

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



**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS ESTUDIANTES NO GRADUADOS**

**MEMORIA LABORAL**

**“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, EL SEGUIMIENTO Y SUPERVISIÓN A LAS UNIDADES EDUCATIVAS ENTORNO AL MESCP, DEL DISTRITO EDUCATIVO SAN ANDRÉS DE MACHACA”**

**Para optar el Grado de Licenciatura en Ciencias de la Educación**

**POSTULANTE: LUCY CAPA SARZURI**

**TUTOR: Mg.Sc. IVÁN FÉLIX CUEVAS PAUCARA**

La Paz – Bolivia  
2018

# ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
AGRADECIMIENTO.....	IV
DEDICATORIA.....	V
INTRODUCCIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN.....	2
OBJETIVOS:.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos.....	4
<b>CAPITULO I</b>	
1. MARCO INSTITUCIONAL.....	5
1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	5
1.2. CONTEXTO ORGANIZATIVO, CULTURAL Y ECONÓMICO.....	5
1.3. CONTEXTO EDUCATIVO.....	6
1.3.1. MISIÓN Y VISIÓN DEL DISTRITO EDUCATIVO DE SAN ANDRÉS DE MACHACA.....	7
1.3.1.1. MISIÓN INSTITUCIONAL.....	7
1.3.1.2. VISIÓN INSTITUCIONAL.....	7
1.3.2. OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	7
1.3.3. CARACTERÍSTICAS GENERALES Y/O FUNCIONES DEL DISTRITO EDUCATIVO.....	8
1.4. ÁREA DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL.....	9
<b>CAPITULO II</b>	
2. REFERENTES NORMATIVOS Y TEÓRICOS.....	11
2.1. SUSTENTO NORMATIVO.....	11
2.1.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO.....	11
2.1.2. LEY DE EDUCACIÓN AVELINO SIÑANI - ELIZARDO PÉREZ.....	12
2.1.3. LEY CONTRA EL RACISMO Y TODA FORMA DE DISCRIMINACIÓN.....	14
2.1.4. LEY DE LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN, ENRIQUECIMIENTO.....	15
2.2. SUSTENTO TEÓRICO.....	16
2.2.1. GESTIÓN.....	16
2.2.2. GESTIÓN EDUCATIVA.....	17

<b>2.2.3.</b>	<b>COMPONENTES DE GESTIÓN EDUCATIVA.....</b>	<b>17</b>
2.2.3.1.	PRINCIPIO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.....	17
2.2.3.2.	PROCESO DE GESTIÓN EDUCATIVA.....	19
<b>2.2.4.</b>	<b>CAPACIDAD DE GESTIÓN.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.5.</b>	<b>CALIDAD DE GESTIÓN.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.6.</b>	<b>EL NUEVO ROL DEL DIRECTOR EN EL MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD.....</b>	<b>21</b>
2.2.6.1.	Líder democrático.....	22
2.2.6.2.	Competitivo.....	22
2.2.6.3.	Investigador de fenómenos educativos.....	23
2.2.6.4.	Orientador del desarrollo institucional y curricular.....	23
2.2.6.5.	Planificador ejecutor y evaluador de planes, programas y proyectos educativos.....	23
2.2.6.6.	Innovador de valores.....	23
2.2.6.7.	Negociador.....	23
<b>2.2.7.</b>	<b>DIFERENCIA ENTRE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.8.</b>	<b>CONCEPTUALIZACIÓN E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.9.</b>	<b>EL LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN EDUCATIVA.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.10.</b>	<b>LA PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.11.</b>	<b>FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA. ....</b>	<b>28</b>
<b>CAPITULO III.</b>		
<b>3.</b>	<b>REFERENTES METODOLÓGICOS. ....</b>	<b>30</b>
3.1.	PRIMERA FASE. ....	30
3.2.	SEGUNDA FASE. ....	31
3.3.	TERCERA FASE. ....	33
3.4.	CUARTA FASE. ....	34
<b>CAPITULO IV.</b>		
<b>4.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO ACADÉMICO LABORAL.....</b>	<b>36</b>
4.1.	Sub – capítulo 1: CONTEXTO LABORAL Y DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL.....	36

4.1.1. CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	36
4.1.1.1. Contexto educativo pedagógico.....	36
4.1.1.2. Características de los actores.....	39
4.1.1.3. Equipamiento e infraestructura.....	39
4.1.2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL.....	40
4.1.2.1. Socialización del Inicio de Gestión Educativa y el manejo del SIGED.....	40
4.1.2.2. Administración de Recursos Humanos en el área de Planillas (Sistema de Gestión de Planillas, Sistema de Registro Docente Administrativo).....	43
4.1.2.3. Seguimiento al proceso consolidación del MESCP.....	47
4.1.2.4. Operativización de la Olimpiada Científica Estudiantil Plurinacional Boliviana Presidente Evo Morales.....	58
4.1.2.5. Operativización Juegos Deportivos Estudiantiles Plurinacionales Presidente Evo Morales Nivel Primario y Secundario. ....	60
4.1.2.6. Operativo de los Diplomas de Bachiller.....	61
4.1.2.7. Cumplimiento a memorándums de la Dirección Departamental de Educación de La Paz. ....	63
4.2. Sub – capítulo 2: DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA.....	65
4.3. Sub – capítulo 3: PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA.....	67
4.4. Sub – capítulo 4: EVALUACIÓN: .....	72
4.4.1. SISTEMA DE EVALUACIÓN Y MONITOREO DE DESEMPEÑO LABORAL INSTITUCIONAL.....	72
1.4.2. LECCIONES APRENDIDAS.....	73
1.4.2.1. Aspectos positivos.....	73
1.4.2.2. Aspectos negativos.....	74
CAPITULO V.	
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
5.1. CONCLUSIONES.....	76
5.2. RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS	

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradecer a Dios y a la ilustre Universidad Mayor de San Andrés, por permitirme crecer como profesional para lograr una meta muy importante en mi vida.*

*Mi más profundo agradecimiento al Mg.Sc. Iván Cuevas por su profesionalismo, orientación en el desarrollo de la presente memoria laboral.*

*A mis padres, hermanas y a todas aquellas personas, que de alguna u otra manera han colaborado durante todo el proceso de formación de mi carrera como profesional.*

## **DEDICATORIA**

*A mis papas que son el tesoro más grande que Dios me dio, por su apoyo moral para poder superar los distintos obstáculos a lo largo de mi carrera.*

*A mis dos nenas Maylin y Reyzel que son el motor y motivo para superarme día a día*

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

## **INTRODUCCIÓN**

La presente memoria académica laboral socializará el trabajo realizado como Técnica multidisciplinaria de distrito, durante las gestiones 2012 a 2015, en el Distrito Educativo San Andrés de Machaca, donde se trabajó en coordinación directa con el Ministerio de Educación, Dirección Departamental de Educación La Paz, Director Distrital de Educación, Directores de Núcleos de las Unidades Educativas y el Gobierno Autónomo Municipal de San Andrés de Machaca.

En este documento se sistematiza los procesos realizados en cuanto a la gestión administrativa, el seguimiento y supervisión a las diferentes Unidades Educativas entorno al Modelo Educativo Social Comunitario Productivo (MESCP).

Para una mejor comprensión, la presente memorial laboral, se desarrolla en cinco capítulos, las cuales se describen a continuación:

Capítulo I. Comprende el marco institucional, donde se podrá observar la ubicación geográfica; el contexto organizativo; el contexto educativo, Misión y visión, los objetivos institucionales, características generales y/o funciones del Distrito Educativo de San Andrés de Machaca; además del desempeño profesional.

Capítulo II. Se dan a conocer los referentes normativos y teóricos, que rigen la gestión y administración educativa.

Capítulo III. Trata de la metodología planteada para la elaboración de la memoria laboral, a la vez está dividida en cuatro fases; de conocimiento institucional, de intervención, aportes e instrumentos empleados.

Capítulo IV. Socialización del desempeño académico laboral, la cual está dividida en sub-capítulos, el primero sobre el contexto laboral y la descripción de la actividad laboral, el segundo la determinación y análisis del problema, el tercero la propuesta de solución a la problemática, el cuarto la evaluación y la identificación de las lecciones aprendidas y entre ellos los aspectos positivos y negativos.

Capítulo V. Contiene las conclusiones y recomendaciones que se hacen para mejorar la gestión administrativa de las Unidades Educativas.

## **JUSTIFICACIÓN.**

El desempeño laboral de los profesionales del área de Ciencias de la Educación tiene como campo de acción la educación, es por eso que como científicos en educación nos han dado la misión de Diseñar, coordinar y evaluar proyectos educativos en función de los planteamientos pedagógicos actuales y de la realidad concreta en los centros educativos.

Es en ese sentido que esta memoria laboral se centra en describir los procesos que se realizaron con las y los directores de Unidades Educativas y los profesores en la mediación entre la Dirección Departamental de Educación La Paz y la Dirección Distrital de Educación de San Andrés de Machaca, donde se narra todos los aspectos laborales realizados durante los cuatro años en los aspectos de inicio de gestión educativa en los diferentes niveles, seguimiento, supervisión a las Unidades Educativas, trámites en la sección de planillas, operativización de la Olimpiada Científica Estudiantil Plurinacional Boliviana Presidente Evo Morales y los Juegos Deportivos Estudiantiles Plurinacionales Presidente Evo Morales Nivel Primario y Secundario, orientaciones para el llenado de libretas y otros.

Socializar estas experiencias prácticas, apoyadas en teorías y conceptos, permitirán conocer la intervención que se realizó con las y los directores de Unidades Educativas y los profesores, los mismos pasan por diferentes situaciones, los primeros por falta de experiencia y formación administrativa y algunos de los segundos por estar trabajando sin pertinencia académica.

Las diferentes experiencias de profesionales de Ciencias de la Educación son diversas, siendo que se tiene contextos variados, los cuales presentan ciertas características educativas, culturales, sociales y económicas, por consiguiente en esta memoria laboral se describe la intervención con la población ya indicada líneas anteriores, donde se dan a conocer las estrategias y alternativas de solución que se aplicaron, las cuales están plasmadas en proyectos, procesos de capacitación y elaboración de fichas de seguimiento que se ejecutó durante el tiempo de trabajo realizado.

Esta memoria laboral permite socializar experiencias vividas durante el trabajo realizado, que son aportes teóricos y prácticos para los estudiantes, profesionales en Ciencias de la

Educación, docentes y otras áreas podrán conocer el trabajo realizado, tomando en cuenta los aspectos positivos y negativos de la experiencia vivida, que para un futuro servirá de guía para realizar acciones en esta área, teniendo a su alcance una memoria laboral muy bien elaborada.

La experiencia laboral tiene relevancia, porque contribuye a mejorar la gestión educativa en el proceso de Administración, ejercido en las Unidades Educativas del Distrito Educativo “San Andrés de Machaca”, aplicando elementos teóricos sobre la gestión y administración educativa, que contribuyan a mejorar la calidad en cuanto a la administración, además de determinar los roles del administrador y su responsabilidad en la participación de los miembros de su equipo.

La experiencia vivida en el Distrito Educativo de San Andrés de Machaca realizará un aporte en cuanto a la gestión administrativa, el seguimiento y supervisión que se realizó a las diferentes Unidades Educativas.

Las decisiones que se toman a nivel de ejecución en la gestión educativa, tienen que ver con su porvenir, esto significa que en la administración se deben observar, en primera instancia, la cadena de consecuencias, causas y efectos durante el tiempo que se ejecuta la gestión.

Por lo cual esta memoria laboral aportará y permitirá que otros profesionales en educación puedan guiarse para mejorar la calidad educativa de nuestro país, desde la gestión y administración educativa.

Con esta experiencia laboral se pretende aportar con la socialización de experiencias vividas, dando a conocer los aspectos positivos y negativos al momento del desempeño laboral como Técnica Multidisciplinaria de Distrito Educativo.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Socializar las experiencias pedagógicas en la gestión administrativa, el seguimiento y supervisión a las Unidades Educativas entorno al Modelo Educativo Social Comunitario Productivo, del Distrito Educativo San Andrés de Machaca, durante las gestiones 2012 -2015.

### **Objetivos específicos**

- Describir la gestión administrativa, el seguimiento y supervisión que se realizó en las diferentes Unidades Educativas.
- Identificar los aspectos positivos y negativos de la gestión administrativa, el seguimiento y supervisión que se realizó en las diferentes Unidades Educativas.
- Aportar con estrategias y alternativas de solución a problemáticas presentadas sobre la gestión administrativa, el seguimiento y supervisión que se realizó en las diferentes Unidades Educativas.

## **CAPITULO I**

### **1. MARCO INSTITUCIONAL**

#### **1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

San Andrés de Machaca es la Quinta Sección Municipal de la Provincia Ingavi del Departamento de La Paz, con su capital pueblo San Andrés de Machaca, que se encuentra a 145 Km. de la ciudad de La Paz, sede del gobierno central del Estado Plurinacional de Bolivia. Está situada entre los paralelos 16°58' de latitud sur y 68°58' de longitud oeste, a una altura aproximada de 3.800 m.s.n.m.; comunicada por dos carreteras importantes, la primera por Viacha – Nazacara, San Andrés, Santiago de Machaca y Catacora, la red troncal internacional ruta 43 y la segunda, por la carretera asfaltada El Alto de La Paz – Guaqui – Desaguadero, con desvío en el kilómetro 95 hacia Jesús de Machaca.

Los límites del Municipio San Andrés de Machaca son: al norte con la República del Perú; Con la Cuarta Sección de la Provincia Ingavi, (Municipio Desaguadero), y la Sexta Sección de la Provincia Ingavi (Municipio de Jesús de Machaca). Al este con la Provincia Pacajes y la Sexta Sección Provincia Ingavi (Municipio Jesús de Machaca). Al sur con la Provincia José Manuel Pando y la Provincia Pacajes. Al oeste con la República del Perú y con una parte de la Provincia José Manuel Pando

#### **1.2. CONTEXTO ORGANIZATIVO, CULTURAL Y ECONÓMICO**

Históricamente, el territorio originario de San Andrés de Machaca está dividido en dos parcialidades o Markas: Aransaya y Urinsaya; y 6 ayllus. Aransaya está conformado por tres ayllus: Levita, Collana y Choque; y Urinsaya por Yaru, Bajo Achacana y Alto Achacana. Asimismo, según la estructura municipal tiene 9 cantones (Laquinamaya, Artasivi, Nazacara, Villa Pusuma, Chuncarcota, Mauri, San Andrés, Sombrapata y Conchacollo) y 52 comunidades. (Diagnóstico Educativo de San Andrés de Machaca, 2010).

San Andrés de Machaca está habitado, principalmente, por pobladores de la cultura aymara; y el uso de la lengua varia en sus hablantes. Los habitantes de San Andrés de Machaca se dedican, primordialmente, a la crianza del ganado camélido, ovino y vacuno, complementada, en menor escala, con la agricultura, cuyos productos son destinados al consumo familiar. En algunas serranías, se siembra papa, quinua, cañahua y cebada, pero estos cultivos están constantemente amenazados por las fuertes heladas, granizos y sequías. Cuando la producción agrícola y el forraje para el ganado son escasos, los animales mueren y afecta a la economía familiar, provocando la migración obligatoria de los varones en busca de mejores condiciones de vida. La crianza de los animales es considerada la caja de ahorro bancario, porque la venta de animales es destinada a la adquisición de bienes de mayor costo como la construcción de viviendas, la compra de muebles, víveres y otros.

### **1.3. CONTEXTO EDUCATIVO**

Antecedentes históricos. En San Andrés de Machaca la transmisión de saberes, conocimientos, técnicas, habilidades y tecnologías locales, a las futuras generaciones, es de forma oral, pero con la promulgación de la Ley 1565 de Reforma Educativa, el año 1994, por primera vez se postula la educación intercultural bilingüe en los procesos de enseñanza-aprendizaje, aspecto que no fue totalmente comprendido ni apoyado por todos los profesores y padres - madres de familia por desinformación y descrédito de las lenguas originarias.

Actualmente, la nueva Ley de Educación Avelino Siñani – Elizardo Pérez lanza como premisa una educación intracultural e intercultural, plurilingüe, comunitaria y productiva y el currículo base entrará en proceso de implementación en los primeros años de escolaridad, tanto en el nivel primario como secundario, desde la gestión de 2013, mismo que en el Distrito Educativo de San Andrés de Machaca, se ejecutó, de forma conjunta, también se realizó y se implementó el Currículo Diversificado Intracultural y el Currículo Regionalizado.

### **1.3.1. MISIÓN Y VISIÓN DEL DISTRITO EDUCATIVO DE SAN ANDRÉS DE MACHACA**

#### **1.3.1.1. MISIÓN INSTITUCIONAL**

La Dirección Distrital de Educación, en cumplimiento de la función social que corresponde a su naturaleza pública, tiene la misión de fortalecer, generar, apropiar, difundir y aplicar conocimientos, mediante procesos curriculares, investigativos y de proyección, para contribuir a formar integralmente ciudadanos útiles a la sociedad, aportar soluciones a los problemas regionales y nacionales y contribuir al desarrollo sustentable y a la integración en el Distrito de San Andrés de Machaca.

#### **1.3.1.2. VISIÓN INSTITUCIONAL**

Una Dirección Distrital efectiva, visible por la calidad de sus aportes al desarrollo, en un contexto global caracterizada por:

- Un ambiente agradable, basado en el respeto a la vida y a la diferencia, en la solidaridad, en la responsabilidad, en el orden, en la tolerancia y en la participación.
- Unos procesos curriculares flexibles, articulados y que tengan en cuenta el contexto para que puedan contribuir a la formación integral de personas autónomas, agentes de práctica social comunitarios.
- Un compromiso social expresado en propuestas de solución, a los problemas educativos que plantea el desarrollo sustentable.
- Una inserción creativa en los procesos de socialización del conocimiento en las unidades educativas del Distrito Educativo de San Andrés de Machaca.

#### **1.3.2. OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

- Diseñar, evaluar y aplicar un proceso de conversión educativa debidamente presupuestado, relacionado con el diseño curricular diversificado en forma situacional.

- Consolidar la Dirección Distrital competente mediante un sistema de proyección social comunitaria, entendido como apoyo a la gestión del desarrollo sustentable social, humano y económico.
- Generar una cultura investigativa que favorezca la producción, la difusión y la aplicación del conocimiento.
- Lograr altos niveles de calidad y efectividad educativa en la oferta de los niveles inicial, primaria y secundaria.
- Consolidar un sistema efectivo de planeación y de administración del Diseño curricular por procesos en base a la Ley “Avelino Siñani – Elizardo Pérez”.

### **1.3.3. CARACTERÍSTICAS GENERALES Y/O FUNCIONES DEL DISTRITO EDUCATIVO.**

La Dirección Distrital de Educación de San Andrés de Macha cumple con las funciones de:

- Dirigir, orientar y supervisar la gestión educativa, administrativa e institucional dentro de su jurisdicción.
- Aplicar las políticas del Sistema Educativo Plurinacional y los planes, programas y proyectos del nivel departamental.
- Orientar, supervisar y evaluar el desempeño de las y los directores de núcleo.
- Supervisar el funcionamiento de las Unidades Educativas y centros educativos fiscales, privados y de convenio, en el ámbito de su jurisdicción
- Coordinar acciones sobre temas de su competencia, con las organizaciones e instituciones educativas, sociales, comunitarias, padres y madres de familia y otras.
- Convocar a reuniones de coordinación a los Directores de Núcleo, cuando así lo requiera.

- Coordinar la atención integral de los educandos con todos los organismos públicos y privados del ámbito de los Gobiernos Autónomos Municipales e indígenas originarios campesinos.
- Gestionar ante las instancias correspondientes los requerimientos de las Directoras o Directores de Núcleos, de Centros y Unidades Educativas fiscales, privados y de convenio.
- Ejecutar el calendario escolar y las actividades específicas de la gestión educativa del distrito y en casos necesarios y justificados, proponer al Director Departamental la reprogramación del mismo.
- Remitir a la Dirección Departamental de Educación, los proyectos de presupuesto y el Plan Operativo Anual del Distrito Educativo, que deberán incluir el presupuesto y los Proyectos Educativos de Núcleo.
- Administrar los recursos humanos, financieros y materiales asignados a la Dirección Distrital de Educación
- Designar a los Directores de Núcleos, a las y los directores, docentes y administrativos de las Unidades y Centros Educativos de su distrito, en función a los reglamentos en vigencia, en coordinación con la Dirección Departamental de Educación y el Ministerio de Educación.
- Actualizar permanentemente la información educativa de su jurisdicción para ser remitida al Ministerio de Educación o a la Dirección Departamental de Educación, en el marco de las normativas vigentes o a requerimiento de estas instancias.
- Coordina acciones educativas con las Organizaciones No Gubernamentales, como SUYANA, MACHAQ AMAUTA y Centro de Salud.

#### **1.4. ÁREA DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL**

La presente memoria laboral describe los roles y funciones que se desempeñó como profesional en Ciencias de la Educación en el desempeño de labores de Técnica

Multidisciplinaria de Distrito Educativo, en el municipio de San Andrés de Machaca del cual estaba responsable de 37 unidades educativas, 9 directores, 133 profesores y 8 porteros, el trabajo fue en el área de gestión administrativa desde el cargo de técnica de Distrito Educativo y se intervino en las siguientes actividades:

- Seguimiento y supervisión a Unidades Educativas
- Socialización de Resolución Ministerial 001/2012 - 001/2013 - 001/2014 - 001/2015 a Directores/as de Unidades Educativas
- Administración de Recursos Humanos y el trabajo en el Sistema de Gestión de Planillas (SIGPLA) el Sistema de Registro Docente Administrativo (SIRDA)
- Talleres de capacitación para implementar el MESCP.
- Talleres de Capacitación en cuanto al: Sistema de Gestión Educativa (SIGED), Sistema de Función Docente (SISFUNDOC), Sistema Información de Carga Horaria (SICH) y el Fondo Auxilio Educativo Anual (FAEA).
- Operativización de la Olimpiada Científica Estudiantil Plurinacional Boliviana Presidente Evo Morales y los Juegos Deportivos Estudiantiles Plurinacionales Presidente Evo Morales Nivel Primario y Secundario.
- Realización de Concejo Técnico de Directores para la organización y planificación de actividades.

## **CAPITULO II**

### **2. REFERENTES NORMATIVOS Y TEÓRICOS**

#### **2.1. SUSTENTO NORMATIVO**

##### **2.1.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO**

#### **CAPITULO PRIMERO – MODELO DE ESTADO**

**Artículo 1.** Bolivia se constituye en un Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario, libre, independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías. Bolivia se funda en la pluralidad y el pluralismo político, económico, jurídico, cultural y lingüístico, dentro del proceso integrador del país.

#### **CAPITULO SEGUNDO – DERECHOS FUNDAMENTALES**

**Artículo 17.** Toda persona tiene derecho a recibir educación en todos los niveles de manera universal, productiva, gratuita, integral e intercultural, sin discriminación.

**Capítulo sexto** – educación, interculturalidad y derechos culturales

#### **SECCIÓN I EDUCACIÓN**

**Artículo 77. I.** La educación constituye una función suprema y primera responsabilidad financiera del Estado, que tiene la obligación indeclinable de sostenerla, garantizarla y gestionarla.

**Artículo 78. I.** La educación es unitaria, pública, universal, democrática, participativa, comunitaria, descolonizadora y de calidad.

**Artículo 81. I.** La educación es obligatoria hasta el bachillerato.

**II.** La educación fiscal es gratuita en todos sus niveles hasta el superior.

**III.** A la culminación de los estudios del nivel secundario se otorgará el diploma de bachiller, con carácter gratuito e inmediato.

## **2.1.2. LEY DE EDUCACIÓN AVELINO SIÑANI - ELIZARDO PÉREZ**

### **TÍTULO III ORGANIZACIÓN CURRICULAR, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO PLURINACIONAL**

#### **CAPITULO II ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Artículo 71 (Administración y gestión de la educación).** Es la instancia que planifica, organiza, dirige y controla los recursos del Sistema Educativo Plurinacional, con participación social.

**Artículo 73. (Principios de la administración y gestión educativa).** La administración y gestión de la educación se sustenta en los siguientes principios:

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

**Artículo 74. (Objetivos de la administración y gestión del sistema educativo).**

2. Lograr una adecuada y transparente gestión y administración del Sistema Educativo Plurinacional.

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

**Artículo 76. (Estructura Administrativa y Gestión del Sistema Educativo Plurinacional).** La administración y gestión se organiza en:

- a) Nivel Central.
- b) Nivel Departamental.
- c) Nivel Autonómico.

**Artículo 78. (Nivel Departamental de la gestión del Sistema Educativo Plurinacional).** Conformado por las siguientes instancias:

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

**Artículo 79. (Designación y Funciones).**

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

**Artículo 81. (Diploma de bachiller).** El Ministerio de Educación a través de las Direcciones Departamentales de Educación, a la culminación de los estudios del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva y Educación Secundaria de Adultos, otorgará gratuitamente el Diploma de Bachiller, sujeto a reglamentación.

**2.1.3. LEY CONTRA EL RACISMO Y TODA FORMA DE DISCRIMINACIÓN.**

**CAPÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES**

**Artículo 1. (OBJETO Y OBJETIVOS).**

- I. La presente Ley tiene por objeto establecer mecanismos y procedimientos para la prevención y sanción de actos de racismo y toda forma de discriminación en el marco de la Constitución Política del Estado y Tratados Internacionales de Derechos Humanos.
- II. La presente Ley tiene por objetivos eliminar conductas de racismo y toda forma de discriminación y consolidar políticas públicas de protección y prevención de delitos de racismo y toda forma de discriminación.

**CAPÍTULO II DE LAS MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y EDUCACIÓN,  
DESTINADAS A ERRADICAR EL RACISMO Y TODA  
FORMA DE DISCRIMINACIÓN**

**Artículo 6. (PREVENCIÓN Y EDUCACIÓN).** Es deber del Estado Plurinacional de Bolivia definir y adoptar una política pública de prevención y lucha contra el racismo y

toda forma de discriminación, con perspectiva de género y generacional, de aplicación en todos los niveles territoriales nacionales, departamentales y municipales, que contengan las siguientes acciones:

#### **I. En el ámbito educativo:**

- a) Promover el diseño e implementación de políticas institucionales de prevención y lucha contra el racismo y la discriminación en las Universidades, Institutos Normales Superiores Nacionales públicos y privados, Sistema Educativo Nacional en los niveles preescolar, primario y secundario.
- b) Diseñar y poner en marcha políticas educativas, culturales, comunicacionales y de diálogo intercultural, que ataquen las causas estructurales del racismo y toda forma de discriminación; que reconozcan y respeten los beneficios de la diversidad y la plurinacionalidad y que incluyan en sus contenidos la historia y los derechos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos y el pueblo afroboliviano.
- c) Promover la implementación de procesos de formación y educación en derechos humanos y en valores, tanto en los programas de educación formal, como no formal, apropiados a todos los niveles del proceso educativo, basados en los principios señalados en la presente Ley, para modificar actitudes y comportamientos fundados en el racismo y la discriminación; promover el respeto a la diversidad; y contrarrestar el sexismo, prejuicios, estereotipos y toda práctica de racismo y/o discriminación.

### **2.1.4. LEY DE LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN, ENRIQUECIMIENTO ILÍCITO E INVESTIGACIÓN DE FORTUNAS “MARCELO QUIROGA SANTA CRUZ”**

#### **CAPÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES**

**Artículo 2. (Definición de Corrupción).** Es el requerimiento o la aceptación, el ofrecimiento u otorgamiento directo o indirecto, de un servidor público, de una persona natural o jurídica, nacional o extranjera, de cualquier objeto de valor

pecuniario u otros beneficios como dádivas, favores, promesa o ventajas para sí mismo o para otra persona o entidad, a cambio de la acción u omisión de cualquier acto que afecte a los intereses del Estado.

### **Capítulo III delitos de corrupción**

**Artículo 33. (Falsedad en la declaración jurada de bienes y rentas).** El que falseare u omitiere insertar los datos económicos, financieros o patrimoniales, que la declaración jurada de bienes y rentas deba mantener, incurrirá en privación de libertad de uno a cuatro años y multa de cincuenta a doscientos días.

**Artículo 146. (Uso indebido de influencias).** La servidora o el servidor público o autoridad que directamente o por interpuesta persona y aprovechando de las funciones que ejerce o usando indebidamente de las influencias derivadas de las mismas obtuviere ventajas o beneficios, para sí o para un tercero, será sancionado con privación de libertad de tres a ocho años y multa de cien a quinientos días.

**Artículo 149. (Omisión de declaración de bienes y rentas).** La servidora o el servidor público que conforme a la Ley estuviere obligado a declarar su bienes y rentas a tiempo de tomar posición o a tiempo de dejar su cargo y no lo hiciere, será sancionado con multa de treinta días.

**Artículo 154. (Incumplimiento de deberes).** La servidora o el servidor público que ilegalmente omitiere, reusare hacer o retardare un acto propio de sus funciones, será sancionado con privación de libertad de uno a cuatro años.

## **2.2. SUSTENTO TEÓRICO**

### **2.2.1. GESTIÓN**

Para Gonzalo Callisaya (2008) es: “el conjunto de acciones integradas para el logro de objetivos a largo, mediano y corto plazo. La gestión es la acción principal de la administración, es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos que se pretende alcanzar”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Gonzalo Callisaya: “Gestión y Administración Educativa” Editorial Publicaciones Yachay. Pág. 53

### **3.2.2. GESTIÓN EDUCATIVA**

Según Ilsen Ortega Acosta y otros dicen: “la gestión educativa es la identificación, organización, planteamientos de proyectos educativos, disposición y administración de recursos físicos financieros, recursos humanos en el campo de acción, administración de planificación curricular, administración de subsistemas del personal bienes y servicios (...)”<sup>2</sup>.

También Gonzalo Callisaya señala que la gestión educativa es: “La realización de las políticas educacionales en cada unidad educativa, adecuándolas a su contexto y a las particularidades y necesidades de comunidad educativa”.

Es imprescindible que el director o directora lleve adelante una gestión educativa para el logro de objetivos, el cual beneficiará a la comunidad educativa.

### **3.2.3. COMPONENTES DE GESTIÓN EDUCATIVA**

Es de mucha importancia el manejo de los componentes o elementos que forman parte de Gestión Educativa en las diferentes unidades educativas, no se debe descuidar su formulación para tener una administración adecuada<sup>3</sup>. Por cuanto podemos indicar que la administración es importante para que una unidad educativa forme personas exitosas, para ello se debe tomar en cuenta los siguientes principios.

#### **3.2.3.1. PRINCIPIO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

##### **➤ Gestión Centrado en los Estudiantes**

La educación de los estudiantes es la razón de ser, es el objetivo de una institución educativa. La organización, las normas, los procedimientos, el sistema de control y las acciones cotidianas no deben contradecir los fines y objetivos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional.

---

<sup>2</sup>Ilsen Ortega Acosta y Otros: “Gestión Educativa y Pedagogía de Proyectos”. Pág. 8

<sup>3</sup>Adrian Cejas: “Gestión Educativa” La Paz – Bolivia Pág. 218

➤ **Jerarquía y autoridades educativas bien definidas**

Permite garantizar la unidad de acción de la organización, en la cual la dirección ejerce funciones como tal: dirige, impulsa y ordena sin disminuir las competencias propias de cada instancia.

➤ **Toma de decisiones**

Esto significa determinar la responsabilidad que le corresponde a cada persona, estamento, comisión y equipo en la toma de decisiones y en sus resultados.

➤ **Ubicación del Personal de acuerdo a su especialización**

Hay que tomar en cuenta las habilidades y competencias de cada persona, para considerar su ubicación en el lugar donde tendrá mayor rendimiento y realización, lo cual contribuirá a optimizar el funcionamiento de la organización en el desarrollo curricular.

➤ **Transparencia y comunicación permanente**

Todas las acciones deben ser conocidas por los miembros de la comunidad, de ahí la necesidad de contar con mecanismos de comunicación. Esto contribuirá a mantener un clima favorable de relaciones, evitando sospechas, malentendidos y acusaciones innecesarias.

➤ **Control y evaluación oportuna**

El control debe proporcionar información que oriente de manera oportuna las decisiones y, asegure la dirección que tomen las tareas en función de los objetivos institucionales.

El Director de una Unidad Educativa debe saber y aplicar cada uno de estos principios de gestión educativa para mantener un clima institucional adecuado, el cual le permitirá lograr alcanzar los objetivos planteados en bien de la Educación de los profesores y los estudiantes.

### **3.2.3.2. PROCESO DE GESTIÓN EDUCATIVA**

Según Adrián Cejas, el proceso de gestión educativa por su amplio estudio está estructurada en: Área Institucional, Pedagógica y Administrativa, y en base a las siguientes acciones<sup>4</sup>:

#### **a) Dirección Ejecutiva**

Es la máxima autoridad que conduce todo el proceso de gestión pedagógica, armonizador de voluntades, concreta, convoca, orienta, descentraliza acciones toma decisiones, delega funciones y es el generador de una clima institucional, para lograr una eficiencia en el áreas pedagógica.

#### **b) Planificación**

La planificación debe controlar los mejores procedimientos para la solución de los problemas, incorporando todo los actores de proceso de la planificación, en la cual propicia la reflexión y la toma de decisiones para práctica de las diversas acciones.

#### **c) Organización**

Se constituye en sistemas y subsistemas para una interacción permanente, que implica la división de trabajos se delimita las acciones de autoridad, niveles de dependencia, responsabilidades, distribución de tareas, utilización de normas y dentro de un marco normativo previamente establecido.

#### **d) Coordinación**

Permite el logro de los objetivos de la organización, al integrar estas funciones mediante acciones coordinadas entre las comisiones, equipos, grupos de trabajos, consejos de unidades y de núcleos, que aseguren el funcionamiento integrado.

---

<sup>4</sup> Adrián Cejas: "Gestión Educativa" La Paz – Bolivia Pág. 226

**e) Seguimiento**

Seguimiento, la supervisión y el acompañamiento son los elementos fundamentales del proceso, estas acciones serán alimentadas a través de los mecanismos de la comunicación e información, de los distintos niveles de ejecución y funcionamiento de las unidades educativas.

**f) Control**

Si hace necesario ejercitar el control mediante la supervisión, evaluación, verificación, orientación y retroalimentación, de este modo se contara con una eficiente en el proceso de aprendizaje.

**g) Evaluación**

Se considera a la evaluación como un acto trascendental de la pedagogía, permitiendo valorar y cuantificar los cambios, a través de la evaluación de los procesos, resultados, identificación de los logros y dificultades.

En el proceso de gestión educativa es importante que el director tome en cuenta las Áreas: Institucional, Pedagógica y Administrativa en cada uno de ellos las acciones mencionadas en la Unidad Educativa.

**3.2.4. CAPACIDAD DE GESTIÓN**

En este sentido Amanda Correa de Urrea y otros indican: “Capacidad de gestión es articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea”<sup>5</sup>.

La capacidad de gestión es la habilidad que deben tener las Directoras y Directores de las Unidades Educativas para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de recursos y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.

---

<sup>5</sup> Amanda Correa de Urrea y Otros: “La Gestión Educativa un Nuevo Paradigma” Medellín – Colombia Pág. 8

### **3.2.5. CALIDAD DE GESTIÓN**

Asimismo Juan Carlos Aguilera señala: “Tener una gestión educativa de calidad nos hace mención a hacer las cosas bien hechas, desde la primera vez y de manera constante, con una buena actitud, para la satisfacción razonable del cliente que usa un servicio educativo, para mejora continua de su entorno y de su país”<sup>6</sup>.

Los planteamientos que buscan mejorar los procesos de gestión están orientados también a potenciar los procesos de calidad de la educación; en este marco, se tiene como eje sustantivo de las prácticas educativas: el incidir en los aprendizajes significativos de los estudiantes y miembros de la comunidad educativa. De esta manera, no sólo se plantean que hacer pedagógico-didácticos sino, además, incluye formas organizativas y de vinculación con la comunidad.

Por ello, hablar de calidad de la educación y de gestión no sólo es llamar con nombres diferentes a ciertas prácticas de innovación, de mejora educativa o de manera novedosa a las tareas administrativas que son llevadas a cabo en los centros educativos, para coordinar, dirigir, operar y controlar los servicios educativos.

Desde esta perspectiva, la calidad en la Unidad Educativa y en el sistema educativo nos plantea nuevos retos en la gestión educativa: que el instrumento de planeación y reflexión pedagógica sea el proyecto institucional, orientado para la transformación de las comunidades escolares desde una visión integral y que haya claridad, dirección y sentido pedagógico, entre otros.

Por otra parte es importante que se hable sobre la administración y la diferencia que existe entre gestión y administración que a continuación se detalla.

### **3.2.6. EL NUEVO ROL DEL DIRECTOR EN EL MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD**

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

---

<sup>6</sup>Juan Carlos Aguilera: “Gestión Educativa” Santiago – Chile. Pág. 104

### **3.2.6.1. Líder democrático**

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

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

Este tipo de administración genera un ambiente de trabajo con respeto y confianza, con responsabilidad que cumplan eficientemente.

### **3.2.6.2. Competitivo**

El administrador competitivo<sup>7</sup> tiene idoneidad, actitud y capacidad de brindar servicios de calidad, adaptando la unidad educativa al medio que lo rodea, a las transformaciones sociales, económicas, políticas y a los avances tecnológicos; debe también desarrollar el emprendimiento con decisión y coraje, explorar terrenos desconocidos y convertir en realidad los sueños de la institución y su personal.

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

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

---

<sup>7</sup> PROGRAMA DE GESTIÓN EDUCATIVA, Dirección de la Unidad educativa, Pág. 51

### **2.2.6.3. Investigador de fenómenos educativos**

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

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

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

### **2.2.6.5. Planificador ejecutor y evaluador de planes, programas y proyectos educativos**

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

### **2.2.6.6. Innovador de valores**

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

### **2.2.6.7. Negociador**

La Unidad Educativa no es una isla; está en permanente interacción con el entorno donde el director, para cumplir este importante rol debe ser un excelente

comunicador, coordinador y negociador con una capacidad de relacionamiento con los demás integrantes de la Unidad Educativa, organizaciones comunales, instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

### **2.2.7. DIFERENCIA ENTRE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA**

Para Salgueiro (2001), la gestión es el “conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”<sup>8</sup>

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

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

En el campo educativo la administración es un proceso social encaminado a mejorar la calidad de la educación a partir de una serie de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. En cambio la gestión educativa “la acción y efecto de administrar”<sup>9</sup>

### **2.2.8. CONCEPTUALIZACIÓN E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

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

---

<sup>8</sup> SALGUEIRO Amado (2001) indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Editorial Díaz de Santos. Madrid – España. Pág. 24

<sup>9</sup> Programa Gestión Educativa. Bases Generales de administración 2001. Pág. 12

Olivera (2002) se refiere a la definición etimológica de la palabra administración, mencionando que “proviene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia) y significa aquel que presta un servicio a otro”<sup>10</sup> En esta definición se hace referencia a una labor de servicio antes que al manejo de poder y ejecución de labores y tareas basadas en la investidura de alguien.

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

Es un proceso planeado para alcanzar de manera eficaz, objetivos determinados, poniendo en juego recursos humanos, materiales, técnicos y financieros de manera dinámica a las aspiraciones de desarrollo del país.<sup>11</sup>

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

En el campo educativo, el concepto de administración es un proceso social encaminado a mejorar la calidad de la educación a partir de una serie de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. La administración, en materia educativa, no se limita a los aspectos materiales y de recursos, sino a la eficiencia de la educación como tal, en lo externo debe responder a las necesidades de la sociedad y de la economía y en lo interno a la formación alcanzada (saber, hacer y ser)<sup>12</sup>

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

---

<sup>10</sup> OLIVERA DA SILVA, Reynaldo. Técnicas de la administración institucional Thomson Editores S.A., México D.F. Pág. 7-9

<sup>11</sup> GUTIÉRREZ, Feliciano, Glosario Pedagógico”, Pág. 11

<sup>12</sup> DOCUMENTO DE GESTIÓN EDUCATIVA “Bases Generales de Administración Educativa”. Pág. 10 -11

disposiciones y técnica, que deben ser aplicadas en la administración de las Unidades Educativas.

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

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

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

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

### **2.2.9. EL LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN EDUCATIVA**

De acuerdo a las necesidades de un administrador de la educación, su función debe ser mantener la cultura y la organización, siendo un líder<sup>13</sup> de carácter imparcial en la administración educativa.

---

<sup>13</sup> CALERO, Mavilo, "Modernización de la calidad educativa", Pág.-73

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

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

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

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

#### **2.2.10. LA PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN**

La participación en la actualidad es la fortaleza del poder directivo, cuya toma de decisión es compartida. “la participación es la tendencia de conferir la participación a las decisiones que afecten sus intereses a miembros de grupos u organizaciones, como en el caso de la Unidad Educativa”<sup>14</sup>

Se entiende como participación a la “intervención de individuos o grupos de personas en la discusión y toma de decisiones que les afectan para la consecución de objetivos comunes, compartiendo para ello métodos de trabajo específico”<sup>15</sup>

El autoritarismo queda caduco en la dirección actual y la participación es la reinante en las direcciones educativas. Anteriormente los estudiantes no tenían la participación

---

<sup>14</sup> Ídem, Pág. 40

<sup>15</sup> Programa de Gestión Educativa, “Dirección de la Unidad Educativa”, Pág. 23

y el sentimiento positivo para lograr un aprendizaje de conocimientos donde se creen espacios de participación de vida democrática.

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

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

#### **2.2.11. FACTORES QUE INTERVIENEN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

En la Ley de educación boliviana “Avelino Siñani – Elizardo Pérez” en su marco filosófico determina que la educación es intracultural, intercultural y plurilingüe porque articula un sistema educativo plurinacional, desde el potenciamiento de los saberes, conocimientos y la lengua propia de las Naciones Indígenas Originarias; que promueve la interrelación y convivencia en igualdad de oportunidades a través de la valoración y respeto recíproco entre las culturas del Estado Plurinacional y del Mundo.<sup>16</sup>

Para hacer efectiva la participación de la comunidad, la autoridad debe realizar una serie de acciones orientadas a la toma de conciencia y compromiso de los padres de familia en el proceso de organización y gestión curricular, porque en el distrito educativo hay una cierta falta de participación de los padres de familia, por esto, el director debe comprometer y lograra que la comunidad y todos los actores educativos participen en todas las actividades del distrito educativo, al respecto la Ley de

---

<sup>16</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2013), Ley de la educación Avelino Siñani- Elizardo Pérez, U.P.S. Editorial Srl. Bolivia. Pág. 15

educación “Avelino Siñani - Elizardo Pérez” indica que debe coordinar y mantener comunicación permanente con la junta escolar sobre asuntos relacionados con la Unidad Educativa (infraestructura, equipamiento, administración de los recursos).

## **CAPITULO III**

### **3. REFERENTES METODOLÓGICOS**

La metodología planteada para la elaboración de la memoria laboral está dividida en tres fases, donde se describen las estrategias para la realización de la intervención pedagógica.

A continuación se describe las tres fases de intervención desarrolladas:

#### **3.1. PRIMERA FASE**

Esta fase está caracterizada por el conocimiento del Distrito Educativo de San Andrés de Machaca, donde se realizó el desempeño laboral.

Como bien se indicó líneas más arriba el distrito se encuentra en el área del altiplano paceño, además de contar con sus Unidades Educativas muy dispersas de difícil acceso, puesto que no cuentan con carreteras y en algunos casos ni caminos para las movilidades es por eso que el transporte más utilizado es la motocicleta.

En cuanto al aspecto administrativo se cuenta con nueve directores de núcleos educativos, los cuales se encargan a administrar varias Unidades Educativas (hasta siete Unidades Educativas), para tener un trabajo eficiente, por así decir, nombran directores encargados a profesores que trabajan en esas unidades educativas y son con ellos con quienes coordinas las diferentes actividades.

Realizando seguimiento a las Unidades Educativas, durante el primer año, se pudo identificar que los directores no entran a trabajar los cinco días de la semana, en el mejor de los casos entran tres días a la semana y en el peor de los casos solamente entran los días lunes y luego se vienen a la ciudad indicando que están realizando trámites. Esto provoca que los profesores y profesoras no desempeñen bien sus funciones, ya que entraban a sus clases a la hora que querían, se venían a la ciudad los días jueves, pedían permiso a los Consejos Educativos y no entraban a trabajar durante una semana, algunos no presentan sus planes de clases, actualmente

conocido con el Plan de Desarrollo Curricular, algunos peor no contaban con su Cuaderno Pedagógico; todo esto pasaba porque no existía el seguimiento al desarrollo de sus clases por parte del Director.

Es menester hacer conocer que los profesores del Distrito tenían un día de cobro al mes, o sea suspendían actividades ese día.

Durante la supervisión a las direcciones de las unidades educativas, se pudo evidenciar que algunos de los directores no contaban con el Horario de Clases de los estudiantes, no tenían el POA, sus actas estaban sin llenar y no contaban un con un panel informativo.

Cabe mencionar que se recibieron denuncias contra los tres directores de núcleos educativos por el mal trato que se les daba a los profesores, que eran muy autoritarios y en dos de los casos los profesores fueron sacados de las unidades educativas y como no podemos dejarlos sin cargo a una la trasladamos a otra unidad educativa y a la otra la Dirección Departamental de Educación de La Paz se la llevó para otro Distrito Educativo.

También se pudo identificar a maestras y maestros que estaban trabajando sin pertinencia académica, profesores que tenían el título de primaria estaban trabajando en el nivel secundario, profesores de matemáticas trabajando en el área de lenguajes, profesores de áreas técnicas regentando áreas humanísticas y así una serie de casos que se pudo identificar al revisar sus currículums y sus horarios.

Por último el cambio de la Ley 1565 a la Ley 070 trajo consigo muchas modificaciones y provocó que muchos directores se vean en aprietos porque sus profesores tenían muchas dudas que ellos no podían responder.

### **3.2. SEGUNDA FASE**

Esta etapa hace referencia a la intervención que se realizó con las y los directores, profesores y profesoras además del personal administrativo; donde se aplicaron

diferentes estrategias, técnicas para plantear alternativas de solución a problemáticas identificadas.

Como se tuvo muchas falencias en el área administrativa por parte de los nuevos directores se optó por realizar proyectos de talleres para los directores de núcleos, los mismos fueron desarrollados dos a tres veces al año, con la coordinación directa del Distrital, Dirección Departamental de Educación La Paz y el Ministerio de Educación, talleres de conocimiento de las leyes y normas a las que se rigen las y los administrativos en educación, Uno de los talleres más importante fue el taller de liderazgo, para el cual se solicitó a las ONG que trabajan en el distrito que apoyen con materiales e incentivos, la fundación Machaq Amauta fue la que se brindó y llevó a las y los directores a un retiro a la localidad de Sorata donde se desarrolló el taller de dos días con mucho éxito.

Se tenía reuniones de coordinación con las y los directores de núcleo, casi mensualmente, en cada una de esas reuniones al iniciar siempre se presentaba un video de reflexión para que exista una administración efectiva y eficaz de sus Unidades Educativas. En esas reuniones se les informaba de las actividades que se tenía previsto realizar además de recoger las tareas pendientes que se tenían.

Por otra parte se coordinó con las autoridades superiores sobre el reordenamiento de recursos humanos, los cuales brindaron total apoyo.

Para dicha actividades se pidió a las y los directores de núcleos que presentaran sus nóminas de profesores con su R.D.A. y las asignaturas que estaban regentando, a partir de ello se hizo un análisis fue entonces que para la segunda gestión se hizo las tratativas ante la Dirección Departamental de Educación La Paz, el cual pidió una serie de requisitos para poder hacer el reordenamiento de las y los profesores, pero también indicó que el trabajo era muy complicado, porque si los hacía flotar les dejaría sin cargo y no percibirían su salario del, el cual sería mi responsabilidad.

Por el bien de la educación de los estudiantes tenía que lograrlo ese era el gran reto, que muchos no se atrevían a realizarlo por diferentes circunstancias o miedos.

Se realizó todas las documentaciones como las resoluciones, formularios, informes, compromisos y otros. Una vez presentados todos los requisitos ante la sub-dirección de Educación Regular y haber obtenido el visto bueno, se prosiguió los trámites ante la Unidad de Asuntos Administrativos, para finalmente introducir los datos al Sistema de Gestión de Planillas y esta información sería revisada por ésta área y luego enviada al Ministerio de Educación la cual fue la que aceptó los trámites realizados, de esta manera se pudo lograr uno de los más grandes retos.

Otra intervención que se realizó fue un taller en el área de Administración de Recursos Humanos, donde se hizo conocer a los directores, profesores, profesoras y porteros los diferentes trámites que deben realizar ante la Técnica Multidisciplinaria del Distrito en cuanto al Sistema de Gestión de Planillas y el Sistema de Registro Docente Administrativo. Se hizo conocer los requisitos que deben entregar en cada tipo de trámite que realice y los tiempos de presentación para que se tenga resultados óptimos.

También realizó dos modelos de fichas de seguimiento una para los directores y otra para los profesores, la primera se aplicó a los directores de núcleo en los seguimientos y supervisiones que se realizaba, las cuales fueron muy útiles y completos; la segunda era fichas de seguimiento para que los directores lo aplicaran específicamente a sus profesores y a partir de esto, los mismos puedan buscar diferentes soluciones a las problemáticas que identificadas con las fichas de seguimiento, con el fin de mejorar la calidad educativa.

### **3.3. TERCERA FASE**

En esta fase se muestran los aportes profesionales que se logró con el trabajo en el Distrito Educativo San Andrés de Machaca,

- ✓ Se tiene consolidada la supervisión y seguimiento por parte de la Dirección Distrital de Educación (dos veces al año, de acuerdo al año de creación de núcleos educativos y además de sus Unidades Educativas seccionales) a la

gestión y administración que realizan las y los directores en las Unidades Educativas, sin dejar de lado el trabajo que realizan los y las profesoras.

- ✓ Se cuenta con fichas de seguimiento para directores, profesores y Consejos Educativos, los cuales deben ser empleados cada bimestre para ver las debilidades y fortalecerlas para el siguiente bimestre.
- ✓ El personal administrativo que promueve un adecuado clima institucional comunitario, dialógico, participativo y armónico.
- ✓ Las direcciones de Unidades Educativas cuentan con datos actualizados como: el Plan Operativo Anual, Proyecto Sociocomunitario Productivo, Plan Anual Bimestralizado, y los Planes de Desarrollo Curricular de cada profesor, además de los paneles informativos, los horarios, las actas de reuniones y lo más importante cuentan con fichas de seguimiento a los profesores ya llenadas por bimestre.
- ✓ Se tiene consolidado a maestras y maestros trabajando en las Unidades Educativas con pertinencia académica. Profesores que realmente están desarrollando sus áreas desde su formación.

### **3.4. CUARTA FASE**

Entre los instrumentos que se emplearon durante el desempeño laboral son los siguientes:

Fichas de seguimientos a los directores de unidades educativas.

Esta ficha sirvió para conocer cómo estaban desarrollando su trabajo los directores de las unidades educativas y si estaban manejando adecuadamente los recursos materiales y humanos. Esta fue aplicada específicamente a los directores de unidades educativas en el momento del seguimiento y supervisión que se realizaba. Pero también existían fichas a seguimiento para profesores, consejos educativos que fueron aplicadas también en ese momento; por otra parte se dejó fichas de seguimiento para estudiantes. (Ver anexos)

### Guía de entrevista

Las guías de entrevista fueron empleadas en el momento que se realizaba el seguimiento y supervisión a las unidades educativas y se las empleaba cuando se estaba entrevistado a las y los profesores. Estas guías de entrevistas contenían ocho preguntas abiertas y cerradas. Esto sirvió para mejorar el desempeño de los y las directoras y los profesores.

### Diario de campo

Como Técnica de Distrito es menester contar con un diario de campo en el cual se anotaban todos los aspectos resaltantes, entre positivos y negativos, los cuales sirvieron para realizar las diferentes intervenciones pedagógicas que coadyuven a mejorar la calidad educativa desde la gestión administrativa de las y los directores.

### Ficha de observación

Estas sirvieron para identificar las diferentes problemáticas que se dieron a conocer en esta memoria laboral, entre las cuales podemos mencionar la pertinencia académica, la inexperiencia laboral de los directores en temas administrativos, la falta de liderazgo, etc.

## CAPITULO IV

### 4. DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO ACADÉMICO LABORAL

Este punto se refiere específicamente: al contexto del desempeño laboral, la descripción de las actividades laborales, la determinación de la problemática, propuesta de solución a la problemática y evaluación, el cual está dividido por sub- capítulos:

#### 4.1. Sub – capítulo 1: CONTEXTO LABORAL Y DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL

##### 4.1.1. CONTEXTO INSTITUCIONAL

La Dirección Distrital de Educación tiene su oficina en la capital del municipio, a partir de la gestión 2006. (Antes perteneciente al Distrito de Viacha), con la Ley 1565 de Reforma Educativa, hizo el reordenamiento de Nuclearización, como primeros Núcleos pilotos en el Distrito; fueron los siguientes:

- ✓ El Núcleo LAQUINAMAYA que compone con siete Unidades Educativas, estableciéndose la Unidad Central Laquinamaya,
- ✓ Núcleo VILLA ARTASIVI que compone de seis Unidades Educativas estableciéndose a la Unidad Central Antonio Díaz Villamil,
- ✓ Núcleo CONCHACOLLO DE MACHACA que compone de seis Unidades Educativas quedando como Unidad Central Tupac Katari; posteriormente se conformaron dos Núcleos Educativos llamados:
- ✓ Núcleo NUEVO AMANECER
- ✓ PEDRO DOMINGO MURILLO.

##### 4.1.1.1 Contexto Educativo Pedagógico

El Distrito Educativo San Andrés de Machaca, se encuentra en un área dispersa del altiplano paceño. Está conformado por 5 Núcleos educativos, con un total de 37



<b>Laquinamaya</b>	Achamacata	80660052	Inicial y Primaria
	Ancuamaya	80660053	Inicial y Primaria
	Huancarani	80660054	Inicial y Primaria
	Jerusalen	80660055	Inicial y Primaria
<b>Villa Artasivi</b>	Antonio Díaz Villamil	80660066	Inicial y Primaria
	Boliviano Japonés	80660067	Secundaria
	Ladislao Cabrera	80660068	Inicial y Primaria
	Marcelo Quiroga Santa Cruz	80660069	Inicial y Primaria
	Antofagasta "A"	80660070	Inicial y Primaria
	Juan José Torrez	80660071	Inicial y Primaria
<b>Nuevo Amanecer</b>	San Andrés de Machaca	80660072	Inicial y Primaria
	San Andrés	80660073	Secundaria
	Chijipucara	80660074	Inicial y Primaria
	Rosapata	80660076	Inicial y Primaria
	Kanapata	80660077	Inicial y Primaria
	1° de Mayo	80660078	Inicial y Primaria
	Loa Nazacara	80660120	Inicial y Primaria
	Alto de Alianza	80660121	Secundaria
	San Antonio	80660122	Inicial y Primaria
	Jesús de Manquiri	80660123	Inicial y Primaria
<b>Conchacollo</b>	Tupac Katari "A"	80660144	Inicial y Primaria
	Tupac Katari "B"	80660202	Secundaria
	San Pedro San Pablo	80660146	Inicial y Primaria
	Villa Circaya	80660147	Inicial y Primaria

	Chuncarcota de Machaca	80660148	Inicial y Primaria
<b>Pedro Domingo Murillo</b>	Elizardo Pérez	80660075	Inicial y Primaria
	Villa Pusuma	80660149	Secundaria
	Centro Mauri	80660150	Inicial y Primaria
	Ticumuruta	80660151	Secundaria
	Chulluncayani	80660152	Inicial y Primaria
	Antaquirani	80660153	Inicial y Primaria
	Sombrapata	80660154	Inicial y Primaria
	José Olvis Arias	80660155	Secundaria
	Batallón Colorados de Bolivia	80660204	Secundaria

Fuente propia

#### 4.1.1.2. Características de los actores

La labor realizada en el presente Distrito Educativo se caracteriza por el trabajo con los nueve directores de núcleos educativos, las ciento treinta y tres profesoras y profesores, además de los ocho porteros.

#### 4.1.1.3. Equipamiento e infraestructura

Las unidades educativas, reciben material de escritorio cada principio de año por parte del Gobierno Autónomo Municipal de San Andrés de Machaca. Los mismos son distribuidos por la Dirección Distrital, el cual debe hacer malabares para repartirlos ya que las unidades educativas son muy dispersas y en algunos casos de difícil acceso en la época de lluvias.

En cuanto a la infraestructura el Gobierno Autónomo Municipal de San Andrés de Machaca es quien ha dotado de ambientes para que funcione de la dirección distrital de educación, en sus instalaciones.

Mientras que la infra estructura de las Unidades Educativas debe ser mantenida, arreglada y/o refeccionada con sus POA, en algunos casos han sido beneficiados con infraestructuras amplias y de nuevos modelos adecuados, por Proyectos educativos y ONG que trabajan en el Distrito.

#### **4.1.2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL**

Como cientista en educación se desempeñó diferentes funciones desde el campo de Técnica Multidisciplinaria del Distrito Educativo San Andrés de Machaca, las cuales se detallan a continuación:

##### **4.1.2.1. Socialización del Inicio de Gestión Educativa y el manejo del SIGED**

Previamente al inicio de gestión escolar se hace conocer las Normas Generales para la Gestión Educativa, Subsistema de Educación Regular, que para cada año, el Ministerio de Educación, saca las Resoluciones Ministeriales, (001/2012 - 001/2013 - 001/2014 -001/2015) que deben conocer los Directores/as de Unidades Educativas y los profesores y profesoras.

Desde la experiencia como Técnico Multidisciplinario, hago conocer la gestión educativa a las y los Directores de las Unidades Educativas, según a las Normas Generales para la gestión educativa y escolar, aprobado por la Resolución Ministerial, para el cumplimiento de acuerdo el calendario escolar y periodo de inscripción del Art. 4, 5, 6 y 7, que inicia a partir de la segunda semana del mes de enero de cada gestión, donde se indica que los estudiantes antiguos son inscritos automáticamente y que en esta semana debe inscribirse a los estudiantes nuevos en las Unidades Educativas del Distrito. Todos los datos mencionados y otros más fueron socializados a los directores en el domicilio del Director Distrital para que luego ellos lo repliquen a sus profesores y profesoras de sus unidades y de sus unidades educativas seccionales.

Se realizó el Operativo Inicio de Gestión (SIGED), de acuerdo al instructivos emanados por la Dirección Departamental, en atención a las Resoluciones Ministeriales, seguidamente ingrese a la página web para descargar el

Instalador y los archivo Inicio de Gestión Educativa (IGE) para inscribir a las y los estudiantes de los niveles: Inicial en familia comunitaria, Primaria comunitaria vocacional y Secundaria comunitaria productiva al sistema de gestión Educativa, posterior a la descarga de los archivos, se realizó un Seminario Taller, donde se les volvió a explicar el llenado de los datos de inicio de gestión en el sistema, entre ellos, datos de la unidad educativa, de los maestros, carga horaria, áreas de conocimientos y saberes, datos de los estudiantes.

Consecutivamente a cada director se le entregaba en un CD el instalador y el archivo IGE de sus Unidades Educativas, para que en una semana entreguen los archivos llenados con todos los datos completos de las y los estudiantes. Mismos archivos fueron recogidos en la ciudad de La Paz, en un internet, ya que no se contaba con una oficina. Una vez acopiado los archivos, se procedía a centralizarlos y entregar a la Dirección Departamental de Educación La Paz, al área Sistema de Información Educativa (SIE).

También como Técnico Multidisciplinario, se desarrolló un taller de capacitación a las y los maestros de las diferentes Unidades Educativas del Distrito, sobre el llenado de Libretas Escolares Electrónicas de primer bimestre, emanado el instructivo por la Dirección Departamental de Educación La Paz, por primera vez se está implementando el Sistema de Información de Gestión Educativa (SIGED).

De acuerdo a la Resoluciones Ministeriales, del Capítulo III, art. 34, la capacitación se realizó con la participación de las y los maestros y directores de las Unidades Educativas, se les hace conocer a los participantes del llenado de SIGED del primer bimestre es tan parecido al sistema de gestión educativa (SIE), la libreta escolar electrónica desarrolla las dimensiones y la promoción de las y los estudiantes al año de escolaridad inmediato superior, entonces manipulamos en la computadora la herramienta del sistema de información de gestión educativa (SIGED).

Juntamente con los directores verificamos la ventana uno, es lo mismo que el anterior sistema, ventana dos lo mismo no hay cambios grandes, ventana tres no habiendo cambios y ventana cuatro si hay cambios que se ha generado en el llenado de notas como cuantitativa y cualitativa solo en primer bimestre los de más bimestres no hay todavía, se les aclaró la parte cualitativa donde debe ser llenado con 250 caracteres que al momento de recoger SIGED se va controlar minuciosamente la forma en la que ha sido llenado, con esas aclaraciones se concluyó la capacitación del llenado de Libretas Escolares Electrónicas.

Una vez terminado el taller se entregó el instalador y los archivos de inicio de gestión educativa (IGE) en un CD a los Directores de las Unidades Educativas, para el llenado de las Libretas Escolares Electrónicas del (SIGED), del primer bimestre de la gestión, en el momento de entrega se les instruye a cada uno de los Directores de Núcleos la fecha de entrega para la consolidación del SIGED de primer bimestre, en ese sentido los Directores y maestros van a realizar el llenado en las Unidades Educativas.

Durante el lapso de tiempo que se les dio, un Director encargado de la Unidad Educativa “Juan José Torres” me llamó por vía celular preguntándome e indicando que no podía empaquetar y guardar el archivo realizado, al docente le pedí por favor que salga el fin de semana a la ciudad para poderlo explicar mejor, pero que no olvide traer su laptop.

En la ciudad nos llegamos a encontrar con el docente que estaba agarrado su laptop, en su computadora realizamos la operación de guardar el archivo realizado y empaquetado antes de todo lo revisamos como ha llenado libreta escolar electrónica, no encontré las observaciones todo estaba llenado como sea indicado en el taller, entonces el docente lo graba en un CD para entregarme, luego me entrega el CD grabado del SIGED, a partir de ahí se empezó a centralizar los archivos realizados y empaquetados, por las y los directores.

Para la presentación de las libretas escolares electrónicas del SIGED, la mayoría de las y los Directores hacen llegar el llenado de notas en el sistema

de información de gestión educativa de las unidades educativas, primeramente se revisó la parte cualitativa de 250 caracteres, en algunos el llenado de notas cuantitativas y cualitativas si esta de manera correcta uno que otro se equivocaron en la parte cualitativa e inmediatamente se les hizo notar la observación para que en el momento se subsanen y luego entregaron los archivos realizados, al mismo tiempo en la computadora se centralizó los archivos realizados y empaquetados de cada unidad educativa, revisando siempre si han llenado correctamente las notas, carga horaria y los datos personales de las y los maestros, administrativos y estudiantes, para la consolidación de las libretas escolares electrónicas del primer bimestre en el Ministerio de Educación. Contribuye la carga horaria y la parte cualitativa el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo de la ley 070, Avelino Siñani – Elizardo Pérez.

#### **4.1.2.2. Administración de Recursos Humanos en el área de Planillas (Sistema de Gestión de Planillas, Sistema de Registro Docente Administrativo)**

Se desarrolló diferentes funciones en el área de planillas, el primer trabajo en esta área fue el procesamiento de los memorándums de la directora y los directores de Unidades Educativas, ya que con el proceso de institucionalización se determinó que ellos fueran los que empiecen desde el inicio las actividades escolares.

Posteriormente, en el mes de Febrero se realizó compulsas de maestros y las permutas voluntarias en el área de Recursos Humanos, las permutas voluntarias se realiza entre dos maestros que deben ser de la misma especialidad y que debe existir la pertinencia académica, caso contrario se anula la permuta, hay docentes que no ven por ese lado, la mayor parte de las y los maestros les interesa la carga horaria y la distancia. Se tuvo la experiencia de una maestra que era de la especialidad primaria, pero la maestra regenta la clase de 1ro a 6to de secundaria comunitaria productiva en área de Artes Plástica y Visuales, en la Unidad educativa Boliviano Japonés, la maestra

busca un permutante que sea del mismo nivel primaria desde el inicio del mes de febrero, pero no encuentra en todo el mes, por cuanto se les indicó que continuara buscando el siguiente mes más pero ella quería que nosotros se lo busquemos una permuta o la reordenemos, mas se le indicó que ella tenía que buscarse ya que en el distrito varios profesores están en la misma situación.

Al inicio del mes de marzo, la maestra encuentra una permutante, era una profesora de la especialidad Técnicas del tercer ciclo regentando en nivel primaria entonces se dio la respectiva viabilidad de la permuta voluntaria entre dos maestras, que la otra trabajaba con 120 horas y la otra con 104 horas, por lo tanto procede el proceso del memorándum de designación y el mismo es cargado al sistema de gestión de planillas en (SIGPLA), por cuanto de esta manera cada una sea reubicado de acuerdo a su pertinencia académica en cada distrito educativo.

El desarrollo de las permutas con pertinencia académica, consiste en realizar un cambio voluntario que hacen dos maestros o directores de cargos que poseen respectivamente, generalmente son de similares características en cuanto a horas, nivel y especialidad. Desde antes de la incorporación de este término se trató de realizar las permutas respetando el código de cargo, la especialidad y el nivel pero esta intención siempre estuvo obstaculizada por las designaciones que se dieron en las gestiones pasadas donde se designaron maestros de nivel secundario en nivel primario y viceversa, designaciones de maestras y maestros de la misma especialidad en una misma Unidad Educativa donde no hay más que un solo paralelo y en nivel secundario se necesita de especialidades para poder dar una mejor formación a los estudiantes, para poder contribuir a la concreción y consolidación del MESCP con maestros que tengan pertinencia académica.

Otro de los obstáculos con el que tropezamos al tratar de hacer cumplir específicamente las consignas en las R. M. 01/2013 a R. M. 01/2015, las cuales buscan la consolidación del MESCP, donde las permutas tengan pertinencia

académica entendida como misma especialidad, nivel de formación sea Primario o Secundario primordialmente, para que cada maestro en su especialidad y nivel puedan hacer la concreción del MESCP.

El día jueves 26 de febrero se presentaron a la oficina de la dirección distrital dos maestros que querían realizar una permuta los cuales le consultaron primeramente al director distrital y él me indico que les atiendan, nos saludamos y se procedió a pedirles sus documentos de formación docente, específicamente su Registro Docente Administrativo (RDA), para la realización de la permuta y ellos empezaron a contar las dificultades que habían tenido para encontrar un maestro que quiera realizar la permuta, nuevamente les solicite que me mostraran los documentos para verificar si había pertinencia académica para la realización de la permuta.

Una vez revisada la documentación de ambos maestros pudo evidenciar que no había pertinencia, porque el maestro que deseaba venir del distrito de Tipuani era del nivel primario de la especialidad de docente de aula y el ítem de San Andrés de Machaca era de nivel secundario, les indique que no procedería la permuta a causa de la falta de pertinencia académica y ellos indicaron que antes se realizaban las permutas sin exigir ningún tipo de requisitos que solo en el distrito de San Andrés de Machaca les exigían tener pertinencia académica.

Para evitar entrar en discusiones con los maestros les mostré la R. M. 001/2015 Cap. IV art. 72 (Pertinencia académica de maestras y maestros en el año de escolaridad). Les recomendé que busquen realizar la permuta con otros maestros con los cuales haya pertinencia académica y ellos me dijeron que antes no era así, indicaron que irían a la federación a consultar desde cuando se estaría aplicando la normativa y se retiraron de la oficina molestos.

Los maestros no aceptan esto y se apoyan en las federaciones realizando sus quejas y las mismas que apoyan a sus afiliados, muchos de los Técnicos que quieren aplicar las disposiciones dadas por el Ministerio de Educación o por la Dirección Departamental son tomados como malas personas y que nosotros

como técnicos somos los que perjudicamos a los maestras y maestros en la realización de sus permutas, sin embargo solo tratamos de cumplir con la normativa en actual vigencia.

Cuando un maestro quiere realizar una permuta solo verifica la cantidad de horas que tiene el ítem donde quiere permutar, la distancia a la que está de la ciudad de La Paz y no así, si son de la misma especialidad y nivel. Solo les importa lo que ganaran al realizar la permuta y muchas veces al ver que no corresponde la permuta y haciéndoles ver las observaciones siguen volviendo con otro permutante que de igual manera no tiene pertinencia académica este hecho hace que el técnico pierda mucho tiempo explicando una y otra vez las mismas observaciones. Posterior a esa actividad deben realizar la presentación de sus documentos y registrarlos en el sistema SIGPLA.

Durante el procesamiento de memorándums de designación a través del Sistema de Gestión de Planillas (SIGPLA), en atención a las Resoluciones Ministeriales y de acuerdo al art. 72, la nueva designación del personal docente es muy importante la especialidad o formación del maestro o de la maestra en cada niveles inicial en familia comunitaria - escolarizada, primaria comunitaria vocacional y secundaria comunitaria productiva, cuando se designa a un maestro sin pertenencia académica poco a poco se acomoda con la enseñanza a los estudiantes en aula, al docente le cuesta realizar la planificación como ser Plan Anual Bimestralizado, Plan Desarrollo Curricular, con el cambio de la educación es muy importante designar a un docente de la especialidad para mejorar la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes en las unidades educativas, el maestro con facilidad planifica el desarrollo curricular para garantizar la educación en las diferentes unidades educativas acorde al Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo.

En esta área lo primero que debe realizar el técnico es revisar los documentos personales y la especialidad si es pertinente del docente o no, si es procedente entonces se llena el memorándum de designación en borrador, luego el maestro o la maestra va hacer transcribir el memorándum original, después me entrega

todo los documentos necesarios para el proceso al Sistema de Gestión de Planillas (SIGPLA), primero se ordena los documentos personales de las y los maestros, por último proceso los memorándum de designación al Sistema de Gestión de Planillas (SIGPLA), para la consolidación del ítem, servicio y código de cargo en la planillas del Distrito en el Ministerio de Educación, para contribuir la transformación de la educación de los estudiantes a través de las Resoluciones Ministeriales, para la concreción y consolidación del MESCP, de la ley 070 Avelino Siñani – Elizardo Pérez.

Lo que muchos no se atreven a realizar es el reordenamiento de profesores y profesoras en el mismo distrito educativo o con otro distrito educativo, para este cometido se necesitan: Resoluciones Bi-distritales, formularios, actas, informes y los más importante el cargado de los mismos en el Sistema del SIGPLA, para luego ser revisado por la Dirección Departamental de Educación y posteriormente para al Ministerio de Educación para que se consoliden los Ítems.

Otro de los trámites a realizar ante la Dirección Departamental de Educación es el Sistema de Registro Docente Administrativo, en donde se les informa a los docentes que al igual que el trámite SIGPLA los documentos a actualizar se deben entregar hasta el 30 de cada mes impostergablemente. En esta área se actualiza los datos de los profesores en cuanto a: años de servicio, inserción libreta de servicio militar, NUA, licenciaturas, diplomados o cursos de relevancia que deseen que este en su RDA o modificaciones de fecha de nacimiento o datos faltantes, pero el trámite que cada mes entregan los profesores que ganan más de siete mil bolivianos son su IVA, para no sufrir el descuento del trece por ciento de su sueldo.

#### **4.1.2.3. Seguimiento al proceso consolidación del MESCP**

Durante en el proceso de las funciones, se desarrolló el seguimiento a los directores, directora, profesores, profesoras y personal administrativo de las Unidades Educativas pertenecientes al distrito a partir del mes de marzo -

abril, se empezó a comprobar cómo se está dando la concreción y consolidación del MESCP, la relación maestro estudiante, asistencia de las y los maestros a sus fuentes de trabajo, funcionamiento de la Comisión Técnica Pedagógica, horario escolar, duración de los periodos pedagógicos, verificación de que se cumpla los reglamentos R. A. F. U. E. Reglamento de faltas y sanciones, Reglamento de Evaluación, Normas Generales para la Gestión 2013 - 2015 y los instructivos emanados por la Dirección Departamental de Educación La Paz.

También se realiza la revisión de los documentos administrativos de los directores, desde el organigrama de la Unidad Educativa, su Proyecto Educativo Institucional, planilla de asistencia, Proyecto Sociocomunitario Productivo, planes y diseños curriculares y así como coordinación de la realización de las Olimpiadas Científicas Plurinacionales, Juegos Estudiantiles Plurinacionales “Presidente Evo”, Función Docente para el incremento de horas de acuerdo a convenio con las confederaciones de las y los maestros del área Urbana y Rural en base a déficit de horas en las Unidades Educativas.

En las visitas a las unidades educativas se pudo observar que no todos los directores realizan el respectivo seguimiento a sus maestras y maestros, a pesar de que en las unidades educativas se cuentan con consejos educativos para que se controle este aspecto, los padres de familia que lo conforman no viven en el lugar muchos son residentes razón por la cual no tienen conocimiento de las actividades que realizan sus hijos en las unidades educativas a causa de que muchos trabajan en otros lugares y dejan a sus hijos en cuidado de sus familiares los cuales, no se interesan debidamente con las actividades que se realizan en las Unidades Educativas, como prueba de ello es la poca participación de los padres de familia en el proceso de elaboración y ejecución del Proyecto Sociocomunitario Productivo, y por tal razón cuando tienen que ejecutar el Proyecto a veces los padres de familia no están de acuerdo en su implementación porque desconocen el ¿Para qué? y el ¿Por qué? Del PSP.

De acuerdo a instructivo de la Dirección Departamental de Educación referido a la verificación de cantidad de KUUAs y su relación con la cantidad de estudiantes efectivos de sexto de secundaria, se instruyó a los directores que remitan esa información a la Dirección Distrital a la brevedad posible, pero no me pude comunicar con el director Vicente de la Unidad Educativa Bolivia Mar, así que me dirigí a la unidad educativa para poder comunicar al director que debía remitir la información requerida por la Dirección Departamental.

Cuando se llegó a la Unidad Educativa Bolivia Mar a las nueve de la mañana, estaban dando inicio a el acto cívico en relación al primer día de la semana, cuando termino el acto nos reunimos en la Dirección de la Unidad Educativa, donde se hicieron presentes los maestros, maestras y padres de familia.

Aproveche para intercambiar unas palabras con todos ellos, les pregunte ¿Cuál es el Proyecto Sociocomunitario Productivo y cómo están ejecutando el Plan de Acción del PSP?, se callaron, se miraron entre sí, entonces le pregunte al Consejo Educativo Don Pascual, el cual indicó que no se recordaba bien, solo que se trataba de tejidos, también le pregunte al Maestro Mamerto, ¿Cuál es el PSP de tu unidad educativa?, él sabía de qué se trataba y respondió por los consejos educativos y me indico que la participación de los consejos educativos es escasa porque ellos deben trabajar para poder subsistir y su trabajo les consume mucho tiempo, fue entonces que me percaté que no se había socializado adecuadamente con la comunidad educativa.

El director me entrego la información de la relación de KUUAs y estudiantes, ya con la información requerida se retornó a la Dirección Distrital para centralizar la información que nos solicitaba la Dirección Departamental.

Otra visita que se realizó fue a la Unidad Educativa Villa Pusuma, se llegó alrededor de las nueve de la mañana, se indicó que ese día se iba a revisar las planificaciones, si estaban realizando sus planificaciones del tercer bimestre y si sus planificaciones estaban de acuerdo al MESCP, le pedí al director Evaristo que les indicara a los maestros que traigan sus Planificaciones

Anuales Bimestralizados y sus Planes de Desarrollo Curricular para poder revisar, me lleve la Unidad de Formación N° 10 “Gestión Curricular del Proceso Educativo” para apoyarme durante la revisión de sus planificaciones. Se pidió al director que me entregue su Proyecto Sociocomunitario Productivo el cual titulaba “La elaboración de prendas de vestir para la independencia económica de la Unidad Educativa Villa Pusuma.

Las y los maestros trajeron sus respectivas planificaciones para su correspondiente revisión, se comenzó con el Prof. Antonio, el cual presento su planificación Anual Bimestralizada y su Plan de Desarrollo Curricular (PDC), los cuales estaban de acuerdo a la estructura indicada en la Unidad de Formación (UF) N° 10, cuando se comenzó a leer el contenido, se pudo verificar que solo habían errores de transcripción en el tiempo de ejecución del PDC indicaba que lo realizaría en cuatro minutos, cuando le pregunte al Prof. Antonio que paso, ahí indicó que eran cuatro periodos y no minutos, pude ver en sus planes estaba articulando con el PSP de su Unidad Educativa de esta manera revise sus planes

Se llegó a revisar los planes de la Prof. Erika la cual recién había impreso su Plan Anual Bimestralizado y sus Planes de Desarrollo Curricular, me indico que se había olvidado en la ciudad de La Paz, porque estaba realizando algunas correcciones, seguidamente se empezó a revisar su planificación la cual no estaba de acuerdo a los formatos establecidos en la UF N° 10, y me indico que no podía realizar, que le era difícil elaborar y que el director no le ayudaba cuando le consultaba como se debía elaborar su plan de desarrollo curricular, entonces me dirigí a hablar con el director para consultar el caso de la maestra y me indico que cuando le trata de hacer ver sus errores al momento de hacer su planificación, pero simplemente indica que pronto se iba a jubilar y con eso solucionaba todo.

Otro día que se volvió a la unidad educativa se aprovechó para revisar sus planes de clase para verificar si estaban articulando sus contenidos con el PSP,

al revisar sus planes se pudo verificar que estaban articulando sus contenidos con el PSP pero solo en teoría, les pedí sus registros de asistencia y algunos presentaron su registro pero solo en hojas sueltas y les recomendé que tuvieran organizados sus documentos inherentes a su función, le recomendé al Director de la Unidad Educativa Evaristo que realizara el respectivo seguimiento a los maestros y maestras, le consulte ¿Quiénes son los que contribuyeron en la elaboración del PSP? El respondió que por la falta de tiempo de los padres de familia, solo se nombró una comisión para que lo redactara.

En otra de las visitas que se realizó a la Unidad Educativa mencionada cuando realice la revisión de los documentos de los maestros pude ver que ya realizaron los cambios con respecto a las observaciones que se les indicó en la anterior visita, esta vez todos utilizaban el PSP en sus Planes de Desarrollo Curricular, y sus registros de asistencia ya estaban organizados, el Director Evaristo, no se encontraba en la Unidad Educativa. Así que pase a una de las aulas donde estaban pasando clases.

La Maestra Elvira, estaba pasando clases de historia y pase a ver como estaba desarrollando su Plan de Desarrollo Curricular, se ingresó al curso de la profesora con un saludo cordial a los estudiantes y me presente como técnica del distrito y los estudiantes estaban con una inquietud de saber qué es lo que haría así que para romper el hielo entre los estudiantes aproveche que tenían instalado su data show y les mostré unas diapositivas para romper el hielo no tarde más de diez minutos para mostrarles y comencé a intercambiar algunas palabras con los estudiantes, los cuales luego no sintieron mi presencia dentro del aula.

La maestra comenzó la clase haciendo una retroalimentación de las actividades realizadas en su anterior clase que tocaron el tema de la Guerra del Chaco en esa anterior clase hicieron un análisis de los hechos históricos que estaban en sus textos de estudio y comenzó su clase haciendo uso del data show mostro un documental sobre la Guerra del Chaco y los estudiantes quedaron impactados

hacían ademanes con sus manos y sus rostros reflejaban su interés con las imágenes que se mostraban y con las entrevistas que se mostraron en el documental, cuando terminaron de ver el documental la maestra reunió a los estudiantes en el patio del colegio e invito a unos estudiantes que tenían familiares que habían participado de la guerra y ellos contaron la experiencia vivida de sus abuelos, los estudiantes contaron la historia desde el punto de vista de sus familiares lo que en algunos casos corroboraron el documental, lo que le dio más significado a la asignatura que estaban pasando.

La maestra me comento después, cuando termino la clase, que uno de los estudiantes que debía contar una historia de su familiar, no conto ese día porque no vino a pasar clases me indico que hay algunos estudiantes que están acostumbrados a solucionar sus problemas con no asistir a clases y me dijo que los maestros no pueden llamar la atención a los estudiantes porque amenazan con abandonar la unidad educativa.

Los mismos padres de familia optan por realizar el cambio de unidad educativa cuando los maestros o directores les solicitan que hagan alguna actividad que los padres o familiares consideran irrelevante para la Unidad Educativa, ven que hay muchas actividades que realizar entonces hacen los traslados para evitar realizar actividades en favor de la Unidad Educativa y de los trabajos del Proyecto Socioproductivo de la unidad educativa.

Otro aspecto donde resalta la falta de interés de los padres de familia en los estudios de sus hijos cuando se les pide la presentación de los documentos para la obtención de su Diploma de Bachiller, no presenta los documentos de sus hijos lo cual hace que se presenten retrasos al momento de iniciar la presentación de documentos.

Los directores de las diferentes unidades educativas tienen falencia durante el desarrollo de sus actividades administrativas, la cual es, la falta de cumplimiento a sus funciones establecidas, las cuales están detalladas en la Resoluciones Ministeriales, Reglamento de Evaluación y las Normas

Generales para la Gestión Educativa y Escolar, donde se especifica que los directores son los encargados de dar orientación, apoyo y acompañamiento técnico pedagógico al maestro en los procesos de enseñanza aprendizaje y de gestión-administración institucional en las Unidades Educativas donde fueron designados.

En la práctica esta actividad esta descuidada porque emanan diferentes instructivos por parte de la Dirección Departamental y Ministerio de Educación como también otras actividades que ya están definidas y establecidas como ser las limpiadas científicas y los juegos estudiantiles plurinacional, actividades que hacen que se descuide la labor administrativa de los directores, por estar con el afán de presentar los informes que se les solicita.

Uno de los factores que hacen más notoria esta falencia es la falta de recursos tecnológicos y cobertura telefónica, para poder desarrollar sus actividades con eficiencia y eficacia para elaborar los diferentes informes que se les pide y poderlos enviar a tiempo, necesitan contar con computadoras, impresoras y una conexión a internet. Cabe resaltar que el dominio del manejo de los paquetes de computación es de suma importancia para que puedan desarrollar sus funciones de manera oportuna.

En algunos casos los directores que son designados en las diferentes unidades educativas son de edad avanzada y la acumulación de trabajos solicitados por el Ministerio de Educación y la Dirección Departamental hacen que tengan que salir a la ciudad de La Paz a realizar sus trabajos ya que en el distrito no se cuenta con internet, a veces no hay energía eléctrica en las comunidades lo cual hace que no puedan utilizar sus computadoras, la falta de interés de algunos directores en el conocimiento de los diferentes Sistemas Informáticos que son proporcionados por el Ministerio de Educación.

Un día cuando estábamos reunidos en el salón de la Alcaldía de San Andrés de Machaca y era mi turno de realizar mi intervención y dar las novedades con

respecto a la socialización de los instructivos emanados por la Dirección Departamental de Educación La Paz precisamente estaba dando el procedimiento para las inscripciones al ascenso de categoría 2015, cuando uno de ellos me pidió que le explicara con más detalle y a pesar que el Ministerio de Educación elaboro los pasos que se debían seguir y se les entrego los mismos para que los directores repliquen a sus maestros, me pareció que no tenían dominio del manejo de los sistemas que elabora el M. E., así que me anime a realizar las siguientes preguntas ¿Ustedes hacen uso del internet? ¿Saben lo que es un sistema informático? ¿Cuentan con un correo electrónico? ¿Alguna vez entraron a la página del ministerio de educación? Pocos de los directores presentes respondieron a las preguntas.

Esta situación me motivo a realizar un taller de las TIC's, cuando realizamos el consejo se les preguntó si estuvieran de acuerdo en pasar un curso de internet y del manejo de los sistemas de información que tiene el ministerio de educación y en el manejo de algunos paquetes de office menos del 50%, estuvieron de acuerdo y aceptaron que les faltaba conocimiento en esa área que tales era su debilidad. Quedamos en hacer un esfuerzo y hacer el curso en un internet en la ceja de El Alto, las veces que tuviéramos la oportunidad de sacarnos un tiempo.

Ese fin de semana se apuntaron siete directores con los que debería pasar el curso había pensado darles algunas pautas del manejo básico de las computadoras y del envío de archivos a través del correo electrónico y del Facebook, el taller debía de realizarse a las nueve de la mañana y empezó con cinco directores, algunos de ellos nunca habían tenido una cuenta en alguna red social, iniciamos con lo básico y ellos realizaron las actividades que se les pidió a los directores. Al principio tuvieron muchas fallas al realizar los pasos para la creación de sus cuentas de correo electrónico e ingresar a las mismas.

Una parte lo asimilo rápidamente y lograron hacer todo los pasos para la creación de las cuentas en hotmail y Facebook, los demás se frustraron y ya no

lo hacían con agrado así que los apoye constantemente y se vio la necesidad de motivarlos de alguna manera y cuando entramos a la red social Facebook les indique que busquen personas en las redes sociales así para ver las reacciones en los directores cuando me preguntaron ¿a quién voy a buscar? Les respondí que a cualquier persona que conozcan o sus amigos, hijos, compañeros y empezaron a realizar las búsquedas, cuando se asombraron de cuantas personas que ellos conocían tenían sus cuentas en el Facebook, encontraron a sus compañeros de la normal otros a sus hijos e hijas.

Al ver esto se interesaron más por el manejo de esto, lo que a mí me interesaba más era que aprendan a realizar él envió de archivos a través de correo electrónico y Facebook. Una vez que ya ellos vieron que estas aplicaciones les servirían se interesaron, así que se aprovechó el momento para enseñarles a mandar archivos entre ellos a través de sus correos y red social Facebook, cuando realizaron él envió de archivos asesorados, se les pidió que lo hagan otra vez, para que se les quede los pasos que siguieron, posterior a eso se les solicitó que cerraran sus cuentas y que cierren todas las ventanas abiertas de internet, se les exigió que volvieran a ingresar a sus cuentas ya creadas, algunos querían volver a crear sus mismas cuentas.

Viendo estas falencias hicimos una reflexión sobre la importancia de realizar la práctica constante, a pesar de que sabían cómo hacerlo hace unos minutos ya no recordaron como volver a hacerlo, vimos pertinente en consenso con los que asistieron, en poder realizar estas prácticas en el manejo de internet pero en las siguientes ocasiones, pidieron usar sus propias computadoras para poder dar el uso respectivo a las mismas.

En otra oportunidad se llegó a la Unidad Educativa Centro Mauri para realizar seguimiento a la Dirección, del director Issac, revisamos al cuaderno de control de asistencia para verificar si el personal docente estaba completo e inmediatamente se reunió a los profesores para saludarnos, se notó que se está mejorando las relaciones personales entre docentes. Pero nosotros

aprovechamos el momento para persuadir que nuestra presencia no significa tomar acciones en contra del docente, más al contrario es para fortalecer el trabajo docente.

Después junto al Director de la Unidad visitamos el aula de tercero de Primaria, lo que nos llamó la atención fue que los asientos del curso estaban unidos en un bloque y algunos estudiantes pasaban por encima de los asientos para llegar a su puesto donde se sientan. Por lo que se les orientó a los niños sobre lo que estaba sucediendo y creemos que entendieron nuestra preocupación.

Posteriormente se verificó el aprendizaje de los estudiantes comparando la planificación del Docente con lo anotado en los cuadernos de los estudiantes y había coherencia. Consultamos al docente si tenía alguna dificultad en el que podemos ayudarlo, nos indicó que tenía en lista una niña inscrita en su curso pero que estaba pasando clases en el segundo grado debido a que tenía deficiencias. Hicimos una recomendación al Director y a la docente realicen una adecuación de contenidos.

Luego pasamos al aula del Nivel Inicial e familia comunitaria, donde nos recibió la profesora y a la entrada nos dimos cuenta que era aula del nivel Inicial, la profesora había estado desarrollando la Ley de Racismo y toda forma de Discriminación, había diferentes dibujos en el pizarrón y las y los niños nos enseñaron que todos somos iguales y todos somos amigos sin distinción.

Para finalizar nuestra actividad en esta Unidad Educativa supervisamos al curso primero de Secundaria, era el periodo Valores, Espiritualidades y Religiones, al ingresar al aula los estudiantes estaban organizados en grupos para realizar diferentes trabajos y hacer su presentación, una estudiante nos habló de las drogas que era el tema de conversación de la clase. Lo que nos impactó es que era una clase innovadora, ya no de forma tradicional, los

estudiantes con libertad de movimiento todos comprometidos con el aprendizaje de acuerdo a la realidad del adolescente. Otro caso también fue, el profesor estaba con su equipo tecnológico en clase, esto nos dio a entender que ahora los docentes tienen la oportunidad de realizar sus clases con el apoyo de su computadora y un Data Show.

También se realizó la supervisión a los núcleos educativos para verificar el desarrollo de las actividades y corroborar la estadística de estudiantes, esto debido a que era la segunda semana de actividades de la gestión escolar, como era día lunes participamos del programa realizado en honor al primer día de clases e iza del pabellón tricolor el cual duro 45 minutos y a las 9 de la mañana se inició las actividades escolares por lo que conjuntamente con el director distrital empezamos a supervisar en primera instancia las actividades del director de la unidad educativa.

Para el cual se le pidió al director de núcleo educativo en primera instancia el control de asistencia el horario de los docentes posteriormente se procedió a llenar la hoja de seguimiento y supervisión conjuntamente un representante del consejo educativo de núcleo, por lo que le pedimos al director que llame a cuatro profesores al azar a los profesores se les pidió todos los instrumentos y materiales de trabajo con el que cuentan en el momento.

Revise los Proyectos Sociocomunitario Productivos, Planificaciones Anuales Bimestralizados, planificaciones bimestrales, Planes de Desarrollo Curricular, registros pedagógicos y algún instrumento de payo que tenga el docente para verificar si está cumpliendo con las cuatro dimensiones y cómo lo está desarrollando, del mismo modo se les pidió a cada docentes la estadística de cada curso cuantas mujeres y varones hay y en total cuantos estudiantes están asistiendo, en la segunda semana de clases.

Fue muy lamentable ver que en la unidad educativa no estaba expuesto el organigrama de la unidad ni el horario de la gestión actual y en cuanto a los

profesores no contaban sus planificaciones de desarrollo curricular ni con sus registros por lo que indicaron que estaban en la segunda semana de actividades y que por eso no contaban con sus materiales ya que es encuentran en diagnóstico.

Para finalizar la visita realizada a la unidad educativa se procedió a firmar la hoja de supervisión como constancia de la visita que se realizó, previo la recomendación del director distrital el cual les dijo a los profesores y al director que ya estaban en la segunda semana de actividades y a estas alturas el director como los profesores deben contar con todos sus materiales de trabajo desde el primer día de trabajo por que las vacaciones son para los estudiantes y no para los docentes y que durante las vacaciones tienen que prepararse y estar en constante capacitación. Por lo que al salir del aula registre en la hoja de seguimiento en observaciones que no contaba con su planificación de desarrollo curricular y no tenían registro de asistencia.

Realizar un seguimiento permanente sobre la gestión educativa y administrativa en los núcleos y unidades educativas por lo que como técnico de seguimiento y supervisión una de las funciones es remplazar si un docente o director se ausentara por algún motivo ya sea por motivos de salud, familiar u otra razón por lo que tengo que atender los requerimientos de asistencia técnica y administrativa de los núcleos y unidades educativas, del mismo modo se debe realizar otras actividades y tareas asignadas por su inmediato superior, o por iniciativa propia. Esto precautelando siempre el desarrollo de las actividades educativas.

#### **4.1.2.4. Operativización de la Olimpiada Científica Estudiantil Plurinacional Boliviana Presidente Evo Morales**

Las olimpiadas científicas son de vital importancia para ver el grado de preparación en la que se encuentran las y los estudiantes el cual genera un ambiente de competencia sana, un grado de competitividad alto para el distrito

educativo, por lo que según la Resolución Ministerial 01/2013 CAPITULO III el cual hace referencia a la Gestión Administración e Institucional en el artículo 53 de manera específica se programa esta actividad en la Dirección Distrital de Educación, son las Olimpiadas Científicas Estudiantiles Plurinacionales Presidente Evo, la cual se realiza generalmente entre mayo a junio, este operativo de las Olimpiadas Científicas, se realizó el día domingo como todas las gestiones anteriores.

La Unidad Educativa San Andrés fue la unidad anfitriona donde se llevó adelante la aplicación de las pruebas. Antes de iniciar con el programa a desarrollarse, tuvimos algunas dificultades, como la designación de cursos para aplicar las pruebas y los maestros que iban a revisar las respectivas pruebas, pero estas fueron subsanaron rápidamente.

Se inició la actividad con un programa especial en la que se distribuyó como incentivo a cada estudiante participante un cuaderno con espiral tamaño carta bolígrafos tajador y goma y lápiz, por parte del gobierno municipal para estimular la participación de los estudiantes en el municipio, una vez terminado el acto de inauguración de las olimpiadas se inició con la aplicación de las pruebas a las 9:00 de la mañana teniendo como hora de conclusión a las 16:00 horas.

Durante toda la jornada no se tuvo mayor problema se desarrolló la actividad con toda normalidad con una participación casi total de las Unidades Educativas del distrito, esta actividad es apoyada por toda la comunidad educativa por lo que se pudo evidenciar la participación no solo de estudiantes y profesores sino también de autoridades políticas y sindicales, además de los padres de familia.

Al concluir esta actividad se pudo ver que hubo ausencia de algunos estudiantes que se inscribieron pero no se presentaron a las olimpiadas científicas. Después de este incidente de ausencia de estudiantes no se tuvo

mayor dificultad, de manera general se pudo ver que esta actividad estaba muy bien organizada por que se trabajó por comisiones y mesas de trabajo por la cual se conformó por las especialidades que tiene cada docente.

Las Olimpiadas Científicas Estudiantiles Plurinacionales es una de las actividades más resaltantes ya que a través de ella se puede ver el grado de preparación en se encuentran los estudiantes y al mismo modo se valora bastante al profesor que conjuntamente al estudiante participa de las olimpiadas siendo tutor quien prepara al estudiante, por lo que el estudiante debe participar en seis materias como ser matemáticas, física, química, astrofísica, biología e informática, esta es una actividad bastante apoyada por los padres de familia y los gobiernos municipales.

#### **4.1.2.5. Operativización Juegos Deportivos Estudiantiles Plurinacionales Presidente Evo Morales Nivel Primario y Secundario.**

De acuerdo a la Resolución Ministerial 01/2013 CAPITULO III el cual hace referencia a la Gestión Administración e Institucional en el artículo 54 de manera específica, lleva adelante esta actividades de los Juegos Deportivos Estudiantiles Plurinacionales Presidente Evo del nivel primario y secundario, esta actividad se la viene realizando durante varias gestiones consecutivas, al mismo tiempo se realizó concurso de bandas estudiantiles, poesías y ballet, sujeto a un programa especial la cual tuvo la duración de tres días.

Durante la primera jornada se desarrollaron las disciplinas de atletismo, ciclismo y lanzamiento de bala y disco, el segundo y tercer día se desarrollaron las disciplinas de futbol, fustal, vóley bol y básquet, y se efectuó el acto de clausura en la que se dio a conocer las unidades educativas ganadoras en todas las disciplinas en el ámbito deportivo del primer al tercer lugar y del mismo modo en el concurso de bandas, ballet y poesía por lo que ya tiene conformado la delegación de estudiantes deportistas y profesores entrenadores que van a ir a representar al distrito educativo a nivel circunscripción, donde se enfrentaran

con otros distritos educativos, esta fase se la realiza cada año y es organizada en cada núcleo educativo de acuerdo a su año de creación.

Los juegos deportivos estudiantiles plurinacionales del nivel primario y secundaria el cual es un actividad que ya es parte de la comunidad educativa por lo que existe una competencia sana entre los profesores de educación física que son entrenadores en las distintas disciplinas y entre los estudiantes deportistas que participan de dicha actividad, y los padres de familia implícitamente son parte de esta actividad quienes participan con barras e involucran a la sociedad en su conjunto, esta actividad es realizada por fases la primera se realiza la eliminatoria en todas las disciplinas por núcleos educativos para posteriormente pasar la siguiente fase que es la eliminatoria por distrito posteriormente en la fase de circunscripción una vez vencida esta fase continua la fase departamental donde se realiza la eliminatoria por circunscripciones para posteriormente pasar a la fase nacional donde la eliminatoria al igual que la anterior fase se realiza por departamentos donde se conoce a los mejores deportistas en las distintas disciplinas y del mismo modo se conoce al departamento que más representantes tiene.

Para todas estas actividades se coordinamos y gestionamos ante el Gobierno Autónomo Municipal de San Andrés de Macha en cuanto a la premiación, implementos deportivos, arreglo de canchas, dotación de material deportivo y para ir a representar a nivel de Circunscripción este se encarga de dar alimentación y movilidades para el viaje.

#### **4.1.2.6. Operativo de los Diplomas de Bachiller**

Otra de la actividad que se realizó son el operativo de los diplomas de bachiller el cual se realiza cada gestión la cual lo estamos realizando a partir del mes de junio entre todos y dura un proceso de 6 meses los cuales se verifica los datos exactos del estudiante bachiller para la impresión del diploma de bachiller y en el transcurso de los meses se realiza la verificación de documentos notas

libretas y por el mes de noviembre si el estudiante aprobó el sexto de secundaria se procede a la impresión del diploma el cual dura una semana por que se tiene entregar los diplomas en pleno acto de graduación.

Desde la gestión 2010 la educación sufrió grandes cambios que la fecha sigue en vigencia en las Unidades Educativas de todo el territorio Plurinacional por lo ahora la educación boliviana cambia a un enfoque transformador y productivo, rescatando nuestras costumbres, tradiciones y saberes ancestrales, en el cual se considera al estudiante como el eje o centro del proceso de la educación, rescatando los conocimientos que adquirió en su contexto incorporándolos como conocimientos previos rescatando valores, buscando de esta manera facilitar la adquisición de conocimientos ancestrales, para lograr un aprendizaje productivo y significativo, esto desarrollando a través de indicadores que el estudiante debe cumplir.

En la Resolución Ministerial 01/2013 CAPITULO III el cual hace referencia a la Gestión Administración e Institucional, en el artículo 35 hace referencia a los diplomas de bachiller. Los estudiantes que hayan culminado sus estudios en Educación Secundaria Comunitaria Productiva son los que se hacen acreedor de los diplomas de bachiller de manera gratuita a través de las direcciones departamentales de educación en cumplimiento a la ley N° 3991 del 18 de diciembre del 2008 y la Resolución Ministerial N° 717/2010 del 26 de noviembre del 2010.

Por lo que la Dirección Distrital de Educación de San Andrés de Machaca en cumplimiento a la R.M. y la ley anteriormente mencionada efectúa este operativo, para el cual se realizó un instructivo y cronograma con fechas para dar inicio proceso y conclusión del trámite del diploma y posterior recepción de documentos los cuales deben ser presentados en un folder bajo un formato específico, posteriormente en consejo técnico de directores se dio la instrucción para realizar el trámite a los 9 directores que cuentan con sexto de secundaria donde se les dio a conocer el cronograma de fechas de entrega.

Se dio la instrucción de que se debe dar cumplimiento a las fechas esto porque la entrega del diploma se la realiza en acto público de graduación como cada gestión, pese a las instrucciones que se dio, no cumplieron a este instructivo tres directores quienes solicitaron ante la dirección distrital, cuatro días más de tolerancia para entregar los documentos de sus estudiantes, indicando que sus estudiantes no contaban con documento de identidad actualizados, se les indicó que le dirijan al director distrital mediante una nota porque sería injusto perjudicar a las demás unidades educativas que cumplieron con el cronograma y que ya entregaron los documentos, luego los directores entraron a la oficina del distrital y expusieron su situación y el por qué incumplieron en la entrega de documentos, el director distrital hablo con ellos reflexionándolos y les dio dos días de plazo para entregar los documentos.

#### **4.1.2.7. Cumplimiento a memorándums de la Dirección Departamental de Educación de La Paz.**

Esta entre las funciones del técnico acatar instructivos y cumplir memorándums, por lo que bajo memorándum se constituyó, para ser jurado calificador de las defensas de los postulantes a direcciones de Unidades Educativas, se designa a los técnicos porque se supone que ellos un adecuado manejo del manual de funciones para velar el buen clima institucional para el vivir bien, esta actividad inicio el lunes 27 de abril donde la Dirección Departamental y el Ministerio de Educación conformaron grupos de trabajo por mesas, es así que se constituye a trabajar en la mesa 4 B, antes de iniciar las actividades se trazaron las reglas del proceso de institucionalización por lo que cada tribunal se conformó de cuatro personas un representante del Ministerio de Educación, un representante de la Dirección Departamental de Educación, un representante de la Federación Rural, un representante de la Federación Urbana.

- Cada uno del tribunal tenía opción a realizar una pregunta, cada intervención que se realizó se preguntó sobre el clima institucional, se realizó las siguientes preguntas:

- Como futuro director de una U. E. conoce del manual de funciones.
- Qué estrategia va utilizar para tener un buen clima institucional en su unidad Educativa.
- ¿Es importante tener buen clima institucional en una Unidad Educativa? ¿por qué?

Fue interesante escuchar a los postulantes a dirección de Unidades Educativas ya que cada postulante respondía de diferentes maneras, de las cuales se aprendió muchas cosas nuevas. Cada día las actividades iniciaban a las 8:30 de la mañana teniendo un receso al medio día de dos horas y retomando las actividades a las 14:00 y se concluía las actividades a las 18:00.

Cada día fue importante, porque por día se presentaron en la mesa 4B 20 postulantes, fue por demás interesante escuchar cada propuesta, muchos de los postulantes aprovecharon la tecnología para realizar la presentación de manera digital presentaron y expusieron sus trabajos en pizarras virtuales el cual lógicamente le sumos unos puntos más que a sus otros postulantes.

Fue un trabajo arduo de la calificación de méritos y la sumatoria total de las calificación de cada postulante pero no se tuvo mayor dificultad solo que existió ausencia de algunos postulantes que no se presentaron a defender sus proyectos.

A manera de reflexión se pudo ver que este proceso a comparación de los anteriores fue distinto porque cada postulante a dirección de unidades educativas tenía que defender una propuesta la cual debería ejecutarse en los tres años que estará de director en la unidad educativa el cual tenía que estar enfocada al modelo educativo actual.

También se nos designa, bajo memorándum, como aplicadores, guías en los exámenes de ascenso de categoría, que dan los profesores, las profesoras y el personal administrativo de las unidades educativas una vez haber cumplido con

los años que se requiere, es de esta manera año tras año se desarrolla esta actividad.

Por otra parte, aclarar que la Dirección Departamental de Educación La Paz se maneja bajo instructivos que deben ser cumplidos en los tiempos establecidos por las direcciones distritales, es en ese cometido que la Dirección Distrital de Educación también emana instructivos que deben ser cumplidos por los Directores de las Unidades Educativas.

#### **4.2. Sub – capítulo 2: DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA**

Durante los años trabajados como Técnica Multidisciplinaria del Distrito Educativo San Andrés de Machaca se ha podido identificar los diferentes problemáticas:

- Se puede ver Directores y directoras que desconocen de la gestión y administración de las Unidades Educativas por ser nuevos en esta área.
- Se puede mencionar que una de las problemáticas identificadas fue el rol que cumple el gestor educativo ya que debe realizar seguimiento y acompañamiento a sus profesores, viendo que cumplan con el Plan Anual Bimestralizado, Planes de Desarrollo Curricular, la articulación de los contenidos con el PSP y su respectivo cuaderno pedagógico, el cual no se cumple a cabalidad siendo que estos elementos son muy importantes para la concreción del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo
- El desconocimiento de las leyes y normas a las que se deben regirse las y los directores de las Unidades Educativas
- Existe una carente relación interpersonales entre el director y los profesores, el cual limita una buena gestión administrativa de las y los directores de las Unidades Educativas
- Maestras y maestros trabajando y/o desarrollando sus funciones sin pertinencia académica

- Maestros que no quieren jubilarse a pesar de haber cumplido la edad y que están mal de salud.
- Cambio que ha sufrido la educación de la Ley 1565 a la Ley 070 (notas plan de clase, autoevaluación del estudiante, articulación de áreas, Proyecto Sociocomunitario Productivo enlazado con los contenidos.
- No ha existido una gestión adecuada con relación a los actores de la Comunidad.
- Unidades Educativas alejadas, donde para llegar se camina a pié por más de dos horas.

### **ANÁLISIS F.O.D.A.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director Distrital y técnico dispuestos a apoyar en el trabajo educativo de directores, docentes y personal administrativo de apoyo.</li> <li>• Docentes Normalistas dispuestos a innovar e implementar la nueva currícula educativa.</li> <li>• La coordinación y apoyo del Gobierno Municipal para fortalecer la calidad educativa</li> <li>• Apoyo de ONG, como Machaq Amauta, Suyaña</li> <li>• Permanencia de los estudiantes en los diferentes unidades educativas fronterizas</li> <li>• Padres de familia con voluntad de participar en el aprendizaje de sus hijos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de equipamientos tecnológico en la mayoría de las Unidades Educativas.</li> <li>• Retrasos en el ingreso a clases por parte de los Docentes y estudiantes, además por el tiempo de lluvias.</li> <li>• Poco conocimiento sobre la aplicación de la Ley de Educación 070 del Personal Docente del Distrito.</li> <li>• Carencia de Profesores de especialidad en algunas áreas en el nivel secundario.</li> <li>• Profesores y profesoras trabajando sin pertinencia académica</li> <li>• Reducida cantidad de estudiantes en algunas Unidades Educativas.</li> <li>• Desconocimiento de los proyectos productivos a aplicarse en las</li> </ul>

	Unidades Educativas, por los actores de la educación.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de actualización Docente sobre la aplicación de la nueva Ley, auspiciado por el Ministerio de Educación.</li> <li>• Juegos Plurinacionales.</li> <li>• Olimpiadas científicas</li> <li>• Bono Juancito Pinto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos sociales, paros, huelgas del magisterio.</li> <li>• Células Sindicales que se oponen a cambios positivos.</li> <li>• Alienación Cultural</li> <li>• Desintegración familiar</li> <li>• Deterioro de aulas.</li> <li>• Racionalización de Ítems.</li> <li>• Factores climáticos</li> </ul>

#### 4.3. Sub – capítulo 3: PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA

En los siguientes cuadros se muestra las intervenciones que se realizó:

- ✓ Posterior a que se identificó que muchos de los directores eran autoritarios con las personas de su entorno, profesores, se realizó un proyecto para llevar adelante talleres de liderazgo, donde participaron todos los directores, los cuales se dieron cuenta del error que estaban cometiendo con sus maestros y maestras al ser autoritarios e indicaron que replicarían los talleres con sus profesores para que exista una efectiva comunicación con sus estudiantes.
- ✓ En cuanto al desconocimiento de las leyes y normas por parte de los directores se realizó un proyecto, el cual fue socializado con el director distrital a la Dirección Departamental de Educación La Paz, para que este envíe facilitadores para hacer conocer las leyes y normas que rigen la educación, para que de esta manera los directores no incurran en irregularidades como la discriminación por el hecho de ser mujeres, en el caso de embarazo en adolescentes y muchos otros más.

ÁREA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	CONTENIDO	PROCEDIMIENTO	INDICADOR	LOGROS
<b>FORMACIÓN Y FORTALECIMIENTO</b>	Fortalecer la gestión administrativa en Unidades Educativas, para el desempeño eficiente de los directores/as a través de taller de capacitación.	Talleres de fortalecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto de gestión y administración educativa</li> <li>- Importancia de la gestión y administración educativa</li> <li>- Funciones básicas de la administración educativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación de un video sobre la gestión y administración.</li> <li>- Explicación de los conceptos básicos.</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Reflexión sobre la situación actual.</li> </ul>	Se trabajó con los nueve directores de núcleos educativos.	Elaboración de Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas, por cada director y directora.
		Talleres de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SIE , SIGED</li> <li>- SISFUNDOC, SICH</li> <li>- Llenado de libretas.</li> <li>- Diplomas de bachiller</li> <li>- Fondo FAEA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalación de los programas</li> <li>- Trabajo en computadores portátiles.</li> <li>- Absolución de dudas.</li> </ul>	Se trabajó con los nueve directores de núcleos educativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de: SIE , SIGED, SISFUNDO C, SICH, Diplomas de bachiller, Fondo FAEA</li> </ul>

	<p>Desarrollar el liderazgo como una acción que contribuye a crear espacios de trabajo donde la toma de decisiones sea de forma comunitaria.</p>	<p>Taller de liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto de liderazgo.</li> <li>- Tipos de líderes</li> <li>- Importancia de ser un buen</li> <li>- Importancia del diálogo y la comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación de un video de reflexión</li> <li>- Explicación de los conceptos básicos.</li> <li>- Identificación de los tipos de líderes</li> </ul>	<p>Se trabajó con los nueve directores de núcleos educativos.</p>	<p>Elección del presidente de la Asociación de Directores (ASODIR)</p>
	<p>Hacer conocer las normativas generales a los actores de la educación.</p>	<p>Taller de fortalecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leyes</li> <li>- Reglamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Breve introducción.</li> <li>- Explicación de las diferentes leyes que están relacionadas con el aspecto educativo</li> </ul>	<p>Se trabajó con los 9 directores, 37 profesores representantes de cada U.E. y representantes de los Consejos Educativos</p>	<p>Aplicación de las leyes en las Unidades Educativas y en los instructivos y memorándums que emanan las y los directores.</p>

- ✓ Durante la primera gestión de desempeño laboral se identificó a maestras y maestros que estaban desarrollando sus funciones sin pertinencia académica, fue entonces que para la segunda gestión se hizo las tratativas ante la Dirección Departamental de Educación La Paz.

ÁREA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	CONTENIDO	PROCEDIMIENTO	INDICADOR	LOGROS
<b>REORDENAMIENTO DE ÍTEMS</b>	Reordenar a las y los profesores de unidades educativas de acuerdo a su nivel y formación, para mejorar la calidad educativa del distrito.	Reordenamiento de profesores y profesoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico</li> <li>- Revisión de hojas de vida.</li> <li>- Revisión de funciones docentes.</li> <li>- Análisis de los informes presentados por los directores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunión con los Directores.</li> <li>- Conversación con los profesores/as que están trabajando sin pertinencia académica</li> <li>- Recepción de requisitos.</li> <li>- Proceso y entrega del trámite a Dirección Departamental de Educación La Paz.</li> </ul>	Se trabajó con los nueve directores de núcleos educativos y veinte dos profesores/as	13 profesores trabajando con pertinencia académica en el distrito.

Fuente propia

- ✓ Durante el seguimiento y supervisión a las unidades educativas se pudo identificar que los directores no contaban con fichas de seguimiento y los que tenían no estaban acordes a la Ley de educación 070.

ÁREA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	CONTENIDO	PROCEDIMIENTO	INDICADOR	LOGROS
SEGUIMIENTO	Elaborar fichas de seguimiento como un instrumento que coadyuve a mejorar la administración de las Unidades Educativas del distrito.	Elaboración de fichas de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley de Educación. 070 Avelino Siñani-Elizardo Pérez.</li> <li>- Reglamento de Administración, para Unidades Educativas de los niveles inicial, primario y secundario (RAFUE) (Reglamento de Administración, para Unidades Educativas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de la Ley de Educación. 070</li> <li>- Análisis del RAFUE</li> <li>- Elaboración de la ficha de seguimiento para Directores.</li> <li>- Elaboración de la ficha de seguimiento para profesores, estudiantes y Consejos educativos.</li> </ul>	Dirigido a directores, profesores, consejos educativos y estudiantes	Se cuenta con fichas de seguimiento pertinentes y acorde al MESCP.

Fuente propia

## **4. Sub – capítulo 4: EVALUACIÓN**

### **4.4.1. SISTEMA DE EVALUACIÓN Y MONITOREO DE DESEMPEÑO LABORAL INSTITUCIONAL**

La evaluación y monitoreo a las actividades que realiza el Director Distrital, la Técnica Multidisciplinaria y los directores y directora del Distrito Educativo San Andrés de Machaca, se la realiza cada bimestre en una reunión que se desarrolla en el Distrito o en la ciudad de La Paz, los cuales son de tipo preventivo y correctivo para seguir fortaleciendo la gestión administrativa de las Unidades Educativas.

Durante la evaluación se genera espacios de análisis, donde cada director interviene indicando los logros y dificultades que ha tenido durante el bimestre, de esta manera entre todos buscamos soluciones y acciones para mejorar las dificultades.

Así también se realiza la evaluación institucional cada fin de año con la participación del el Director Distrital, la Técnica Multidisciplinaria, los nueve directores, la Célula Regional de maestros Urbanos, el Secretario General de maestros rurales del distrito y la Junta Distrital, para dar inicio a esta actividad como siempre se empieza con un video de reflexión a cargo de la Técnica de Distrito, posteriormente se analiza y reflexiona sobre el cumplimiento y/o incumplimiento de las diferentes actividades planteas en el Plan Operativo Anual del Distrito, a cargo del Director Distrital, una vez analizado esta información se la envía a la Dirección Departamental de Educación La Paz,

Por otra parte la Dirección Departamental de Educación La Paz, también realiza la evaluación a las y los Directores Distritales en cuanto al cumplimiento de las actividades que se desarrollan durante una gestión, en esta evaluación también se refleja la eficiencia y eficacia que ha tenido los Técnicos de Distrito.

## 5.4.2. LECCIONES APRENDIDAS

### 5.4.2.1. Aspectos positivos

Durante el desempeño laboral que se realizó se tuvo aprendizajes positivos así como también aprendizajes negativos:

Entre los aspectos positivos se puede indicar:

- ✓ Se debe seguir trabajando desde el área profesional en Ciencias de la Educación sobre la gestión administrativa en el campo de la educación regular.
- ✓ Se debe llevar los procesos de formación a directores y profesores en turnos alternos o en este caso durante el descanso pedagógico de mediados de año y fin de año.
- ✓ La experiencia de trabajar como Técnica de Distrito nos hace ver la educación desde otra perspectiva
- ✓ Se conoció a profundidad la carga horaria que tienen cada área curricular, esto sirvió para el proceso de memorándum de los profesores y para el seguimiento correspondiente.
- ✓ Fue muy importante que las y los maestros desempeñen sus funciones con pertinencia académica, para que de esta manera los estudiantes tengan buenos rendimientos.
- ✓ En el desempeño laboral de un Técnico de Distrito tiene mucho que ver relaciones humanas, ya que está en contacto directo con personas las cuales se merecen respeto y comprensión.
- ✓ Los valores sociocomunitarios que aún persisten y se practican en las Unidades Educativas del Distrito; como el respeto, la solidaridad, cooperación, honestidad, los cuales en la actualidad y en las ciudades se están perdiendo poco a poco. Pero deberíamos de rescatarlos.
- ✓ Se aprendió a elaborar y conocer la estructura de: Proyecto Sociocomunitario Productivo, Plan Anual Bimestralizado, Plan de

Desarrollo Curricular. Estos para poder realizar los seguimientos y la revisión correspondiente.

- ✓ Conocer normativas entre ellos: la CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO, Ley 070 “AVELINO SIÑANI – ELIZARDO PÉREZ”, Ley 045 “ LEY CONTRA EL RACISMO Y TODA FORMA DE DISCRIMINACIÓN”, Ley 1178 “LEY DA ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES (SAFCO)”, LEY DE LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN, ENRIQUECIMIENTO ILÍCITO E INVESTIGACIÓN DE FORTUNAS “MARCELO QUIROGA SANTA CRUZ”, RESOLUCIONES MINISTERIALES y el REGLAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO PARA UNIDADES EDUCATIVAS DE LOS NIVELES INICIAL, PRIMARIO Y SECUNDARIO. Todos estos tienen que conocerse porque los manejamos en diferentes circunstancias, por ejemplo en la elaboración de memorándums (felicitaciones, llamadas de atención y designaciones).
- ✓ Manejo de planillas (designación de Docentes, administrativos, cargado de subsidios e IVAs ), actualización de Registro Docente Administrativo
- ✓ El trabajo en equipo es muy importantes en este desempeño laboral, puesto que tienes que coordinar con las autoridades superiores y con otros distritales y técnicos, por ejemplo cuando se desarrollan los Juegos Plurinacionales, las Olimpiadas Científicas y el Campeonato de Asociación de Directores.

#### **5.4.2.2. Aspectos negativos**

Entre los aspectos negativos se puede indicar:

- ❖ Como Técnico Multidisciplinario, tienes que realizar y cubrir todas las áreas de trabajo, cosa que en otros distritos educativos llegan a tener técnicos para cada área, eso facilita para que puedan realizarse un seguimiento continuo a las Unidades Educativas.

- ❖ No se pudo llegar a realizar el seguimiento a las Unidades Educativas anexas por dos factores importantes, uno por el factor tiempo, porque se tiene varias actividades que cumplir y dos por la distancia, ya que son muy lejanas y no existe un medio de transporte constante.
- ❖ El desconocimiento del manejo de los Sistemas como el SIE, SIGED, SISFUNDOC, SICH, SIPLA, SIRDA que son los más manejados y que tuvo que aprenderse a manejar en el proceso.
- ❖ Entre otro de los aspectos negativos esta que las y los maestros ven a los Técnicos como malas personas, por el hecho, de querer aplicar las disposiciones emanadas por el Ministerio de Educación o por la Dirección Departamental, sin embargo solo tratamos de cumplir con la normativa.
- ❖ En la carrera no nos enseñan a conocer las diferentes leyes que están relacionadas con la educación y la administración de los mismos. Simplemente se limita a enseñarnos a realizar proyectos y evaluaciones...

## **CAPITULO V**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES**

A través de esta memoria laboral se socializa todas las actividades que fueron llevados a cabo durante cuatro años de trabajo, con los resultados obtenidos y con la experiencia adquirida en un arduo trabajo de Técnica Multidisciplinaria del Distrito Educativo San Andrés de Macha, donde existieron desaciertos y gracias al Director Distrital y Directores de Núcleos Educativos se pudieron concretar muchas actividades significativas

El trabajo con los directores y directoras de núcleos educativos fue efectivo y aportó a que estos realicen seguimiento y supervisión a los profesores y profesoras de sus unidades educativas

De la misma manera se puede indicar que la elaboración y aplicación de las fichas de seguimiento ayuda a que las y las directoras y directores puedan desempeñar mejor sus funciones en cuanto a la gestión administrativa de las unidades educativas que están a su cargo.

Los directores y directoras de Núcleo del distrito, conocen todas las normas generales para la gestión educativa del subsistema de educación regular y lo ponen en práctica en todo el proceso que desarrollan como administradores educativos.

Es importante resaltar que las y los directores de núcleos educativos tienen buenas relaciones humanas con los profesores, Consejos Educativos, estudiantes y padres-madres de familia.

Y finalmente el Distrito Educativo de San Andrés de Machaca cuenta con un personal docente altamente calificado que trabajan con pertinencia académica, que desarrollan sus funciones sin estar improvisando, por otra parte se sigue contando con algunos profesores que aún continúan dictando sus clases de manera tradicional y no acorde a la Ley de Educación 070.

## **5.2. RECOMENDACIONES.**

Se recomienda que los técnicos multidisciplinarios y técnicos de seguimiento de diferentes distritos educativos sigan trabajando y fortaleciendo las fichas de seguimiento, para que la administración de las Unidades Educativas sea de forma eficaz y eficiente.

Nada debe dejarse solo a la experiencia acumulada en los años de servicio docente y administrativo, sino que el administrador necesariamente debe involucrarse en acciones de actualización, capacitación y formación profesional que le permita ubicarse en un estilo de gestión que le ayude a conducir adecuadamente las Unidades Educativas.

Los administradores educativos de hoy, para optimizar su trabajo deben ser personas con visión prospectiva que le permita identificar las posibles amenazas que puedan surgir en el desarrollo normal de sus funciones y desarrollar estrategias que permitan modificar las mismas, a fin de conseguir sus objetivos y metas planteadas, considerar un pensamiento dirigente que le permita accionar creativamente y no encuadrarse en marcos tradicionales e impuestos que no le permiten actuar por sí mismos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Aguilera, Juan Carlos (2004). Gestión Educativa. Santiago – Chile.
- Calero, Mavilo (1999). La Modernización de la Administración Educativa. Editorial. San Marcos, Lima - Perú.

- Callisaya Ch. Gonzalo (2009). Gestión y Administración Educativa, Editorial Publicaciones Yachay. La Paz - Bolivia
- Cejas Adrián (2009). Gestión Educativa. Revista Integra Educativa La Paz – Bolivia. Consultado el 28 de septiembre de 2018. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1997-40432009000300010](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432009000300010) .
- Chiavenato Idalberto. (2004) Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mexicana. México D.F.
- Correa de Urrea Amanda y Otros (2006) La Gestión Educativa un Nuevo Paradigma. Medellín – Colombia.
- Dávalos Miranda Jorge Raúl (2011) Administración y Gestión de Organizaciones Educativas”, Imprenta Flores S.R.L., La Paz, Bolivia.
- Documento de Gestión Educativa (1998). Bases Generales de Administración Educativa.
- Educacion, M. D. (2013). Normas Generales para La Gestion Educativa y Escolar 2013. La Paz: Ministerio de Comunicación.
- Educacion, M. D. (2014). Reglamento de Evaluacion. Ministerio de Educacion, La Paz. La Paz: Ministerio de Comunicación.
- Gutiérrez, Feliciano (1984). Glosario Pedagógico. Edit. Juventud, La Paz-Bolivia.
- Programa Gestión Educativa.(2001) Bases Generales de Administración Educativa, Editorial Bolivia dos mil S.R.L. La Paz – Bolivia.
- Ministerio de Educación (2013). Ley De La Educación Avelino Siñani - Elizardo Pérez. U.P.S. Editorial S.R.L. Bolivia
- Oliveira da Silva, Reinaldo. Teorías de la Administración. International Thomson Editores S. A., México D. F.
- Ortega Acosta Ilsen y Otros: Gestión Educativa y Pedagogía de Proyectos. Tarija – Bolivia.
- Programa de Gestión Educativa (Pge) (2001). Dirección de la Unidad Educativa. Editorial: Imprenta, Bolivia

- Quina Mamani, Ángel Marcos (2018). El ABC del Personal Docente y Administrativo. Edit. T&C Quina, Bolivia.
- Salgueiro, Amado (2001). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Editorial Díaz De Santos. Madrid-España.

## ANEXOS

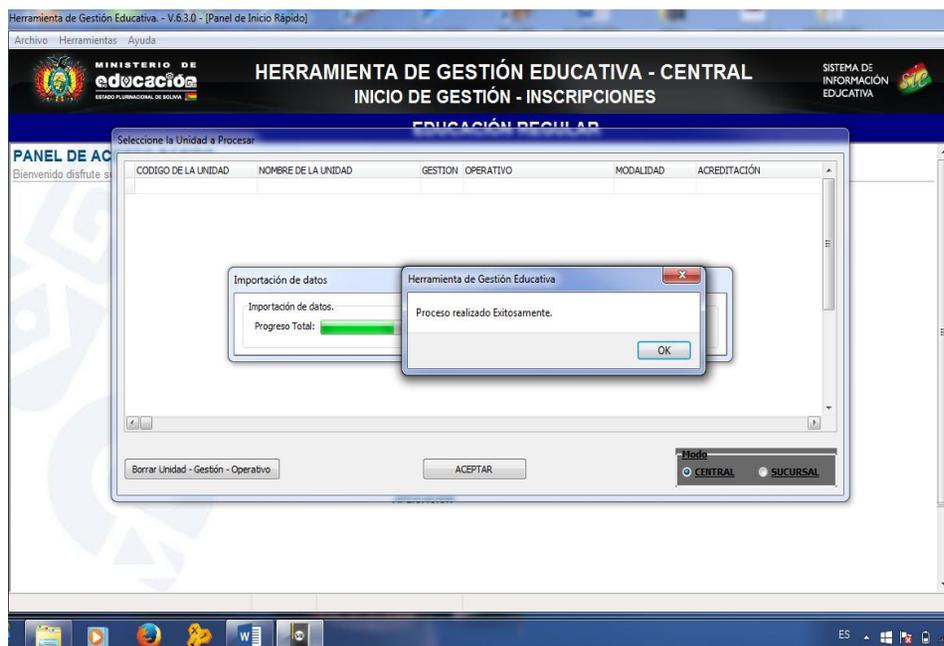
### TALLER DE CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN PARA DIRECTORES Y MAESTROS



**OPERATIVIZACIÓN DE INICIO DE GESTIÓN**

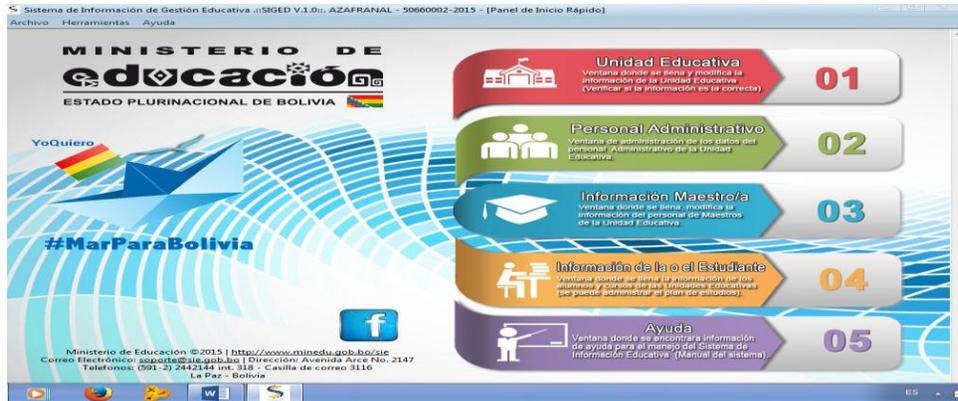


Herramienta del inicio de gestión

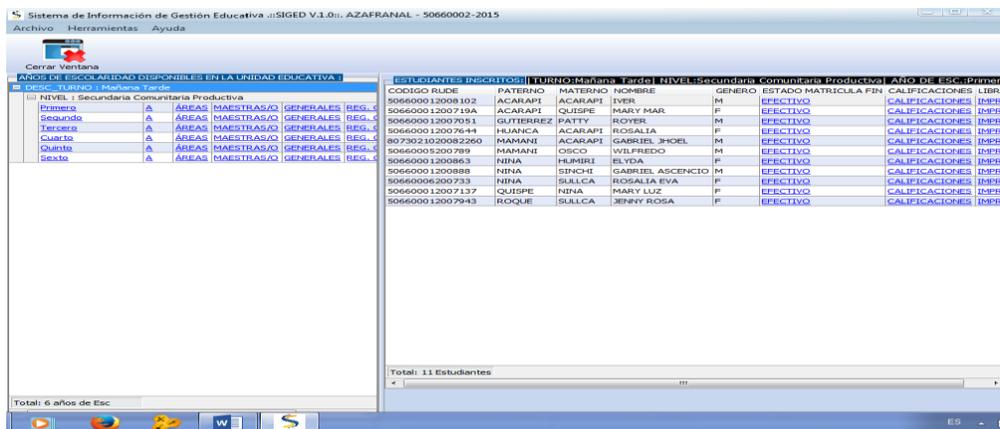


Centralización del inicio de gestión de U. E. a nivel Distrito

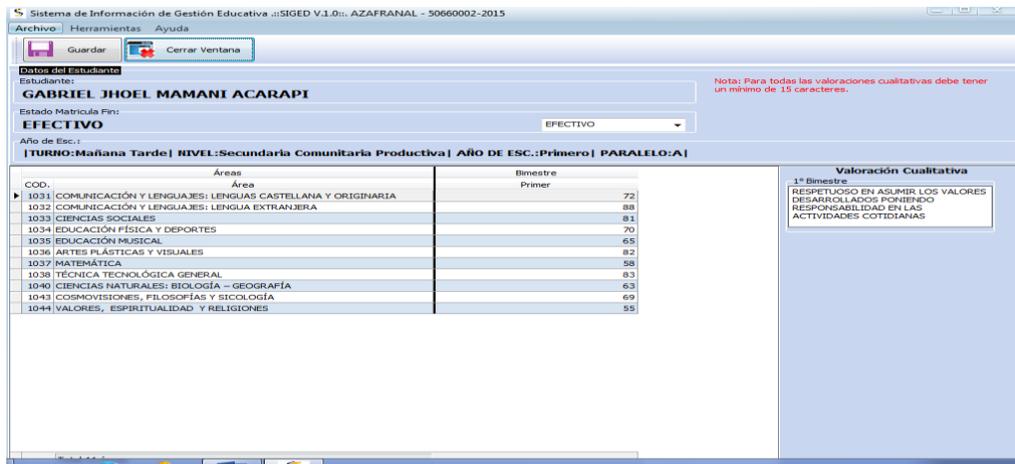
**CENTRALIZACIÓN DE LIBRETAS ESCOLARES ELECTRÓNICAS DEL**  
**DISTRITO**  
**SISTEMA DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA (SIGED)**



Ingreso a la herramienta de (SIGED)

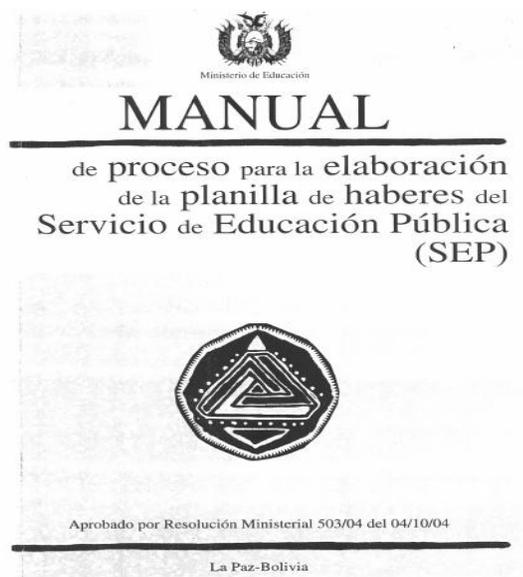
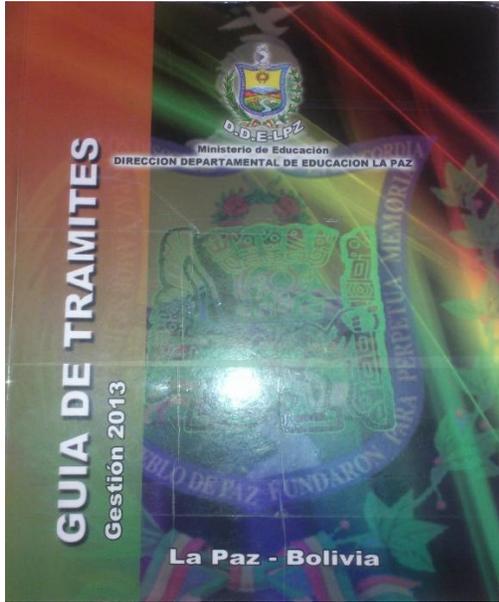


En la Oficina revise el llenado de libretas escolares electrónicas



Llenado de las notas cuantitativos y cualitativos en sistema

**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA DE PLANILLAS**  
**(SISTEMA DE GESTIÓN DE PLANILLAS, SISTEMA DE REGISTRO DOCENTE**  
**ADMINISTRATIVO)**



SERVICIO: 40923      CATEGORÍA: 2050      Val. Sub-Dirección: ORIGINAL SERIE "A"/2014 Nº 007498 Bs. 5.-

**ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA**  
**MINISTERIO DE EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE LA PAZ**  
**MEMORÁNDUM DE DESIGNACIÓN**  
 (CARRERA DOCENTE)

QUISEPE LANHA ELSA ALETA  
 PATERNO MATEIRO ESCOBAR (S)

Lugar y Fecha: CAQUIAVIRI, 2 DE MARZO DE 2015  
 Años de servicio: 13      Categoría: QUINTA      Formación profesional: NORMALISTA TITULADA

Afiliado a la AFP: PREVISIÓN      NUA: 100236960

Sr / Sra/Srta., por disposición de esta Dirección, Ud. ha sido designado(a) en el CARGO: PROFESORA      Código de cargo: 214

**ASIGNATURA(s): INGLÉS**

Servicio: 0999      Código de U.E.: 70710002      Item: 2030      Horas asignadas: 80

Unidad Educativa: NACIONAL DE CAQUIAVIRI

EDUCACIÓN FORMAL NIVEL	EDUCACIÓN ALTERNATIVA MODALIDAD	EDUCACIÓN SUPERIOR	TURNOS
Inicial <input type="checkbox"/>	Adultos <input type="checkbox"/>	Normal Integrada <input type="checkbox"/>	Mañana <input checked="" type="checkbox"/>
Primaria <input type="checkbox"/>	Permanente <input type="checkbox"/>	Ins. Norm. Superior <input type="checkbox"/>	Tarde <input checked="" type="checkbox"/>
Secundario <input checked="" type="checkbox"/>	Especial <input type="checkbox"/>	Instituto Superior <input type="checkbox"/>	Noche <input type="checkbox"/>
		Otro <input type="checkbox"/>	Alternos <input type="checkbox"/>

Grado:	1ro	2do	3ro	4to	5to	6to
Paralelo:	A-B	A-B	A-B	A-B	A	A
Asignatura:	ING	ING	ING	ING	ING	ING
Horas:	16	16	16	16	8	8

Distrito Escolar: CAQUIAVIRI - HAZAGARA DE PACAJES      Localidad: CAQUIAVIRI

Servicio - Item que deja: 27913-2245 ; 27913-39077

en reemplazo de: PROF. ERIKA CONDORI CCHOA      quien deja el cargo por motivos de: RENUNCIA AL CARGO

Observaciones: COMPULSA DE MERITOS

*Desempeñando ésta en la noble tarea encomendada, y con la seguridad de que cumplirá fielmente la responsabilidad asumida, saludo a Usted atentamente.*

\_\_\_\_\_  
 Firma Director (a) Distrital

Memorando de designación de profesores

PLAN DE ESTUDIOS Y CARGA HORARIA DE EDUCACIÓN SECUNDARIA COMUNITARIA PRODUCTIVA									
CAMPO	ÁREA		AÑO DE ESCOLARIDAD						Total
			1°	2°	3°	4°	5°	6°	
VIDA TIERRA TERRITORIO	Ciencias Naturales	Biología-Geografía	16	16	16	16	16	16	96
		Física-Química			12	12	12	12	48
COMUNIDAD Y SOCIEDAD	Comunicación y Lenguajes	Lengua castellana y Originaria	24	24	24	16	12	12	112
		Lengua extranjera	8	8	8	8	8	8	48
	Ciencias Sociales		12	12	20	20	32	32	128
	Educación Física y Deportes		8	8	8	8	8	8	48
	Educación Musical		8	8	8	8	8	8	48
	Artes Plásticas y Visuales		8	8	8	8	8	8	48
COSMOS Y PENSAMIENTO	Cosmovisiones, Filosofía y Sociología		8	8	8	8	8	8	48
	Valores Espiritualidad y Religiones		8	8	8	8	8	8	48
CIENCIA TECNOLOGIA Y PRODUCCION	Matemática		20	20	20	20	16	16	112
	Técnica Tecnológica	General	16	16	32	32			96
		Especializada					48	48	96
<b>TOTAL</b>			<b>136</b>	<b>136</b>	<b>172</b>	<b>164</b>	<b>184</b>	<b>184</b>	<b>976</b>

Plan de estudio para el llenado de memorándums

DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN LA PAZ  
SUBDIRECCIÓN DE EDUCACIÓN REGULAR

Nº 03430  
Form: 005

FORMULARIO DE COMPULSA DE MÉRITOS PARA OPTAR CARGO DOCENTE  
GESTION 201... (CON AÑOS DE SERVICIO)

DIRECCION DISTRITAL: DESAVAREAS UNIDAD EDUCATIVA: CHUIWAYA  
ESPECIALIDAD: DAV SERV: 23322 ITEM: 16758 HORAS: 130

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	Nº C.I.	TITULO DE BACHILLER	AÑO DE EGRESO	INSCRIPCIÓN AL REGISTRO	TÍTULOS POR ANTIGÜEDAD	TÍTULO EN PROV. INTL.	CATEGORÍA	AÑOS DE SERVICIO	CERTIFICADOS DE CAPACITACIÓN	TÍTULOS DE LICENCIADO	TÍTULOS DE MAESTRO (DIPLOMADO)	OTRO TÍTULO UNIVERSITARIO	TOTAL	FIRMAS
1	ISAAC CHAMBI COCARLLO	2261621	SI	2001	5	-	20	5	44	6	-	-	-	85	
2	ELSA CLARES QUISPE	4813061	SI	1996	5	-	20	10	56	8	-	-	-	99	
3	RENE YANA CHAMBI	4289691	SI	1996	5	-	20	15	48	10	-	-	-	98	
4	MARCELA MOLINEDO SUWVEN	4367299	SI	2000	5	-	20	15	43	10	5	-	-	108	
5	ROSENDO BRAVO CALLATA	4813783	SI	2000	5	-	20	20	56	10	10	-	-	121	
6															
7															
8															
9															
10															

RESERVA: Las y los Maestros, Administrativos y de Servicio, para la U.E. de Comercio deberán tener su conocimiento del Proyecto Educativo Institucional y el curso de capacitación, de 1 a 10 días = 0.5, hasta un mes = 1, más de un mes = 2,40 horas = 2 puntos, máximo hasta 10 puntos.

Todo el Material Matricular como Afiliación del Índice Académico, Certificado Faltos, Abandono en el Proceso de Compulsa, etc que sea identificado para cancelarse con el Proceso Disciplinario.

La Paz, 17 de AG - 2015

*Lic. Melinda Herrera Cabrera*  
TITULAR DE EDUCACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA  
DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN LA PAZ

*Lic. Gonzalo Lora Chumbe Lora*  
PRES. DE LA COMISIÓN DE MÉRITOS  
D.E.P.A.

*Prof. Juan de Dios...*  
DIRECCIÓN U.E.  
DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN LA PAZ

Hoja de compulsa de méritos del distrito

Categoría y bono de antigüedad	
Categoría	Porcentaje
Mérito	150%
Cero	125%
Primera	100%
Segunda	75%
Tercera	60%
Cuarta	45%
Quinta	30%
Interino	10%

Categorías de formación	
Normalista con Título en Provisión Nacional (TPN)	
Egresado normalista	
Titular por antigüedad	
Interino	

Bono de antigüedad	
Porcentaje	
25 o más años	50%
20 - 24 años	42%
15 - 19 años	34%
10 - 14 años	26%
8 - 10 años	18%
5 - 7 años	11%
2 - 4 años	5%





Inauguración de las Olimpiadas Científicas



Presentación de las pruebas a aplicar



Aplicación de las pruebas a las y los estudiantes



Organización y resolución por grupos de trabajo

**LOS JUEGOS DEPORTIVOS ESTUDIANTILES PLURINACIONALES DE  
BOLIVIA (PRESIDENTE EVO MORALES)**



Inauguración del juego deportivo estudiantil



Los estudiantes concentrados en el patio de la U.E.



Las damas juegan futbol



Los estudiantes varones jugando el futsal



Las estudiantes damas jugando futsal



Equipo de directores listos para jugar en el campeonato de ASODIR

## INSTRUMENTO DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO PARA EL PROFESOR

Distrito.....Unidad Educativa.....Curso.....

Fecha:

Nivel:

ASPECTOS	CRITERIOS	ED	DA	DO	DP
<b>PLANIFICACIÓN (Saber)</b>	A	Participa en la Comunidad Educativa en la elaboración del PSP (Proyecto Sociocomunitario Productivo) (acta de reuniones).			
	B	El PSP planificado responde a las necesidades, problemas y/o demandas de la comunidad.			
	C	Toma en cuenta el currículo regionalizado articulado al currículo base.			
	D	Planifica bimestralmente de manera participativa y/o en equipo de docente.			
	E	Su planificación esta en base a la temática orientadora de acuerdo al curso que regenta.			
	F	En el planteamiento de los objetivos holísticos, toma en cuenta las cuatro dimensiones del nuevo enfoque educativo.			
	G	los contenido y ejes articuladores están en base a los cuatro campos de saberes y conocimientos.			
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS (Hacer)</b>	A	Aplica los momentos metodológicos (práctica, teoría, valoración y producción) en relación al PSP.			
	B	Promueve la creatividad en el proceso de aprendizaje			
	C	Toma en cuenta experiencias familiares y del contexto para generar conocimientos nuevos.			
	D	Motiva a la participación del análisis crítico y reflexivo al estudiante.			
	E	Aplica diversas actividades en la formación integral de los estudiantes (ser, saber, hacer y decidir).			
	G	Incentiva el manejo técnico tecnológico de conocimientos científicos en el proceso de enseñanza aprendizaje.			
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>COMPROMISO Y ÉTICA PROFESIONAL (Ser)</b>	A	Motiva el uso de la lengua originaria.			
	B	Recupera valores y principios de su entorno con ejemplos vivenciales.			
	C	Fomenta el liderazgo de los estudiantes y la capacidad de toma de decisiones bajo el enfoque descolonizador.			
	D	Fortalece la identidad personal, familiar y cultural de los estudiantes.			
	E	Articula temas en contra el racismo, discriminación y la violencia con los contenidos curriculares.			
	F	Respeta y proporciona las iniciativas de los estudiantes en armonía con la madre tierra.			
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>EVALUACIÓN (Decidir)</b>	A	La evaluación toma en cuenta las cuatro dimensiones del objetivo holístico.			
	B	Utiliza diversas técnicas de evaluación oral, escrita y producción.			
	C	Emplea la evaluación cualitativa y cuantitativa de manera coherente, ponderando sobre los 100 puntos de calificación.			
	D	Promueve la autoevaluación en lo estudiantes.			
	E	Práctica la evaluación comunitaria.			
	F	Utiliza el cuaderno pedagógico organizado sistemáticamente.			
	G	Coordina acciones con la Comisión Técnico Pedagógico sobre el proceso de evaluación.			
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ENTREVISTADOS</b>		<b>0</b>			

ED = Evaluación en Desarrollo - DA = Desarrollo Aceptable - DO = Desarrollo Óptimo - DP = Desarrollo Pleno

Observaciones

## FICHA DE SEGUIMIENTO EN AULA PARA EL PROFESOR

trito.....Unidad Educativa.....Curso.....

Fecha: \_\_\_\_\_ Nivel: \_\_\_\_\_

ASPECTOS	CRITERIOS	R	B	O
<b>INICIO</b>	Organiza adecuadamente el ambiente físico y mobiliario en función de los intereses de aprendizaje de los estudiantes.			
	Motiva adecuadamente a la introducción del tema a desarrollarse, tomando en cuenta la temática orientadora.			
<b>DESARROLLO</b>	<b>PRÁCTICA</b> Toma en cuenta, experiencias, saberes y conocimientos propios de los estudiantes.			
	<b>TEORIA</b> Investiga, analiza y compara los conocimientos propios con los conocimientos científicos.			
	<b>VALORACIÓN</b> Reflexiona y valora sobre las experiencias y conocimientos producidos en el aula.			
	<b>PRODUCTO</b> Promueve, actividades, productivas, manuales, artísticas, ecológicas, agropecuarias, tecnológicas con el uso de los diferentes materiales del contexto.			
<b>FINAL</b>	Promueve en los estudiantes la autoevaluación de manera crítica y reflexiva.			
	Emplea instrumento y técnicas evaluativas durante el proceso de enseñanza aprendizaje.			
	Identifica y apoya a los estudiantes con dificultades de aprendizaje.			
	Valora la participación de los estudiantes en la construcción de conocimientos en comunidad.			

R = Regular - B = Bueno - O = Óptimo

Observaciones		

**DESEMPEÑO PARA DIRECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA**

DATOS GENERALES				
Departamento.....				
Provincia.....				
Dirección Distrital.....				
Unidad Educativa.....				
Director Evaluado.....				
Responsable de la evaluación.....				
Gestión.....				

	ASPECTOS	VALORACIÓN				
		E.O	SAT.	B.	EXL.	TOTAL
		3	6	8	10	
	<b>A: ADMINISTRATIVO</b>					
1	Administra adecuadamente, de acuerdo a sus funciones establecidas.					
2	Permanece el director de la Unidad Educativa todos los días de la semana.					
3	Interviene en la solución de problemas, como mediador.					
4	Ejecuta los acuerdos aprobados con la comunidad educativa.					
	<b>B: PLANIFICACIÓN</b>					
5	Promueve la planificación en la elaboración del POA, PSP, Planificaciones con la participación de la comunidad educativa.					
	<b>C: ORGANIZACIÓN</b>					
6	Organiza el personal docente por campos, áreas de saberes y comisiones.					
7	La Dirección tiene organizado (Boletines, Actas, Instructivos, Organigrama, Calendario, cuaderno de asistencia).					
	<b>D: COORDINACIÓN</b>					
8	Convoca con regularidad al Consejo de profesores y reuniones informativas a los padres de familia.					
9	Acepta sugerencias de los miembros de la comunidad educativa.					
	<b>E: CONTROL</b>					
10	Controla los documentos necesarios a los docentes (Plan Anual Bimestralizado, Plan de Desarrollo Curricular, Cuaderno Pedagógico)					

Observación.....