, *Gestión Educativa*, p. 210

- **La Autodirección.** Realizar un análisis desde el aspecto psicosocial dentro de la actividad educativa, podemos decir lo siguiente: nadie puede dirigir a

otro sino tiene la capacidad de dirigirse a sí mismo, por lo cual el director tiene que asumir el rol de:

- ❖ Organizar el propio trabajo realizando un cronograma del tiempo de actividades que se desarrollan entre los docentes y el personal.
- ❖ Ser constante en su propia conducta, en cuanto al trabajo realizado realizar un análisis y reflexionar con quienes son parte de la institución educativa (director, profesores, padres de familia y juntas escolares), teniendo una alta relación con las autoridades correspondientes.
- ❖ Un control psicosocial de las propias emociones y el estrés que se presenta dentro de la actividad con el grupo humano de trabajo.

➤ **La Organización:** Dentro de esta actividad se debe tomar los siguientes aspectos:

- ❖ Diagnosticar necesidades para hacer un análisis de los objetivos de la institución educativa, para servir a la sociedad en toda su magnitud.
- ❖ Diseñar planes específicos para ejecutarlos en una acción directa.
- ❖ Realizar cronogramas eligiendo responsables y asignar los recursos humanos.

➤ **La Innovación:** Durante el proceso de transición se producen diferentes cambios donde se presenta ciertos procesos de la función educativa que induce al profesor, la resistencia del personal y la intervención de las juntas escolares, es importante tratar de subsanar estas dificultades y se debe realizar de la siguiente manera:

- ❖ Presentar parámetros de competencias escritas con ideas novedosas que permitan generar nuevas experiencias.

- ❖ Inculcar propuestas y proyectos concretos de cambios que se deben realizar para un buen funcionamiento.
- ❖ Orientar la personalidad que debe tener el plantel docente cuando realice conversaciones con los padres de familia, desde persuadir dando reflexiones y no ofendiendo al padre de familia de manera que salga contento de las acciones y caminos que debe tomar el tutor o padre.

Estas cuatro características dan una idea para poder comprender las tareas que deben cumplir los directores teniendo una enorme responsabilidad en la administración socio-comunitaria.

3.3.4. La Administración Educativa Holística y Comunitaria

Según la Real Academia Española holístico es una “Doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen”. En este caso en el siglo XXI, la calidad se está convirtiendo en una herramienta competitiva poderosa y posiblemente en una cuestión de supervivencia.

La administración de la calidad requiere inversión de tiempo, recursos y compromiso por parte de los directivos de la institución. La introducción de estas innovaciones debe emprenderse luego de analizar las características propias.

Las organizaciones cuentan con cuatro componentes clave: El trabajo a realizar o servicios que brindará, las personas que realizarán el trabajo, la organización formal y la organización informal. Las organizaciones suelen ser más eficientes cuando hay un buen nivel de congruencia entre estos componentes. Desde esta perspectiva, la administración de calidad implica una serie de cambios como:

- Definición de quienes somos, qué ofrecemos y como competimos.

- Preocupación por el rendimiento; preocuparnos por el desempeño, perfeccionamiento constante y lograr la satisfacción del cliente o beneficiario del servicio.
- Redefinir lo que es más importante y cuáles son los requerimientos para realizarlo.
- Un cambio en la gente, en sus roles, aptitudes y conductas.
- La organización debe adecuarse respecto de los objetivos, disposiciones, sistemas, capacitación y recompensas.
- Adecuación de la organización informal en las creencias y valores que influyan sobre la conducta cotidiana.

Para avanzar en la administración educativa socio-comunitaria se necesita la elaboración, el diseño y la aplicación de una serie de cambios que afectan a todos los componentes de la organización.

Los directivos y los empleados de todos los niveles necesitan una capacitación. La capacitación tiene que brindarse a toda la comunidad educativa para que los integrantes hablen el mismo idioma. En ese sentido los gerentes o directivos tienen que guiar los cambios culturales necesarios para lograr un perfeccionamiento en la administración educativa socio-comunitaria.

3.3.5. Funciones de la Administración Educativa

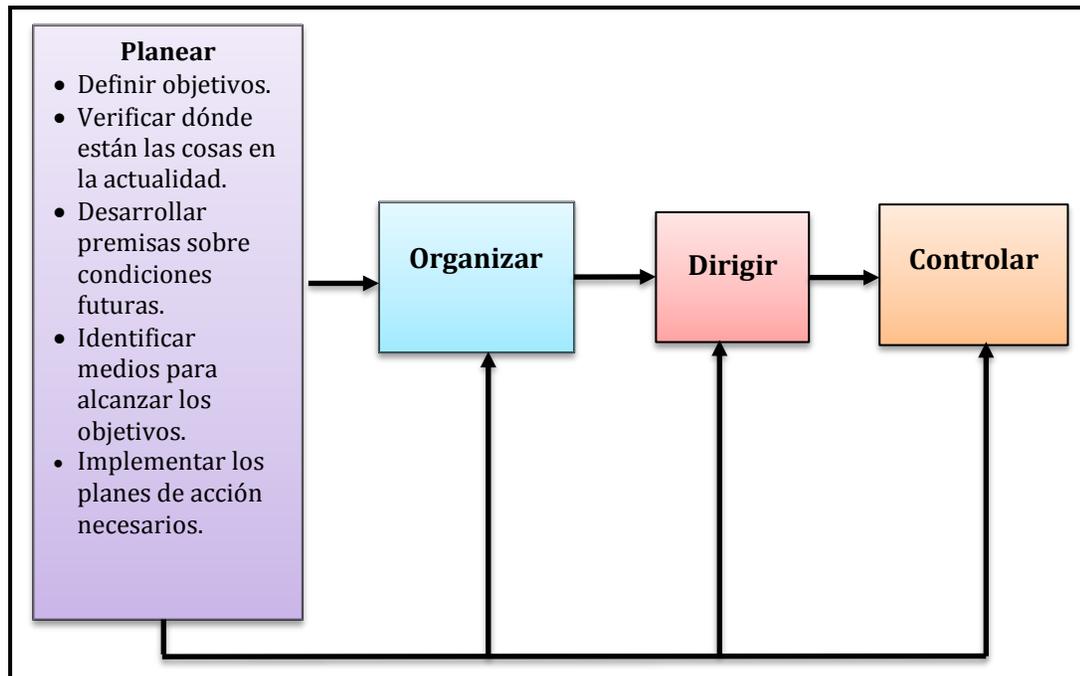
Las funciones que conforman el proceso administrativo, en donde se produce una interrelación de dependencia mutua entre ellas y para ponerlas en perspectiva (Chiavenato, 2004:146-152) las resume así:

a) La Planeación

Es la función administrativa que determina por anticipado qué debe hacerse y cuáles objetivos deben alcanzarse. La planeación tiene sus propias características que son:

- ❖ Establecimiento de objetivos por alcanzar,
- ❖ Toma de decisiones respecto de las acciones futuras y
- ❖ Determinación de los planes.

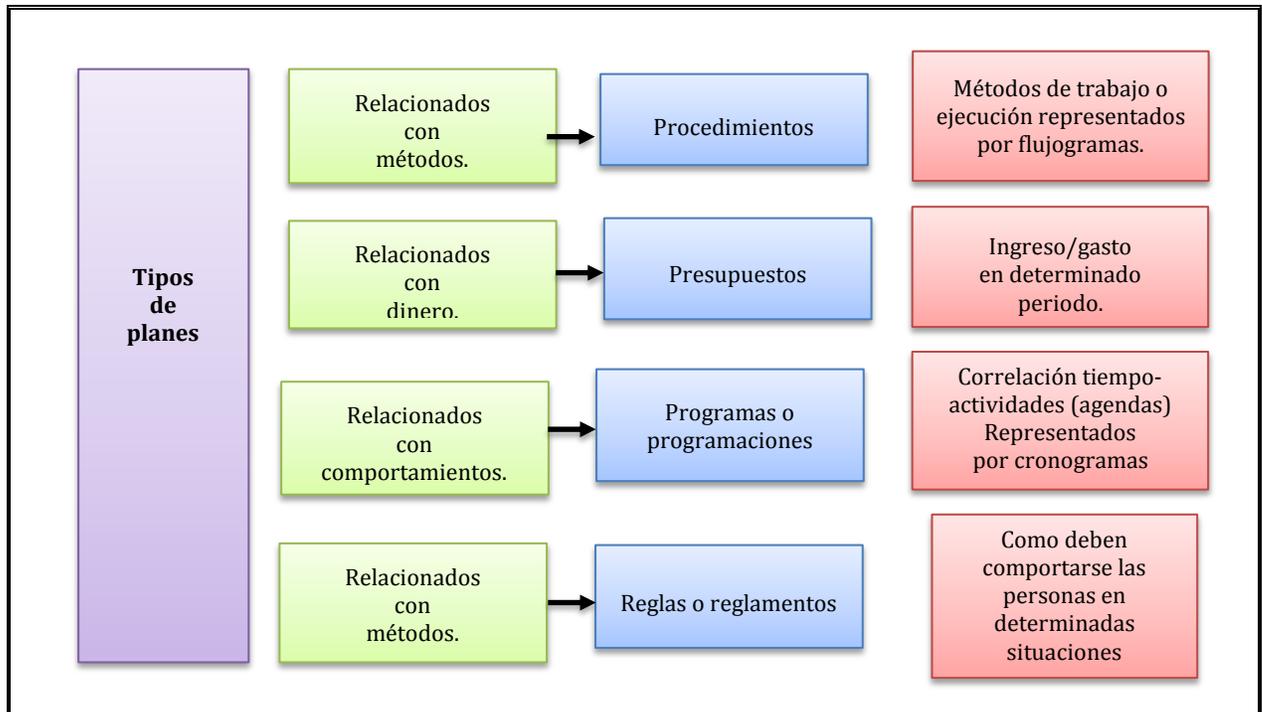
Además está constituida por cuatro fases secuenciales:



FUENTE: Función de planeación en el proceso administrativo. (Chiavenato,2004:146)

Por consiguiente, el primer paso de la planeación es el establecimiento de objetivos. Existe una jerarquía de objetivos para conciliar los diferentes objetivos simultáneos que se presentan en una institución: los objetivos organizacionales, la política, las directrices, las metas, los programas, los procedimientos, los métodos y las normas. En cuanto a su alcance la planeación puede desarrollarse en tres niveles:

- ✚ Estratégico,
- ✚ Táctico y
- ✚ Operacional.



FUENTE: Los cuatro tipos de planes (Chiavenato, 2004:147)

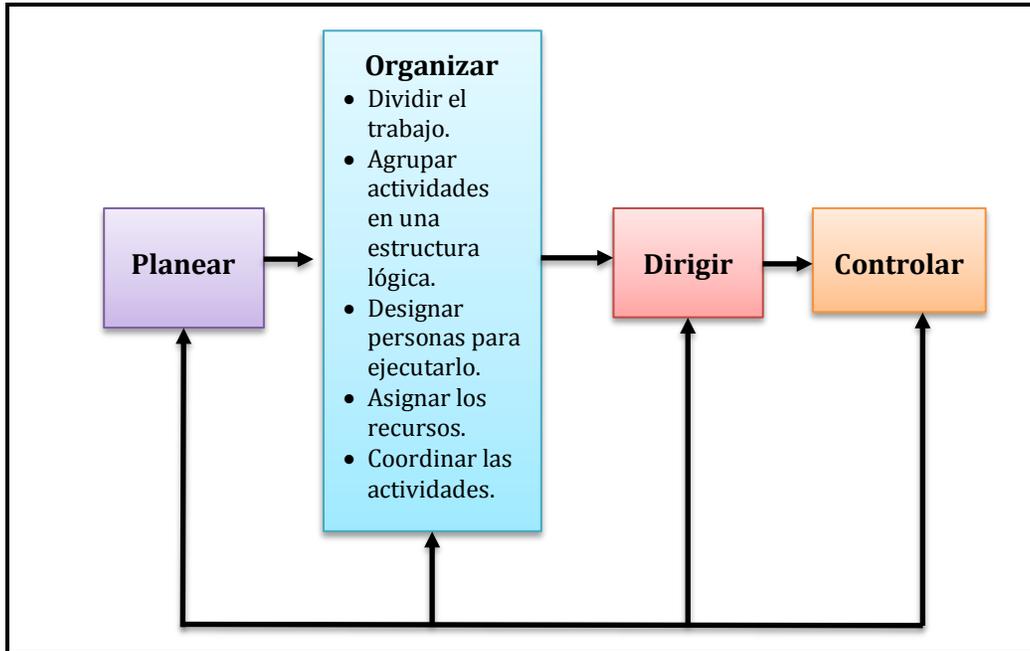
Los principios generales de administración aplicados a la planeación, son la definición del objetivo y la flexibilidad de la planeación. Las técnicas relacionadas con la planeación son el cronograma, el diagrama de Gantt y el PRT (Program Evaluation Review Technique).

b) La Organización

Es la función administrativa que se ocupa de agrupar todas las actividades necesarias para ejecutar lo que se planeó. La organización implica tareas, personas, órganos y relaciones. En cuanto a su alcance, la organización se presenta en tres niveles: global (diseño organizacional), departamental (diseño departamental) nivel de tareas y operaciones (diseño de cargos y tareas).

Los principios aplicables a la organización son la especialización, la definición funcional, la paridad entre autoridad y responsabilidad, y la unidad de mando.

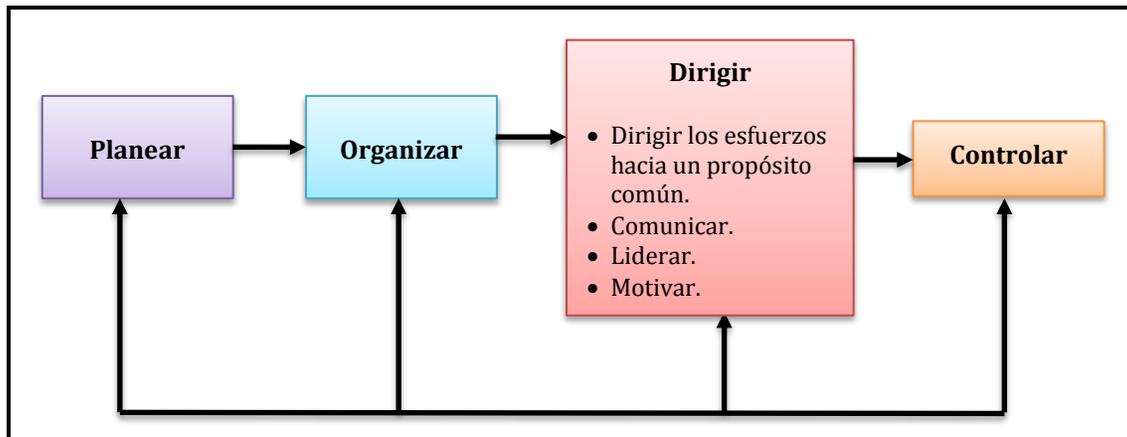
Las principales técnicas relacionadas con la organización son el cronograma (clásico, vertical, diagonal, sectorial, circular, de barras, histograma (de responsabilidad lineal) el flujograma (vertical y horizontal).



FUENTE: La función de organizar en el proceso administrativo (Chiavenato, 2004:148)

c) La Dirección

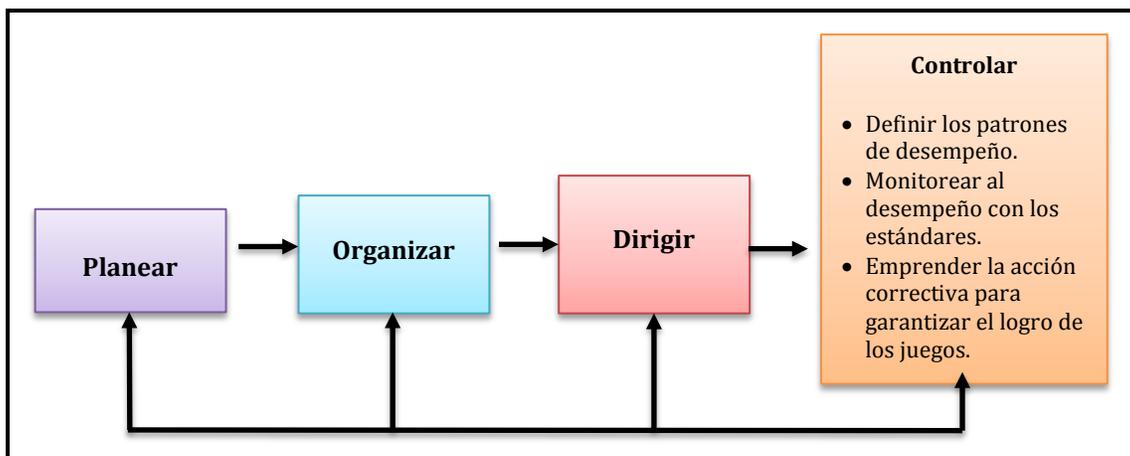
Es la tercera función administrativa que orienta e indica el comportamiento de los individuos (personal) hacia los objetivos que deben alcanzarse. Es una actividad de comunicación, motivación y liderazgo. En cuanto a su alcance, puede presentarse en tres niveles: dirección global (abarca la institución como una totalidad es llamada dirección), dirección departamental (abarca cada unidad y es llamada gerencia) y la dirección operacional (orienta a cada grupo de personas o tareas, es llamada supervisión). La dirección se fundamenta en los conceptos de autoridad y poder. Los principios generales aplicados a la dirección son la unidad de mando, la delegación, la amplitud de control y la coordinación o relaciones funcionales.



FUENTE: La función de dirección en el proceso de administración (Chiavenato, 2004: 149)

d) El Control

Es la función administrativa que trata de garantizar que lo planeado, organizado y dirigido cumpla realmente los objetivos previstos. El control consta de cuatro fases: el establecimiento de estándares o criterios, la observación del desempeño, la comparación del desempeño con el estándar establecido y la acción correctiva para enmendar los desvíos o variaciones. En cuanto a su alcance, el control puede ejercerse en tres niveles: estratégico, táctico y operacional. Los principios generales aplicables al control son la garantía del objetivo; la definición de los estándares; el principio de excepción y el de acción. Las técnicas relacionadas con el control son las mismas utilizadas en la planeación.



FUENTE: La función de controlar en el proceso administrativo (Chiavenato, 2004:150)

Las funciones del proceso administrativo planteadas evidencian una visión integral y operativa de cada una de ellas y que pueden constituirse en propuestas renovadas, sujetas de análisis para redefinir las actividades, tareas administrativas encaminadas a dar respuestas a las exigencias de la nueva sociedad global en construcción.

Cumplir con esas exigencias de la sociedad de nuestros días y de las personas que requieren los servicios educativos para estar a tono con las demandas y requerimientos del nuevo mercado de trabajo; plantear nuevos retos para los administradores de las instituciones educativas.

3.3.6. La Administración Educativa

Dentro la administración Educativa se tiene las siguientes:

- La Administración Educativa Tradicional
- La Administración Educativa Empresarial

a) Administración Educativa tradicional

La administración educativa ha tenido tradicionalmente una organización empírica que realizaba tareas simples, que atendían al funcionamiento de la escuela concebida para dar un mínimo de conocimiento con una enseñanza media de carácter general.

Se caracteriza por:

- Ineficiencia de atención a una población cada vez más creciente.
- Administración burocrática que exige el cumplimiento mecánico de normas desligadas de la realidad.
- Índice de cambio permanente de recursos humanos.

Además en la administración educativa tradicional se trata principalmente de controlar, ordenar y mantener. Nadie hablaba de la necesidad del “cambio” era un paradigma de la administración centrada en el “mantenimiento”, en desarrollar

todas aquellas tareas requeridas para sostener la organización en un contexto relativamente aislado.

b) Administración Educativa empresarial (Gerencia educativa)

Se define que “la educación empresarial debe organizarse como entidad productiva y debe tener al logro de óptimos resultados en la combinación de los factores de la producción. De esta forma, la educación podrá ser una empresa social rentable” (Calero,1996: 48).

La Idea de empresa educativa está presente en muchos tratados de organización educativa y su preocupación se centra e incrementa en la eficiencia y eficacia de las instituciones educativas gracias a una buena administración y al control de calidad.

A partir de estos criterios, Benno Sander elaboró su paradigma con cuatro dimensiones interactuales que son economía, pedagogía, política y cultura, correspondiendo a cada dimensión un criterio administrativo predominante, eficiente, eficaz, efectivo y relevante respectivamente.

La dimensión económica está definida por la eficiencia de los resultados e instrumentos tecnológicos.

La dimensión pedagógica se refiere al conjunto de principios, escenarios y técnicas educacionales comprometidos a la eficiencia de los objetos del sistema.

La dimensión política tiene en cuenta, fundamentalmente, la situación del medio y las exigencias del derecho administrativo, referido a las leyes que rige la actividad educativa.

La dimensión cultural considera los valores filosóficos, antropológicos, biológicos y sociales de las personas que participan del sistema educacional y de la comunidad en la cual el funciona. “La visualidad de la escuela como una

empresa interesada en satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje de la población escolar, y los requerimientos de desarrollo nacional, implica la posibilidad de aplicar al quehacer educativo, los principios de la filosofía y la administración de calidad” (Calero, 1996: 50).

La empresa es un organismo viviente y debe satisfacer a clientes, proteger y garantizar el desarrollo en el interior del organismo, a través de productos y servicios de óptima calidad. La calidad total pone énfasis en el mejoramiento de los procesos a través del ciclo PHEA (Planificación, Hacer, Estudiar, Administrar).

3.3.7. Gestión del Talento Humano

El talento, según la real academia española de la lengua, refiere a las personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Por lo tanto la definición de talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, etc.

Asimismo la gestión de talento humano es la capacidad de las empresas e instituciones para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, en Talento Organizativo.

“La Gestión del Talento” define al profesional con talento como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”. En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo.

Según la organización o la época han existido diferentes tipos de talentos. Por ejemplo, existe el talento comercial, el talento directivo, el talento de líder, talento técnico, talento administrativo y así dependiendo de sus funciones, objetivos y aporte de valor a la organización. Se destaca un tipo diferente de talento: el innovador y emprendedor. Se trata de una clasificación transversal, “ya que cualquier profesional desde su rol puede innovar”. Este tipo de profesionales son, “los que más valor añadido aportan en la empresa”.

3.3.8. La Comunicación

Sin un adecuado proceso de comunicación no es posible desarrollar las actividades establecidas, ya que se corre el riesgo de generar comportamientos estáticos que dificultan la coordinación de conjunto y el logro de los objetivos comunes.

La comunicación permite conocer en todos los niveles de la institución, los procesos, avances, dificultades y retrasos que se sufre, para poder considerar y aplicar las medidas correctivas necesarias.

a) Condiciones de una buena comunicación.

Los requisitos que debe recibir un mensaje dentro de la comunicación son: buscar transmitir un mensaje que a su vez tenga un objetivo, si se logra ese objetivo la comunicación será eficaz; en caso contrario, será deficiente y deberá ser modificado.

El emisor del mensaje debe tener muy en cuenta lo siguiente:

- Debe ser preciso.
- Debe estar definido.
- Debe ser convincente.
- Debe ser adecuado.
- Debe ser simple.
- Deber ser unívoco

Iriarte, define también que un mensaje ante todo debe ser:

- Claro: De fácil comprensión.
- Preciso: Que exprese lo que quiere decir
- Breve: Que se exprese con las palabras estrictamente necesarias (P. Iriarte s/f Pag. 2)

Se ha visto que la comunicación es útil para el desenvolvimiento de las actividades de las instituciones educativas, al constituir un instrumento mediante el cual se consigue la cooperación voluntaria y el espíritu en equipo.

b) Bases para crear los canales de comunicación

Las bases para crear los canales de comunicación son los siguientes:

- Saber escuchar.
- Informar permanentemente al personal.
- Estimular la comunicación recíproca.
- Promover la participación de los subordinados en la toma de decisiones.
- Crear un clima de confianza y buena voluntad (Grupo editorial Oceano :Pag. 457).

La persona debe mantener abiertos los canales de comunicación; la comunicación debe estar abierta por ambos lados; en las relaciones laborales se dan tres tipos de comunicación:

VERTICAL - HORIZONTAL Y TRANSVERSAL

➤ **VERTICAL** : Distingue dos sentidos:

Descendente. Su finalidad es comunicar al personal las órdenes y noticias que emanan de la Dirección y mandos superiores mediante los siguientes medios:

Orales (Instrucciones personales, conferencias, charlas, reuniones, entrevistas, asesoramiento, eventos sociales, sindicales y otros).

Escritas (Instrucciones y ordenes, cartas, informaciones, boletines, tablero de avisos, volantes, guías y manuales, reglamentos, publicaciones y otros).

Ascendente. Su objeto es mantener datos relativos, deseos sugerencias, usando como medios:

Orales (Reportes personales, conversaciones, entrevistas, juntas, conferencias y otros).

Escritas (Reporte, casetas personales, quejas, encuestas de información) (CALERO; Pag. 198).

➤ **HORIZONTAL:** “Se efectúa dentro de un mismo nivel, su finalidad es promover, el cambio de impresiones y la interacción entre miembros pertenecientes a un mismo nivel o estrato” (CALERO; Pag. 199).

➤ **TRANSVERSAL:** Se efectúa sin seguir los conductos ordinarios, ni orden jerárquico, su finalidad consiste en el intercambio de informaciones e impresiones con el objeto de mantener actualizados los datos de interés con respecto al personal dentro de la organización.

Se efectúa mediante:

Orales. (charlas, conferencias, juntas de comités, sistema de intercomunicaciones y otros).

Escritas. (Cartas, informes, boletines, avisos, anuncios en tableros, informativo anual, publicaciones sindicales) (CALERO; Pag. 198-200).

c) Comunicaciones Interpersonales

La comunicación interpersonal es aquella que se da entre dos personas, ya sea, físicamente o utilizando algún medio. Sin embargo, es necesario entender el tipo de comunicación interpersonal de la que se está hablando, así se encontrará dos: una que simplemente se interesa por la transmisión de una determinada información, comúnmente llamados “jefes quienes se dirigen a sus subordinados”, también muy bien utilizados y entendidos por los grupos de poder. “... reduce la comunicación a transmisión de información...” (Kaplún, 1985: 67).

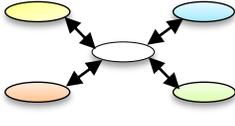
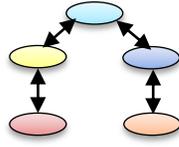
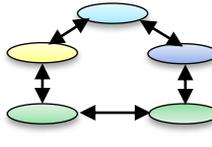
La segunda forma de entender a la comunicación interpersonal es la que interesa, pues es la que se da en la vida cotidiana de las personas. En este tipo de comunicación interpersonal el receptor también se convierte en emisor, es decir, existe un dialogo y es democrático se produce el intercambio de experiencias, el mutuo enriquecimiento de conocimientos y saberes, etc. A partir de su propia lengua y sus códigos. Pero cuando se habla de la comunicación en la educación no podemos dejar de lado la intencionalidad política de esta comunicación, es por eso que a partir de ella se construyen conocimientos que se convierten en saberes.

d) Redes de Comunicación

Un mensaje puede ser enviado de una persona a otra dentro de varias alternativas de patrones o canales de comunicación, cada una de estas presenta características diferentes de; eficiencia, rapidez, unión, exactitud, otros.

La manera más eficaz de comunicar mensajes depende de factores situacionales, no obstante un análisis de las redes de comunicación puede ayudarnos a determinar cuál es la manera más indicada de comunicar en cada una de las situaciones.

REDES DE COMUNICACIÓN

REDES DE COMUNICACIÓN			
CARACTERÍSTICAS	RUEDA	CADENA	CIRCULO
Rapidez de influencia	Rápida	Rápida	Lenta
Exactitud	Buena	Buena	Pobre
Énfasis en el líder	Muy pronunciada	Marcada	Ninguna
Moral	Muy pobre	Pobre	Muy Buena
Flexibilidad para el cambio en el cargo	Lenta	Lenta	Muy rápida

FUENTE: <https://es.slideshare.net/ajavess/semana-5-la-comunicacion-en-la-empresa>

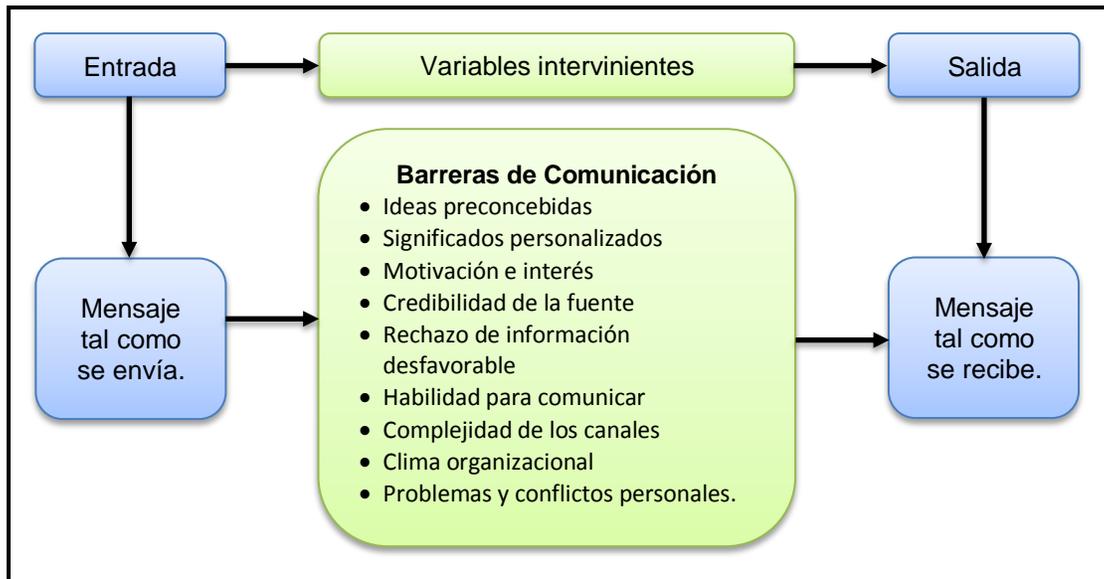
Estas redes de comunicación lo experimento el autor Leavitt con un grupo de cinco personas para verificar cual es la mejor estructura de redes o cadenas de comunicación (rueda, cadena, círculo) y concluyó este trabajo indicando que la red de la rueda es mucho más eficiente que la cadena, la cual a su vez es más eficiente que el círculo.

e) Barreras contra la comunicación.

Dentro del proceso de administración, se identificó la necesidad de elevar la competencia de los administradores a través del trato interpersonal, para enfrentar con eficiencia los complejos problemas de comunicación, como también adquirir confianza y franqueza en sus relaciones humanas.

“Por lo general, el proceso de comunicación funciona como un sistema abierto, en que ocurren ciertos ruidos, es decir una perturbación que tiende a distorsionar, desfigurar o alterar los mensajes transmitidos. Cuando esto ocurre se producen interferencias que provocan alteraciones en su funcionamiento” (CHIAVENATO, 2001: 93).

Barreras en el proceso de la comunicación humana.



FUENTE: Barreras en el proceso de la comunicación humana. (CHIAVENATO, 2001: 93)

Dentro este proceso de comunicación, la señal de información o mensaje puede experimentar pérdidas, vacíos e inclusive amplificaciones y desviaciones de la comunicación.

También las barreras de comunicación pueden ser personales, físicas y semánticas.

TRES TIPOS DE BARRERAS A LA COMUNICACIÓN

Humanas	Físicas	Semánticas
Limitaciones personales	Espacio físico	Interpretación de palabras
Hábitos de escuchar	Interferencias físicas	Traslación de lenguaje
Emociones	Fallas mecánicas	Significado de señales
Preocupaciones	Ruidos ambientales	Significado de símbolos
Sentimientos personales	Distancia	Decodificación de gestos.
Motivaciones	Sucesos locales	Sentido de los recuerdos

FUENTE WEB: <https://www.mindomo.com/es/mindmap/la-comunicacion->

Estos tres tipos de barrera se presentan con simultaneidad para filtrar, bloquear o distorsionar el mensaje.

f) Barreras que entorpecen o anulan la comunicación

En una institución se ignora que fuerzas negativas pueden actuar y hacer imposible al diálogo y la comunicación entre una comunidad educativa.

Sin embargo, pueden existir ciertas interrogantes a las que uno puede responder como las siguientes:

- Su persona no inspira simpatía ni confianza.
- En sus actitudes se aprecia descortesía.
- Es notoria su falta de preparación para el cargo.
- No aprecia ni tiene en cuenta las buenas sugerencias.
- Carece de sensibilidad para comprender problemas humanos.
- Sus acciones casi siempre son injustas.
- Se le advierte falta de ética profesional.
- No sabe conservar el principio de autoridad.
- No acepta participación de otros.

g) La interacción entre personas y organizaciones.

➤ Las Organizaciones

El ser humano no vive aislado, sino en continua integración con sus semejantes, por lo tanto, es eminentemente un ser social que influye en la actitud que la otra asume y viceversa.

Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros por sus limitaciones individuales y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar.

Una organización sólo existe cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse.
2. Están dispuestas a actuar conjuntamente.
3. Para obtener un objetivo común

➤ **La Personas**

Las personas constituyen las organizaciones; el estudio de las personas es el elemento básico para comprender las organizaciones y particularmente la administración de las relaciones humanas. El hombre es un animal social porque posee tendencia a la vida en sociedad, sin embargo, la versatilidad humana es muy grande, cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de muchas variables.

Entonces, es indiscutible que el trabajo en un establecimiento requiere la interacción entre los individuos. “Las personas que ocupan los cargos de una empresa establecen forzosamente un sistema de interacción social, condición fundamental para la vida dentro una organización” (CHIAVENATO, 2001: 187).

3.3.9 Elementos de la Comunicación

La comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones. Entendiéndose como la función indispensable de las personas y de las organizaciones, mediante la cual la organización u organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y sus procesos internos unos con otros. (Miller, 1968).

Las habilidades de comunicación tanto escrita como oral son cruciales, no solo para la obtención de un puesto, sino también para desempeñar el puesto con eficacia. El saber escuchar es una de las habilidades más importantes en el proceso de la comunicación, si se aprende la dinámica de escuchar se pueden prevenir malos entendidos y errores de comunicación, así como, aumentar la capacidad de trabajar más productivamente con los empleados y con las demás personas dentro de las organizaciones.(Hersey, Blanchard y Jonson, 1998 pp. 338-339).

Las comunicaciones, son las herramientas que nosotros, como seres humanos usamos para interpretar, reproducir, mantener y transformar el significado de las cosas. Ser humano implica, estar en comunicación dentro de alguna cultura humana. La comunicación, entonces, constituye la esencia de la cultura, de la empresa, de la vida misma. (Arrugo, diciembre 2001).

a) Emisor

El emisor es quien abre el proceso de la comunicación, el que da a conocer el mensaje y lo emite. Esto se hace mediante la elección, la codificación y el envío del mensaje. En una conversación, el emisor es quien inicia la conversación. A continuación se presentan los 3 pasos que desarrolla el emisor.

Paso 1. Desarrollo de una idea: es la idea que el emisor desea transmitir. Es un paso importante del proceso porque si el mensaje no vale la pena, todos los demás pasos serán inútiles.

Paso 2. Codificación: codificar el mensaje consiste en traducir la idea en palabras, gráficas u otros símbolos adecuados para dar a conocer el mensaje. El emisor escoge el código a fin de organizar las palabras y los símbolos en una forma que facilite el tipo de transmisión.

Paso 3. Transmisión: una vez desarrollado y codificado el mensaje, se transmite por el método escogido: un memorándum, una llamada telefónica, una plática personal.

Los emisores pueden seleccionar también ciertos canales y se comunican en el momento oportuno. Este paso va íntimamente relacionado con el elemento del Canal.

b) Receptor

El receptor es quien recibe el mensaje, y a su vez cierra el proceso de la comunicación mediante la recepción, decodificación y aceptación del mensaje que

se transmitió, y retroalimenta al emisor. En una conversación, el receptor es quien responde a la conversación. A continuación se presentan los 5 pasos que desarrolla el receptor.

Paso 1. Recepción: la transmisión permite a otra persona recibir el mensaje. La iniciativa pasa a los receptores, que se preparan para recibir el mensaje.

Paso 2. Decodificación: la decodificación es la traducción de mensajes a una versión comprensible para el receptor. El emisor quiere que el receptor comprenda el mensaje en la forma en que fue transmitido, por lo que utiliza códigos comprensibles para ambos. Sin embargo, la comprensión puede ocurrir únicamente en la mente del receptor, es él quien decide si ha comprendido o no el mensaje. Un aspecto importante para la decodificación del mensaje es la atención que se le preste, ya sea al escucharlo, leerlo, etc.

Paso 3. Aceptación: una vez que los receptores han recibido y decodificado el mensaje, tienen la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo. La aceptación depende de una decisión personal y admite grados, de manera que el receptor tiene mucho control sobre la aceptación de todo el mensaje o sólo de algunas partes de él.

Paso 4. Uso: el receptor hace uso de la información, puede desecharla, efectuar la tarea siguiendo las instrucciones, guardarla para el futuro u optar por otra alternativa. El último paso es desarrollado por ambas partes tanto receptor como emisor.

Paso 5. Retroalimentación: cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor, la retroalimentación ha tenido lugar. La retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Ésta completa el circuito de la comunicación, pues el mensaje fluye del emisor al receptor y de nueva cuenta a aquél. Si no se hace retroalimentación esto puede deberse a que el mensaje no se recibió, el mensaje no se comprendió o el receptor no quiso responder. En estos casos, el emisor debe de indagar la falta de retroalimentación.

c) Mensaje

El mensaje representa la información que el emisor desea transmitir al receptor, y que contiene los símbolos verbales (orales o escritos) y claves no verbales que representan la información que el emisor desea transmitir al receptor.

El mensaje emitido y el recibido no necesariamente son los mismos, ya que la codificación y decodificación del mismo pueden variar debido a los antecedentes y puntos de vista tanto del emisor como del receptor.

Según Berlo (1984), los mensajes son eventos de conducta que se hallan relacionados con los estados internos de las personas: garabatos en el papel, sonidos en el aire, marcas en la piedra, movimientos del cuerpo, etc. Son los productos del hombre, el resultado de sus esfuerzos para codificar, es decir cifrar o poner en clave común sus ideas.

Los mensajes son la expresión de ideas (contenido), puestas en determinada forma (tratamiento mediante el empleo de un código).

Existen algunos aspectos que deben tomarse en cuenta cuando se elabora un mensaje:

- Tener en mente al receptor.
- Pensar el contenido con anticipación.
- Ser breve.
- Organizar el mensaje cuidadosamente: Lo más importante debe ir al principio. Así el tema será más claro.

d) Código

Existen diferentes tipos de códigos, como el idioma español, el lenguaje de los sordomudos, la clave Morse, las letras, etc. También existen los códigos de grupos especiales, como la policía, los pilotos, abogados, etc., que tienen una manera especial de transmitir sus mensajes. Existen muchos códigos en la

comunicación: símbolos visuales, gestos, señales con las manos, lenguaje, escritura, etc. Debemos elegir un código cuando nos comunicamos. El código que normalmente usamos es el verbal, el lenguaje.

e) Canal

El canal es el medio por el cual se transmite el mensaje. Éste puede ser una conversación, un medio escrito, electrónico, etc. No todos los canales poseen la misma capacidad para transmitir información.

Los documentos formales, tienen una capacidad de transmisión baja, y una conversación personal tiene una alta capacidad de transmisión de información, ya que involucra tanto comunicación verbal como no verbal.

Los canales de comunicación pueden ser formales o informales. En la vida organizacional, los canales formales son aquellos como cartas, correos electrónicos, etc., en donde se transmite información sobre aspectos laborales. Los canales informales, por su parte, son las redes de comunicación que se llevan a cabo a través de interacción social, con preguntas, comentarios, etc.

3.3.10. La comunicación en el ámbito de la administración socio-comunitaria

El problema de la comunicación en muchos de los casos proviene del lenguaje, la falta de precisión o las cosas que se dan causan problemas de la comunicación y esto se debe a la poca preparación que tiene un administrador, a su falta de diversificación y de inter disciplina.

Por ello, para el desenvolvimiento del tema de la comunicación en el ámbito de la Administración socio-comunitaria, es importante reconocer la diversidad cultural y lingüística, reconocer el derecho de ser, pensar, sentir y actuar en forma diferente, hablar de historias diferentes, de diversas formas de relacionarse entre las personas hombre y mujer.

“La comunicación es una función trascendental para toda organización, es fundamento de una buena política de relaciones humanas entre administradores trabajadores y público. Permite obtener información y aceptación de la política de la dirección, lograr la cooperación de los demás hacer que las ideas se entiendan con claridad y las tareas se ejecuten con toda oportunidad y eficiencia, así como la aceptación a los cambios que se operan dentro de la organización” (CALERO : Pag. 102).

En la comunidad educativa se tiene presente que; Educar es sembrar una nueva realidad, rescatando los recursos propios de nuestro medio y con ellos debemos volver a reconstruir, crear reflexionar y buscar respuestas a los problemas.

Es necesario contar con una institución educativa que posee normas claras y consensuadas; instancias de gobierno, y a la vez que circule mensajes claros y únicos, para la buena marcha del establecimiento.

Toda comunicación debe tener por objeto hacer que la personas:

- Ejecute su trabajo eficazmente.
- Coopere con otros y obtenga la satisfacción del deber cumplido.
- Afirme el libre intercambio de información y opiniones que ayuden a comprender y aceptar la racionalidad de las decisiones.
- Ponga a disposición de los miembros, hechos y opiniones que beneficien su desarrollo y adelanto. (CALERO :Pag. 197).

3.3.11. Principios de una buena comunicación

Es considerado un tema de gran interés para todo administrador, consigo los principios de una buena comunicación, preparados por la Asociación Americana de Administradores, siendo los siguientes:

- **Aclarar las ideas antes de comunicarlas:** Un problema o idea que se va a comunicar, resulta más claro mientras más metódicamente se la analiza.
- **Estudie el verdadero propósito de cada comunicación:** Antes de comunicarse, pregúntese lo que realmente se quiere lograr con su mensaje; cuanto más preciso y simple sea el contenido de su mensaje, mayores serán sus posibilidades de éxito.
- **Considere el ambiente general físico y humano cuando se comunique:** El significado y la intención se transmiten no sólo mediante la palabra. Hay muchos factores que influyen en el efecto general de una comunicación, por lo tanto, el administrador debe ser sensible al ambiente total que rodea su comunicación.
- **Consulte con otros, cuando sea conveniente, al planear sus comunicaciones:** Es importante y necesario buscar la participación de otros al planear una comunicación o al determinar los hechos en los cuales se ha de basar. Esta consulta ayuda a comprender mejor la naturaleza y objetividad del mensaje.
- **Tenga cuidado con los excesos de tono en su expresión, así como del contenido básico de su mensaje:** La expresión, tono de voz, aparente receptividad a la respuesta de otros, producen un poderoso efecto en las personas con quienes se comunica.
- **Al comunicarse con una persona aproveche la oportunidad, si se presenta, para manifestarle algo que le pueda ayudar o que le dé valor:** La consideración de los intereses y necesidades de otra persona y el hábito de tratar de ver las cosas desde otro punto de vista le darán oportunidades para comunicarle algo.
- **Al comunicar tenga en cuenta el futuro tanto como el presente:** Las comunicaciones deben planearse teniendo en cuenta el pasado, si es que ha de mantener compatibilidad con los puntos de vista del receptor, lo

importante es que guardan conformidad con los intereses y objetivos del futuro.

- **Trate no solamente de que le comprendan, sino también de comprender, sepa escuchar:** Escuchar es una de las habilidades más importantes, más difíciles y también más olvidadas de la comunicación; requiere una concentración no sólo en el contenido sino también constituye una de las más olvidadas de la comunicación, requiere una concentración no sólo en el contenido sino también en el significado implícito de gestos, variaciones de tono, actitudes, etc.
- **Compruebe su comunicación:** Si no tratamos de comprobar los resultados de nuestro mensaje, nunca sabremos si en realidad logramos transmitir lo que deseamos. Asegurarse que toda comunicación tenga respuesta de tal manera que los resultados sean de una total comprensión.

El acto de comunicación es un acto emitido y elaborado; emitido a partir de ciertas condiciones de producción que se sitúan en el interior de las relaciones sociales, por ello es importante conservar la secuencia de palabras y los sonidos cuando se tiene algo importante para transmitir, se manejará la redundancia repitiendo los conceptos para así asegurar de ser escuchado y a la vez dar ejemplo de lo mencionando.

En otras palabras siempre tenemos que escoger entre transmitir más información en un momento dado o transmitir menos y repetir más con la esperanza de ser mejor comprendidos. Y como se sabe es una elección delicada porque la lentitud de exposición aburre al público, mientras que una gran velocidad también lo puede confundir, entonces se debe requerir el tiempo necesario para una información.

Por ello habría que lograr una comunidad educativa donde exista una gran área en común y así la comunicación será fácil, pero si en ello no concuerdan o no

ha habido experiencias en común, la comunicación es imposible o cuando tratamos de comunicarnos con alguien que difiere en mucho de nuestro pensamiento.

“ La comunicación es interminable porque a cada momento decodificamos señales del medio ambiente interpretándolas y codificando algo como resultado de lo anterior y podemos pensar correctamente que la comunicación pasa a través de nosotros cambiada, por supuesto gracias a nuestras interpretaciones, nuestros hábitos nuestras habilidades y capacidades pero reflejando siempre la comunicación que sale” (FOLLETO, Comunicación Humana ciencias sociales: 7) y se conoce el proceso de respuesta como retroalimentación.

a) Disciplina

Entendida como respeto y consideración por los acuerdos y normas establecidas en la institución y organización y que se expresan en el cumplimiento de sus instrumentos básicos como los reglamentos, etc.

b) Iniciativa

Es la capacidad que tienen las personas para imaginar, proponer y ejecutar tareas o modificar los productos tradicionales, asegurando su éxito y permitiendo un importante avance para lograr los objetivos establecidos. El permitir el desarrollo de la iniciativa en la gente es uno de los estímulos más importantes en el trabajo.

c) Espíritu de Equipo

La unión hace la fuerza dice el refrán, la identificación de objetivos, las responsabilidades asumidas, reconocidas y la adecuada comunicación generan un clima de trabajo conjunto que hace posible enfrentar las dificultades y alcanzar los objetivos propuestos, con sentido de solidaridad, el compartir las experiencias produce mayor y mejores resultados.

Organización

Se define a “La Organización Educativa como una institución en la que se interrelacionan e interactúan diferentes elementos: recursos, normas, actividades y una estructura determinada, cuyos objetivos están orientados a mejorar la calidad de la educación en las unidades educativas, núcleos y distritos” (ARANIBAR; PAG.15).

Es decir, la organización educativa es aquella en la que existen una relación integral y secuencial de las actividades administrativas, tomando todas las potencialidades de los actores que están dentro de la institución educativa y así poder cumplir con los objetivos del Sistema Educativo Plurinacional, brindando una buena calidad educativa.

Todos los directores en este sentido de organización deben realizar cambios de acuerdo a la Nueva Ley Educativa N° 070 “Avelino Siñani y Elizardo Pérez”, estos cambios estarán orientados a realizar una nueva cultura basados en la convivencia y la reciprocidad con la comunidad y la naturaleza a través de labores comunitarias, plantear innovaciones pedagógicas fundamentado en los talleres bajo la trilogía de “estudio, trabajo y producción”, tener una flexibilidad y una dinámica de grupo para retar los desafíos que se presentan lo que nos va permitir satisfacer demandas sociales, enfoques culturales, interrelación con los profesores, estudiantes, juntas escolares y los padres de familia.

Después de conocer lo que plantea la Nueva Ley Educativa N° 070 de manera general define a “La organización es el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos, recursos apropiados para el curso de acción seleccionado. Al igual que la función de planificar, la de organizar es preparación consciente para la acción venidera, pero dando énfasis a la interrelación de funciones prácticas y recursos necesarios en un patrón sistemático y practicable...” (Callisaya 1996:178)

La organización, también es una función de actividades de la planificación donde se tiene que realizar una integración secuencial de las actividades operativas y administrativas, tomando la potencialidad de los actores de la comunidad educativa en la que se deben emplear los recursos técnicos para cumplir los objetivos.

Tipos de organización

- Organización en Línea, para Paladillos (1998:181) indica claramente que la autoridad lineal es donde existe un administrador que dirija un trabajo de un subordinado es decir, se refiere a la relación entre el superior y subalternos estableciendo claramente la autoridad y responsabilidades. Además esta organización es la que se ha ido manejando en las instituciones educativas, en la que el director cumple su función vertical y autoritaria. Es una cadena de mando que baja desde la cúspide a los niveles inferiores, sin tomar en cuenta a las personas que integran la institución.
- Organización Mixta Línea Staff o de asesoramiento, este tipo de organización se va desarrollando en forma paulatina a medida que se van integrando al Sistema educativo, donde surge un asesoramiento técnico-pedagógico ayudando afianzar una gestión de calidad con los directores, asesores pedagógicos, estudiantes, padres de familia y docentes.

Según Chiavenato la línea staff tiene dos criterios fundamentales:

- Relación de objetivos de organización, las actividades que se realizan van ligadas directamente a los objetivos básicos de la organización en cambio la staff realiza sus actividades indirectamente.

- Tipo de autoridad, no se debe confundir la staff con la organización lineal; los órganos de staff cumplen una asesoría de autoridades con la respectiva planificación y el control de consultorías y recomendaciones.

Conocidos estos tipos de organización se quiere hacer una diferencia de estos: la organización lineal presenta los objetivos para decidir las actividades principales y vinculadas a los objetivos educativos.

En cambio en la organización de staff se apoya, ayuda y aconseja en forma general.

Capítulo IV

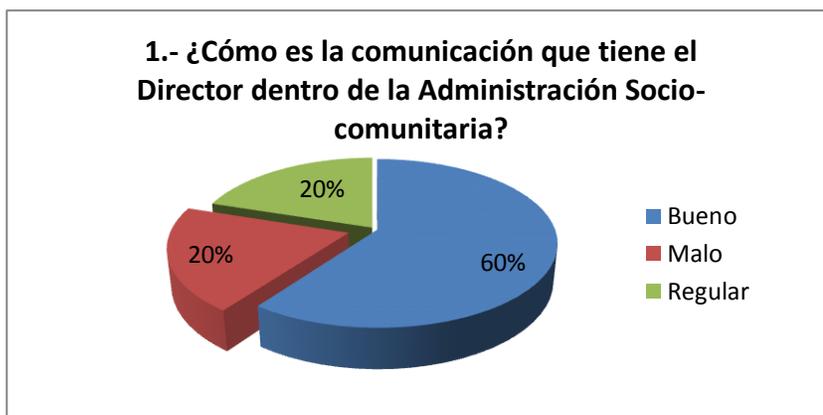
Resultados

Los resultados a los que se arribó después de aplicar los instrumentos, son los siguientes:

4.1. Cuestionario al administrativo

GRÁFICO 1

INDICADOR	CANTIDAD
Bueno	3
Malo	1
Regular	1
TOTAL	5

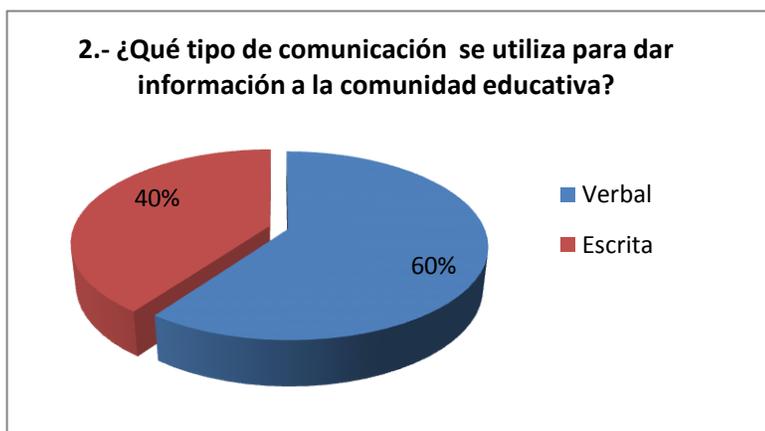


FUENTE: CUESTIONARIO AL ADMINISTRATIVO ELABORACIÓN PROPIA

De acuerdo al resultado obtenido se deduce que el Director tiene un 80% de una mejor comunicación dentro de la Administración socio-comunitaria, eso quiere decir que la comunicación que existe es oportuno, adecuado y de confianza; sin embargo, el 20% indican que el Director todavía tiene dificultades para comunicarse debido a distintos factores como ser: el temor a expresar sus pensamientos, la falta de tiempo, etc.

GRÁFICO 2

INDICADOR	CANTIDAD
Verbal	3
Escrita	2
TOTAL	5



FUENTE: CUESTIONARIO AL ADMINISTRATIVO ELABORACIÓN PROPIA

El tipo de comunicación que utiliza la Administración para informar a la comunidad educativa según los resultado obtenidos es verbal en un 60%, es así que nos indican que

la comunicación verbal es directa y oportuna, sin embargo el 40% asevera que para informar utilizan la comunicación escrita porque es más confiable.

GRÁFICO 3

INDICADOR	CANTIDAD
Si	3
No	2
TOTAL	5



FUENTE: CUESTIONARIO AL ADMINISTRATIVO ELABORACIÓN PROPIA

El 60% del plantel administrativo nos indica que obtienen información necesaria de los profesores, eso quiere decir que existe la cooperación para desarrollar su trabajo por parte de los profesores hacia el plantel administrativo, sin embargo el 40% indican que no colaboran con dar información necesaria y es por falta de comunicación que existe entre algunos profesores.

GRÁFICO 4

INDICADOR	CANTIDAD
Bueno	2
Malo	2
Regular	1
TOTAL	5

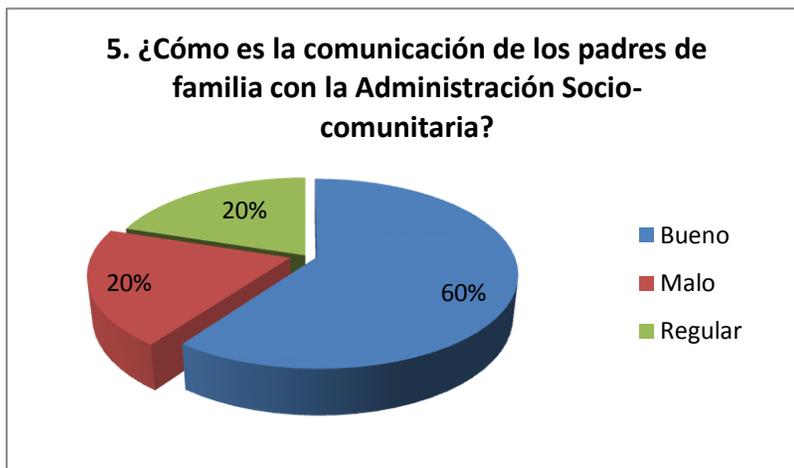


FUENTE: CUESTIONARIO AL ADMINISTRATIVO ELABORACIÓN PROPIA

El resultado indica que el 60% de los profesores mantienen una adecuada comunicación con la comunidad educativa, eso quiere decir que hay un trato amigable y de interacción, así por el contrario se muestra que el 40% de los profesores no tienen una adecuada comunicación con la comunidad educativa y es por factores como; falta de tiempo, arrogancia, e intereses individuales los cuales dificultan la comunicación entre ellos.

GRÁFICO 5

INDICADOR	CANTIDAD
Bueno	3
Malo	1
Regular	1
TOTAL	5

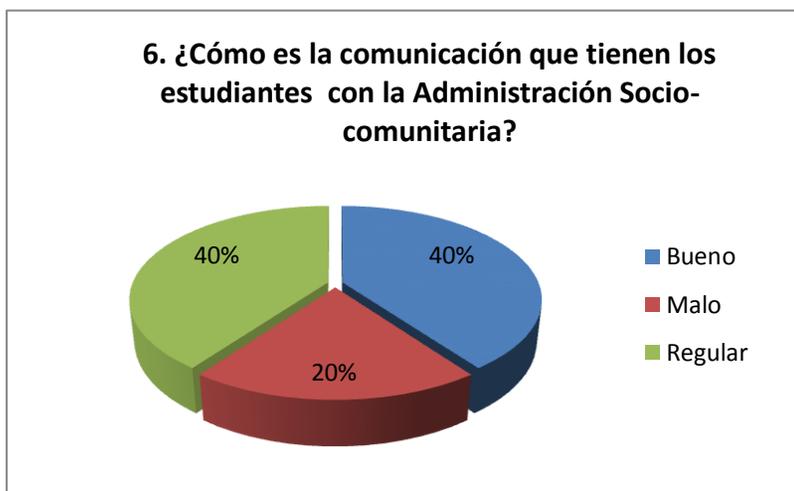


FUENTE: CUESTIONARIO AL ADMINISTRATIVO ELABORACIÓN PROPIA

En la Unidad Educativa los padres de familia tienen una comunicación amable con la Administración Socio-comunitaria en un 80% eso quiere decir que existe una relación cordial y comprensiva; Sin embargo el 20 % nos indican que no hay buena comunicación esto debido a la prepotencia y mal humor que demuestran.

GRÁFICO 6

INDICADOR	CANTIDAD
Bueno	2
Malo	1
Regular	2
TOTAL	5

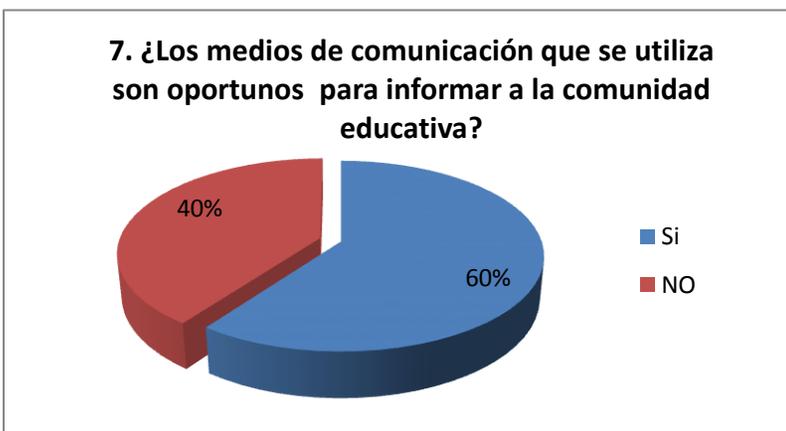


FUENTE: CUESTIONARIO AL ADMINISTRATIVO ELABORACIÓN PROPIA

De acuerdo al gráfico se observa que la comunicación de los estudiantes con la Administración Socio-Comunitaria es gentil y cordial en un 80% deduciendo así que los estudiantes demuestran amabilidad respeto y buena educación, sin embargo el 20% de los estudiantes demuestran una actitud inflexible e intolerante, lo que impide que exista una buena comunicación.

GRÁFICO 7

INDICADOR	CANTIDAD
Si	3
NO	2
TOTAL	5

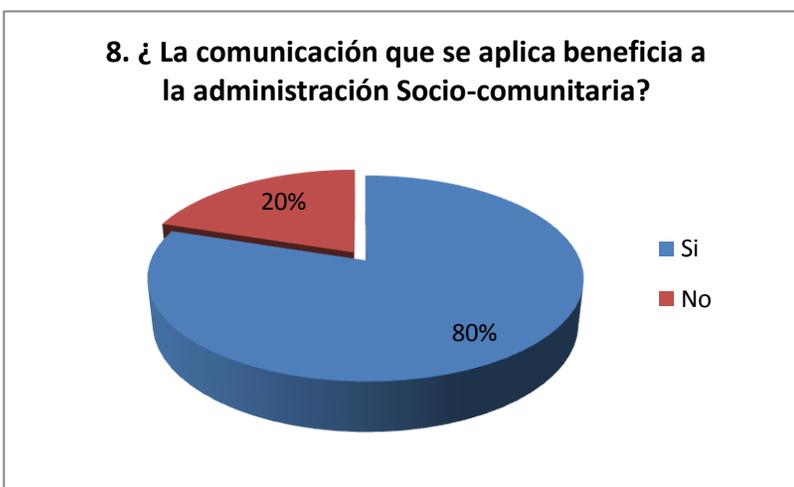


FUENTE: CUESTIONARIO AL ADMINISTRATIVO ELABORACIÓN PROPIA

Para informar a la comunidad educativa los medios de comunicación que se utilizan en la Institución son oportunos y pertinentes en un 60% porque a través de estos medios se transmite la información de una manera apropiada; sin embargo el 40% no están de acuerdo con estos medios porque no son adecuados para las actividades que se realizan.

GRÁFICO 8

INDICADOR	CANTIDAD
Si	4
No	1
TOTAL	5



FUENTE: CUESTIONARIO AL ADMINISTRATIVO ELABORACIÓN PROPIA

Deduciendo el gráfico se interpreta que la comunicación adecuada beneficia en un 80% a la Administración Socio-comunitaria de la Unidad Educativa porque ayuda a mejorar la organización, coordinación y la relación laboral; Sin embargo el 20% no cuenta con una adecuada comunicación y esto se debe a la falta de conocimiento, desinterés y otros factores.

GRÁFICO 9

INDICADOR	CANTIDAD
Si	4
No	1
TOTAL	5



FUENTE: CUESTIONARIO AL ADMINISTRATIVO ELABORACIÓN PROPIA

De acuerdo a los resultados obtenidos el 80% de los Padres de Familia tienen conocimiento de la importancia de su participación con la Administración Socio-comunitaria porque de esta manera ellos pueden ayudar a subsanar las falencias que se presentan, pero el 20% no tienen conocimiento de su participación esto por falta de tiempo e información.

GRÁFICO 10

INDICADOR	CANTIDAD
Si	4
No	1
TOTAL	5



FUENTE: CUESTIONARIO AL ADMINISTRATIVO ELABORACIÓN PROPIA

Según los datos obtenidos el 80% nos indica que con la implementación del nuevo modelo educativo socio-comunitario participativo se logró mejorar la comunicación, eso significa que estando en funcionamiento la nueva ley la mayoría de la comunidad educativa participa en las actividades de la Unidad Educativa; sin embargo el 20% nos indica que no mejoró la comunicación y esto se debe a que recién están asimilando y adaptando el modelo educativo que se propone.

4.2 Cuestionario a los Profesores

GRÁFICO 1

INDICADOR	CANTIDAD
Bueno	7
Malo	3
Regular	2
TOTAL	12



FUENTE: CUESTIONARIO A LOS PROFESORES ELABORACIÓN PROPIA

Los profesores encuestados indican que la comunicación en la Administración Socio-comunitaria es cortés y colaborativa en un 75% esto quiere decir que existe cooperación entre ellos; Sin embargo el 25% de los profesores expresan que no hay buena comunicación porque el trabajo es desorganizado y la información que transmiten no es precisa ni oportuna.

GRÁFICO 2

INDICADOR	CANTIDAD
Verbal	7
Escrita	5
TOTAL	12

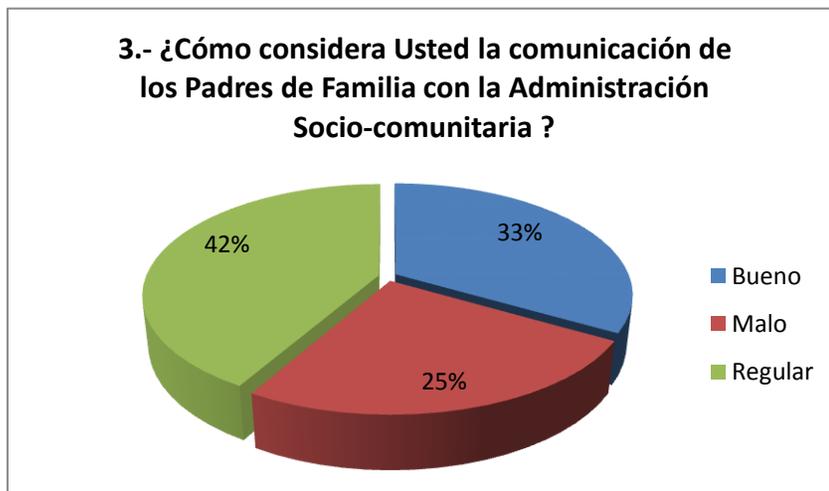


FUENTE: CUESTIONARIO A LOS PROFESORES ELABORACIÓN PROPIA

De acuerdo al resultado obtenido el tipo de comunicación que más se emplea para que la información llegue de manera oportuna en la Unidad Educativa es la verbal en un 58% eso quiere decir, que los profesores eligen este tipo de comunicación porque es rápido, directo y factible, no obstante el 42 % no están de acuerdo con emplear este tipo de comunicación porque indican que no hay participación en las asambleas o reuniones.

GRÁFICO 3

INDICADOR	CANTIDAD
Bueno	4
Malo	3
Regular	5
TOTAL	12

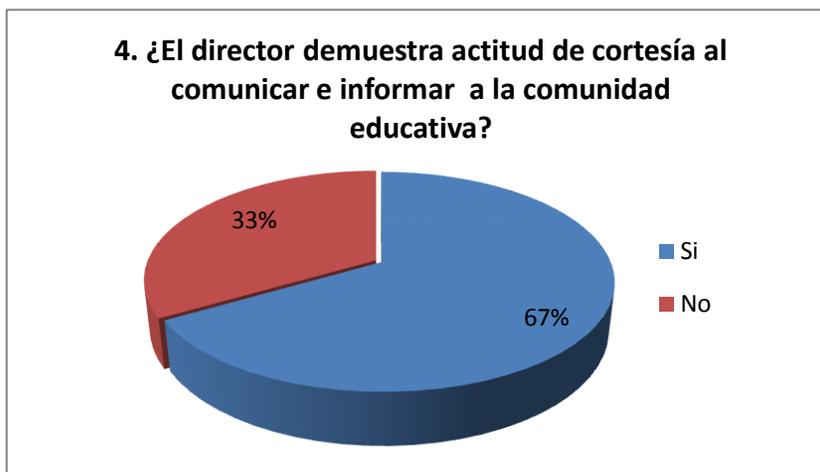


FUENTE: CUESTIONARIO A LOS PROFESORES ELABORACIÓN PROPIA

Como se puede observar en el grafico la comunicación de los Padres de Familia con la Administración Socio-comunitaria es de confianza y respeto en un 75% eso quiere decir que hay participación, colaboración y compromiso, por el contrario el 23% de los padres de familia no tienen buena comunicación esto debido a la falta de tiempo, interés y seguimiento a la educación de sus hijos.

GRÁFICO 4

INDICADOR	CANTIDAD
Si	8
No	4
TOTAL	12



FUENTE: CUESTIONARIO A LOS PROFESORES ELABORACIÓN PROPIA

Los resultados indican que existe una aceptación del 67% de los profesores acerca de la actitud que tiene el Director para comunicar e informar a la comunidad educativa porque demuestra compromiso y responsabilidad con la institución, sin embargo un 33 % de los profesores tiene dificultades en la comunicación con el director esto se debe a la diferencia de actitudes, de organización y sobretodo de coordinación.

GRÁFICO 5

INDICADOR	CANTIDAD
Si	7
No	5
TOTAL	12



FUENTE: CUESTIONARIO A LOS PROFESORES ELABORACIÓN PROPIA

El 58% de los profesores expresan que la dirección comunica e informa las actividades que se realizan en el establecimiento de manera oportuna esto se da por la interacción que demuestran entre ellos, por otro lado el 42% indica que no se comunica oportunamente las actividades debido a las falencias que hay en la coordinación.

GRÁFICO 6

INDICADOR	CANTIDAD
Si	8
No	4
TOTAL	12



FUENTE: CUESTIONARIO A LOS PROFESORES ELABORACIÓN PROPIA

Los profesores en un 67% expresan que los medios de comunicación utilizados por el director son oportunos y apropiados para informar, ya que establece una mejor relación de trabajo entre ellos; Sin embargo un 33% no está de acuerdo con estos medios de comunicación porque consideran que son inadecuados para que la información llegue de manera óptima.

GRÁFICO 7

INDICADOR	CANTIDAD
Bueno	7
Malo	3
Regular	2
TOTAL	12

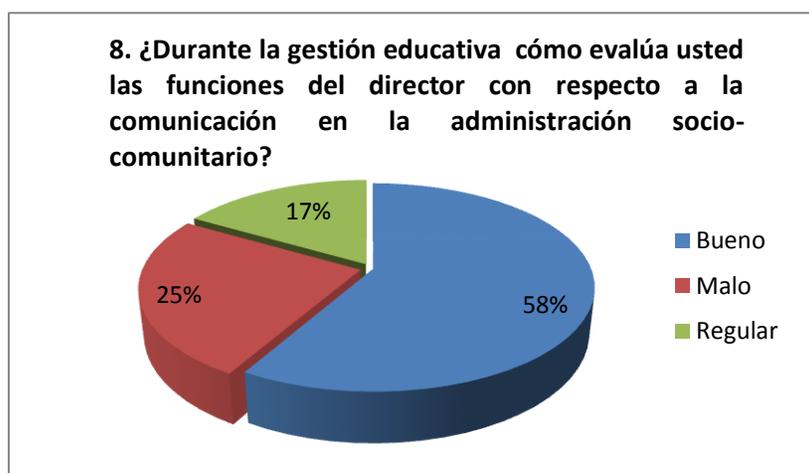


FUENTE: CUESTIONARIO A LOS PROFESORES ELABORACIÓN PROPIA

De acuerdo a los resultados obtenidos se deduce que el 75% de los profesores mantienen una cordial comunicación con los padres de familia por la interacción, colaboración y constante interés que demuestran, por el contrario el 25% indica que la comunicación con los padres de familia es inapropiado esto debido por la falta de tiempo y desinterés que demuestran entre ellos.

GRÁFICO 8

INDICADOR	CANTIDAD
Bueno	7
Malo	3
Regular	2
TOTAL	12

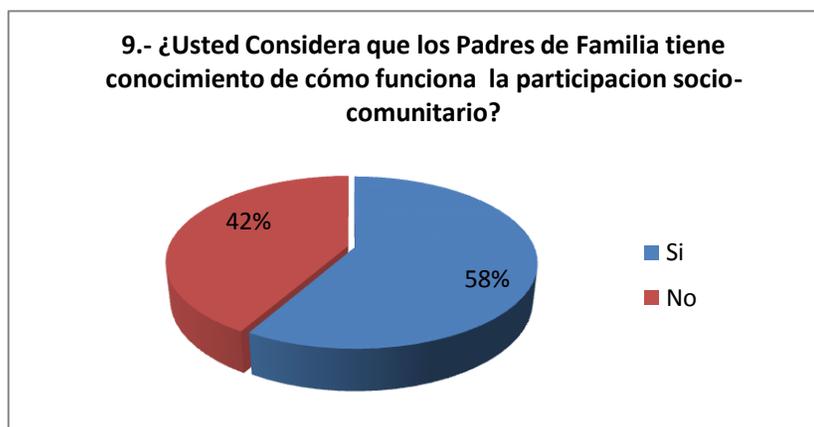


FUENTE: CUESTIONARIO A LOS PROFESORES ELABORACIÓN PROPIA

Los profesores indican que las funciones del Director con respecto a la comunicación en la Administración Socio-comunitaria es aceptable en un 75% eso quiere decir que durante la gestión educativa se trabajó en coordinación y colaboración; Sin embargo el 25% de los profesores no están de acuerdo con las funciones que desempeña el Director ya que demuestra una actitud inflexible.

GRÁFICO 9

INDICADOR	CANTIDAD
Si	7
No	5
TOTAL	12

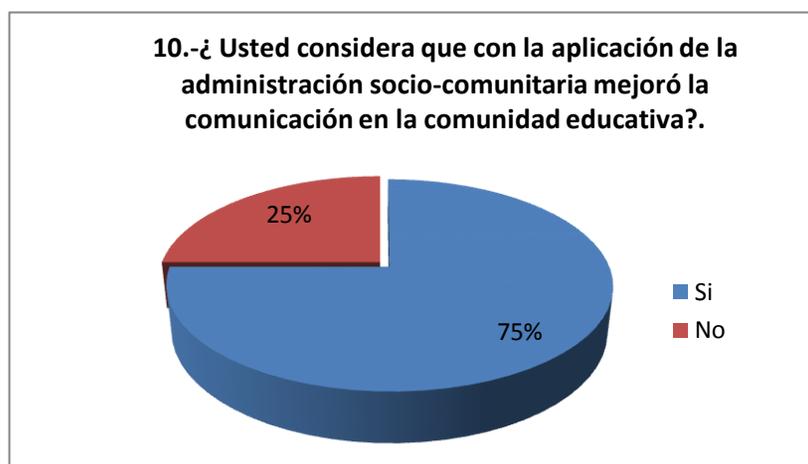


FUENTE: CUESTIONARIO A LOS PROFESORES ELABORACIÓN PROPIA

El 58% de los profesores encuestados indican que los padres de familia tienen conocimiento acerca de la participación socio-comunitaria es por eso que intervienen activamente con la comunidad educativa, no obstante el 42% desconoce de lo fundamental que es su participación y eso se debe al desinterés y desinformación que demuestran.

GRÁFICO 10

INDICADOR	CANTIDAD
Si	9
No	3
TOTAL	12



FUENTE: CUESTIONARIO A LOS PROFESORES ELABORACIÓN PROPIA

Con la aplicación de la Administración Socio-comunitaria se mejoró la comunicación en la comunidad educativa en un 75% eso indica que trabajando de manera conjunta e interactivamente se logra motivar a que participen y socialicen. Por otra parte el 25% considera que no mejoró la comunicación porque existe individualismo, descoordinación y falta de compromiso.

4.3. Cuestionario a los Estudiantes

GRÁFICO 1

INDICADOR	CANTIDAD
Bueno	13
Malo	5
Regular	6
TOTAL	24



FUENTE: CUESTIONARIO A LOS ESTUDIANTES ELABORACIÓN PROPIA

De acuerdo al gráfico se observa que la comunicación de los estudiantes con el Director mejoró en un 79% porque consideran que el director respeta las opiniones e ideas, por otra parte el 21% de los estudiantes no tienen buena comunicación con el Director ya que demuestran una actitud de rebeldía y desinterés.

GRÁFICO 2

INDICADOR	CANTIDAD
Verbal	16
Escrito	8
TOTAL	24



FUENTE: CUESTIONARIO A LOS ESTUDIANTES ELABORACIÓN PROPIA

Los estudiantes indican que el tipo de comunicación oral que utiliza el Director es oportuno en un 67% porque consideran que este tipo de comunicación es rápido, directo y sobretodo confiable; no obstante también se utiliza en un 33% la comunicación escrito.

GRÁFICO 3

INDICADOR	CANTIDAD
Verbal	13
Escrito	11
TOTAL	24

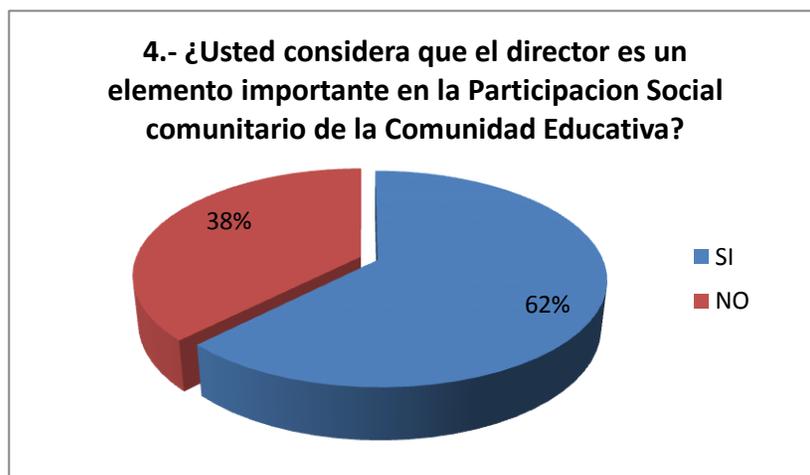


FUENTE: CUESTIONARIO A LOS ESTUDIANTES ELABORACIÓN PROPIA

Los estudiantes indican que el tipo de comunicación que practican los profesores es la oral en un 54% porque consideran que este tipo de comunicación es rápido y directo para informar; así mismo el 46% de los estudiantes indican que los profesores también utilizan el medio escrito porque es confiable y fidedigno.

GRÁFICO 4

INDICADOR	CANTIDAD
SI	15
NO	9
TOTAL	24

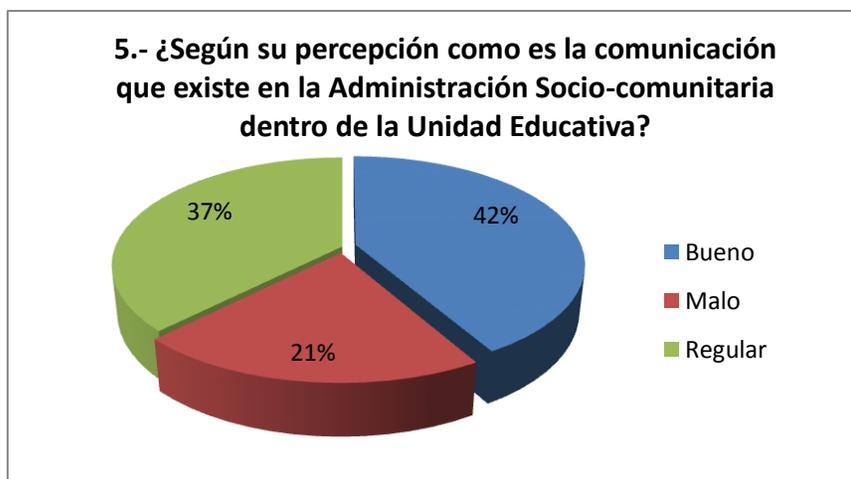


FUENTE: CUESTIONARIO A LOS ESTUDIANTES ELABORACIÓN PROPIA

El 62% de los estudiantes expresan que el Director es un elemento importante en la participación socio-comunitaria porque es responsable de la coordinación y organización en la comunidad educativa, pero el 38% no está de acuerdo porque indican que en la participación socio-comunitaria los elementos importantes son toda la comunidad educativa.

GRÁFICO 5

INDICADOR	CANTIDAD
Bueno	10
Malo	5
Regular	9
TOTAL	24



FUENTE: CUESTIONARIO A LOS ESTUDIANTES ELABORACIÓN PROPIA

La comunicación en la Administración Socio-comunitaria logra mejorar en un 79% eso quiere decir que en la Unidad Educativa demuestran organización, colaboración y sobretodo coordinación entre ellos; sin embargo el 21% consideran que la comunicación es inadecuada porque no hay compañerismo y demuestran individualidad.

GRÁFICO 6

INDICADOR	CANTIDAD
Bueno	10
Malo	7
Regular	7
TOTAL	24

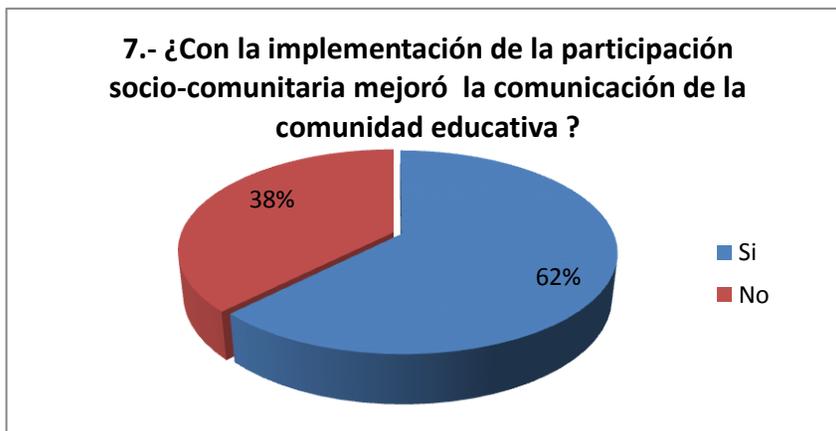


FUENTE: CUESTIONARIO A LOS ESTUDIANTES ELABORACIÓN PROPIA

Los estudiantes expresan que la comunicación que tienen con los profesores es de mutuo respeto en un 71%, porque existe un trato amable y de confianza entre ellos; por otra parte el 29% no tienen una buena comunicación ya que consideran que los profesores demuestran una actitud distante y de arrogancia.

GRÁFICO 7

INDICADOR	CANTIDAD
Si	15
No	9
TOTAL	24



FUENTE: CUESTIONARIO A LOS ESTUDIANTES ELABORACIÓN PROPIA

Según los resultados del gráfico los estudiantes indican que con la implementación de la participación socio-comunitaria la comunicación mejoró en un 62% por lo que la comunidad educativa demuestra interés en su participación, Sin embargo en un 38% no mejoró ya que la comunidad educativa aún tienen confusiones acerca de la implementación del nuevo modelo participativo socio-comunitario.

GRÁFICO 8

INDICADOR	CANTIDAD
Bueno	11
Mala	5
Regular	8
TOTAL	24



FUENTE: CUESTIONARIO A LOS ESTUDIANTES ELABORACIÓN PROPIA

De acuerdo al gráfico se observa que las funciones del Director en la Administración Socio-comunitaria durante la Gestión Educativa es de manera comprometida y responsable en un 79% eso quiere decir que el rol que cumple en cuanto a la comunicación, representación y coordinación es satisfactorio para la comunidad educativa aunque el 21% no está de acuerdo e indican que en ocasiones transmite la información a destiempo.

GRÁFICO 9

INDICADOR	CANTIDAD
Buena	10
Mala	5
Regular	9
TOTAL	24



FUENTE: CUESTIONARIO A LOS ESTUDIANTES ELABORACIÓN PROPIA

Los estudiantes nos indican que la comunicación e información que tienen con los padres de familia es de respeto y confianza en un 79% eso significa que el trato entre ellos es de manera amable y sobretodo de colaboración; Sin embargo el 21% de los estudiantes indican que no tienen buena comunicación debido a que los padres de familia demuestran desinterés e irresponsabilidad con sus deberes.

GRÁFICO 10

INDICADOR	CANTIDAD
Si	19
No	5
TOTAL	24



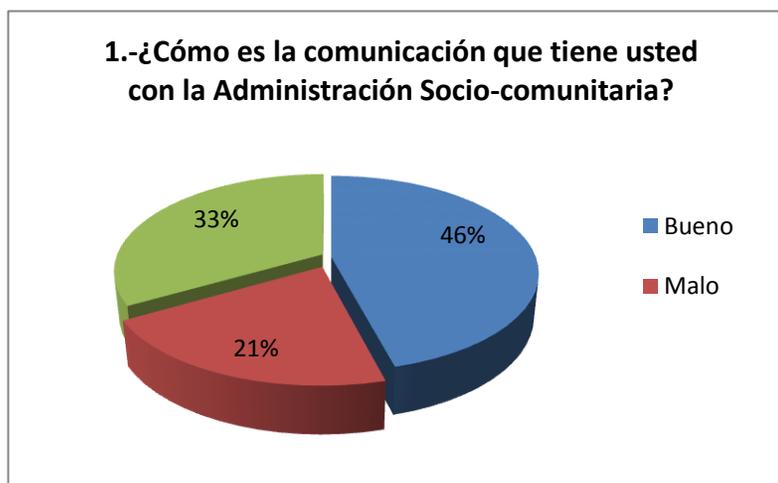
FUENTE: CUESTIONARIO A LOS ESTUDIANTES ELABORACIÓN PROPIA

De acuerdo a los resultados obtenidos los estudiantes consideran que la comunicación para el nuevo modelo educativo es importante en un 79% porque por medio de ello se participa activamente en la comunidad educativa; no obstante el 21% no está de acuerdo porque aún desconocen el contenido y sus características del nuevo modelo educativo.

4.4. Cuestionario a los Padres de Familia

GRÁFICO 1

INDICADOR	CANTIDAD
Bueno	11
Malo	5
Regular	8
TOTAL	24



FUENTE: CUESTIONARIO A LOS PADRES DE FAMILIA ELABORACIÓN PROPIA

Los resultados obtenidos indican que los padres de familia en un 79% mantienen una comunicación comprensiva con la administración Socio-comunitaria y esto se debe a la participación, colaboración e interés que demuestran, por otra parte el 21% indican que no tienen comunicación con los administrativos debido a la inapropiada actitud que demuestran.

GRÁFICO 2

INDICADOR	CANTIDAD
Verbal	14
Escrita	10
TOTAL	24



FUENTE: CUESTIONARIO A LOS PADRES DE FAMILIA ELABORACIÓN PROPIA

El gráfico nos indica que el medio de comunicación más utilizado por el director es la verbal en un 58% porque es la forma más adecuada para informar; Así mismo en un 42% también utiliza el tipo de comunicación escrita como ser las citaciones, avisos y notificaciones así de esta manera hacer partícipe a toda la comunidad educativa.

GRÁFICO 3

INDICADOR	CANTIDAD
Bueno	11
Malo	6
Regular	7
TOTAL	24



FUENTE: CUESTIONARIO A LOS PADRES DE FAMILIA ELABORACIÓN PROPIA

Los padres de familia expresan que los profesores mantienen una comunicación favorable con la Administración Socio-comunitaria en un 75% esto se debe a la interacción y organización que hay entre ellos, no obstante en un 25% demuestran poca participación, es decir que no tienen comunicación esto debido a la falta de tiempo.

GRÁFICO 4

INDICADOR	CANTIDAD
Si	18
No	6
TOTAL	24



FUENTE: CUESTIONARIO A LOS PADRES DE FAMILIA ELABORACIÓN PROPIA

De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que el director cumple el 75% de un desempeño aceptable en la Administración socio-comunitaria eso quiere decir que el rol y la representación del director es satisfactorio para los padres de familia, por el contrario un 25 % está en desacuerdo esto debido a falencias con la organización y poca información sobre las actividades.

GRÁFICO 5

INDICADOR	CANTIDAD
Bueno	12
Malo	5
Regular	7
TOTAL	24

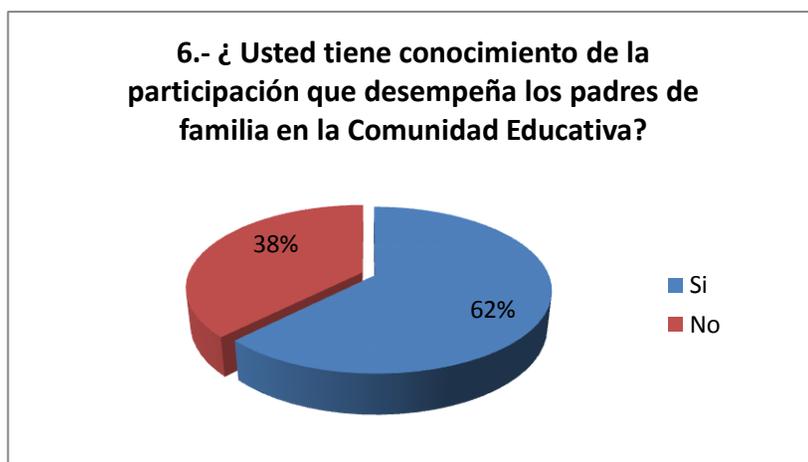


FUENTE: CUESTIONARIO A LOS PADRES DE FAMILIA ELABORACIÓN PROPIA

Los padres de familia consideran que la comunicación del Director con los estudiantes es de respeto y colaboración en un 79%; Sin embargo el 21% de los estudiantes no mantienen comunicación con el director esto a causa del temor que tienen y los malos rumores que existe.

GRÁFICO 6

INDICADOR	CANTIDAD
Si	15
No	9
TOTAL	24

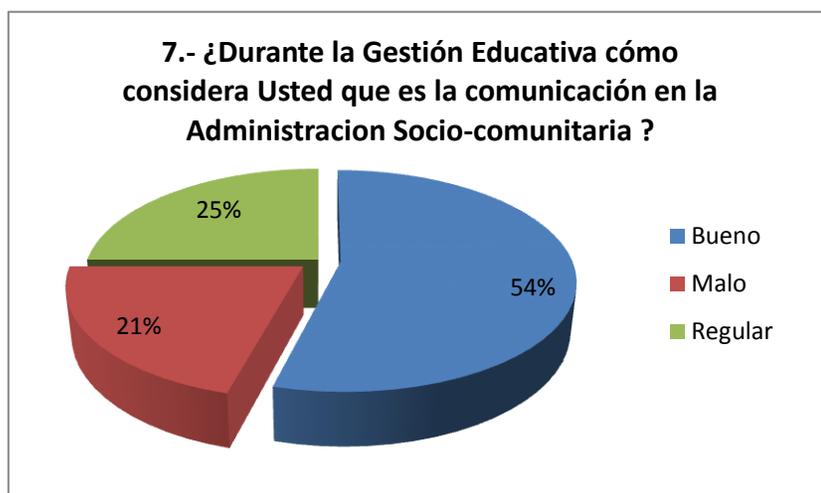


FUENTE: CUESTIONARIO A LOS PADRES DE FAMILIA ELABORACIÓN PROPIA

De acuerdo a los resultados se deduce que los padres de familia en un 62% tienen conocimiento de la participación que desempeñan en la comunidad educativa esto se debe por el interés y compromiso que demuestran, por otro lado el 38% desconoce de la participación que desempeñan y es a causa de la desinformación y falta de tiempo.

GRÁFICO 7

INDICADOR	CANTIDAD
Bueno	13
Malo	5
Regular	6
TOTAL	24



FUENTE: CUESTIONARIO A LOS PADRES DE FAMILIA ELABORACIÓN PROPIA

En la Administración Socio-comunitaria la comunicación durante la Gestión Educativa es de interacción en un 79% debido a la participación y aceptación del nuevo modelo educativo que resalta el trabajo comunitario; Sin embargo el 21% indica que no existe una buena comunicación eso se debe al desconocimiento, desinterés y falta de información.

GRÁFICO 8

INDICADOR	CANTIDAD
Si	13
No	11
TOTAL	24



FUENTE: CUESTIONARIO A LOS PADRES DE FAMILIA ELABORACIÓN PROPIA

Los padres de familia consideran que los medios de comunicación que utiliza el director son oportunos para informar a la comunidad educativa en un 54% porque esos instrumentos ayudan a que la información llegue de manera objetiva; Sin embargo el 46% no está de acuerdo con esos medios de comunicación y se debe a la falta de conocimiento que tienen acerca de esos medios tecnológicos.

GRÁFICO 9

INDICADOR	CANTIDAD
Bueno	15
Malo	2
Regular	7
TOTAL	24



FUENTE: CUESTIONARIO A LOS PADRES DE FAMILIA ELABORACIÓN PROPIA

El 79% de los padres de familia mantienen una comunicación cordial y respetuosa con los profesores por lo que se demuestra que el trato es amable y cortés entre ellos, no obstante el 21% de los padres de familia indican que los profesores demuestran desconsideración y soberbia.

GRÁFICO 10

INDICADOR	CANTIDAD
Si	16
No	8
TOTAL	24



FUENTE: CUESTIONARIO A LOS PADRES DE FAMILIA ELABORACIÓN PROPIA

El gráfico indica que los padres de familia tienen conocimiento del funcionamiento de la Administración socio-comunitaria en un 67%, eso quiere decir que tienen información acerca de lo importante que es su participación en la comunidad educativa; aunque el 33% desconoce del funcionamiento de la Administración Socio-comunitaria eso debido a la desinformación y falta de interés que demuestran.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones.

Después de haber realizado el análisis crítico y reflexivo del presente trabajo de investigación descriptiva se pudo establecer las siguientes conclusiones:

Determinar si el proceso de la comunicación logró o no beneficios en la administración socio-comunitaria de la Unidad Educativa Antonio Díaz Villamil, de la ciudad de La Paz.

- ✚ Se logró alcanzar el objetivo deseado porque por medio de la comunicación se mejora la participación, organización y coordinación en la comunidad educativa así mismo la administración socio-comunitario desarrolla acciones de manera coordinada y conjunta.
- ✚ Por otro lado también con el proceso de la comunicación se logra beneficiar el desempeño del director, profesores, estudiantes y padres de familia de esta manera generar un espacio de información con una posición crítica y respetuosa.

Explicar las características de la administración socio-comunitaria de acuerdo a la Ley N° 070.

- ✚ Se informa de manera precisa a la comunidad educativa los aspectos fundamentales y características de la ley N° 070 “Avelino Siñani – Elizardo Pérez” de acuerdo al contexto educativo.
- ✚ Se establece mecanismos de dialogo entre los actores de la educación una muestra de ello es la interacción y socialización con la comunidad educativa.

- ✚ A partir de la implementación de la Ley N° 070 “Avelino Siñani – Elizardo Pérez” se establece que las autoridades educativas reorientan su estilo de administración en función a la participación comunitaria.

Establecer niveles de participación socio-comunitaria de los diferentes actores educativos dentro de la Unidad Educativa Antonio Díaz Villamil.

- ✚ Con la colaboración de los diferentes actores educativos se llegó a obtener una mejor organización y coordinación en la Administración socio-comunitaria.
- ✚ Así mismo se llegó a optimizar el trabajo administrativa socio-comunitaria en la Unidad Educativa.

Verificar el cumplimiento de los principios de la comunicación permanente en la administración socio-comunitaria.

- ✚ Se verifica el cumplimiento de los principios de la comunicación permanente en la Administración Socio-comunitaria.

Establecer mecanismos de comunicación adecuada y oportuna en la administración socio-comunitaria de la Unidad Educativa.

- ✚ Para poder establecer los mecanismos de comunicación adecuada y oportuna en la Administración socio-comunitaria de la Unidad Educativa se diseña una propuesta.

En cuanto a la hipótesis:

La comunicación como eje dinamizador de acciones pedagógicas, administrativas y sociales beneficiará el cumplimiento eficiente de la Administración socio-comunitaria de la Unidad Educativa Antonio Díaz Villamil, de la ciudad de La Paz.

- ✚ Finalmente de acuerdo con los resultados obtenidos podemos afirmar que con el proceso de la comunicación se consigue beneficiar el cumplimiento

eficiente de la administración socio-comunitaria en la Unidad Educativa Antonio Díaz Villamil por lo tanto queda probada la hipótesis.

5.2. Recomendaciones.

- Se recomienda que los Directores tengan una especialización en Administración Educativa Socio-comunitaria, para optimizar el manejo de la Unidad Educativa.
- El personal deberá actualizarse para afrontar una mejor calidad educativa y un adecuado manejo administrativo.
- Se recomienda trabajar en un clima organizacional donde exista respeto mutuo, un ambiente de trabajo en equipo y sobretodo tengan el compromiso de cumplir responsablemente las funciones que se les asignan.
- Es importante contar con herramientas tecnológicas apropiadas como ser: laptop, data show, retroproyectora, micrófonos, etc. para promover un dialogo en igualdad de condiciones y así desarrollar un proceso de comunicación horizontal.
- Se debe incentivar y crear mecanismos de aprendizaje para que la comunidad educativa y los grupos sociales comiencen a fomentar el uso de la tecnología de manera consciente dentro de sus quehaceres cotidianos.

Capítulo VI

Propuesta Estratégica

6.1. Introducción

La Administración socio-comunitaria y el proceso de la comunicación son bases fundamentales para mejorar la participación y el buen funcionamiento de la comunidad educativa, también tienden a ser recursos importantes del nuevo modelo educativo socio-comunitario participativo.

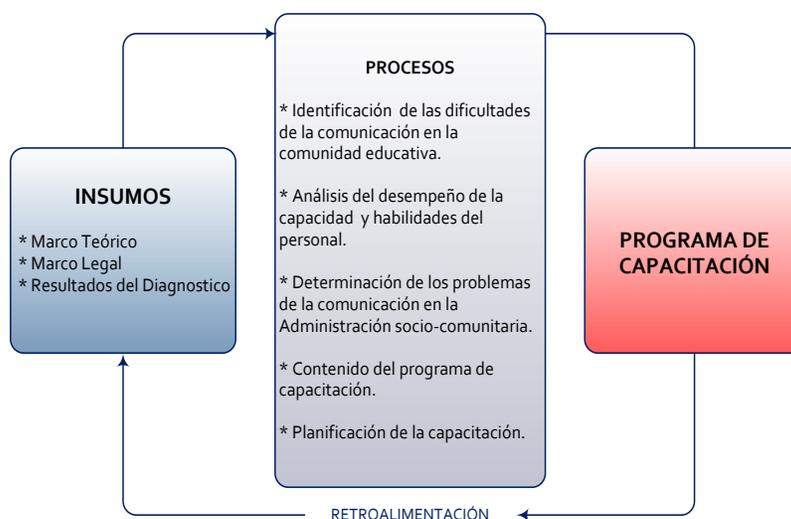
Sobre la base de la investigación realizada en la Unidad Educativa Antonio Díaz Villamil, se propone un programa de capacitación que estará basada en mejorar la Administración Socio-comunitaria y el proceso comunicación, tomando en cuenta a la comunidad educativa, es decir: Director, administrativos, docentes, padres de familia y estudiantes.

6.2. Propuesta

La comunicación en la comunidad educativa da lugar al fortalecimiento de la Administración socio-comunitaria adecuando sus funciones, actividades y tareas, así de esta manera alcanzar objetivos comunes.

6.3. Esquema de la propuesta

A continuación se presenta el esquema que guiara la elaboración de la propuesta.



FUENTE: Elaboración Propia

6.4. Programa de capacitación

El programa de capacitación básicamente está orientado a la comunidad educativa, de la Unidad Educativa Antonio Díaz Villamil, busca mejorar el proceso de la comunicación en la Administración Socio-comunitaria, así formar personas capaces de participar y relacionarse adecuadamente, se puede decir que la capacitación se relaciona con el “hacer actual” es decir, con la actualización constante de los conocimientos de las personas.

Además estará orientado a cuatro partes que a continuación se menciona:

I Parte: Detección de Dificultades en la comunicación

II Parte: Diseño del Programa de capacitación

III Parte: Ejecución del Programa de Capacitación

IV Parte: Evaluación del Programa de Capacitación.

6.4.1. Objetivos del programa de capacitación

6.4.1.1. Objetivo General

El objetivo del presente programa de capacitación es:

- Implementar un programa de capacitación para mejorar los procesos de comunicación en la Administración socio-comunitaria de la Unidad Educativa Antonio Díaz Villamil.

6.4.1.2. Objetivos Específicos

A partir del objetivo general descrito se desprenden los siguientes objetivos específicos que son:

- Elaborar un plan de contenidos en función a las dificultades de comunicación en la Unidad Educativa.

- Socializar la importancia del proceso de la comunicación en la Administración socio- comunitaria y en la comunidad educativa.
- Mejorar la participación y la comunicación en la Administración socio-comunitaria de la comunidad educativa.
- Actualizar y ampliar los conocimientos acerca de la importancia de la comunicación en el proceso de la Administración socio-comunitario para tener un buen funcionamiento y una buena participación con la comunidad educativa.

6.4.2. Justificación

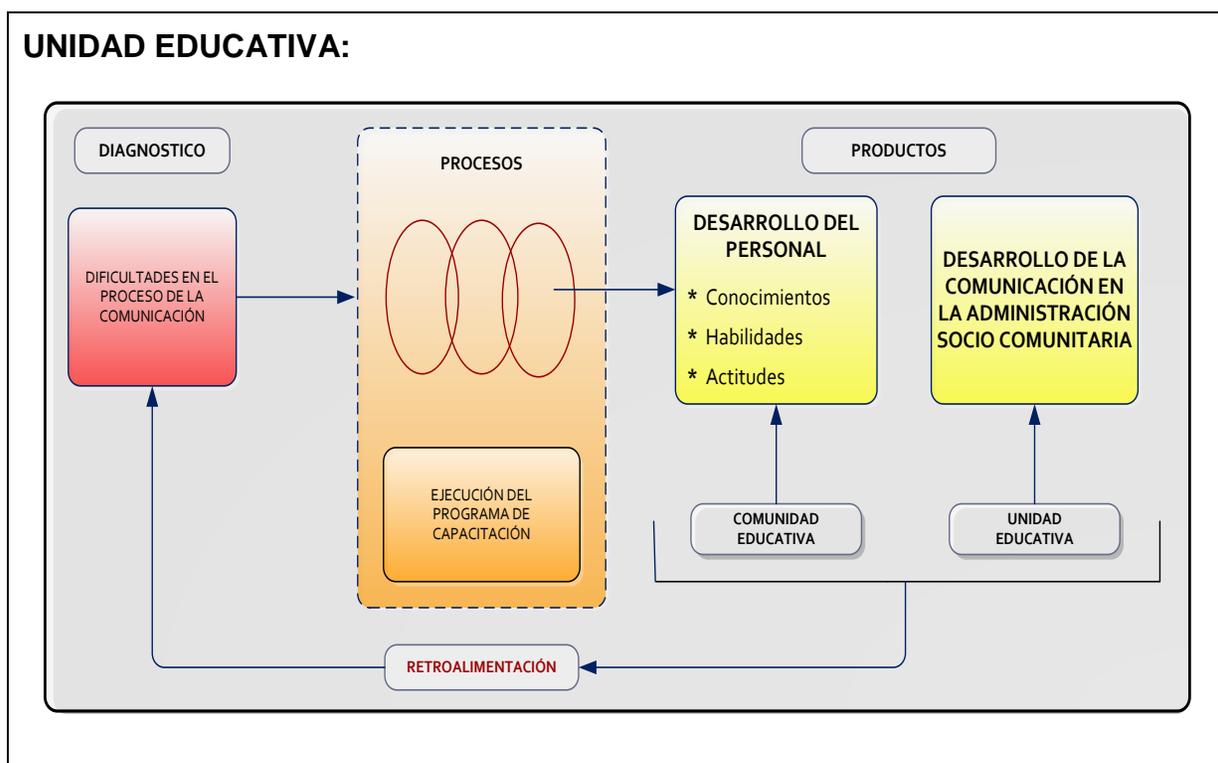
Los recursos más importantes en la Unidad Educativa lo forman la administración y la comunidad educativa, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los valores que se brindan.

Las personas motivadas y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos.

Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones, no cuentan con capacitaciones de información y actualización integral para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas, ya que esto ayuda a direccionar y optimizar el trabajo conjunto que se realiza.

Es por eso que se plantea esta propuesta estratégica para mejorar las acciones y la conducta de la comunidad educativa.

6.4.3. Esquema del programa de capacitación



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

6.4.4. Detección de dificultades

La detección de las dificultades es la parte central para el proceso de la capacitación, porque permite identificar los problemas que se tiene en la comunicación.

El programa de capacitación dentro de la Unidad Educativa “Antonio Díaz Villamil” estará basado en el análisis de las actividades, tareas y formas de comunicación que se da en la Administración socio-comunitaria y en la comunidad educativa. A partir de eso se podrá desarrollar la capacitación.

6.4.4.1. Responsable de la detección de las dificultades

El responsable de la detección de las dificultades debe ser realizada por la Administración. De esta manera los responsables se encargaran del cumplimiento

de los pasos metodológicos, en el marco de confiabilidad y veracidad de la información que se recopilará.

6.4.4.2. Diseño del programa de capacitación

Para lograr el impacto deseado se debe establecer un programa de capacitación continua en el tema de la Comunicación, logrando de esta manera conseguir un mejor desempeño en la Administración socio-comunitaria y la comunidad educativa.

a) El programa de capacitación.

Se definen una vez priorizadas las dificultades identificadas en la comunicación bajo el siguiente criterio:

- **Inducción.** Nos orientará a facilitar la integración del personal, en general como a su ambiente de trabajo y en particular de uno mismo.

- **Preventiva.** Nos orientará a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño pueda variar con los años, sus destrezas puedan deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adaptación a las nuevas metodologías de trabajo, aprovechando las nuevas tecnologías o la utilización de nuevos equipos, de esta manera llevando a cabo el proceso de desarrollo de la educación.

- **Correctiva.** Está orientada a solucionar problemas de desempeño en tal sentido su fuente original de información es la evaluación del desempeño realizada normalmente en la Unidad Educativa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades que serán dirigidos a identificar y determina cuáles son factibles a solucionar a través de acciones de capacitación.

b) Organización del plan de contenidos

Los contenidos estarán compuestos de las siguientes partes:

- **Nombre de la Capacitación,** El nombre de la capacitación es fundamental porque será realizado para la comunidad educativa de la institución de acuerdo al orden establecido para determinado grupo a capacitar.
- **Fechas,** Aquí se mostrara el día de inicio y finalización que se llevará a cabo la capacitación como referencia especificando los días en los cuales se llevará a cabo las reuniones del plantel docente.
- **Modalidad,** serán en la modalidad presencial, es decir, que todos los integrantes de la comunidad educativa maestros y director deben estar presentes en el desarrollo del mismo.
- **Objetivos,** aquí se especificará el objetivo principal de la capacitación a llevarse a cabo especificando el contenido y los resultados que se espera obtener en la Unidad Educativa después de dicho evento.
- **Horarios,** se establecerá un horario cómodo acorde a la disponibilidad de tiempo del personal y la comunidad educativa para que puedan acudir sin descuidar sus obligaciones tanto laborales como personales.

6.5. Estrategias

Las estrategias a emplear son:

- Realizar talleres de información.
- Metodología de exposición - diálogo.
- Realizar la evaluación de acuerdo al contenido al finalizar la capacitación.
- Poner buzón de sugerencias, para reforzar la capacitación.

6.6. Alcance

La presente propuesta estratégica es de aplicación para toda la comunidad educativa, es decir, Director, Profesores, estudiantes y padres de familia.

6.7. Fines de la propuesta estratégica

- Mejorar la interacción de la comunidad educativa y, con ello, elevar el interés por la comunicación.
- Generar conductas positivas y mejorar el clima de trabajo, y con ello, elevar la participación de la comunidad educativa.
- Informar acerca de los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad además ayuda a prevenir la obsolescencia.
- Elevar y apoyar un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Generar la cultura de la comunicación en la comunidad educativa.

6.8. Meta

Capacitar al 100% de la comunidad educativa acerca del proceso de la comunicación en la Administración Socio-comunitaria.

6.9. Recursos para la ejecución

La Unidad Educativa deberá contar con los equipos, instrumentos y herramientas adecuadas para llevar a cabo la capacitación como por ejemplo: rota folios, proyectores, retroproyectoras, etc.

6.10. Evaluación del programa de capacitación

Es la parte final del proceso, porque en base a los resultados obtenidos se puede establecer el alcance de los objetivos deseados de la capacitación a realizarse en la comunidad educativa.

6.11. Contenidos del proceso de capacitación

PRIMER TALLER: LA COMUNICACIÓN

TEMAS:

LA COMUNICACIÓN

ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

- + Emisor
- + Receptor
- + Mensaje
- + Código
- + Canal

PROCESOS DE LA COMUNICACIÓN

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA EDUCACIÓN

FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

- + Informativa
- + Operativa

PERSPECTIVAS DE LA COMUNICACIÓN

TIPOS DE COMUNICACIÓN

LA COMUNICACIÓN COMO FUENTE DE IDENTIDAD SOCIAL

LA COMUNICACIÓN COMO UN PROCESO ORGANIZACIONAL

REDES DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

CONDICIONES DE UNA BUENA COMUNICACIÓN

BASES PARA CREAR LOS CANALES DE COMUNICACIÓN

BARRERAS QUE ENTORPECEN O ANULAN LA COMUNICACIÓN

PRÁCTICAS COMUNICATIVAS EN LA EDUCACIÓN

SEGUNDO TALLER:
LA ADMINISTRACIÓN SOCIO-COMUNITARIA

TEMAS:

ADMINISTRACIÓN SOCIO-COMUNITARIA.

-  La Importancia de la Administración Socio-comunitaria.
-  Principios de la Administración Socio-comunitaria
-  Características de la Administración Socio-comunitaria

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

-  Planificación
-  Organización
-  Dirección
-  Control

**LA ADMINISTRACIÓN EN EL MODELO EDUCATIVO SOCIO -
COMUNITARIO.**

-  Desarrollo organizacional
-  Comportamiento organizacional

**ORIENTACIONES METODOLÓGICAS DEL NUEVO MODELO
EDUCATIVO.**

-  Práctica
-  Teoría
-  Valoración
-  Producción
-  Producto

LA CONVIVENCIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA.

**LA EVALUACIÓN PARTICIPATIVA EN EL MODELO EDUCATIVO SOCIO
- COMUNITARIO.**

**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA ADMINISTRACIÓN SOCIO -
COMUNITARIA.**

TERCER TALLER:

LEY N°070 “AVELINO SIÑANI Y ELIZARDO PÉREZ”

TEMAS:

LA EDUCACIÓN COMO DERECHO FUNDAMENTAL.

BASES FINES Y OBJETIVOS DE LA EDUCACIÓN.

EL ENFOQUE PEDAGÓGICO DE LA LEY N° 070 “AVELINO SIÑANI – ELIZARDO PÉREZ”.

-  Descolonizador
-  Integral – Holístico
-  Productivo
-  Comunitario

DIVERSIDAD SOCIOCULTURAL Y LINGÜÍSTICA.

LA PARTICIPACIÓN SOCIAL COMUNITARIA.

LOS PRINCIPIOS Y VALORES EN LA EDUCACIÓN.

EL MODELO EDUCATIVO SOCIO-COMUNITARIO.

BASES DEL MODELO EDUCATIVO SOCIO-COMUNITARIO.

-  Escuelas Indígenales
-  Educación Popular
-  Escuela de Warisata

BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE, S./Aguirre, A. (1997). Entrevistas y cuestionarios. En Etnografía. Metodología cualitativa en la investigación sociocultural. (171-180), Colombia: Alfaomega.

ALBERS, Henry (1997). "Principios de Organización y dirección". Ediciones Ciencia y técnica, S. A. Segunda Edición. México.

ARANA Arana, María E. 1998 "Principios y procesos de la gestión educativa". Lima: Edit. San Marcos.

ARANIBAR de Torr ez, Rosario "Gestión Educativa" La Paz – Bolivia Edición Studio.

ARRUGO, M (2001). "El fin de la comunicación interna". "A Trabajar". (Google). 15 febrero 2002. en la siguiente dirección electrónica: <http://www.atrabajarpr.com>

BENNO. Sander, Gestión educativa en América Latina: Construcción y reconstrucción del conocimiento, (Buenos Aires: Editorial Troquel, 1996).

BERLO, David, K. (1984), "Redes de la comunicación", México; ed. Norma.

BUENDIA Eisman Leonor , Maria Pilar colas Bravo, Fuensanta Pina "Metodos de Investigacion en Psicopedagogia", Editorial McGraww Hill Edicion 1^a 1998.

CALERO PÉREZ, Mavilo, (2003). Supervisión educativa integral. Tercera Edición. Lima, Editorial San Marcos.

CALERO, G. (1999). "Educacion y Administracion". Cordoba: Angeles.

CALERO, Mavilo (1996) "Administracion Educativa" Editorial San Marcos Lima-Perú.

CALERO, Mavilo (2000)."Autoestima y docencia" .Editorial San Marcos. 1era edición. Lima. Perú.

CALERO, Pérez Mavilo (S/F) "Hacia la Modernización de la Administración Educativa " Lima Perú, Editorial San Marcos.

CALLISAYA Ch. Gonzalo. 2004. “ Gestión y Administración Educativa”, La Paz – Bolivia Publicaciones Yachay.

CAMPOS Olmos J. (1995) “El hombre en el Mundo de la Comunicación”. Edición Nuevo Mundo.

CHIAVENATO, I (2000). Introducción a la teoría General de la Administración (5ª Edición) México, D.F.: McGRAW-HILL INTERAMERICA.

CHIAVENATO Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, 5a. ed., McGraw-Hill Interamericana, 2001, p. 93.

CHIAVENATO Idalberto, “Introducción a la teoría general de la administración”, 7a. Ed., McGraw-Hill Interamericana, 2004, p. 10.

CHIAVENATO, I (2002) Gestión del Talento Humano. Bogotá, D.C. : McGRAW-HILL INTERAMERICANA.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO. (2009): Gaceta Oficial. La Paz - Bolivia:

CRISÓLOGO A., Aurelio (1999).Diccionario Pedagógico. Lima, Perú: Abedul E.I.R.L.

DICCIONARIO de Ciencias de la Educación Santillana San Salvador 1º Edición 2005.

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA, 22ª Edición, 2010.

ENCICLOPEDIA de Psicopedagogía Océano TOMO III Centrum 1998

ENCICLOPEDIA Larousse 1990 México D.F.

GENTO Palacios, Samuel 1996 “Participación en la gestión educativa. La participación como estrategia de intervención en la gestión y Organización participativa en el ámbito educativo”. Madrid: Edit. Santillana. Aula XXI.

HERNANDEZ Sampieri, R. (2010). “Metodología de la Investigación”. Mexico: Mc Graw Hill.

HERNANDEZ, R; Fernandez, C y Baptista, P. (2006) "Metodología de la Investigación", Mexico, McGraw Hill.

HERSEY, P., Blanchard, K.H., Jonson, D.E., (1998). "Administración del comportamiento organizacional". (séptima edición). México: Prentice Hall.

IRIARTE P., Gregorio y Orsini Puente, Marta (1998). Conciencia crítica y medios de comunicación técnica de análisis, Ediciones Dabar México, D.F.

KAPLUM, M. "El comunicador Popular": Edición Limusa.

KHOT, María 1996 "Estrategias para la gestión educativa". Lima: Fondo de desarrollo editorial-Universidad de Lima.

KOONTZ, Harold (1996) "Administración " edit. McGraw-Hill, Mexico.

LEY DE EDUCACIÓN 070. (2010). Ley de Educación Avelino Siñani y Elizardo Peres. La Paz: Minedu.

LÓPEZ Romo Heriberto "La Metodología de encuesta" México: Logmana. (1998).

MILLER (2000) "Investigación de Mercados". Colombia. Mc Graw Hill.

PALLADINO, Enrique ; Palladino Leandro E., (1998) "Administración, Organización: Calidad- Capacitación- Evaluacion" Buenos Aires Argentina: Espacio Editorial.

PÉREZ, J. (2002). "Fundamentos de la Dirección de empresas". 5ta. Edición. España: Ediciones RIALP.

POMA, Marcos (1996) "Plan Operativo Institucional " Edit. Talleres Gráficos La Paz- Bolivia.

REYES, Agustin (1996) " Administración moderna" Edit. Prentice-Hall, Mexico.

RIBEIRO, Lair (1997). "Aumente su Autoestima". Editorial Urano. 1era edición. Barcelona. España.

ROBBINS, Sthepen, (1987) Administración teoría y práctica, Naucallpan de Juarez México, Prentice-Hall, Hispanoamericana, S.A.

UNICEF 1993 Education for all: Popular participation mobilization and decentralization for EFA. Background paper for a panel discussion. New York: UNICEF.

VELASCO, Mario (1993), "Administración Escolar" Editorial Graficas Editores. La Paz – Bolivia.

WEBGRAFÍA

- <https://es.slideshare.net/ajavess/semana-5-la-comunicacion-en-la-empresa>
- <https://www.mindomo.com/es/mindmap/la-comunicacion->
- <http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>
- <http://eprints.ucm.es/22396/1/T34662.pdf>
- <http://Diccionario de la Real Academia Española, 22ª edición, 2010>