

Definitiva Aprobada con Distinción
27-8-09

CS ED - 78

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación

T-338

Carrera de Ciencias de la Educación



Juan E. García Duchén
Tutor

Shirley Barral

Lic. Emilio Oroz
Director de Carrera
& Tribunal

TESIS

**“RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA ADMINISTRACION
EN LOS NUCLEOS ESCOLARES DE LA PROVINCIA
MANCO KAPAC DEL DISTRITO EDUCATIVO DE
COPACABANA”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE LICENCIATURA
EN CIENCIAS DE LA EDUCACION**

POSTULANTE: Univ. Juan Silverio Alí Callisaya
TUTOR: Lic. Juan Eduardo García Duchén

**La Paz - Bolivia
1999**



**“RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA
ADMINISTRACIÓN EN LOS NUCLEOS
ESCOLARES DE LA PROVINCIA MANCO
KAPAC DEL DISTRITO EDUCATIVO DE
COPACABANA”**

**SI UN DIRECTOR DECIDE SER CALIDAD,
HABRÁ UN MEDIOCRE MENOS EN LA ESCUELA**

J. Alí



AGRADECIMIENTO

Al Lic. Juan Eduardo García Duchén, docente de la carrera, por su valiosa colaboración permanente, sin escatimar esfuerzos en la elaboración de la presente Tesis de grado, guiándome hasta que este estudio llegara a ser una realidad.

Asimismo mis reconocimientos a mi hermano Alberto, médico de la Caja Nacional de Salud, por el constante aliento fraternal brindado, y a todos los docentes y amigos que, de una u otra manera apoyaron a la conclusión de este trabajo.

DEDICATORIA

*Este trabajo, dedico con mucho cariño
a mi esposa Teresa, por su apoyo y aliento
permanente a mis ideales plegándose con vocación
de maestra a la causa de la niñez,
lejos de toda discriminación, con igualdad
de oportunidades, que permita
a cada uno a ser lo mejor
de que es capaz.*

*A mis hijos: Juan, Gustavo Adolfo y
Angela Verónica, en quienes vi con esperanza
renacer el porvenir, que miran el
futuro persistentes de una
educación en calidad.*

INDICE

	<i>Página</i>
I INTRODUCCION	11
1.1. JUSTIFICACION	12
1.1.1 Justificación teórica	12
1.1.2 Justificación metodológica	12
1.1.3 Justificación práctica	12
1.2 IDENTIFICACION Y FORMULACION DEL PROBLEMA	13
1.3 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION	14
1.3.1 Variables de la investigación	14
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	15
1.4.1 Objetivo general	15
1.4.2 Objetivos específicos	15
1.4.2.1 Objetivos del marco teórico	15
1.4.2.2 Objetivo práctico	15
1.5 ALCANCES DE LA INVESTIGACION	16
1.5.1 Ambito geográfico	16
1.5.2 Distrito Educativo	16
1.6 AREA TEMATICA	16
1.6.1 Area general	16
1.6.2 Area específica	16
1.7 CONTEXTO DE LA INVESTIGACION	16
II METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	20
2.1 TIPO DE ESTUDIO	20
2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACION	20
2.3 METODO DE INVESTIGACION	21
2.4 TECNICAS DE INVESTIGACION	21
2.4.1 Utilización de fuentes secundarias	21
2.4.2 Utilización de fuentes primarias	21
2.4.3 Técnicas de procesamiento de investigación	22

2.4.4	Procedimiento de análisis y redacción	22
2.5	UNIVERSO Y MUESTRA	22
2.5.1	Universo	22
2.5.2	Población meta	22
2.5.3	Muestra	22
2.6	INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS	23
2.6.1	Selección de instrumentos de medición	23
2.6.2	Aplicación de instrumentos de medición	23
2.6.3	Preparación de mediciones obtenidas	23
2.7	PROCEDIMIENTO	23
III	MARCO TEORICO	25
3.1	EDUCACION Y SISTEMA EDUCATIVO	26
3.1.1	La educación a nivel mundial	26
3.1.2	La educación a nivel Latinoamericano	27
3.1.2.1	Evolución pedagógica en Latinoamérica	27
3.1.2.1.1	Escuelas Indígenas en América Latina	28
3.1.2.1.2	La escuela en la sociedad Colonial	29
3.1.3	La educación a nivel nacional	30
3.1.3.1	Cobertura de la educación pública y privada	31
3.1.3.2	Marginalidad y deserción	32
3.1.3.3	Analfabetismo y nivel de instrucción	32
3.1.3.4	Distribución de maestros	32
3.1.3.5	Educación Discriminación e inequidad	33
3.1.3.6	Financiamiento y costo de la educación	33
3.1.3.7	Estructura curricular y calidad de la educación	35
3.1.3.8	Formación y capacitación de docentes	36
3.1.4	Estructura Administración y funcionamiento del sector de educación	37
3.1.4.1	Sistema de educación informal	37
3.1.4.2	Información estadística educativa	38
3.1.4.3	Educación de adultos. Educación no formal. Educación Especial e instituciones descentralizadas	39
3.2	LA REFORMA EDUCATIVA	39
3.2.1	Antecedentes generales	39
3.2.2	Objetivos del nuevo sistema educativo – La Reforma Educativa	41
3.2.3	El Por qué debe aplicarse La Reforma Educativa	41
3.2.3.1	Nueva política educativa	41
3.2.4	Estrategia de La Reforma Educativa	44
3.2.4.1	Atacar causas	44
3.2.4.2	Globalidad y gradualidad	46

3.2.4.3	Establecer prioridades	46
3.2.4.4	Compensar desigualdades	47
3.2.5	De los instrumentos	47
3.2.5.1	Transformación curricular	47
3.2.6	Estrategia de implementación	48
3.2.6.1	Diseño de un nuevo currículo	49
3.2.6.2	demonstración curricular	49
3.2.6.3	Capacitación docente	49
3.2.7	Funciones del sistema educativo	49
3.2.7.1	Nueva estructura: Estructura administrativa y de servicios Técnicos	51
3.2.7.2	Estructura de participación social	53
3.2.7.3	Sistema de medición de calidad de la educación	54
3.2.7.4	Programa de mejoramiento	54
3.3	PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACION DEL PERSONAL	56
3.3.1	Principios de organización	56
3.3.1.1	Administración	56
3.3.1.2	La administración y la sociedad	57
3.3.1.3	La administración y su ámbito de aplicación	58
3.3.1.4	La empresa	58
3.3.1.5	La gestión gerencial	58
3.3.1.6	Conceptualización	58
3.3.1.7	La determinación de objetivos	59
3.3.1.8	Las políticas empresariales	60
3.3.1.9	La previsión	61
3.3.1.10	La planificación	61
3.3.1.11	Clases de planificación	62
3.3.1.12	Los programas	63
3.3.1.13	El presupuesto	63
3.3.1.14	La dirección	63
3.3.1.15	El control	64
3.3.1.16	Proceso de control	64
3.3.1.17	Tipos de controles	65
3.3.1.18	Directores administradores	66
3.3.1.19	Tendencias administrativas	67
3.3.2	Administración de personal	68
3.3.2.1	Recursos humanos en la educación	68
3.3.2.2	Importancia de sueldos y salarios para empleados	68
3.3.2.3	Importancia de sueldos y salarios para el empleador	68
3.3.2.4	Dirección de los recursos humanos	69
3.3.2.5	Ejecución en el área de recursos humanos	70
3.3.2.6	Enfoque de cambio	71
3.3.2.7	Objetivos del cambio	71

3.3.2.8	Proceso de cambio	71
3.3.2.9	Resistencia al Cambio	73
3.3.2.10	Superación de la resistencia	73

IV MARCO PRACTICO 75

4.1	TABULACION E INTERPRETACIÓN DE DATOS, ANALISIS Y COMENTARIOS A ENCUESTAS APLICADAS A LOS MAESTROS DE LOS NUCLEOS ESCOLARES DE LA PROVINCIA MANCO KAPAC DEL DISTRITO EDUCATIVO DE COPACABANA	76
4.1.1	Elaboración del Plan operativo Institucional por parte de la dirección de los centros educativos de Copacabana	76
4.1.2	Participación de las Juntas Escolares, docente, padres de familia, y otras autoridades en la planificación	79
4.1.3	Planificación sistemática del proceso de enseñanza – aprendizaje	81
4.1.4	Ejecución del proceso enseñanza – aprendizaje de acuerdo con lo Planificado	83
4.1.5	Personas que asesoran los planes institucionales del centro educativo	85
4.1.6	Convocatoria a reuniones de orientación técnico pedagógicos de parte del director	87
4.1.7	Numero de días que se ausenta el director del establecimiento Educativo	89
4.1.8	Motivos por que el director realiza visitas a las escuelas seccionales	91
4.1.9	Ausencia de los docentes en los días de clases	93
4.1.10	Motivos por los que se ausentan los maestros en días de clases	95
4.1.11	Uso de material didáctico por parte de los maestros de grado en el avance de los contenidos curriculares	97
4.1.12	Métodos utilizados por los maestros por los cuales aprenden los niños	99
4.1.13	Cumplimiento de funciones de los asesores pedagógicos dentro del aula	102
4.1.14	Lengua en que debe impartirse la enseñanza según los padres de familia	104
4.1.15	Lengua en la que se enseña actualmente en los centros educativos	107
4.1.16	Condiciones pedagógicas existentes en los centros educativos (ventilación, iluminación y mobiliario escolar)	109
4.1.17	Implementos e instrumentos con los que cuentan los centros Educativos	111
4.1.18	Opinión de los profesores respecto de la plena aplicación de La Reforma Educativa	114
4.1.19	Coordinación entre el director distrital, directores de unidades, Asesores pedagógicos, maestros y Juntas Escolares en el proceso de cambio en la educación	116
4.1.20	Cambios generados en el distrito de Copacabana desde la	

Implementación de La Reforma Educativa	118
4.1.21 Influencia de la asistencia de los directores a seminarios de Capacitación de La Reforma Educativa, en el cambio implementado	120
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	122
5.1 CONCLUSIONES	123
5.2 RECOMENDACIONES	128
VI ANEXOS	132

I

INTRODUCCION

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación titulado "RESISTENCIA AL CÁMBIO EN LA ADMINISTRACION EN LOS NUCLEOS ESCOLARES DE LA PROVINCIA MANCO KAPAC, DEL DISTRITO EDUCATIVO DE COPACABANA", es el resultado de la inquietud de identificar los diversos factores que se constituyen en obstáculos para mejorar la calidad de la educación, que es un verdadero desafío. La educación que debe recibir el niño en la escuela debe estar encaminada al desarrollo de la personalidad del niño, de sus aptitudes, de su capacidad mental y física; al desarrollo de su propia identidad cultural, de su idioma y de sus valores; a la preparación del niño para una vida responsable en una sociedad libre, con espíritu de comprensión, igualdad de sexo, y respeto por el medio ambiente, planteada por la Reforma Educativa. Estos planteamientos nos deben reflexionar y hacer pensar en la importancia que tiene el proceso del cambio; pero lastimosamente los padres de familia, profesores y muchos directores prefieren mantenerse en el tradicionalismo, convirtiéndose en opositores haciendo resistencia al cambio propuesto por la Ley, a fin de alcanzar algunas sugerencias que pueden servir como elementos básicos para que los niveles correspondientes de decisión puedan modificar o rectificar sus estrategias de difusión de la Ley de Reforma Educativa.

Teniendo en cuenta que la administración educativa, adquiere un relevante papel en el proceso educativo, es necesario comprender que el cambio que pueda producirse, tanto en la educación como en la administración, permanentemente deben tomar los nuevos rumbos de cambio en pos de mejorar la calidad de vida humana acorde al desarrollo de la ciencia y la tecnología, con la plena vigencia de la Reforma, indiscutiblemente permitirá la superación de los actuales niveles de aprendizaje y la generación de mejores condiciones de vida a los futuros habitantes de nuestro país.

Por lo tanto, la oposición a esta medida educativa y de formación de los educandos, sólo constituye la negación a la posibilidad de un mejoramiento de la enseñanza, y perjudica enormemente a los niños en su correcta formación.

El presente trabajo, trata de establecer los fundamentos básicos de la Reforma Educativa, principios de administración, y un análisis sobre la base de las entrevistas realizadas a los maestros del distrito educativo de Copacabana, con la finalidad de identificar las probables causas y criterios de la resistencia al cambio que propone la Reforma Educativa, para finalmente ofrecer algunas sugerencias para la superación de este problema teniendo en cuenta las conclusiones a las que se arribó en la presente investigación.

La intención es, ofrecer modestos pero importantes aportes a la solución de este problema, con el único objetivo de brindar a los niños y niñas la oportunidad de una mejor calidad educativa y, por tanto, mejores condiciones de vida en el futuro.

1.1 JUSTIFICACION/

1.1.1 JUSTIFICACION TEORICA

Uno de los propósitos de la revisión de la literatura es analizar y discernir si la teoría existente y la investigación anterior sugiere una respuesta -aunque sea parcial- a la pregunta o preguntas de investigación o una dirección a seguir dentro del tema de nuestro estudio. La literatura revisada nos puede revelar, en relación con nuestros problemas lo siguiente:

- 1) Que existe una teoría completamente desarrollada, con abundante evidencia empírica y que se aplica a nuestro problema de investigación;
- 2) Que hay varias teorías que se aplican a nuestro problema de investigación;
- 3) Que hay piezas y trozos de teoría con apoyo empírico moderado o limitado, que sugiere variables potencialmente importantes y que se aplican a nuestro problema de investigación;
- 4) Que solamente existen guías aún no estudiadas e ideas vagas relacionadas con el problema de investigación.¹

Se considera imprescindible indicar que los elementos teóricos con los que se desarrollará la investigación serán: Administración Educativa, Administración de Recursos Humanos, Cambio, Resistencia al cambio, características de la resistencia al cambio, características de la Reforma Educativa.

1.1.2 JUSTIFICACION METODOLOGICA

"La clave para acercarnos a la verdad o llegar al conocimiento es el método. Este se logra con base en la relación entre nuestros pensamientos y los objetos. El método científico sigue el camino de la duda sistemática y aprovecha el análisis, la síntesis, la deducción y la inducción (métodos generales). El método científico es el camino planeado o la estrategia que se sigue para descubrir o determinar las propiedades del objeto en estudio".²

1.1.3 JUSTIFICACION PRÁCTICA

La administración educativa, tiene importancia excepcional en el proceso educativo; por lo que, todo cambio que pueda producirse en alguno de sus componentes, en este caso de la Reforma Educativa, tiene profundo significado para el logro de los objetivos y metas planteados para mejorar la calidad de la educación. "El reconocimiento de la diversidad cultural

¹ DANHKE, G.L. "La Investigación y Comunicación" citada por Hernández Sampieri Roberto en METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. México. 1995 Edit. McGraw-Hill Pag.37

² DANHKE, G.L. Op. Cit. Pág. 37

del país como un recurso valioso, adaptando, en consecuencia, el enfoque intercultural en todos los niveles y modalidades del sistema educativo nacional, e incorporando la modalidad bilingüe para la atención de todos los educandos de habla vernácula".³

La resistencia al cambio perjudica el avance normal de la Reforma Educativa, reflejando pérdida económica por el incremento del costo de la formación de recursos humanos; además, de ocasionar perjuicio a la niñez y juventud de la región por recibir mala formación, debido principalmente a la mala administración escolar.

Justificamos la importancia de este trabajo de investigación porque es necesario aclarar que dentro del actual sistema educativo, se vienen manteniendo patrones tradicionales de la administración, lo cual es avizorado en el campo de trabajo donde podemos ver el atraso y resistencia a una nueva administración de parte de directores y profesores, quienes por falta de actualización, prefieren mantener lo antiguo, pero también es culpa de las autoridades que no se preocupan en capacitar y orientar a los directores en aspectos de gerencia educativa, gestión educativa y modernos movimientos de la administración educativa.

Creemos que con una adecuada orientación, se podría superar deficiencias dentro de la administración, ya que esta tarea no es asunto de escritorio sino de práctica dentro del establecimiento y el aula, tarea que debe ser emprendida por directores, maestros y personal jerárquico dentro de la educación y así comprender que es necesario adaptarnos a las nuevas tendencias, respetando las características regionales y poder aportar con elementos teóricos y prácticos en pos de una mejor y mayor calidad educativa.

1.2 IDENTIFICACION Y FORMULACION DEL PROBLEMA

A partir del 7 de julio de 1994, la Ley de la Reforma Educativa implantó una transformación profunda que ataca causas y no síntomas, abarcando al conjunto del sistema educativo a través de un proceso de reforma sostenido, gradual y de largo plazo. Pero, lamentablemente los directores administradores de los establecimientos educativos de la Provincia Manco Kapac, se resisten al proceso de cambio, instigando a los maestros y autoridades escolares al rechazo de la Reforma Educativa, para conservar el sistema tradicional administrativo que peca de rutinario y sin buena organización.

El problema radica esencialmente en la propuesta de cambio que implica la Reforma Educativa y a la cual son reacios muchos maestros, especialmente de provincias, llegando inclusive al rechazo frontal de cuanto significa. El desaire a las nuevas disposiciones es fácil de percibir por las actitudes adoptadas en perjuicio de la Ley; aunque, redundando principalmente en la educación de la niñez de la Provincia, imposibilitada de recibir instrucción secuente y continua.

³ REFORMA EDUCATIVA Propuesta, Editor, Equipo Técnico de Apoyo a la Reforma Educativa ETARE. Im. PAPIRO 1993. Pag. 3, 5, 12.

Entre los elementos más importantes que se conocen de este problema están por ejemplo, el rechazo de parte de los padres de familia, de los maestros y de los organismos sindicales al cambio implementado por la Reforma Educativa; la mala administración de los directores y el abandono tanto de éstos y de los profesores; la falta de orientación técnico-pedagógica a los docentes de aula, y otros factores que son muestras de la negativa actitud de estos actores en afrontar con dinamismo los nuevos retos.

Sin embargo, existe otro conjunto de factores que dificultan la plena aplicación de la Reforma Educativa, las cuales se tratarán de establecer en el transcurso de la presente investigación.

Teniendo en cuenta las consideraciones de los párrafos precedentes, el presente trabajo de investigación se plantea las siguientes interrogantes:

- ¿ Es posible mejorar la administración en los establecimientos educativos de la provincia, como plantea la Reforma Educativa en las actuales condiciones?
- ¿ Porqué del rechazo a la Reforma Educativa en algunas escuelas?.
- ¿ Las autoridades educativas se preocupan por el lento avance de la Reforma Educativa?.
- ¿ Cuáles son las razones por las que algunos directores o administradores son opositores a las nuevas metodologías de aprendizaje?.
- ¿ Cuáles son los factores que inciden, para que los directores abandonen frecuentemente sus funciones?.
- ¿ Cómo se puede revertir el rechazo y la resistencia

1.3 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

La resistencia al cambio en la administración en los Núcleos Escolares de la Provincia Manco Kapac, afectará en la formación educativa de los niños y jóvenes de la región, ocasionando el estancamiento de la Reforma Educativa.

1.3.1 VARIABLES DE LA INVESTIGACION

VARIABLE INDEPENDIENTE

X: La resistencia al cambio en la administración en los Núcleos Escolares de la Provincia Manco Kapac

VARIABLE DEPENDIENTE

Y: Afectará en la formación educativa de los niños y jóvenes de la región y el estancamiento de la Reforma Educativa.

VARIABLE MODERANTE

Z: La Reforma Educativa.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar las causas y criterios de la resistencia al cambio que propone la Reforma Educativa en la administración y organización educativa de los Núcleos Escolares de la Provincia Manco Kapac del Distrito Educativo de Copacabana.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1.4.2.1 OBJETIVOS DEL MARCO TEÓRICO

- Describir los fundamentos de la Reforma Educativa introducida en el país.
- Destacar la importancia de los programas de transformación y mejoramiento planteado por la Reforma Educativa.
- Establecer los principios de organización y conceptos coherentes de Administración de Personal y Administración del Sistema Educativo.

1.4.2.2 OBJETIVOS DEL MARCO PRACTICO

- Tipificar en qué medida influyen los programas de transformación y mejoramiento planteado por la Reforma Educativa entre los docentes.
- Comparar la corriente constructivista con la corriente conductista.
- Verificar cuál es la relación que se establece entre la dirección administrativa y docentes de aula, frente a la Reforma Educativa.
- Identificar el grado de rechazo de los directores al cambio en la administración educativa.
- Explicar los efectos positivos que podría generar el cambio en la administración educativa.

1.5 ALCANCES DE LA INVESTIGACION

El trabajo de investigación se extenderá en los siguientes ámbitos:

1.5.1 AMBITO GEOGRAFICO.

Esta investigación comprenderá la región de Copacabana. /

1.5.2 DISTRITO EDUCATIVO.

Está dirigida la investigación a todos los Núcleos del Distrito Educativo de Copacabana.

1.6 AREA TEMATICA

1.6.1 AREA GENERAL : Administración Educativa.

1.6.2 AREA ESPECIFICA: Administración de Recursos Humanos.

1.7 CONTEXTO DE LA INVESTIGACION

En el Municipio de la Primera Sección, se encuentra el Distrito Educativo de Copacabana, Provincia Manco Kapac, Departamento de La Paz, a una distancia de 158 Km. de la Sede de Gobierno, a 3.835 m.s.n.m. y población de 13,573 habitantes, cuenta con carreteras: La Paz – Copacabana asfaltada, de Copacabana a Kasani 8 Km. en condiciones pésimas frontera con la República del Perú, que generan un comercio internacional entre los pobladores de ambos países.

El Distrito Educativo está constituido por 7 Núcleos Escolares con 14 Directores, el Nivel Pré escolar cuenta con 406 alumnos, 10 docentes el Nivel Primario de primero a octavo tiene 3194 alumnos, 156 docentes de los cuales están en programa de transformación 1324 alumnos 70 profesores y con programa de mejoramiento 1870 alumnos 86 profesores, el Nivel Secundario cuenta con 709 alumnos.43 docentes En cuanto al personal de la oficina se tiene: 1 Director distrital, 4 asesores pedagógicos 2 técnicos, una secretaria y un portero y 4 asesores pedagógicos.

La provincia Manco Kapac, fue creada el 6 de junio de 1951 durante la presidencia del Gral. Hugo Ballivián con su capital Copacabana, las autoridades principales son: el Alcalde Municipal, Sub-Prefecto, Honorable Junta Municipal, Juntas Vecinales, Juntas Escolares de Núcleos. En los Cantones las autoridades principales son: Agentes Cantonales, Corregidor, Junta de Vecinos, Juntas Escolares. En las Comunidades adyacentes al Cantón las máximas autoridades son el Jilaqata, el Sindicato Agrario, Juntas Escolares para la coordinación y control de la Escuela.

La actividad predominante de la región es la pesca y la agricultura, producen patatas y sus derivados, ocas, habas, maíz, arvejas, cebada, tarwi, quinua etc., se crían ganados vacuno, ovino, camélidos porcinos; una parte de los habitantes son comerciantes minoristas, algunos son inmigrantes de otras provincias dedicadas al comercio. Lo característico de la región es la visita frecuente de turistas de otras nacionalidades y de los mismos bolivianos, por el Santuario de Copacabana y por las ruinas arqueológicas de la cultura andina Quechua-Aymara, existen pequeños museos, el centro astronómico más conocido como la Horca del Inca, el tribunal del Inca, Incabanderani, Isla del Sol, Isla de la Luna, ruinas arqueológicas, según el informe de DINAR existen 54 lugares reconocidos como centros Arqueológicos en la provincia.

En la capital de Provincia los habitantes se dedican a la hotelería, artesanía, comercio. Y administración de transporte terrestre y lacustre; últimamente se observa mucha afluencia de peruanos con fines de comercio y otros intereses.

Las características culturales de las familias básicamente tienen valores culturales andinos, los pobladores son de lengua materna aymará con rasgos de bilingüismo con el castellano.

Mantienen fuertes rasgos de costumbres andino-incarias, con tradiciones religiosas, folclóricas, presterios, pasantes de conjuntos folclóricos y fuerte práctica de algunas costumbres como ser: la apxata, el ayni, la yanapa y otros; también, se conservan bailes típicos como ser mozeñada, sicuriada, qinaqina, puna que se baila en los carnavales etc. Para el sembradío de los diferentes productos mantienen en uso el Uysu para el removido de la tierra, el suka Qullu, en el sembradío de los productos agropecuarios que originalmente fue utilizado por los Incas.

Las necesidades e intereses de la región son mejorar la educación actual basándose en las nuevas tendencias pedagógicas que implique transformación curricular, reconfiguración del aula, capacitación docente, dotación de material didáctico para el profesor y alumnos, reconstrucción de muchas aulas en muchas escuelas.

La expectativa es lograr una educación de calidad que permita a los estudiantes conseguir las mejores posibilidades profesionales y de esta manera realizar un servicio social en el contexto de la dinámica intercultural y bilingüe, de respeto y equidad social. Actualmente las condiciones en que se imparten clases son muy precarias en la mayoría de las Unidades Educativas, debido a la falta de equipamiento y carencia de materiales didácticos, hasta el momento los cuatro Núcleos que se encuentran en programa de transformación no reciben ningún apoyo de la Alcaldía ni de las propias comunidades, sólo están a la suerte de los asesores pedagógicos, y tres Núcleos en programa de mejoramiento con problemas por la renuclearización que necesitan una pronta solución y apoyo pedagógico.

**CUADRO CENTRALIZADO DE UNIDADES, ALUMNOS, Y PERSONAL
DOCENTE DEL DISTRITO**

NUCLEOS	UNIDADES EDUCATIVAS	ASESOR	DIRETOR	ALUMN KINDER	PROF KINDER	ALUM. TRANSF	PROF TRANSF	ALUM. MEJOR	PROF MEJOR	TOTAL ALUM	TOTAL PROF
C O P A C A B A N A	FELIX ROSA TEJADA	1	1	—	—	264	10	100	6	364	16
	LITORAL		59	2	—	—	—	—	—	59	2
	MARCA QHUQSQU		9	—	41	3	9	—	—	59	3
	KUSIXJATA		19	—	64	3	25	1	—	108	4
	SAN MIGUEL DE WIKU		8	—	19	1	—	—	—	27	1
	CH'ANI		6	—	16	1	—	—	—	22	1
	ALTO SAN PEDRO		1	—	262	9	61	5	—	323	14
	6 DE JUNIO SECUNDARIA		1	—	—	—	—	—	893	36	893
L O C K A	LOCKA	1	1	21	1	128	4	23	2	172	7
	SAWIÑA		18	1	69	3	15	1	102	5	
	WAYRA SUCUPA		5	—	12	1	—	—	17	1	
	VILUYU		9	—	43	2	15	1	67	3	
	KOPAKATI		5	—	15	1	—	—	20	1	
	JISK'A QUTA		8	—	16	1	16	1	40	2	
	KASSANI		1	22	1	29	1	50	2	101	4
	SECUNDARIA		—	—	—	—	—	—	154	6	154
CHALLA ISLA DEL SOL	CHALLA ISLA DEL SOL	1	1	26	1	97	5	72	4	195	9
	CHALLAPAMPA		18	—	56	3	21	1	95	4	
	YUMANI		17	1	54	3	89	5	145	9	
	SECUNDARIA		1	—	—	—	—	—	186	10	186
S I R I P A C A	SIRIPAKA	1	1	15	1	3	1	66	2	84	4
	CHACHAPUYAS		9	—	6	1	23	1	38	2	
	QULLASUYU		6	—	3	1	9	—	18	1	
	K'ILLAY BELEN		4	—	6	1	10	—	20	1	
	SANTA ANA		18	—	8	1	14	1	40	2	
	ISLA COATI		—	—	—	—	17	1	17	1	
	SECUNDARIA		—	—	—	—	115	5	115	5	
YAM PU PA TA	YAMPUPATA	—	1	11	—	7	1	85	3	103	4
	SICUANI		5	—	5	1	8	—	18	1	
	SAMPAYA		—	—	9	1	8	—	17	1	
	TITIKACHI		7	—	12	1	31	2	50	3	
WA CU YO	WACUYU	—	1	19	1	17	1	105	4	141	6
	VILLA AXJANANI		11	—	9	1	33	2	53	3	
	SOPOCACHI		10	—	3	1	10	—	23	1	
	SECUNDARIA		—	—	—	—	115	5	115	5	
CH' SSI	CH'ISSI	—	1	13	—	11	1	55	2	79	3
	TUQUPA		18	1	15	1	82	5	115	7	
	SECUNDARIA		1	—	—	—	85	4	85	4	
7	39 UNIDADES	4	14	405	10	1324	70	2605	118	4224	194

II

**METODOLOGIA
DE LA
INVESTIGACION**

2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

2.1 TIPO DE ESTUDIO

Por las particularidades de la investigación, ésta, básicamente es de carácter descriptivo, pues trata de examinar cómo la actitud de los administradores, docentes y padres de familia, influye notablemente en el lento avance del nuevo proceso de la Reforma Educativa.

Los estudios descriptivos "buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga"⁴.

Este tipo de estudios (descriptivos) mide de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tiene que ver. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés.⁵

2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

La presente tesis se enmarca dentro de una investigación de carácter NO EXPERIMENTAL, de tipo TRANSVERSAL⁶, debido a que es un trabajo donde no se alteran ni manipulan deliberadamente las variables. "La investigación no experimental es investigación sistemática y empírica en las que las variables independientes no se manipulan por que ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y, dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural".

Dentro de la investigación NO EXPERIMENTAL existen 2 tipos de estudio que son: el transversal o transeccional y, el longitudinal.

El presente estudio está enmarcado dentro del tipo transversal o transeccional, debido a que centra su análisis en un solo momento, en un tiempo único; además, porque su principal objetivo es identificar los factores que tienen que ver con el lento avance del proceso de la Reforma Educativa y la resistencia al cambio en la administración en los Núcleos Escolares del distrito educativo de Copacabana.

"Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de

⁴ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y OTROS 1991. "Metodología de la Investigación". México. McMGRAW HILL. Pág. 60

⁵ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, y OTROS. 1991. Op. Cit Pág. 61
HERNANDEZ SAMPIERI y OTROS, Pág. 191.

personas u objetos una o -generalmente- más variables y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos que cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas”⁷

2.3. METODOS DE INVESTIGACION

El método empleado en la presente investigación es el método científico, debido a que se fundamenta en el análisis y síntesis de los hechos observados. Con él se pudo demostrar la hipótesis planteada y lograr los objetivos propuestos.

El análisis es la separación material o mental del objeto de investigación de sus partes integrantes con el propósito de descubrir los elementos esenciales que lo conforman. La síntesis en cambio consiste en la integración material o mental de los elementos o nexos esenciales de los objetos y rasgos principales inherentes al objeto de estudio

2.4 TECNICAS DE INVESTIGACION

Se aplicaron las técnicas de la observación directa e indirecta.

La observación directa se realizó a través de entrevistas dirigidas a los docentes seleccionados para la muestra del distrito educativo de Copacabana. “La entrevista al igual que el cuestionario, constituye un medio de recopilación de información mediante preguntas, a las que debe responder el interrogado. Su particularidad radica en que el investigador y el o los interrogados se encuentran personalmente.”⁸

La observación indirecta se realizó mediante una revisión a la documentación existente referido a todos los aspectos relacionados con la Reforma Educativa. Para ello, se recorrió básicamente a las siguientes instituciones:

- Biblioteca de la Universidad Mayor de San Andrés
- Archivos y documentos del Ministerio de Educación.
- Biblioteca de la Universidad Católica Boliviana

2.4.1 UTILIZACIÓN DE FUENTES SECUNDARIAS

Investigación documental.- Consistente en la revisión bibliográfica sobre los fundamentos de la Reforma Educativa, Principios de Organización y Administración.

2.4.2 UTILIZACION DE FUENTES PRIMARIAS

Entrevista.- Esta técnica estuvo destinada a recoger información de contexto sobre

⁷ RODRIGUEZ, Francisco. “introducción a la Metodología de las investigaciones Sociales”. La Habana. 1984. Editora Política. Pág. 34.

⁸ RODRIGUEZ. Op. Cit.. pp. 120.

las causas de la resistencia al cambio de parte de los principales actores del proceso educativo (Administradores, docentes, padres de familia).

2.4.3 TECNICAS DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

La información recogida por las entrevistas se procesó en la hoja electrónica QPRO.

2.4.4 PROCEDIMIENTO DE ANALISIS Y REDACCION

- Elaboración de un esquema de análisis y redacción, consistente en un ordenamiento de los capítulos principales del documento, según los cuadros e información disponible.
- Elaboración de cuadros síntesis y de gráficos.
- Análisis descriptivo por deducción e inferencia.
- Análisis comparativo de cuadros.

2.5 UNIVERSO Y MUESTRA

2.5.1 UNIVERSO

El universo de la presente investigación está conformado por los docentes que trabajan en los diferentes establecimientos educativos del Distrito Educativo de Copacabana, con sus niveles normativos.

2.5.2 POBLACION META

La población meta está conformada por los profesores del Distrito Educativo de Copacabana que manifiestan escepticismo frente al cambio que propugna la Reforma Educativa.

2.5.3 MUESTRA

Para la realización del presente trabajo de investigación, se determinó seleccionar una muestra bastante representativa; para ello, se optó arbitrariamente hacerlo por medio de un muestreo no aleatorio de 90 observaciones, es decir, se seleccionó un número de 90 profesores a quienes se les aplicó las entrevistas (30 en el área urbana y 60 en el área rural), dada la reducida población de profesores que trabajan en el Distrito Educativo en estudio, que alcanzan un total de 156 docentes (54 en el área urbana y 102 en el área rural.).

«Las muestras no probabilísticas, las cuales llamamos también muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario. Aún así éstas se utilizan en muchas investigaciones y a partir de ellas se hacen inferencias sobre la población.»⁹

⁹ HERNANDEZ SAMPIERI. Op. cit. Pág. 231.

La muestra seleccionada constituye una muestra bastante representativa, ya que representa en cada caso, más del 60% de la población en estudio.

2.6 INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

2.6.1 SELECCIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICION

En el presente trabajo de investigación, se utilizó la entrevista como técnica de recolección de información.

La guía de entrevista elaborada se puede apreciar en el Anexo Nro. 1 del presente trabajo.

2.6.2 APLICACION DEL INSTRUMENTO DE MEDICION

Las entrevistas se aplicaron a la muestra de profesores del Distrito Educativo de Copacabana.

2.6.3 PREPARACION DE LAS MEDICIONES OBTENIDAS

Después de que se han aplicado las respectivas entrevistas, se tabularon en una matriz de codificaciones de doble entrada, donde por las filas ingresan las respuestas a cada pregunta y por las columnas ingresan correlativamente cada entrevista.

2.7 PROCEDIMIENTO

- A.** Para obtener la entrevista previamente se analizó la información que se requería obtener con el objeto de preparar las respectivas preguntas que se formularían en la guía de entrevista o cuestionario.
- B.** Con el objeto de aplicar la entrevista, el entrevistador se constituyó en la localidad de Copacabana. El procedimiento consistió en realizar conversaciones de carácter preliminar con los directores de algunos Centros Educativos, Juntas Escolares, maestros y algunos padres de familia, a fin de captar sus opiniones preliminares respecto de los posibles factores que dificultan el avance de la Reforma Educativa en Copacabana.
- C.** Una vez conocidas las opiniones preliminares, se procedió a la elaboración del cuestionario de preguntas que sería aplicado a los profesores seleccionados para la muestra.
- D.** Teniendo todas las entrevistas obtenidas, se procedió a enumerarlas correlativamente con el objeto de que guarden un orden de clasificación por entrevista tomada;

enseguida se procedió a codificar la respuesta de cada pregunta, entrevista por entrevista; con el objeto de tener las codificaciones en orden se contó con el apoyo de una hoja de códigos con su respectiva interpretación de las respuestas correspondientes

III
MARCO TEORICO

3.1 EDUCACION Y EL SISTEMA EDUCATIVO

3.1.1 LA EDUCACION A NIVEL MUNDIAL

El desarrollo humano se refiere a las condiciones de vida en las ciudades y particularmente a los aspectos de la pobreza urbana, y demanda de las mismas inversiones más eficaces en servicios de salud y educación. Asimismo se destaca un aspecto fundamental de la potenciación de la mujer en asegurar su derecho a la salud de la reproducción y su posibilidad de opción en cuanto al tamaño de su familia.

Se reconoce ampliamente que la educación, especialmente la de las niñas, es imprescindible para el desarrollo sostenible. Este hecho fundamental ha sido reconocido en todas las recientes conferencias internacionales: La Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo celebrada en 1994, la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social realizada en 1995 y la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer celebrada en 1995.¹⁰

En general, las zonas urbanas tienen sobre las rurales la ventaja de que hay una mayor proporción de escuelas primarias que ofrecen todos los grados, que hay mayor cantidad de escuelas y que las tasas de matriculación son superiores. Esas ventajas son aun mayores en los niveles secundario y terciario.

Las decisiones sobre la ubicación de escuelas en zonas rurales dependen de una gran gama de factores. Con frecuencia la ubicación de la población y la facilidad de acceso a la mayor cantidad de estudiantes no figuran entre los factores decisivos.

Las inversiones en la escolarización constituyen una proporción sustancial de las inversiones en el sector social en muchos países en desarrollo. No obstante, habida cuenta de las poblaciones en edad escolar, para poder alcanzar las metas internacionales de educación primaria universal y alfabetización universal, será necesaria la creación de un número sin precedentes de plazas en las escuelas. A fin de mantenerse al mismo ritmo que el aumento de las necesidades.

Hacia fines de este decenio el número de nuevas plazas creadas en la escuela primaria deberá ser superior al promedio de los 35 años transcurridos después de 1960 en 5 de los 81 países evaluados. En casi la cuarta parte de ellos, el ritmo deberá ser más de cinco veces superior al promedio histórico.

No es posible aplazar la necesidad de contar con recursos humanos mejor educados, sin agravar los problemas existentes y crear otros nuevos. La calidad de la educación tiene una importancia tan vital como el número de estudiantes que han de recibir educación. Las escuelas hacinadas, donde los suministros y las instalaciones son insuficientes y las condiciones físicas están deterioradas, no pueden impartir educación eficazmente.

¹⁰ Fondo de Población de las NN.UU., Informe "Estado de la Población Mundial 1996", 1996, New York, Dpto. de Publicaciones FNUAP.

Las estratagemas como aumentar el número de alumnos en la clase y establecer varios turnos en el mismo edificio no compensan la escasez de sillas, escritorios, libros, tiza, materiales de escritura y papel. Reducen la atención personal y aceleran el deterioro de la planta física.

Las tasas de abandono en la escuela primaria son altas. En muchos países en desarrollo, particularmente los menos adelantados, sólo una pequeña proporción de quienes egresan de la escuela elemental prosiguen su educación secundaria. El abandono puede ser una decisión de la familia, impulsada por la pobreza o por una percepción que asigna valor bajo a la educación pero particularmente en las zonas urbanas, puede quedar reforzada por un sistema escolar sobrecargado que sólo puede acomodar una pequeña proporción de estudiantes secundarios.

En esas circunstancias hay enormes factores desfavorables que afectan a los hijos de familias pobres. El prejuicio es mayor contra las niñas cuando se trata de adoptar decisiones difíciles sobre prioridades para asignar los escasos recursos de la familia. Se parte de la suposición de que las niñas se beneficiarán menos con la educación y estarán en peores condiciones de devolver a sus familias la inversión realizada en ellas.

Se supone que las niñas son necesarias en el hogar y se percibe la educación como un lujo que las familias pobres no pueden permitirse. Esto ha creado una discrepancia de género en la educación que varía de un país a otro pero es más pronunciada entre los pobres.

En la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo se reconoció tanto la discrepancia de género como la necesidad de eliminarla y se convino en que, en cualquiera de los países en desarrollo, las mujeres eran el mayor recurso desaprovechado. También hay una relación igualmente fuerte y bien reconocida entre la educación de la mujer y su capacidad para tener una familia menor, más saludable y mejor educada.

En las economías en acelerado crecimiento, el tamaño muy pequeño de los grupos de edades que ingresan al sistema educacional ha posibilitado la reasignación de recursos a fin de elevar la calidad antes que mejorar los aspectos cuantitativos en materia de educación y sentar bases más firmes para un mayor adelanto económico y social. Esta es la meta aceptada por la Comunidad internacional.

3.1.2 LA EDUCACION A NIVEL LATINOAMERICANO

3.1.2.1 EVOLUCION PEDAGOGICA EN LATINOAMERICA

A partir de un enfoque histórico-pedagógico, se destacan iniciativas para llevar adelante un proceso de descolonización de la pedagogía en América Latina. Esta visión de la escuela latinoamericana y el desenvolvimiento de los modelos alternativos internos de las sociedades latinoamericanas desde sus propias lógicas socioculturales, permite en gran medida analizar el futuro formativo en América Latina.

3.1.2.1.1 ESCUELAS INDIGENAS EN AMERICA LATINA

Las Instituciones Educativas de los Incas y Aztecas no sólo nos separan más de 500 años, sino también una concepción cultural completamente distinta. Estas instituciones de manera análoga a nuestra actual concepción de escuela, son lugares de aprendizaje institucionalizado, donde se reúne a grupos parciales del conglomerado social a fin de recibir instrucción sistemáticamente organizada, por parte de maestros expresamente destinados para ello, en instalaciones especialmente previstas y durante un tiempo limitado.

Tales instituciones representan el primer modelo de escuela de los Incas y Aztecas que será después destruido en la época colonial.

A) LA CASA DEL SABER DE LOS INCAS

Era un recinto de enseñanza donde vivían los sabios y maestros de aquella república, llamados amautas (filósofo), y haráuec (poeta), ambos muy acreditados de los Incas y de todo su Imperio. Formaban muchos discípulos, principalmente los que eran de sangre real.

Los maestros eran cuatro, cada uno de los cuales enseñaban diversas cosas a los muchachos por espacio de cuatro años; el primer año enseñaba la lengua del Inca, de la ciudad del Cuzco a los no naturales de ella; y acabado el año pasaban al segundo maestro, aprendían sobre ídolos, a adoctrinar y su religión. Al tercer año aprendían en ciertos equipos que ellos tenían, aspectos de su gobierno y autoridad; y en el último año aprendían muchas historias y encuentros de guerra del Inca, porque ya estaban diestros.

Al final de esta formación estaba el examen que no se podía rendir antes de los dieciséis años. Los examinadores tenían que probar si habían llegado a ser verdaderos varones y disponibles guerreros.

Para los miembros de los restantes estratos sociales existía un sistema educativo bien organizado. Por un lado, se educa al individuo para servir a la colectividad en formas diversas: como político, para una eficiente acción pública; como sacerdote para el servicio del culto; como guerrero, para dominar la táctica y la estrategia; como Kipucamayoc, para expresar y descifrar testimonios que debían ser transmitidos y recordados; como Mítmac, para la transculturación regional; como Amauta y Harávec, para educar intelectual, ética y estéticamente. En suma, siempre con el propósito de conseguir una gran eficiencia práctica.

Por otro lado aparecen distintos niveles educativos en relación con la jerarquía de castas existentes en el Tawantinsuyu. El hombre común poseía una educación de tipo familiar y cotidiano.

B) LAS ESCUELAS DE LOS AZTECAS

La población azteca presenta una escolaridad obligatoria de tipo universal y un sistema escolar diferenciado. Cuando en la familia azteca nacía un niño, la matrona asumía el rol del sacerdote y celebraba el rito del nacimiento, mediante un discurso saludaba al recién nacido y le daba la bienvenida.

Los jóvenes desde el nacimiento estaban predeterminados como guerreros. Primeramente en el seno de sus familias, sobre todo por su padre, eran educados y aleccionados en todo lo necesario para la vida: buscar agua, cortar leña, pescar, navegar en canoa, cazar, etc.

Las muchachas estaban destinadas al trabajo doméstico, en la familia se la prepara para sus obligaciones y tareas: aprende a hilar y tejer, a moler maíz, a hornear tortillas, a cocinar y cuidar el fogón, que es el lugar más sagrado en la casa de los aztecas, cabe la ceniza, cabe el hogar.

Entre el sexto y decimoquinto año de vida, los padres tenían que decidir a cuál de los dos sistemas públicos de educación querían enviar a sus hijos. A calmecac, un templo o convento donde eran sacerdotes los que se encargaban de la educación, ó a una escuela que se llamaba telpochcalli, "la casa de los jóvenes", y que estaba dirigida por acreditados guerreros.

Con el modelo escolar indígena pre-colonial, además de describir la naturaleza cultural de Centro y Sudamérica, analizamos la problemática de los actuales sistemas escolares latinoamericanos: "La forma y los objetivos en que se fundamenten los argumentos de la escuela para la población indígena en las sociedades actuales."

La educación significa por encima de todo el asegurar la supervivencia comunitaria capacitando a los individuos para el cumplimiento solidario de las tareas vitales. El individuo está incluido en la familia, en la federación de familias y en la comunidad, cuya existencia solo está garantizada cuando el individuo cumple sus obligaciones dentro de este orden social.

Un aspecto ampliamente reconocido como ejemplo de viabilizar estructuras de identificación colectiva, son los métodos y rituales de curación, que constituyen conocimientos especiales que deben ser transmitidos a futuras generaciones.¹¹

3.1.2.1.2 LA ESCUELA EN LA SOCIEDAD COLONIAL

A los conquistadores les pisaban los talones los maestros. En 1492 pisa Colón suelo americano, en 1495 empieza España con una sistemática política colonial y de asentimiento, se fundan las primeras ciudades y con ellas también las primeras escuelas...Un rasgo importante

¹¹ SCHROEDER, Joachim. "Modelos Pedagógicos La1994. La Paz-Bolivia. edit. CEBIAE. P tinoamericanos". ágs. 41-51.

de la política colonial española era el pensamiento misionero, es decir la conversión y educación de los indios paganos en cristianos. En 1550 se dictó un decreto real dirigido a las órdenes monásticas que se desenvolvían en el Nuevo Mundo, en el sentido de que toda enseñanza escolar debía tener lugar en castellano, y que también los indios tenían que aprender el idioma castellano.

La corona prescribió pues a las escuelas los objetivos que debían cumplir en sus tareas educativas: la asimilación de la población india por medio de la castellanización (adquisición del idioma castellano, adquisición de las técnicas culturales europeas) y de la cristianización (instrucción en las cosas de la fe cristiana).

Con una educación dirigida y planificada parecía posible llevar a los indios la fe cristiana y con ella la civilización. Los jesuitas creían que esto debía ocurrir en dos pasos: primero había que desacostumbrar a los indios de "lo animalezco" para hacer de ellos hombres; recién entonces estaría preparado el camino para explicarles los principios de la fe cristiana.¹²

En la época colonial la Iglesia Católica retenía el monopolio de la educación, y todavía hoy sigue siendo una importante e influyente institución educativa en la mayor parte de los países de **América Latina**.¹³

✓3.1.3 LA EDUCACION A NIVEL NACIONAL

Los indicadores nacionales muestran un bajo perfil educativo de la sociedad boliviana. Las causas que subyacen a tan magros resultados están interrelacionadas e incluyen tanto factores inherentes al sistema educativo como factores socioeconómicos externos, principalmente la pobreza que conlleva desnutrición, analfabetismo de los padres, y ausentismo a causa, entre otras, de la participación infantil en el trabajo.

Entre los indicadores determinantes para comprender la realidad educativa boliviana, es de particular importancia el alto porcentaje de población indígena y la diversidad geográfica, cultural y lingüística del país, que se diferencia de la mayoría del resto de los países del continente porque su población indígena no corresponde a los frecuentemente llamados grupos minoritarios, sino que llega prácticamente al 70%. Lo mismo se puede decir de la población pobre que en total abarca también cerca del 70%, con una alta correspondencia entre ruralidad, etnicidad indígena y pobreza. Esta característica hace que en Bolivia sea difícil aplicar estrategias de focalización como aquellas seguidas en otros países con poblaciones indígenas o pobres que constituyen grupos minoritarios.

Los indicadores lingüísticos muestran la alta heterogeneidad lingüístico-cultural que predomina en el país. Sólo el 40% de la población es monolingüe castellanohablante. El 60% restante habla alguno de los idiomas originarios del país. Esta característica no es privativa del

¹² SCHROEDER, Joachim. Op. Cit. pp. 61-73.

¹³ SCHROEDER, Joachim. Ibidem. pág. 84.

área rural pues, como lo ha demostrado el Censo de 1992, Bolivia registra un aumento permanente de la migración campo-ciudad, especialmente hacia los centros urbanos donde existe asentamiento humano con las mismas características rurales, de idioma, etnicidad y generalmente pobreza. A pesar de ello, Bolivia sigue siendo uno de los pocos países con un alto porcentaje de población rural (42.5%).

3.1.3.1 COBERTURA DE LA EDUCACION PUBLICA Y PRIVADA

En Bolivia, el Estado es el principal proveedor de servicios educativos. Basándose en la información registrada por el Ministerio de Educación y Cultura (MEC), se calcula que el 88% de la matrícula está cubierto por la educación pública (incluye las escuelas financiadas por el Estado y administradas por la Iglesia Católica y algunas organizaciones no gubernamentales (ONG's). En el área rural la educación es atendida casi en su totalidad por el Estado.

La educación privada cubre el 12% de la matrícula total nacional, con alrededor de 500 establecimientos. Los colegios con más altos niveles de rendimiento son, por lo general, muy caros y atienden a los grupos sociales elitarios de las principales capitales del país. También existen colegios privados ubicados en áreas urbano-marginales, cuya calidad es similar o menor a la de las escuelas públicas, pero ofrecen regularidad en su funcionamiento.

COBERTURA ESCOLAR DE LA ADMINISTRACION PUBLICA Y PRIVADA - SERIE 1.975- 91

Año	Total Pública	Total Privada
1,995	91%	9%
1,980	90%	10%
1,985	88%	12%
1,991	88%	12%

FUENTE: Elaboración propia basado en datos del MEC.

En Bolivia la educación no gubernamental es inexistente. Las escuelas atendidas por la iglesia y las ONG's que brindan servicios de educación formal gratuita, reciben subvención del Estado consistente en ítems de maestros, infraestructura y pupitres. Por su capacidad de gestión, estas escuelas se han beneficiado, particularmente en los últimos años, del financiamiento otorgado por el Fondo Social de Emergencia (FSE) y el Fondo de Inversión Social (FIS). Las principales escuelas que prestan este tipo de servicios son de Fe y Alegría, escuelas de Cristo y Escuelas de Don Bosco, perteneciente a la Iglesia Católica, y también algunas ONG's laicas. La mayor parte de estas escuelas proporcionan servicios en área urbana y atienden al 12% del total de la población escolar¹⁴.

¹⁴

MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA, "Reforma Educativa" (Propuesta), La Paz-Bolivia, Edit. Papiro Pág. 5.

3.1.3.2 MARGINALIDAD Y DESERCIÓN

En el nivel primario, el sistema educativo atiende aproximadamente al 60% de los niños del área rural en edad escolar y al 87% en el área urbana. Como quiera que estos datos son más bien brutos y no toman en cuenta la asistencia efectiva sino únicamente la matrícula, la cobertura neta parece ser substancialmente más baja.

Las tasas de **marginalidad** aumentan en el ciclo intermedio y aún más en el medio y superior. Sólo el 43% de los estudiantes admitidos en la escuela primaria del área urbana continúa sus estudios más allá del quinto grado. Entre los factores relacionados con la escasa cobertura se encuentran el hecho que el 55% de las escuelas rurales ofrece sólo los tres primeros grados del nivel primario, la falta de compatibilidad entre el calendario de los educandos en labores agrícolas, en las épocas de cosecha y siembra.

3.1.3.3 ANALFABETISMO Y NIVEL DE INSTRUCCIÓN

El persistente analfabetismo de la población rural y en particular el de las mujeres del área rural (50%) es resultado de la marginalidad y de la deserción escolar en la que intervienen factores estructurales, agravados por otros aspectos de responsabilidad del sistema educativo. Ninguna de las campañas y programas de alfabetización llevados a cabo, ha logrado disminuir significativamente los altos índices de analfabetismo que prevalecen en Bolivia y que repercuten gravemente en su productividad, en su economía y en la calidad de vida de toda su población.

Si bien sólo el 20% de la población adulta es analfabeta (nunca asistió a la escuela), se estima que hasta un 37% de la población está constituida por analfabetos funcionales, es decir, personas que habiendo aprendido a leer y escribir, lo olvidan por falta de uso¹⁵.

Del total de la población analfabeta, el 70% vive en áreas rurales y el 68% está compuesto por mujeres.

En promedio la población tiene solamente cuatro años de escolaridad. En el área rural, la mayor parte no alcanza a tres años de escolaridad; en tales condiciones.

3.1.3.4 DISTRIBUCIÓN DE MAESTROS

Según los registros de la Dirección General de Planeamiento Educativo (DGPE) del MEC (1991), en Bolivia existen 67.555 maestros, de los cuales 40.786 (mas el 60%) trabajan en las ciudades y 26.769 en el área rural. La relación maestro/alumno es de 1/18 como promedio nacional, pero éste no refleja la realidad pues mientras en el área urbana hay exceso de docentes existiendo casos de una relación de 1/7, el área rural carece de un número suficiente de maestros y frecuentemente las comunidades alejadas deben contenerse con un maestro insuficientemente

¹⁵ MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA, Op.Cit. Pág 41.

formado, o soportar abusos ante el riesgo de perder a su maestro y no tener otro dispuesto a trabajar en el lugar¹⁶.

A veces las comunidades proporcionan a los maestros un lugar modesto como vivienda temporal, siendo este problema uno de los factores que limita la permanencia del maestro, tanto durante la semana como durante el período lectivo anual.

De acuerdo con la misma fuente, sólo 10.426 son maestros de educación secundaria, 2.939 son educadores de pre-básico, 40.409 son del ciclo básico y el 13.781 del ciclo intermedio. De los 10.426 maestros de secundaria, 9.158 (88%) trabajan en áreas urbanas, lo cual confirma la baja cobertura de este nivel en el área rural.

3.1.3.5 EDUCACION, DISCRIMINACION E INEQUIDAD

Como se ha visto, no se ha logrado cumplir plenamente el objetivo propuesto por la reforma de 1955 que era incorporar a la población indígena en el sistema educativo, entonces radicaba casi exclusivamente en el área rural. Las tasas de fracaso escolar y la baja calidad educativa son problemas que están presentes particularmente en el área rural y en los barrios marginales de las ciudades, habitados en su mayoría por migrantes. Estos barrios, densamente poblados, carecen de servicios básicos, entre ellos los de educación, o cuentan con servicios de pésima calidad¹⁷.

El sistema educativo no actúa de manera diferente del sistema político, social y económico que predomina en el país y que discrimina principalmente a los pueblos indígenas. Todos los indicadores educativos demuestran que, además, existe una discriminación de género tanto en áreas urbanas como rurales. En el campo, el analfabetismo femenino alcanza el 50% y, por lo general, las tasas de deserción son algo mayores en las niñas que en los niños.

En cuanto a los contenidos actuales de la educación, éstos reproducen conductas, discriminaciones y una mentalidad poco respetuosa de la diversidad étnica, cultural, lingüística, así como de la de género.

3.1.3.6 FINANCIAMIENTO Y COSTO DE LA EDUCACION

Existe una baja participación del sector educativo en el Producto Interno Bruto (PIB). El año 1992 ésta llegó al 4% (225 millones de dólares). A pesar de que el presupuesto de educación se ha incrementado en los últimos años, su composición no ha variado ni en el tipo de gasto (se mantiene un 97% destinado a salarios), ni en su distribución que es la siguiente:

¹⁶ MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA, Ibidem, Pág 33.

MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA , Ibidem, Pág 55.

DISTRIBUCION DEL PRESUPUESTO DE EDUCACION

* Educación primaria (básica e intermedia)	41%
* Educación secundaria (media)	9%
* Otras modalidades, instituciones descentralizadas y administración central	20%
* Universidades	30%

FUENTE: Elaboración propia sobre la base de datos del Min. Finanzas.

La inequitativa asignación dentro del sector reduce aún más los resultados de la inversión pública en educación. Como muestra de ello, es necesario señalar que la asignación total a la educación post-secundaria representa el 30% del gasto total en educación. Mientras que por niño que concluye el nivel primario (8 años) se gasta menos de 1.000 dólares, un egresado del nivel universitario (5 años promedio) llega a costar hasta 36.000 dólares¹⁸.

Desde 1998, las asignaciones presupuestarias para textos y materiales han sido prácticamente nulas. La matrícula escolar (aproximadamente 3 dólares) ha sido utilizada, en los últimos años, para abrir los costos de los textos, ahí donde éstos llegaban. La inversión en educación se ha mantenido relativamente baja con relación al gasto público total; mientras que desde 1980 la matrícula ha crecido más del doble tanto en el nivel primario como en el secundario, la inversión en educación fue casi nula entre 1980 y 1986 y desde 1987 comprendió menos del 2% de la inversión total.

Las comunidades y especialmente los padres de familia del área rural y urbano-marginal, frecuentemente contribuyen al sostenimiento de las escuelas ya sea en dinero o en productos. Como regla, el mantenimiento, y frecuentemente la construcción de escuelas es responsabilidad de los padres da familia, de quienes se espera también que adquieran cualquier material educativo que necesiten los educandos (cuadernos, lápices, etc.) y a menudo también algunos materiales de uso de los profesores. En las áreas rurales, a veces las comunidades completan el salario del docente con contribuciones en comida y a veces con vivienda¹⁹.

No se tiene una cuantificación del costo de la matrícula escolar, especialmente a partir de 1991 cuando el MEC dejó a la decisión de directores y padres de familia del monto a pagarse. En todo caso, no existe claridad sobre el uso que se le da al dinero proveniente del pago de la matrícula escolar, ni existe registro sobre la contribución social de padres de familia y otros actores que contribuyen con bienes o dinero al funcionamiento de la escuela.

La ineficiencia del sistema ocasiona altos costos y bajos rendimientos. Se estima que sólo la repetición en el nivel primario llega a costar al Estado alrededor de 22 millones de

¹⁸ UDAPSO, 1995.

¹⁹ MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA, Ibidem, Pág 36.

dólares cada año, según estudios de UNESCO. Además de los costos financieros, estas ineficiencias son costosas en función de recursos humanos desperdiciados; y, finalmente, redundan también en mayores dificultades para encarar el problema de la baja cobertura y de la deficiente calidad de la enseñanza.

3.1.3.7 ESTRUCTURA CURRICULAR Y CALIDAD DE LA EDUCACION

La estructura curricular de la educación regular se organizaba en dos niveles: Primario (grados 1° al 8°, con dos años previos y opcionales de Pre-básico) y Secundario (grados 9° al 12°). El primario se dividía a su vez en, en dos ciclos: Básico (grados 1° al 5°) e Intermedio (grados 6° al 8°). La Constitución Política del Estado en su Artículo 177, el Código de la Educación Boliviana y las disposiciones complementarias de 1968 y 1973, establecen que la educación primaria es obligatoria, en tanto que la Pre-básica y la secundaria son opcionales. En las zonas alejadas del área rural, el ciclo básico completo de cinco grados sólo se imparte en las escuelas centrales de los núcleos, en tanto que las escuelas seccionales a menudo sólo ofrecen tres grados (1° 3°) a través de una modalidad unidocente y multigrado.

En lo referente a la educación inicial, la existencia de programas de este nivel en el país es de data reciente. Fue en 1983 cuando el MEC, con el apoyo de UNICEF, comenzó a desarrollar programas y estrategias destinados a atender la población menor de 6 años de edad. El nivel de educación inicial no tiene carácter de obligatoriedad y aunque el número de niños que asiste a los centros de educación inicial se está incrementando, la cobertura nacional, en lo que respecta a los niños de 3 a 6 años de edad, es apenas del 22%, según datos del MEC.

En la zona rural la educación inicial es atendida principalmente a través de modalidades no escolarizadas y con la participación de madres de familia y de promotores no docentes. En el área urbana, por lo general, de carácter escolarizado y se implementa a través de jardines de infantes, muchos de los cuales son privados. Recientemente el ex ONANFA ha puesto en vigencia el Proyecto Integral de Desarrollo Infantil (PIDI) que tiene un componente de educación inicial. Además de la limitada cobertura escolar, de los altos índices de deserción y repetición, en todos los niveles del sistema educativo, en Bolivia la calidad de la educación es baja y está segmentada en áreas y estratos sociales. Según la investigación regional reciente sobre medición de la calidad de la educación, los niños que se encuentran en los niveles socioeconómicos altos y en las mejores escuelas privadas tienen rendimientos similares a sus pares de países vecinos más desarrollados.

La baja calidad de educación tiene como causa:

1. El modelo educativo vigente y el currículo escolar que no toman en cuenta la diversidad social, étnica, cultural y lingüística del país están pensando más para un tipo de sociedad homogénea, sin reconocimiento de las diferencias que caracterizan al país y que, por lo tanto, comprometen el desarrollo de la autoestima de los educandos. Además, el currículo siendo excesivo en número de materias que permitan a los educandos cultivar su inteligencia y aprender por cuenta propia.

2. Las metodologías por lo general son inadecuadas y obsoletas. Por un lado, son metodologías que no estimulan la participación del niño, sino, por el contrario, la reprimen. Por otro lado, el idioma de enseñanza generalizado es castellano y se lo utiliza como lengua de instrucción indistintamente con todos los niños, sea ésta su lengua materna o una nativa como el quechua, aymará, guaraní y alguna de las otras tantas existentes en el oriente boliviano.
3. La mala formación de los maestros, la falta de capacitación en servicio y un uso excesivo de profesores interinos que no han recibido ninguna formación.
4. La falta de textos y materiales básicos de enseñanza adecuados al lado de una virtual ausencia de materiales escritos (periódicos, folletos, letreros, avisos, formularios, etc.), sobre todo en el medio rural, en el cual la lengua escrita posee escasa funcionalidad fuera de la escuela.

En realidad, un número muy reducido de niños en Bolivia tiene acceso a una educación en la cual convergen buena infraestructura, equipamiento escolar, materiales educativos y maestros bien formados. Se puede decir que un 80% de la población carece de condiciones básicas para un proceso adecuado de enseñanza y aprendizaje.

La baja calidad de la educación afecta particularmente a los niños del área rural ya que, por lo general, reciben no más de tres años de escolaridad, período insuficiente para asegurar un buen manejo de la escritura y la lectura. Desdichadamente, en el área rural, fuera del contexto escolar no se usa la lengua escrita debido a la ausencia de letreros, periódicos y otros materiales escritos existentes en áreas urbanas.

Finalmente en las áreas en las que en un idioma indígena es la lengua de uso predominante, la ausencia de programas que aprovechen el potencial educativo de los idiomas originarios del país y que, además, consideren la necesidad de enseñar el castellano como segunda lengua, no sólo reduce el logro de los educandos, sino que, además, constituye una barrera para acceder a la escuela y contribuye a las altas tasas de repetición y de deserción. Se requiere no solamente cambios metodológicos sino un cambio de óptica respecto a los idiomas originarios para no verlos como "problema" sino como recursos de aprendizaje a los que pueden recurrir los educandos que no hablan el castellano, para desarrollar más rápida y eficientemente competencias y capacidades tanto verbales como cognoscitivas.

3.1.3.8 FORMACION Y CAPACITACION DE DOCENTES

La formación docente se realiza exclusivamente en las escuelas normales que son en total 27, 17 rurales y 10 urbanas. De estas 27 normales sólo 24 están en funcionamiento, ninguna de ellas forma maestros en áreas de importancia decisiva como son la educación bilingüe y la escuela multigrado. Tampoco existe un sistema de capacitación, actualización y

perfeccionamiento no se forman directores, supervisores y docentes en educación inicial, enseñanza del castellano como segunda lengua, educación inicial u otras especialidades como planificación, diseño curricular, etc.

El obstáculo más importante para cumplir a cabalidad una reforma educativa es el bajo nivel de la formación que reciben los maestros en general y la ausencia de un sistema de actualización y capacitación permanentes que ha impedido que éstos desarrollen hábitos de lectura y estudio. La masificación de las escuelas normales tiene que ver con la contratación obligatoria y automática de todos sus egresados por parte del MEC, costumbre que forma parte del derecho consuetudinario y que ha contribuido al deterioro de la formación docente, pues la aleja de los aspectos vocacionales y de aptitud que requiere un educador. El sistema educativo presenta una grave serie de distorsiones en la formación, promoción y capacitación de los maestros. Una parte de ellos no ha estudiado la materia que enseña y en general los hábitos adquiridos en las normales (enseñanza memorística, pocas horas de trabajo) son reproducidos en el aula.

Las normales no aceptan como docentes a profesionales universitarios, ni aceptan a científicos, así fueran del más alto renombre, si éstos no son profesores normalistas y lamentablemente, debido a su bajo nivel y poco prestigio ingresan a las normales, cada vez más, sólo los bachilleres menos aventajados. Debido a esas limitaciones en la formación docente, el magisterio en su conjunto presenta condiciones de alta inflexibilidad y por lo tanto de riesgo para el proceso de reforma, razón por la cual el componente de capacitación al maestro en ejercicio y la renovación total del sistema requieren una atención privilegiada.

Aproximadamente el 25% de los maestros en servicio son interinos, término con el que se denomina al docente que no tiene título normalista, pudiendo tratarse de un profesional universitario o de una persona sin ninguna formación ni título académico. La mayor parte de los maestros interinos corresponden al segundo caso. También es frecuente que maestros rurales se trasladen a la ciudad donde ejercen la docencia en calidad de interinos durante algunos años, al cabo de los cuales ingresa al escalafón urbano en calidad de titular.

3.1.4 ESTRUCTURA, ADMINISTRACION Y FUNCIONAMIENTO DEL SECTOR DE EDUCACION.

3.1.4.1 SISTEMA DE EDUCACION INFORMAL

La estructura administrativa estaba conformada por tres niveles: el central en el MEC, el desconcentrado en los nueve departamentos del país y cinco instituciones descentralizadas. Según el Código de Educación Boliviana, vigente desde 1955, el MEC es la cabeza del sistema educativo formal y no formal, incluyendo las universidades públicas. En los hechos, el sistema educativo boliviano público y privado se encuentra bajo la directa responsabilidad del MEC pero éste no se relaciona sino formalmente con las universidades públicas, cuya autonomía está reconocida por la Constitución. Las universidades privadas deben obtener su permiso de funcionamiento del MEC pero no están sujetas a ningún tipo de control o evaluación por parte de éste. Lo mismo puede decirse de algunas escuelas privadas y de una serie

de institutos de capacitación, que formalmente dependen del MEC pero que funcionan al margen de los calendarios y de las normas vigentes.

El MEC cuenta con dos Subsecretarías, la de Educación Urbana y la Rural, dos Direcciones Generales y dos Nacionales. Tiene en total 1713 funcionarios, de los cuales 533 corresponden al nivel central, 833 a las unidades departamentales y 347 a las regionales. Esto significa que hay un promedio de 100 empleados por departamento. A pesar del número de funcionarios, la administración no presta apoyo oportuno ni eficiente al funcionamiento de la escuela, objetivo principal del sistema educativo. La administración del sistema está orientada sobre todo a resolver problemas gremiales y salariales. Existe escasez de personal calificado y especializado en los puestos técnicos y administrativos de todo el sistema.

Las decisiones y la operación del sistema estaban concentradas en la administración central. A pesar de contar con nueve oficinas departamentales constituidas por los Consejos Educativos Departamentales de Educación (CEDEDs) que comprendían los Servicios de Apoyo Educativo Departamental (SAEDs) y las Oficinas Departamentales de Administración (ODAs), y con 38 distritos escolares, éstos no cumplían funciones relevantes ni administrativas ni pedagógicas. Los distritos no respondían a criterios demográficos ni socioculturales ni educativos. El área rural está nuclearizada pero la atención administrativa de MEC prácticamente no llega a este nivel y mucho menos a las escuelas seccionales que conforman los núcleos.

Existe también una dispersión y superposición de funciones, sin comunicación entre ellas, que ocasiona un manejo inadecuado de recursos financieros y materiales provenientes de donaciones y asistencia técnica que reciben algunas dependencias del MEC, pero sobre las cuales no existe un control que pueda establecer ni el Ministerio ni la Contraloría. Este caos administrativo ha dado lugar a irregularidades y a la corrupción en el manejo de recursos como en las designaciones, venta de exámenes y títulos.

3.1.4.2 INFORMACION ESTADISTICA EDUCATIVA

Existen varias dependencias en el MEC encargadas de levantar información estadística: sin embargo, los datos que arrojan son con frecuencia contradictoria entre una oficina y otra, y su poca confiabilidad ha podido verificarse al contrastarlos con información recogida por otras fuentes, inclusive por el Censo Nacional de Población y Vivienda de 1992. En este último caso, se ha establecido una diferencia mayor de la matrícula registrada en el MEC respecto de los niños existentes en determinados lugares, de hasta 28%. Es decir, en algunos casos habría más niños en las escuelas que niños vivos en el país. Similar confusión genera la información sobre número de maestros y trabajadores administrativos del sistema educativo.

Es necesario mencionar que desde 1992 se ha desarrollado un proyecto de fortalecimiento de la unidad encargada de la información estadística en la DGPE del MEC, consiste en un sistema de información que ha sido instalado en los SAEDs de todo el país y articulados a la DGPE. Este proyecto ha sido diseñado y ejecutado por el ETARE y, si bien es un sistema apropiado para contar con información esencial sobre alumnos, docentes e infraestructura,

no posee aún la confiabilidad suficiente debido a que sus fuentes de recolección de información (principalmente supervisores) sesgan los datos por varias razones inherentes al actual estado del sistema educativo, dando lugar al fenómeno de maestros, niños y escuelas "fantasmas". La ausencia de información estadística confiable impide tener una visión completa y adecuada del sistema en su conjunto para planificar, proyectar y presupuestar su funcionamiento.

3.1.4.3 EDUCACION DE ADULTOS, EDUCACION NO FORMAL, EDUCACION ESPECIAL E INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS

La educación de adultos y la educación no formal comprenden en el área urbana los siguientes programas: Educación Básica Acelerada (EBA), Educación Media Acelerada (CEMA), Instituto Boliviano de Aprendizaje (IBA) y Centros Integrados; y en el área rural: Alfabetización y Educación Acelerada, Centros Integrados de Educación de Adultos y Centros Integrados de Educación de la Comunidad. Dentro de esta modalidad, existe una alta participación de ONGs que, desde hace varios años, trabajan en alfabetización y capacitación de adultos, desarrollando programas especialmente dirigidos a mujeres. El impacto de estas actividades es muy bajo con relación al número de instituciones involucradas y al tiempo que estos programas tienen de funcionamiento.

Existe, además, la educación especial, destinada a proporcionar educación individualizada y diferenciada a los niños y jóvenes discapacitados, mediante centros especializados, granjas-escuela, institutos vocacionales y centros de tipo familiar, dependientes administrativamente de ONAMFA.

3.2 LA REFORMA EDUCATIVA

3.2.1 ANTECEDENTES GENERALES

La ley de la Reforma Educativa se dictó el 7 de julio de 1994, con estructura de formación curricular que comprende dos áreas: Educación Formal, organizada para toda la población; y Educación Alternativa, para atender a quienes no puede desarrollar su educación en el Area Formal. Ambas áreas serán atendidas en cuatro los siguientes grupos de modalidades:

1. Modalidades de aprendizaje:

- Regular, para los educandos sin dificultades de aprendizaje.
- Especial integrada que atiende a los educandos con dificultades especiales de aprendizaje, con apoyo psicopedagógico.

2. Modalidad de Lenguaje:

- Monolingüe, en lengua castellana con aprendizaje de alguna lengua nacional originaria.

- Bilingüe, en lengua nacional originaria como primera lengua y en castellano como segunda lengua.

3. Modalidades de docencia:

- Unidocente, con un solo docente guía para diversas actividades de aprendizaje.
- Pluridocente, con el apoyo de un equipo de docentes-guía.

4. Modalidades de atención:

- Presencial, con asistencia Regular a cursos de aprendizaje.
- A distancia, con el apoyo de medios de comunicación, envío de materiales y asistencia de monitores.

El Area Formal se organiza en cuatro niveles: pre-escolar, primario, secundario y superior.

El nivel pre-escolar, se inicia bajo la responsabilidad del propio hogar. El Servicio Educativo Nacional (SEN), tiene el deber de promover la estimulación psicoafectiva-sensorial precoz, el cuidado nutricional y de salud en la vida familiar. El Estado ofrecerá un curso formal de educación pre-escolar de por lo menos un año de duración.

El nivel primario, con una estructura desgraduada y flexible, con duración de ocho años promedio, se organizan en tres ciclos:

1. Ciclo de Aprendizajes Básicos, orientando al logro de habilidades básicas de la lectura comprensiva y reflexiva, la expresión verbal y escrita; el razonamiento matemático elemental.
2. Ciclo de Aprendizajes Esenciales, orientado al logro de objetivos relacionados con el cultivo de las ciencias de la naturaleza, las ciencias sociales, el desarrollo del lenguaje, de la matemática, artes plásticas, musicales y escénicas.
3. Ciclo de Aprendizajes Aplicados, aprendizaje de conocimientos científico-tecnológicos y habilidades técnicas elementales en función de las necesidades básicas de la vida en el entorno natural y social.
4. Logrados los aprendizajes definidos de este nivel, el educando recibirá el certificado de egreso que le permitirá acceder al mundo laboral y continuar estudios en el nivel siguiente.

El nivel secundario, está compuesto por dos ciclos: el Ciclo de Aprendizajes Tecnológicos y el Ciclo de Aprendizajes Diferenciados organizados en dos opciones: Técnicos Medio y Científico Humanístico.

3.2.2 OBJETIVOS DEL NUEVO SISTEMA EDUCATIVO LA REFORMA EDUCATIVA

El sistema educativo debe satisfacer las necesidades de aprendizaje de los educandos y responder a las necesidades de desarrollo de las regiones y del país en su conjunto. Esto significa que el largo plazo deberá ofrecer:

- a) Plena cobertura de atención a la población en edad escolar, a través de sus distintos niveles y modalidades.
- b) Calidad, expresada en la relevancia social, en la pertinencia cultural y lingüística, y en la permanente actualización del currículo.
- c) Equidad, expresada en la igualdad de oportunidades para el acceso, permanencia y calidad entre la educación pública y privada, entre hombres y mujeres, entre la educación del área rural y del área urbana, y entre la atención a la población de habla castellana y a la población de habla vernácula.
- d) Eficiencia en el uso de recursos humanos, materiales y financieros, cuya asignación debe guardar coherencia con las prioridades de desarrollo nacional.²⁰

3.2.3 EL PORQUE DEBE APLICARSE LA REFORMA EDUCATIVA

3.2.3.1 NUEVA POLITICA EDUCATIVA

Para cumplir los objetivos señalados, se ha determinado un conjunto de políticas, concebidas como factores de dinamización del sistema educativo que son las siguientes:

1. La recuperación de la función principal del sistema educativo, que es la de enseñanza y aprendizaje, procedimiento a la redefinición de la estructura institucional del sistema educativo a partir del aula y a la revalorización de la función social del maestro.
2. La adopción del enfoque de necesidades de aprendizaje para definir fines, objetivos, contenidos, situaciones de aprendizaje y mecanismos de evaluación.
3. El reconocimiento de la diversidad cultural del país como un recurso valioso, adoptado, en consecuencia, el enfoque intercultural en todos los niveles y modalidades del sistema educativo nacional, e incorporado la modalidad bilingüe para la atención de todos los educandos de habla vernácula.

²⁰ MINISTERIO DE EDUCACION. "Reforma Educativa (Propuesta)". 1993. La Paz-Bolivia. Edit. Papiro. Pág. 35.

4. La creación de condiciones que aseguren el acceso y la permanencia de todos los educandos en la escuela, particularmente en el área rural y en especial de las niñas.
5. La eliminación en los contenidos de programas y de textos escolares de toda forma de discriminación, promoviendo el cambio de mentalidad y actitudes individuales y colectivas para construir una sociedad donde prevalezca el respeto y la valoración de la diversidad y de las diferencias, inclusive las de género.
6. La activación de la participación social permanente en gestión y control de la educación.
7. La adopción de una estructura institucional flexible y abierta, capaz de adecuarse permanentemente al cambio y a las nuevas necesidades, introduciendo principios de eficiencia y eficacia para establecer sistemas de operación modernos que permitan contar con una administración educativa competente.
8. El fortalecimiento de la educación fiscal en las zonas y de frontera con la finalidad de contribuir al afianzamiento de la unidad y de la identidad nacional.
9. La formación de una mentalidad responsable con el desarrollo sostenible en resguardo del futuro de las próximas generaciones y del medio ambiente.
10. El establecimiento de una permanente acción moralizadora en todos los niveles de administración del sistema, restableciendo el principio de autoridad y alentando la función fiscalizadora de la comunidad y de los medios de comunicación social.

A. DESERCIÓN

Para disminuir la deserción que actualmente se produce de manera alarmante en los primeros grados del ciclo básico, especialmente en el área rural y entre las niñas, los principales problemas detectados y las soluciones propuestas son:

- Escuela distante de la vivienda y riesgo de violaciones sexuales:
 1. Proveer transporte escolar e internados en el área rural
 2. Estimular la formación de maestras en el área rural.
- Retención de la niña en la casa para cuidar hermanitos pequeños:
 3. Crear aulas, guarderías en las escuelas.
- Retención de la niña en la casa para tareas domésticas:

4. Realizar campañas de concientización a los padres de familia sobre la importancia de la formación escolar de las niñas y el derecho de ellas a la educación.
- Inadecuación del calendario escolar a los ritmos del calendario agrícola:
5. Promover una mayor desconcentración de decisiones del Ministerio a la escuela para que sea en ella donde se determine el modo de funcionamiento de la misma.

B. INCORPORACION AL TRABAJO A TEMPRANA EDAD

Mejorar la calidad de educación. Si bien la marginalidad y deserción escolares pueden estar originadas principalmente en las restricciones presupuestarias de la familia, es cierto también que se puede estimular e incrementar la escolaridad de los niños y su retención en el sistema, si la escuela, ofrece una educación que prepare al educando adecuadamente ya sea para continuar con estudios superiores o para la inserción laboral.

C. BAJA CALIDAD

La detención de que niños que han cursado hasta el 5to básico presentan deficiencias serias en la lectura y escritura y un bajo nivel de rendimiento general, muestra que el sistema de educación pública, particularmente en el área rural, debe mejorar la calidad de sus servicios. Con ese fin es necesario:

1. Transformar el currículo para que los objetivos y contenidos de los programas de enseñanza y de formación docente respondan a las necesidades de aprendizaje; las metodologías de enseñanza se actualicen constantemente, y las modalidades de enseñanza sean pertinentes a las especificidades culturales y lingüísticas.
2. Transformar el sistema de formación docente, de modo que se elimine la necesidad de recurrir a maestros interinos; y crear un sistema de actualización y perfeccionamiento permanentes.
3. Dotar a las escuelas de equipamiento básico e infraestructura adecuada para el buen desenvolvimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje.
4. Crear sistemas de investigación y de evaluación permanentes.

D. INEFICIENCIA INSTITUCIONAL

La consecuencia de logros cualitativos y de extensión de la cobertura escolar requiere contar con:

1. Apoyo administrativo eficiente y ágil, con una estructura racional y articulada desde la escuela hasta el Ministerio, y que esté a cargo de personal técnicamente calificado y permanentemente capacitado.
2. Información estadística confiable y oportuna que oriente las decisiones y permita la planificación desde el proyecto escolar anual de un establecimiento hasta la estrategia desarrollo educativo del sector, para cuyo fin debe construirse un sistema de información educativa.
3. Mayor participación del sector educativo en el presupuesto público, que alcance por lo menos al 6% de PIB porque la educación es una inversión con alto retorno económico y social. Al mismo tiempo, debe modificarse la asignación interna de recursos en coherencia con la prioridad que tiene la educación primaria, de tal manera que el presupuesto no se agote en el pago de salarios, debiendo éstos guardar relación con la capacidad y el desempeño del funcionario sea docente o administrativo. Sin embargo, cualquier aumento de presupuesto debe estar precedido por medidas que corrijan las irregularidades e ineficiencia de la administración financiera del sistema.
4. La participación social en toda la estructura del sistema a través de consejos escolares, distritales, departamentales y un consejo nacional, por medio de los cuales los padres de familia y la sociedad en su conjunto intervengan en la actividad educativa y ejerciten el control social sobre el funcionamiento del sistema.

3.2.4 ESTRATEGIA DE LA REFORMA EDUCATIVA

3.2.4.1 ATACAR CAUSAS

Los indicadores de analfabetismo femenino nacional (28%), femenino rural (50%) y analfabetismo funcional (37%) muestran que Bolivia no ha resuelto aún problemas educativos básicos. Para darles solución definitiva, es necesario que la aplicación de la reforma educativa se rija por el criterio de atacar las causas y no los síntomas o los efectos de tales problemas. De esta manera se estará, además, haciendo un uso racional de los recursos del país, invirtiendo en lugar de sólo gastar. En consecuencia, la reforma dirigirá sus primeros esfuerzos a evitar que sigan produciéndose analfabetos por falta de escuela (marginalidad), insuficiente permanencia en ella (deserción) o por mala calidad de la misma.²¹

A. MARGINALIDAD EN EL AREA RURAL

Dado que la marginalidad en el área rural está originada principalmente en una baja oferta educativa pues actualmente la mayor parte de las escuelas seccionales ofrece servicio

²¹

MINISTERIO DE EDUCACION. Op. Cit. Pág. 37.

educativo sólo hasta el tercer grado básico, y muchas de ellas carecen de maestro pues no son de fácil acceso, se debe aumentar la cobertura del sistema educativo en el área rural hasta lograr que todos los niños comprendidos entre los 6 y 14 años accedan a los 8 grados de educación primaria. En consecuencia es necesario:

1. Reorganizar los núcleos escolares, restituyéndoles su sentido original de redes educativas, y articularlos en distritos de acuerdo a criterios demográficos, lingüísticos, y de accesibilidad.
2. Ampliar la oferta hasta la conclusión del 8º grado.
3. Promover la formación de maestros entre los jóvenes de las localidades donde se encuentran las escuelas, de tal manera que se asegure su permanencia en el lugar.
4. Ofrecer a los maestros en el área rural incentivos salariales y vivienda digna con condiciones mínimas para realizar su trabajo en el aula y fuera de ella.

B. NEGLIGENCIA DEL ESTADO

No obstante, nada de lo señalado más arriba será posible si el Estado no toma a conciencia del impacto que tiene la educación, principalmente la primaria, en la productividad y el desarrollo nacional, y en consecuencia tome la decisión de:

1. Designar autoridades sectoriales que reúnan cualidades y condiciones indispensables para conducir la Reforma Educativa y dirigir el sector.
2. Garantizar la coherencia entre las acciones de todas las instituciones estatales que intervienen en la educación.
3. Asumir su responsabilidad de normar y conducir el sistema educativo y garantizar su funcionamiento.
4. Instituir un nuevo marco jurídico-legal que viabilice el proceso de transformaciones que plantea la reforma educativa y que se caracterice por su flexibilidad, coherencia y modernidad.
5. Asignar recursos en la proporción que demande el esfuerzo de incrementar permanentemente la calidad y cobertura del sistema educativo.

3.2.4.2 GLOBALIDAD Y GRADUALIDAD

Con frecuencia se asocia reforma educativa con cambios exclusivamente curriculares, trátase de contenidos, programas, número de años de estudio para optar a un título de bachiller o profesional, etc. Existe también una corriente de opinión que, contrariamente a la anterior, sostiene que es a partir de cambios de carácter administrativo que los aspectos pedagógicos encontrarán automáticamente su solución. El origen de esas posiciones extremas está en la actitud también frecuente de observar experiencias extranjeras y creer que las soluciones aplicadas exitosamente en otros países tienen carácter universal. La situación educativa de esos países puede que justifique reformas parciales en vista de que su currículo requiere ser actualizado pero su sistema administrativo ha alcanzado ya un buen nivel de eficiencia, o la inversa.

En el caso de nuestro país para mejorar la calidad de la educación no es suficiente cambiar contenidos y programas, capacitar maestros o equipar escuelas. Es imprescindible crear la capacidad institucional que haga posible un proceso de cambio pedagógico y lo sustente en el tiempo.

Tampoco se resolvería la crítica situación educativa nacional si se optara por construir una moderna estructura y eficientes sistemas administrativos sin adecuar el currículo a nuestra diversidad cultural y lingüística, actualizar metodologías de enseñanza; en suma, sin elevar la calidad de la educación.

Por tanto, la reforma educativa está conceptualizada como la transformación global del sistema debiendo abarcar, en un proceso articulado, tanto el área pedagógico-curricular como la institucional administrativa. Este proceso tendrá como característica la gradualidad tanto en el desarrollo de los cambios mismos como en la extensión de su aplicación al conjunto del sistema educativo, no únicamente por la incipiente capacidad institucional y técnica del sector, sino también porque es imprescindible que el proceso de reforma educativa se desarrolle con la más amplia participación. De esta manera se garantizará el éxito de la reforma.

3.2.4.3 ESTABLECER PRIORIDADES

Una vez definida la necesidad de transformar globalmente el sistema educativo a través de un proceso gradual, se plantea la pregunta: ¿por dónde empezar? Es frecuente la opinión de lo que más falta le hace al país buenos profesionales y que, en consecuencia, la universidad debería ser el primer objetivo de la reforma. Es evidente que la educación superior nacional debe cambiar profundamente y cualificarse. Sin embargo, todo esfuerzo que se haga en la universidad será insuficiente mientras los bachilleres que lleguen a ella no tengan una mejor preparación. Si la educación, sobre todo la fiscal, no mejora, la universidad bajará permanentemente sus exigencias para adecuarse al nivel del bachiller. Otra corriente de opinión argumenta que, por el contrario, es la educación inicial (pre-escolar) la más importante y que sin ella los resultados escolares son deficientes, porque está comprobado que los niños que reciben estimulación temprana y educación inicial se desenvuelven con ventaja en la escuela y su aprovechamiento en ella es mayor.

Sin embargo, la poca capacidad institucional y la escasez de recursos humanos y financieros del sector educativo en nuestro país no permiten atender todos los niveles del sistema simultáneamente, obligando a establecer prioridades para concentrar el esfuerzo de la reforma en el nivel educativo de mayor trascendencia individual y colectiva: el nivel primario.

3.2.4.4 COMPENSAR DESIGUALDADES

Los altos índices de repetición y abandono prematuro de los niños, y la deficiente formación de los maestros en el área rural y urbano-marginal, muestran la necesidad de dar una atención especial a las escuelas donde esta situación presenta rasgos de mayor gravedad. Junto a estos indicadores, por lo general, se encuentran un alto índice de analfabetismo entre los padres de familia y en el resto de los miembros de la comunidad a las que esas escuelas pertenecen. Por tales razones, se desarrollará un plan de apoyo especial tanto en el aspecto pedagógico, como en el administrativo y de participación social, apoyo que será de carácter adicional a las acciones que, como parte del proceso de reforma educativa, se desarrollarán para todas las escuelas públicas. Con ese plan se buscará **compensar las desigualdades** que podrían obstaculizar el desarrollo de las innovaciones y cambio, y que, en consecuencia, impedirían también el cumplimiento de las metas propuestas.

3.2.5 DE LOS INSTRUMENTOS

3.2.5.1 TRANSFORMACION CURRICULAR

El tronco común curricular se construirá sobre la base de:

- * La detección y reconstrucción colectiva de las necesidades básicas de aprendizaje de los educandos de los diversos contextos socioculturales del país.
- * La revisión del currículo vigente.
- * La evaluación de un conjunto de experiencias educativas innovadoras en ejecución en el país.
- * La recuperación de los contenidos curriculares válidos pero dispersos y atomizados en el currículo vigente.
- * La recuperación de la información de índole etnológica, histórica y científico-tecnológica sobre los diversos pueblos y sociedades que componen el país para traducirlos en contenidos curriculares

De la nueva estructura se debe tener en cuenta las siguientes fases:



A. EDUCACION INICIAL

La Reforma Educativa le otorga particular importancia al nivel de educación inicial en razón del impacto decisivo que tiene el desarrollo eficiente de acciones educativas a temprana edad sobre el futuro desempeño social y cognoscitivo de los educandos. El nivel de educación inicial estará orientado al desarrollo integral de los niños durante sus primeros años de vida, junto a ello, buscará compensar posibles carencias de estimulación y de aprendizaje.

El primer ciclo de la educación inicial estará, principalmente, bajo la responsabilidad de la familia y la comunidad. Tanto en el medio rural como urbano, las acciones educativas de este nivel serán ejecutadas por los padres de familia, principalmente por las madres, con apoyo técnico del Estado, a través de mecanismos diversos.

B. EDUCACION PRIMARIA

El nivel de educación primaria atenderá a los niños que están entre los 6 a los 13 años de edad media teórica y comprenderá tres ciclos: el ciclo de Aprendizajes Básicos, el ciclo de Aprendizajes Esenciales y el ciclo de los Aprendizajes Aplicados. El nuevo sistema será desgraduado y en él no habrá repetición de curso. Los educandos avanzarán a su propio ritmo, con el apoyo de materiales educativos específicos y orientados por su maestro, hasta cumplir los objetivos de un determinado ciclo. El tiempo de cada ciclo es de 3 años para los dos primeros y de dos para el tercero.

C. EDUCACION SECUNDARIA

El nivel de educación secundaria tendrá una duración de cuatro años y atenderá a los jóvenes que están entre los 14 y los 17 años de edad media teórica. La expansión de la educación secundaria demandará un notable esfuerzo durante el proceso de reforma educativa, debido a la baja cobertura actual de este nivel en el área urbano y su casi inexistencia en el área rural. La educación secundaria comprenderá dos ciclos diferentes de dos años de duración cada uno, el de la consolidación de los Aprendizajes Tecnológicos y el de la profundización de los Aprendizajes Diferenciados.

3.2.6 ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACION

Cada año se prepararán programas y materiales para el año inmediato superior. El año 1995, paralelamente a la aplicación del nuevo currículo en el primer año, se prepararon los materiales necesarios para implantar el segundo año en 1996. El proceso de implementación inicial del programa de transformación curricular en la primaria concluirá el 2002 con la reforma del último año del último ciclo de este nivel. A partir del 2003 se iniciará la transformación curricular de la secundaria cuya implementación inicial concluirá en el 2006; su generalización, sin embargo, tomará más tiempo pues, como se señaló, la actual cobertura de educación secundaria es muy baja.

Para cumplir con los objetivos del programa de transformación curricular se desarrollarán los siguientes componentes: diseño de un nuevo currículo, preparación y uso de materiales educativos, demostración curricular, capacitación docente, y supervisión escolar.

3.2.6.1 DISEÑO DE UN NUEVO CURRÍCULO

El diseño curricular comprende las tareas encaminadas a la construcción del nuevo currículo y a plasmar la nueva propuesta en planes y programas de estudio que contribuyan al mejoramiento de la calidad de la educación. El componente incluye tareas relativas a la obtención de información de base necesaria para el diseño del nuevo currículo, a la capacitación del equipo responsable de la tarea, al diseño mismo y a la actualización permanente de los planes y programas.

3.2.6.2 DEMOSTRACION CURRICULAR

Este componente surge de la necesidad de establecer mecanismos de puesta en marcha, control y seguimiento de la nueva propuesta curricular. Así, al lado del servicio generalizado que se dará a partir de 1995, se llevará a cabo un Plan Nacional de Núcleos Demostrativos en 50 núcleos del país, seleccionados por concurso basándose en una matriz que asegure una participación de establecimientos a escala nacional, con el fin de observar la aplicación y funcionamiento del tronco común de objetivos fundamentales y contenidos mínimos, y de obtener información respecto a su diversificación complementaria en las escuelas observadas.

El Plan Nacional de Núcleos Demostrativos se desarrollará a partir de 1995. Al cabo de su primer año de funcionamiento y como resultado del proceso de supervisión y evaluación permanente al que será sometido, se tomarán las decisiones respectivas en cuanto a la incorporación de la experimentación curricular al sistema educativo como uno de sus componentes permanentes.

3.2.6.3 CAPACITACION DOCENTE

La transformación curricular del sistema educativo implica también la reforma sustancial de los mecanismos de capacitación docente en vigencia, tanto en lo que concierne a la ejecución de acciones de formación docente como de actualización y perfeccionamiento. El Ministerio tendrá a su cargo el diseño de perfiles de desempeño y establecerá los objetivos curriculares para cada nivel y especialidad docente, basándose en los cuales las instituciones correspondientes desarrollarán los programas de formación, actualización y perfeccionamiento.

3.2.7 FUNCIONES DEL SISTEMA EDUCATIVO

La función de enseñanza y aprendizaje es la función central en tanto justifica la existencia del sistema. Además de esta función se debe cumplir las siguientes:

La función de decisión es la capacidad de optar entre varias alternativas, guiándose

por los objetivos y políticas del sistema educativo. Para cumplir con esta función se organizará la estructura del sistema, tanto en su dimensión administrativa como en su dimensión curricular, de manera que la capacidad de decisión alcance a los niveles locales, anteriormente carentes de capacidad decisoria.

La función de planificación comprende la preparación de los planes operativos de corto plazo y el estudio y diseño de los planes de mediano y largo plazo. La planificación se realizará de abajo hacia arriba, asignando a los niveles locales responsabilidad de preparar sus proyectos operativos con sus correspondientes presupuestos. Los niveles distritales, departamentales y el nivel central asumirán esa planificación con sentido constructivo, consolidando los proyectos y presupuestos en cada nivel. Pero, además, y para evitar el caos en la planificación de abajo hacia arriba, el nivel central deberá elaborar normas precisas y difundir datos exactos sobre la disponibilidad de recursos financieros y materiales, de modo que los niveles departamentales y distritos elaboren sus respectivos presupuestos dentro del límite de las posibilidades reales del sistema.

La función de dirección ejercitará desde los niveles superiores hacia los niveles inferiores del sistema, tomando en cuenta el proceso natural de elaboración de la normatividad, de abajo hacia arriba, cuando comienza en la relación padres-maestros-alumnos y surge del ejercicio de la función de enseñanza y aprendizaje. En esos casos los niveles superiores irán confirmando, rectificando, consolidando, ampliando y profundizando la normatividad producida en los niveles inferiores. Para cumplir con esta función se procederá a la reorganización y creación de los cuatro niveles del sistema, de acuerdo a la estructura de sus funciones y atribuciones, la re-nucleación de los actuales núcleos escolares y la organización de los núcleos escolares urbanos.

La función de normativización permitirá la producción de normas, reglamentos, resoluciones, decretos y leyes, cuidando siempre la coherencia de las normas de menor rango con las de rango superior, por una parte; y por otra, vigilando la pertinencia de la normatividad en relación con la realidad cotidiana.

La función de administración consiste en el empleo apropiado de los recursos humanos, materiales, financieros y de infraestructura para la satisfacción de las necesidades educativas agrupadas en torno de la función central de enseñanza y aprendizaje. Esta función se ejercerá a nivel local dejando de ser de exclusiva responsabilidad de los niveles superiores. El director del núcleo será responsable de la administración de personal, materiales e infraestructura. su función será más administrativa que docente mientras que el director escolar tendrá una función más pedagógica que administrativa. Por parte de la comunidad participará en la elaboración de los planes y presupuestos, controlará su ejecución y emitirá dictamen sobre los balances, inventarios y demás informes administrativos elaborados por el director del núcleo.

La función de investigación apunta a la clarificación de las causas, condiciones y efectos de la problemática de la educación. Su ejercicio es absolutamente necesario para el buen desempeño de la función central de enseñanza y aprendizaje y de todas las demás funciones del sistema. Se creará estructuras orgánicas para la orientación, promoción y realización de

investigación educativa; y de las investigaciones a realizarse en torno al desempeño de todas y cada una de las funciones del sistema.

La función de asesoramiento técnico consiste en el seguimiento y apoyo de nuevas metodologías y procesos necesarios al sistema, y en la comunicación del conocimiento acumulado para su aplicación a la solución de los problemas. Esta función no será potestad exclusiva de los niveles superiores, será más bien ejercitada y compartida en todos los niveles.

La función de evaluación consiste en el permanente análisis de los procesos en los que se desarrollan las diversas funciones, y especialmente la función central de enseñanza y aprendizaje; y en la determinación de los niveles de logro de objetivos de los procesos. Se establecerá nuevos sistemas de evaluación a partir de la distinción de criterios cuantitativos y cualitativos, que rijan tanto en el aula, como en los diversos niveles del sistema. Particular importancia recibirá la instauración de un sistema nacional estandarizado para todo el país, dirigido a medir la calidad de la educación y a establecer sus medidas de relevancia y pertinencia.

3.2.7.1 NUEVA ESTRUCTURA:

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIOS TECNICOS

A. EL AULA Y LA ESCUELA

Como se ha señalado la función central de enseñanza y aprendizaje es la razón de ser de toda estructura curricular y administrativa del Sistema Educativo Nacional. Por eso éste se organiza a partir del aula y de cualquier otro medio de relacionamiento humano en el que la función primordial surja de la relación entre educadores y educandos. La escuela en su sentido forma, reúne todas las funciones curriculares y administrativas del sistema, desde la función de dirección y normatividad hasta el conjunto de las funciones de carácter operativo, para hacer posible el logro de los objetivos de la educación de una manera democrática y participativa.

La escuela o colegio, contará con un director y un cuerpo de profesores, personal administrativo y de apoyo, junto a los cuales actuará el consejo de la comunidad escolar, integrado por padres de familias. Por su parte también los profesores organizarán su Consejo y lo propio harán los estudiantes, de manera que todos ellos concurren al logro de los objetivos de la escuela.

B. LOS NUCLEOS ESCOLARES

Dentro del sistema formal de educación, las escuelas se agruparán en núcleos escolares. El nuevo sistema aprovechará la tradición boliviana y fortalecerá la organización nuclear, extendiéndola del área rural al urbano. Los núcleos escolares, urbanos y rurales, constituirán las unidades básicas de planificación y administración del Sistema Educativo Nacional, además de constituirse en redes educativas de complementariedad de servicios. Cada núcleo escolar estará constituido por seis a siete escuelas, tanto en la ciudad como en el campo, procurando ofrecer los tres primeros niveles de la educación; inicial, primario y secundario. Cada núcleo contará también con el apoyo técnico de un supervisor pedagógico.

Los directores escolares presentarán ante el director de núcleo las listas de sus profesores, aprobadas por los consejos de la comunidad escolar. Ante él se tramitarán los reclamos de los profesores o de los padres de familia de cualquiera de las unidades del núcleo, pues no se podrá reemplazar a un profesor o a un empleado administrativo sin previo aviso proceso administrativo debidamente instaurado en la dirección del núcleo.

C. LOS DISTRITOS ESCOLARES

Los núcleos escolares se agruparán, a su vez en distritos escolares. Estos agruparán entre diez a doce núcleos y constituirán una estructura de mediación entre los niveles administrativos micro y macro, o sea, entre la base, configurada por las escuelas en sus núcleos, y las estructuras departamental y nacional. Dispondrán de una unidad de servicios técnicos en la cual se organizará el servicio de supervisión pedagógica. Los supervisores pedagógicos atenderán a tres núcleos urbanos o a dos núcleos rurales.

D. LAS DIRECCIONES DEPARTAMENTALES

Los distritos escolares se agruparán en nueve direcciones departamentales, correspondientes a los nueve departamentos del país. Estas serán estructuras dotadas de capacidad de decisión para la planificación curricular en cuanto corresponde a sus objetivos y contenidos complementarios al tronco común nacional. También tendrán potestad sobre la definición del plan operativo anual del sistema educativo en el ámbito de su jurisdicción y sobre la consolidación del presupuesto dentro de los marcos señalados por los reglamentos.

En las direcciones departamentales funcionarán los centros departamentales de servicios técnicos, para brindar al director departamental los instrumentos y mecanismos que apoyen su gestión. El director departamental, a su vez, designará a los técnicos del centro de servicios técnicos, a los directores distritales y a los supervisores pedagógicos, ajustándose a la normatividad que la dirección general proveerá a esos efectos.

E. EL MINISTRO DE EDUCACION Y LA DIRECCION GENERAL DE EDUCACION

El Ministerio de Educación concentrará su acción en el Ambito educativo, éste será la cabeza del Sistema Educativo Nacional, el mismo que comprenderá tanto la unidad central como las Direcciones Departamentales en todo el país, bajo la responsabilidad del Ministro que tendrá la Dirección General, el organismo técnico del más alto nivel para ejecutar las políticas del sistema. Bajo el mando del Director General estará la Dirección Nacional de Servicios Técnicos, con la finalidad de proporcionarle los instrumentos y mecanismos necesarios para su gestión.

3.2.7.2 ESTRUCTURA DE PARTICIPACION SOCIAL

Son objetivos de la organización de una estructura de participación social:

- Promover la toma de decisiones técnicas y administrativas por parte de las autoridades educativas en función de las características y demandas de las poblaciones a las que el sistema educativo presta servicio.
- Fomentar el control social del sistema educativo en su conjunto, particularmente de las actividades que se realizan en los establecimientos escolares.

A. CONSEJOS ESCOLARES

Existirán tantos consejos escolares como establecimientos educativos haya en el país. Los consejos escolares se formarán a partir de la organización de los padres de familia que tienen a sus hijos en la escuela y de las organizaciones comunales existentes.

El Consejo Escolar participará con las autoridades educativas en la formulación del proyecto anual y del currículo, y su opinión deberá ser tomada en cuenta en la contratación de docentes y del director de la escuela. También tendrá funciones de control sobre el desempeño de este último, de los docentes y de los funcionarios administrativos, así como del uso de los recursos asignados al establecimiento.

B. CONSEJOS LOCALES

En cada núcleo se organizará el Consejo Local de Educación, conformado por representantes de cada uno de los consejos de las escuelas que forma el núcleo. La forma de organización de los consejos locales será definida en cada comunidad o barrio para cumplir con las competencias y responsabilidades de participar en la elaboración del proyecto anual del núcleo y su correspondiente presupuesto, y supervisar la gestión escolar y administrativa del núcleo. Este consejo también evaluará el desempeño del director del núcleo.

C. CONSEJOS DISTRITALES

Estarán conformados por personas destacadas en la comunidad o en el barrio por su labor y, de la misma manera que en los consejos locales, la forma de su organización será definida en cada distrito. Estos consejos controlarán el desempeño del director distrital, y supervisarán el uso y distribución de los recursos del distrito en función de los requerimientos locales.

D. CONSEJOS DEPARTAMENTALES

El Consejo Departamental de Educación se conformará por delegados o representantes del sindicalismo docente, de la Central Obrera Departamental, de las organizaciones de empresarios, organismos cívicos, la iglesia, y otros, en la forma que cada departamento estime más conveniente. Un delegado de cada consejo departamental de educación asistirá regularmente al Consejo Nacional de Educación.

E. EL CONSEJO NACIONAL DE EDUCACION

Estará conformado por delegados de los consejos departamentales, de los Consejos de Culturas Originarias y por personalidades de reconocida trayectoria por sus servicios a la colectividad en cualquier campo de actividad. El Consejo Nacional tendrá como funciones principales asesorar al Ministro de Educación en materia de política educativa y supervisar el funcionamiento del conjunto del sistema.

F. LOS CONSEJOS DE LAS CULTURAS ORIGINARIAS

Existirán cuatro consejos de culturas originarias: aymará, quechua, guaraní y oriental amazónico que representarán a cada uno de estos pueblos independientemente de los límites departamentales.

3.2.7.3 SISTEMA DE MEDICION DE CALIDAD DE LA EDUCACION

El SIMECAL se constituirá a partir de un programa muestral regionalizado, que se irá constituyendo gradualmente en el Sistema Nacional de Medición de Calidad y que se vaya ampliando a medida que las necesidades así los exijan y los recursos humanos y financieros lo permitan. En una primera etapa se aplicará pruebas muestrales representativas del conjunto de la población escolar del país considerando, además, de la medición de logros escolares, otros factores asociados como el nivel socioeconómico de los estudiantes, sus características culturales y lingüísticas, el perfil docente, las actitudes familiares, comunales, etc.

El programa estará a cargo de una institución independiente del Ministerio de Educación que podría ser una universidad pública, la cual recibirá apoyo técnico y operativo hasta alcanzar el perfil requerido, a fin de garantizar la objetividad, la eficiencia y la calidad de la información. El Ministerio, como principal usuario del SIMECAL, definirá las políticas de aplicación y de uso de la evaluación para lo cual contará con una unidad especializada.

3.2.7.4 PROGRAMA DE MEJORAMIENTO

Los objetivos específicos del Programa de Mejoramiento son los siguientes:

1. Mejorar en el corto plazo las condiciones en que se desarrolla el proceso

educativo y contribuir a una mejor apropiación por parte de los educandos de la lectura comprensiva, la escritura creativa y la matemática.

2. Abrir camino a la transformación curricular del sistema, generando un clima propicio para la transformación global del sistema educativo, estableciendo alianzas con los padres de familia, los maestros y las comunidades de base.

A. EQUIPAMIENTO DE NUCLEOS ESCOLARES

Se dotará a los núcleos de, bibliotecas, de multcopiadoras para la reproducción de lecciones, ejercicios y otros materiales de enseñanzas, así como las grabadoras para la reproducción de cuentos, historias y canciones. También recibirán juegos didácticos sencillos y materiales educativos diversos (láminas, medidas de longitud, peso y volumen, mapas, globos terráqueos, etc.). Durante los dos años de la primera etapa (1999-2000) se equipará con materiales para la secundaria a todos los núcleos rurales que cuenten con ese nivel, de manera tal, que sus centros de recursos pedagógicos incluyan, además, otros equipos y materiales destinados a apoyar el desarrollo de acciones educativas en el nivel secundario.

B. EQUIPAMIENTO DE ESCUELAS

Cada escuela pública, recibirá un equipo básico para uso de los alumnos. El equipamiento para cada escuela consistirá, por un lado, en un conjunto de materiales educativos diversos, juegos didácticos, láminas y mapas; y por otro, cada escuela recibirá una biblioteca básica con libros de lectura acordes con las diversas edades de niños que atiende, así como otros implementos y equipos menores para apoyar el trabajo escolar.

C. MATERIALES Y CAPACITACION PARA MAESTROS

Los materiales educativos para docentes comprenden guías didácticas y una revista pedagógica destinada a contribuir al mejoramiento del docente y a su perfeccionamiento permanente, para incluir en la modificación de sus prácticas pedagógicas y, por ende, en el cambio cualitativo de las condiciones de aprendizaje de los educandos. Estos materiales contribuirán a un mejor desempeño de la función docente en los aspectos curriculares priorizados por el Programa de Mejoramiento, tanto en lo que se refiere al desarrollo de la expresión oral y a una mayor apropiación de la lengua escrita, como a la capacidad de aprendizaje de la matemática, mecanismo esencial del desarrollo del pensamiento lógico, y su aplicación para resolver problemas.

D. INFRAESTRUCTURA

Como parte del Programa de Mejoramiento se refaccionará o construirá espacios esenciales en las escuelas que se encuentren con condiciones tales que ponen en riesgo la salud o la integridad física de los niños. Se trata por una parte, de una atención de urgencia para evitar

derrumbe de muros o techos, o en su caso, para reponerlos; y por otra, de la construcción de baños separados para niños y para niñas, así como la eliminación de basurales, alcantarillado de superficie, etc., próximos a las escuelas.

3.3 PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACION DE PERSONAL

3.3.1 PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN.

Cuando se toma como sujeto de estudio la realidad de la vida escolar, como las de cualquier otra empresa, se comprueba que ningún hecho o situación aislada, considerado bajo uno u otro aspecto particular tendrá o dejará de tener significación para las actividades de organización y administración, a menos que lo situemos en un conjunto funcional, o en una estructura destinada a alcanzar ciertos y determinados objetivos previamente planteados.

"La organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solamente existe cuando: hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a contribuir con acción, con miras a cumplir un propósito común".

El fin de la organización es la división del trabajo entre las personas, cuyos esfuerzos tienen que ser coordinados. En la práctica también se refiere a la definición de los objetivos de la empresa entera y de cada una de sus partes, también a la determinación, en términos amplios, de las actividades y decisiones necesarias a la realización de estos objetivos.

La educación persigue ciertos objetivos: cada actividad dentro de una acción educativa cobra su significado de la contribución que aporta a estos objetivos.

Si se busca el perfeccionamiento de una organización sin examinar primero estos objetivos, se corre el riesgo de concebir mejores formas de organizar actividades innecesarias o, lo que es lo mismo, cometer el error de proponer mejores medios para conseguir resultados igualmente insatisfactorios.

Se pueden distinguir tres concepciones diferentes de organización: clásica, en función de las relaciones humanas y desde el punto de vista de sistemas. Las tres concepciones cubren aspectos de la organización que no pueden ignorarse, aunque ponga cada una de ellas de relieve principios que algunas veces son diametralmente opuestos.

3.3.1.1 ADMINISTRACIÓN.

La administración se puede definir como: "el control y manejo de los recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinados por la política educacional."

La Administración es un proceso y éste una forma sistemática de hacer las cosas,

para alcanzar metas deseadas.

Todas las organizaciones en general sean estas públicas, privadas, religiosas, culturales con o sin fines de lucro, operan dentro de un sistema dinámico de acelerados cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales y otros que hacen que el entorno en el que desenvuelven sea cada vez más complejo.

En este sentido, para no desaparecer como efecto de estas fuerzas, que condicionan de sobremanera su actuación y relaciones con el medio, están obligados a adecuarse permanentemente a ellas.

Para el logro exitoso de este propósito, se requiere de un conjunto de conocimientos sistemáticamente dispuestos que permitan la coordinación de los recursos materiales, humanos, financieros y otro, asegurando de esta manera su continuidad y eficiencia frente a nuevas situaciones de cambio. Esta dinámica, es posible a través de la administración que como "ciencia social pretende la satisfacción de objetos institucionales a través de un mecanismo de operación mediante el esfuerzo humano."²²

En consecuencia, la administración posibilita una constante interacción con el medio, pues prevé la existencia de objetos institucionales: de servicios, sociales, económicos que involucran a consumidores, gobierno, competencia y comunidad; cuya satisfacción requiere de un mecanismo de operación que se identifica con la estructura formal de la organización, en la cual se coordinan las tareas y funciones encaminadas a la utilización equilibrada de los recursos humanos, materiales, financieros y otros.

3.3.1.2 LA ADMINISTRACION Y LA SOCIEDAD

Se puede afirmar que la administración es una de las actividades más importantes de la sociedad, ya que esta se manifiesta en todas sus formas de organización social. Las sociedades modernas, necesitan del influjo de la administración para permanecer en equilibrio dinámico con su medio al igual que sus organizaciones que la componen.

El entorno en que se desenvuelve la administración, exige de la sociedad un mayor esfuerzo de grupo para señalar y alcanzar los objetivos planeados, y en tanto la sociedad desarrolla vínculos más grandes y complejos, el papel de la administración adquiere mayor connotación, "vivimos en una civilización donde el esfuerzo corporativo del hombre es la base de la sociedad y la tarea básica de la administración es hacer las cosas mediante las personas con los mejores resultados posibles".²³ De esta forma, la administración en la sociedad moderna "se ha convertido en vital e indispensable, ya que en una sociedad de organizaciones, donde la complejidad y la interdependencia de estas son cruciales, la administración sobresale como un factor clave tanto para el mejoramiento de la calidad de vida, como para la solución de los

²² FERNANDEZ ARENA J. Antonio, El Proceso Administrativo, Mexico 1987, Pág. 73

²³ CHIAVENATO IDALBERTO, Introducción a la teoría General de la Administración, Edit. Mc Graw Hill, 1987, Pág. 15



problemas más complejos que atingen a la humanidad.”²⁴

Por último el nacimiento de la administración como acontecimiento de primera importancia en la historia social, nace como institución esencial, distinta y rectora.

3.3.1.3 LA ADMINISTRACION Y SU AMBITO DE APLICACION

Todas las actividades en general dirigidas a la producción de bienes y la prestación de servicios requieren ser planificados, organizados, dirigidas y controladas. Las organizaciones en general están constituidas por recursos humanos como elemento principal, recursos materiales, recursos financieros y otros que requieren ser coordinados. Asimismo, las organizaciones son heterogéneas, de estructuras diferentes, y objetos diferentes; unas se organizan para incrementar su patrimonio y otras para alcanzar objetivos sociales. Por lo tanto, la administración estudia la planeación, organización, dirección y control de todas las actividades que se llevan dentro de cualquier tipo de organización. Asimismo es considerada la administración como una actividad intelectual que convierte los recursos humanos, materiales, financieros y otros en recursos útiles y efectivos para la sociedad.

3.3.1.4 LA EMPRESA

Se entiende por empresa “a una unidad de producción de bienes y servicios para un mercado de consumo, sin prevalecer si esta unidad de producción, es pública, privada, de beneficencia, de lucro, de manufactura o de servicios: en cualquier supuesto, todo el conjunto de elementos materiales, humanos y administrativos se dirigen a conseguir una producción determinada.”²⁵ A partir de aquí es posible su profundización en cualquiera de sus partes. En concreto, el estudio de la planificación, la organización, la dirección el control y la información son los pilares fundamentales de la gestión gerencial.

3.3.1.5 LA GESTION GERENCIAL

La tarea de administrar eficientemente una organización, cualquiera sea su naturaleza, frente a los acelerados cambios económicos, sociales, políticos y tecnológicos que caracterizan el entorno, sugiere la necesidad de introducir en la organización diversas funciones administrativas para lograr esta finalidad.

Estas funciones sin duda ofrecen la posibilidad cierta de cumplir con este propósito, en consecuencia, de lo que se trata en el presente punto es el describir aquellas funciones que englobadas bajo el termino de gestión gerencial, permitan accionar acertadamente hacia el logro de los objetivos.

²⁴ CHIAVENATO IDALBERTO, Obr.,cit., pág.15

REYES PONCE AGUSTIN, Administración Por objetivos Edit. Limusa, décima primera reimpresión 1989

3.3.1.6 CONCEPTUALIZACION

Suele escucharse comúnmente en el lenguaje corriente, que la palabra gestión se ha venido utilizando como sinónimo de ocuparse, llevar, dirigir una propiedad, un negocio etc., Sin embargo, al introducirse en el vocabulario empresarial ha sido difícil separarla de otros términos como gobernar, mandar, administrar o dirigir; originando una serie de confusiones acerca de su correcta interpretación.

Por lo tanto, se hace indispensable conceptualizar para diferenciar de las otras y colocarla dentro de la práctica empresarial.

Se concibe a la gestión gerencial como la "fijación de objetivos, la determinación de medios y recursos para obtener los objetivos, que se constituyen en la esencia del proceso de planificación; la realización de acciones conducentes para lograr los objetivos, que determinan el contenido de los programas específicos para lograr cada fin concreto; y el control, cuya función es la de asegurar la realización del plan."²⁶ Asimismo, para Francisco Blanco Illescas,²⁷ la gestión gerencial se entiende como la determinación de objetivos, la realización de estos objetivos y el control. Se parte de una recopilación de la información que tras su análisis, debe establecerse en un plan y unas decisiones. Con eso se cumple la primera fase de la determinación de objetivos; ya se sabe lo que se quiere, cuando, como, y con que medios. La realización de objetivos implica establecer la organización de los recursos, una adecuada comunicación de metas, la motivación del personal y el liderazgo para dirigirlos adecuadamente. Por último, el control consiste en el establecimiento de los estándares, en la medición de los resultados con los estándares y la evaluación de los resultados, con el fin de replantear las acciones hacia dichos objetivos o bien revisarlos, si las condiciones lo aconsejan, iniciándose de nuevo el proceso."

Por otra parte, se considera a la gestión gerencial como "el proceso de coordinación de los esfuerzos de grupo para lograr metas de grupo, en este periodo, la planificación, la organización, la dirección y el control son identificados como las funciones que conforman el proceso administrativo."²⁸

En razón de existir diversas conceptualizaciones sobre el tema de la gestión gerencial, para fines de la presente investigación se adoptara la conceptualización hecha por Blanco Illescas, ya que la determinación de objetivos, la realización de objetivos y el control de los mismos engloba todas las funciones de la gestión gerencial.

3.3.1.7 LA DETERMINACION DE OBJETIVOS

Este elemento engloba a las actividades de, planificación estratégica y táctica, programación, presupuestación y toma de decisiones.

²⁶ BOU GASCONS Joaquín, El ejecutivo Moderno, Dirección General, Madrid, Cultural, Pags. 89 - 90

²⁷ Blanco Illescas Francisco, El Control Integrado de Gestión, Edit. Limusa 1988.

²⁸ Donnelly, Gibson, Ivancevich, Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas, Edit. Irvin, 1995, Pág.9

Sin embargo, previo a su estudio se tratan dos conceptos fundamentales para la determinación de objetivos, que son:

- Las políticas empresariales
- Los objetivos empresariales.

3.3.1.8 LAS POLITICAS EMPRESARIALES

“Adoptar políticas empresariales consiste en establecer ideas generales que guíen el pensamiento hacia la toma de decisiones, asegurando que las decisiones caigan dentro de ciertos límites: no necesariamente requieren de acción, sino que tienen el propósito de orientar a los gerentes en su compromiso con las decisiones que tomaron en última instancia. Por ello las políticas empresariales se revelan como una guía general verbal o escrita que establecen los límites que proporcionan la dirección y los límites generales dentro de los cuales tendrá lugar la acción administrativa.”²⁹

Las políticas, por lo general, abarcan todos los niveles de la organización, es decir, con la definición de políticas la dirección informa a toda la estructura organizativa el comportamiento a seguir en cada circunstancia requerida.

No obstante para que ello ocurra es necesario que las políticas reúnan ciertos requisitos para su correcta formulación:

- a) Que en su conjunto abarquen toda la estructura organizativa:
Las políticas deben cubrir todo el ámbito de la organización, ya que la suma de todas las políticas permitirán cubrir todo el ámbito de actuación de la organización, homogeneizando los esfuerzos de todas las unidades en un mismo sentido.
- b) Que tenga un contenido claro:
La formulación de una política emanada en la dirección general, no puede contener ambigüedades; razón por la que las políticas habrán de tener una redacción clara y cuidadosa que expresen con exactitud el contenido de las instrucciones. En todo caso deberán expresarse por escrito.
- c) Que sean conocidas por todas las áreas afectadas de la estructura:
El fundamento de una decisión de una política es de transmitir información, por lo que las políticas deben ser conocidas por las áreas afectadas para su asimilación.
- d) Que conste claramente la parte de la estructura a la que está dirigida la política:
Debido al contenido genérico que tienen las políticas, puede ocurrir que exista cierta confusión en determinar que partes de la organización se hallan afectadas por la instrucción. Por lo tanto, las políticas deben precisarse con exactitud, que parte de la estructura organizacional va a ser afectada por esa instrucción.

²⁹ KOOTZ HAROLD, WEINHRICH HEINZ, Administración, Novena edición, Edit. McGraw-hill, 1990

3.3.1.9 LA PREVISION

Habiendo desarrollado conceptos de política y de objetivos y entendiendo su importancia dentro de la determinación de objetivos, la previsión constituye un elemento valioso para la gestión y planificación empresarial, ya que a partir del conocimiento de los hechos presentes los directivos se forman un juicio sobre realidades futuras en que la empresa habrá de desenvolverse atendiendo a su medio; este proceso obedece a la necesidad de adecuar la actuación presente a esas perspectivas.

Consecuentemente, la previsión se constituye en un valioso instrumento, ya que el conocimiento de los hechos futuros ayuda al directivo de gestión, eliminar una parte del riesgo que conlleva la toma de decisiones, además que obliga a este, a un permanente esfuerzo de anticipación para conocer el futuro de la organización.

3.3.2.0. LA PLANIFICACION

La información acerca de las condiciones futuras en la que la organización habrá de desenvolverse se obtiene con la previsión, sin embargo requiere su canalización.

Esta condición solo será posible mediante la planificación, ya que implica básicamente un estado futuro de cosas. En consecuencia la planificación se entiende como “un proceso de toma de decisiones por anticipado con la interrogante de que se hará y de que manera se lo realizará”³⁰ es decir mas que hacer planes consistirá en construir el futuro deseado.

Consiguientemente, la planificación consiste en concebir metas futuras hacia las que se debe conducir a la organización en el cumplimiento de los objetivos.

La planificación no es un proceso espontaneo ni surge repentinamente. Para que pueda realizarse la actividad planificadora, se requiere que previamente exista una serie de condiciones, sin las cuales la planificación no puede elaborarse.

Las condiciones son las siguientes:

- a) Que existan objetivos claros y cuantificables
- b) Que la organización sea capaz de llevar adelante la ejecución del plan, es decir que cuente con la estructura y los recursos tanto humanos, materiales y financieros, necesarios para alcanzar los objetivos.
- c) Que se dispongan de programas específicos para desarrollar el contenido del plan.
- d) Que exista un sistema de control capaz de asegurar el desarrollo del plan, detectando con anticipación las deficiencias que deben producirse para introducir las medidas correctivas.

³⁰ KAST FREMENT E. Y ROSENZWEIG James E. Obr. Cit., pág. 504

3.3.2.1. CLASES DE PLANIFICACION

Determinar los diferentes tipos de planificación requiere de un análisis previo de la estructura organizacional.

En la pirámide de gestión empresarial de "Francisco Blanco Illescas" en el nivel inferior representa al personal sin mando, cuya misión es meramente operativa, es decir no existe una tarea propia de gestión. En el segundo nivel inmediatamente superior, se señalan los mandos intermedios, cuya función esta orientada a una labor de control de las unidades operativas; esta labor recibe el denominativo de gestión táctica llevada a cabo por los mandos intermedios, así como obtener los recursos que la organización requiere incorporar a su estructura. A este nivel se lo denominado gestión estratégica-logística, quien es el encargado de determinar las políticas y objetivos generales que abarcan la totalidad de la organización y por ende el control máximo.

Los tipos de gestión descritos, si diferencian entre si por el distinto ámbito de aplicación, siendo su naturaleza común, ya que tanto la dirección, como los mandos intermedios realizan funciones similares, en cuanto a la determinación de objetivos, la realización de esos objetivos y su correspondiente control.

Por lo anteriormente mencionado, se pueden distinguir básicamente dos clases de planificación, las mismas que son las siguientes:

A) LA PLANIFICACION ESTRATEGICA:

"En el sentido empresarial se entiende por estrategias al despliegue de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo."³¹ De esta manera, la planificación estratégica esta constituida por el conjunto de acciones desarrolladas por la dirección en el largo plazo y que normalmente se orienta a:

- a) Determinar las normas de actuación generales.
- b) Señalar los objetivos a largo plazo.
- c) Proporcionar las directrices y el dimencionamiento para todos los planes de apoyo que de el se derivan."³²

B) LA PLANIFICACION TACTICA:

Por táctica se entiende a "un esquema específico de empleo de recursos dentro de una estructura general."³³ Por lo tanto, la planificación táctica estará constituida por un cúmulo

³¹ CHIAVENATO Idalberto, Obr. Cit., pág. 243

³² MORALES ROSSO Humberto, tesis de grado sobre la modernización Adnibstratvar

³³ CHIAVENATO Idalberto, Obr.,cit., pág.277

de acciones específicamente desarrolladas por los mandos intermedios en el corto y mediano plazo y que básicamente deben concentrarse en:

1. El empleo de recursos humanos, financieros, materiales, disponibles para alcanzar los objetivos propuestos.
2. La asignación de sub objetivos al personal operativo.
3. La determinación de actividades concretas y limitación de atribuciones a nivel operativo.
4. La determinación de los responsables de las acciones a corto plazo.

3.3.2.2 LOS PROGRAMAS

Habiéndose conocido el contenido y la importancia de la planificación, debe desenvocarse en la determinación de programas.

“Programa es un plan amplio que incluye el uso futuro de diferentes recursos en un patrón integrado y que establece una secuencia de acciones requeridas y programas cronológicas para cada uno con el fin de alcanzar los objetivos estipulados.”³⁴

El programa concreta y cuantifica el camino a seguir establecido en el plan, determina los recursos materiales, financieros, humanos a utilizarse. En suma la mejor combinación de actividades y recursos a ser empleados para desarrollar un plan, señala las actividades que se deben emprender, por quienes, como y cuando.

3.3.2.3 EL PRESUPUESTO

Definida la importancia de la relación entre planes y programas, es necesario establecer un vínculo entre ellos y su puesta en práctica. Este vínculo se denomina presupuesto y se considera como “un plan de ingresos, de egresos o de ambos, de dinero, de personal etc. y asimismo constituye una valoración monetaria de los objetivos y de los recursos a utilizarse para alcanzarlos.”³⁵

El contenido del presupuesto muestra que es un plan de acción numérico en el cual se precisa que se va a hacer, quien lo va a hacer, y con que recursos. De ahí, que el presupuesto representa un valioso instrumento de gestión en todos los niveles de la organización. Por otro lado, el presupuesto es en esencia un instrumento de control.

3.3.2.4 LA DIRECCION

Habiéndose organizado los recursos de la empresa, la siguiente tarea del directorio de gestión debe orientarse a dirigir sus subordinados al logro de los objetivos establecidos, es

³⁴ TERRY George, FRANKLIN Estephen,, Obr., cit., pag. 235

³⁵ KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, Administración, Mc.Graw- Hill.

decir a influir sobre el personal para que se realice en forma voluntaria al logro de metas de la organización. Para alcanzar apropiadamente este propósito, el directivo va a ejecutar los planes de acuerdo a la estructura organizacional, guiando y supervisando los esfuerzos del personal mediante las funciones de comunicación, coordinación y motivación.

3.3.2.5 EL CONTROL

El control es la esencia misma de la gestión y se define "como un proceso que consiste en determinar que se está realizando, esto significa evaluar el desempeño y si es necesario aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo a los planes."³⁶

Por eso, el objetivo central del control radica en asegurar la eficiencia de la organización y debe atender básicamente los siguientes puntos:

- Asegurar la consecución de los objetivos.
- Asegurar el cumplimiento de los planes previstos.
- Asegurar el mantenimiento de los recursos productivos.
- Detectar las fallas del sistema.
- Comprobar la eficacia de las correcciones.

Para cumplir adecuadamente el propósito del control, es necesario que exista pre requisitos importantes para que el directivo de gestión pueda diseñar o mantener un sistema de control."³⁷

- 1) Para los controles se requieren planes: Para poder diseñar un sistema, los controles deben basarse en planes y cuantos más claros, completos sean estos, más efectivos serán los controles.
- 2) Puesto que el propósito del control es medir el desempeño y emprender acciones para asegurar que se logren los planes, se debe tener en cuenta en que parte de la empresa recae la responsabilidad por las desviaciones de los planes y por la iniciación de acciones para corregirlas.

3.3.2.6 PROCESO DE CONTROL

El proceso de control implica básicamente tres etapas

- 1) El establecimiento de estándares.
- 2) La medición del desempeño con los estándares.

³⁶ TERRY George y FRANKLIN Estephen, Obr. Cit., pag. 518
HAROLD, Weinrich Heinz, Administración, Edit. Mc.Graw Hill

3) Corrección de las desviaciones.³⁸

1. EL ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES.

Debido a los planes son los puntos de referencia con respecto a los cuales se debe diseñar los controles, siguiendo lógicamente que la primera etapa de control es el establecimiento de planes, sin embargo debido a que los planes varían en detalle y complejidad, asimismo a que los directivos de gestión no pueden supervisar todas las actividades, se establecen estándares especiales.

Los estándares proporcionan al directivo indicador respecto a como funcionan las actividades y pueden plantearse en términos físicos, como ser cantidades producidas, volumen de ventas, utilidades etc. o también pueden reverenciarse en términos cualitativos.

2. LA MEDICION DEL DESEMPEÑO.

Consiste en medir el desempeño y/o evaluar de alguna otra manera, el desempeño con los estándares establecidos.

El directivo de gestión, debe estar constantemente observando, esta condición de alerta puede permitir en algunos casos pronosticar las probables desviaciones respecto a los estándares establecidos.

3. CORRECCION DE LAS DESVIACIONES.

Se deben emprender acciones para corregir las desviaciones, de lo contrario el proceso de control no seria completo. Se puede considerar como la etapa que asegure que los resultados alcanzados estén de acuerdo a los resultados inicialmente planeados.

Los directivos pueden corregir las desviaciones reelaborando sus planes, modificando sus metas. También pueden llevar a cabo correcciones a través de una integración adicional de personal, mediante una mejor selección y capacitación.

3.3.2.7 TIPOS DE CONTROL

Existen dos tipos de controles:

- 1) El control operacional.
- 2) El Control integrado de gestión

KOONT³⁸ KOONTZ z Harold, Wehrich Heinz, Administración, Edit., Mc Graw Hill, novena edición.

EL CONTROL OPERACIONAL

Es el que está dirigido a los mandos intermedios y controla el cumplimiento de los objetivos operacionales, el mismo que se divide en:

- a) El control de actividades.
- b) El control de resultados

EL CONTROL INTEGRADO DE GESTION

Es el que está dirigido a los mandos superiores y la alta dirección, abarcando los resultados de las actividades y de gestión con alto grado de síntesis y elaboración, tratando áreas funcionales completamente integrados entre sí. Este control es el resultado de la integración del control de actividades y el control de resultados, y se establece escalonadamente para los directivos de mandos superiores.

OBJETO DEL CONTROL INTEGRADO DE GESTION.

- Proporcionar a los mandos superiores de la organización, el conocimiento de los resultados de la actividad comparando con los objetivos.
- Señalar en forma clara y concreta las desviaciones producidas, de manera que el proceso de toma de decisiones se produzca con la menor demora posible.
- Disponer de un instrumento adecuado de control global que interrelacione todos los aspectos de la organización.
- Proporcionar a los directivos información económica sobre la evolución del beneficio de la empresa, expresando el nivel de gastos habidos en todo el ámbito de la misma, así como la aplicación de los recursos, señalando cualquier posible desviación de los estándares previstos.

3.3.2.8 DIRECTORES ADMINISTRADORES

Quizá no haya otro campo de la actividad humana más importante que la administración. Porque, administrar es crear y conservar un ambiente adecuado para que individuos o grupos de personas puedan trabajar con eficiencia y efectividad.

Durante las últimas décadas, el trabajo de liderazgo de los directores administradores de escuelas primarias y secundarias ha bajado considerablemente en su función, algunos directores han rehusado tomar dicho liderazgo; en la mayoría de los casos el trabajo de los directores sigue constriñéndose al administrativo de rutina, a las actividades de escritorio, sólo al

control de asistencia de los profesores, a la acción disciplinaria con los alumnos, siendo corriente que muchos de ellos abandonen frecuentemente sus establecimientos con pretexto de realizar trámites. Todo lo indicado es importante, pero sólo para llevar registro escrito de la situación y no para promover, impulsar y orientar cambios técnicos y sociales. Lo que se pretende en la actualidad es que los directores o administradores y las unidades escolares no trabajen en aislamiento, sino en equipos coordinados.

El director debe ser un inteligente organizador de la labor educativa; los docentes de una escuela, por competentes que sean, trabajando individualmente no pueden desarrollar una actividad armoniosa. La escuela es eficiente sólo cuando el personal, aceptando una meta común, trabaja unido para alcanzarla. Pero, sin una atinada orientación cada maestro o profesor tiende a trabajar en forma aislada, sin preocuparse mucho por armonizar su tarea con la del resto del personal.

El deber del director es proporcionar ayuda en este sentido, y para el caso se debe reconocer la seriedad del problema; la orientación de los maestros en una escuela es más difícil que la de los trabajadores en una industria; por ejemplo, porque como los docentes están en el mismo nivel social y educacional del director, éste debe tratarlos como colegas y colaboradores más bien que como subalternos. Frecuentemente, los maestros tienen tan buena preparación profesional como el director, a veces mejor que la de éste en algún aspecto particular, por lo cual debe haber amplia armonía y cooperación en el trabajo escolar para aprovechar esta circunstancia, lejos de considerarla una desventaja.

El director, para el mejor desarrollo de sus actividades, debe delegar algunas funciones en sus subalternos en comités, a veces con otros profesores. Delegación de funciones, sin embargo, no quiere decir desorganización de la labor administrativa, sino, más bien, división de actividades para la mejor atención de ellas.

3.3.2.9 TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS

El interés primordial de la administración educativa, cualquiera sea su naturaleza, es mejorar la calidad del servicio educativo en todos sus niveles.

Contar con elementos teóricos fundamentales referentes a la organización de las instituciones y la forma de como dotarles de una constitución orgánica apropiada a sus necesidades funcionales.

Manejar con propiedad los paradigmas en la toma sistemática de decisiones administrativas, para mejorar cualitativamente la Administración de instituciones o empresas.

"El propósito fundamental de la Reforma Educativa es el mejoramiento continuo e integral de la calidad de la educación que ofrecen las instituciones de este sector en todas las áreas, niveles, ciclos y modalidades, así como la búsqueda de mayor eficacia,

eficiencia, equidad, relevancia y pertinencia sociocultural y educativa".³⁹

En el marco de la Ley 1565, se concibe un Sistema Educativo Nacional que va desde el nivel pre-escolar hasta el superior y que conforma un régimen único, integral, secuencial y coherente, capaz de autoregularse y superarse en forma permanente.

La búsqueda constante de calidad precisa la creación de instancias y canales que aseguren el establecimiento de una cultura de evaluación y desarrollo institucional, capaz de posibilitar la integración y superación permanente del Sistema".

3.3.2 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

3.3.2.1. RECURSOS HUMANOS EN LA EDUCACION

El estipendio que percibe el trabajador en calidad de sueldo o salario por sus servicios, es de mucha importancia para él y su familia no únicamente por lo que podrá adquirir sino también por lo que les suministra en términos de la satisfacción de sus necesidades, puesto que el dinero significa una medida cuantificable de su valor.

El pago de salarios debe ser equitativo, tanto en función del desempeño del propio trabajo, como en términos de lo que otros trabajadores están recibiendo por su desempeño.

"El principio fundamental de una política de Remuneraciones, es administrar equidad en la compensación monetaria que se asigna a un trabajador a cambio de su trabajo. Para conservar esta cualidad, la remuneración debe estar fijada en función de los siguientes factores:

- a) El desempeño del trabajador en su puesto que debe buscar compensar diferencialmente rendimientos y productividad diferentes. Es decir, a mayor eficiencia mayor compensación.
- b) La importancia relativa de un puesto respecto a los demás de la organización, considerando su complejidad y su jerarquía, relacionada con las exigencias para desempeñarlo en forma adecuada.
- c) Las características del mercado salarial externo, a la organización, que determinan la fijación de escalas salariales."⁴⁰

"El sistema deberá facilitar un control adecuado de los costos de mano de obra, tomar en cuenta las tarifas que se están pagando en puestos similares en la comunidad, las condiciones del

³⁹ MINISTERIO DE EDUCACION. Op. Cit. Pág. 39.

⁴⁰ BLANCO GUZMAN, Mario. 1986. "Administración de Recursos Humanos y Legislación Laboral". La Paz, IBEE.

mercado laboral local, los costos de la vida, y las varias leyes que gobiernan el pago de salarios.⁴¹

3.3.2.2 IMPORTANCIA DE LOS SUELDOS Y SALARIOS PARA EMPLEADOS

La retribución que un trabajador recibe por el desempeño de sus funciones, es de importancia para él por las razones siguientes:

- Proporciona al trabajador un sentimiento de autoconfianza y por ende seguridad tanto económica como anímica, como la generalidad de los empleadores aseguran a sus trabajadores, el empleo les proporciona un nivel de salud aceptable." El status del empleado en la comunidad puede medirse en un grado considerable por los símbolos del status tales como la habitación, el automóvil y la ropa que compra con su salario".⁴²

3.3.2.3 IMPORTANCIA DE LOS SUELDOS Y SALARIOS PARA EL EMPLEADOR

En varias empresas, los salarios suelen representar el costo de operación más relevante, principalmente en aquellas que no pueden emplear tecnología moderna que substituya la utilización de mano de obra. Los incrementos en sueldos y salarios afectan los costos de producción en aquellas industrias donde la mano de obra representa el principal costo de producción, con relación a las empresas que están más automatizadas.

"Los costos de mano de obra deben estar relacionadas no sólo al monto de dinero pagado, sino también a la productividad alcanzada por el trabajador. En consecuencia, puede justificarse el pago de un salario alto cuando el trabajador ha logrado una productividad por encima de los récords establecidos. A la inversa, el trabajo de los empleados que reciben el salario más bajo puede ser más costoso si su desempeño vale menos que la cantidad de su salario. Para que el empleado contribuya eficazmente a la producción dependerá de lo efectivo que sea el salario para motivarlo, así como de las contribuciones de otros aspectos de la administración de personal a la eficiencia."⁴³

3.3.2.4 DIRECCION DE LOS RECURSOS HUMANOS

La Administración General enseña que el personal -el elemento humano-, es el factor que determina la eficacia de todos los demás factores que intervienen en la producción, ya que éstos son operados por hombres. En consecuencia la colaboración del personal, condiciona los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos: producción de bienes o de servicios, ventas, finanzas, compras, registros, conservación y aún la misma Administración General. Los

⁴¹ SHERMAN, Arthur. 1977. "Administración de Personal". México. Editorial Continental. pp. 466.

⁴² Op.Cit.

⁴³ Ibid

mejores capitales, las mejores máquinas, los mejores sistemas, sirven de poco si son manejados con apatía o desgano, o, lo que es peor, un plan de no utilizarlos bien, o aun destruirlos, por descontento del personal.

"El factor humano influye de tal manera en la Administración General, que Appley ha llegado a decir que la Administración General se identifica con la Administración de Personal (Management is Personel Administration)

3.3.2.5 EJECUCION EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Para poder armonizar los elementos de "colaboración" y "capacidad" por parte de los empleados para con la empresa la Administración de Personal debe conocer que con respecto a los salarios, lo que motiva a trabajar a todo obrero, empleado, o a un jefe, en una empresa es, en primer lugar, recibir una remuneración adecuada. Es cierto que, el salario suele constituir una motivación de orden bastante secundario frente a otras; pero hay que aclarar que en esto encierra un sofisma. El salario, cuando supera el nivel esencial requerido, y precisamente cuanto más lo exceda, ciertamente baja en la jerarquía de los motivos que inducen a un trabajador o empleado a laborar en determinada empresa. De hecho, muchos desean cambiar de empresa, aunque vayan a ganar en otra lo mismo, o inclusive menos, porque "no les gusta el trabajo que tienen "; "no están contentos con la forma en que son tratados"; "no ven posibilidades de progresar en esa empresa". Por el contrario, muchas veces un empleado rechaza ofertas de mayor sueldo en otra empresa, porque "está contento en la que actualmente trabaja", "con el tipo de labor que realiza", "con la forma en que es tratado", "con las posibilidades de mejoramiento que en ella encuentra".

Es obvio que si una empresa suprimiera el pago de salarios, prácticamente nadie seguiría trabajando, ya que es precisamente el deseo de recibir ese salario el motivo primario que induce a trabajar.

Por otra parte la ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, debe conocer que con respecto a las CONDICIONES DE TRABAJO en que el trabajador labora, tanto sociales como físicas, morales o administrativas, pueden ser de igual o aun de mayor importancia.

El trabajador buscará, ante todo, que sus jefes en la empresa le den un trato acorde con su dignidad humana. En gran parte, la Administración de Personal se dirige a garantizar ese trato⁴⁴.

El trabajador busca, además, la seguridad en la empresa. Por bueno que sea un trabajo y el sueldo que percibe, si el trabajador sabe que constantemente se está cambiando a los empleados, buscará otra empresa en la que pueda garantizarse una conveniente seguridad.

El trabajador buscará también que la empresa otorgue un adecuado reconocimiento a su colaboración, a sus sugerencias, a su esfuerzo.

⁴⁴ ARIAS GALICIA, Fernando. 1983. "Administración de Recursos Humanos". México. Edit. Trillas.pp.78

Requerirá, asimismo, que la empresa le brinde posibilidades de progresar. Cuando un empleado, sobre todo de cierta categoría, ve que, prácticamente, en la empresa en que trabaja no existen posibilidades de mejoramiento, generalmente busca irse a otra, en donde, aunque inicialmente gane menos, y el trabajo sea quizá más duro, con todo, ve abiertas las posibilidades de mejorar su salario, su nivel jerárquico y su posición social⁴⁵.

El trabajador busca también que la empresa garantice de manera efectiva la independencia de su vida familiar, religiosa, política, social, etc.; si bien es cierto que, siendo el hombre una sola persona, lo que ocurra en su entorno, habrá de influir en la eficiencia de sus labores.

La Administración de Personal debe vigilar todos estos aspectos. Cuando el trabajador no tiene todos estos elementos en su trabajo, difícilmente habrá de prestar su colaboración; e inclusive, muchas veces no podrá, ni aún querrá, aprovechar la capacitación que se le exija o se le brinde.

Hay quienes definen el acto de manejar personal, como "Ingeniería Humana"⁴⁶ lo que implica la planeación, el diseño, la formación y conducción de personas profesionales, optimizándolos al servicio de sí, de la sociedad y de determinados objetivos.

"No hay organización sin personas". La persona humana es el más trascendente recurso en la empresa. La administración comprende tanto recursos humanos como materiales para lograr sus objetivos. La administración de los recursos humanos no es una tarea exclusiva del profesional de la administración, sino una responsabilidad existente en todas las áreas y niveles de la organización.

3.3.2.6 ENFOQUE DE CAMBIO

Cambiar es permutar, trocar, variar, alterar una cosa por otra, esperando un efecto diferente. El mundo moderno está caracterizado por cambios constantes. El concepto de desarrollo organizacional está estrechamente vinculado a los conceptos de cambio y es una respuesta efectiva a ellos, considerando que los cambios científicos, tecnológicos, políticos, sociológicos, económicos, etc. influyen en el desarrollo y éxito de las organizaciones, sean estas empresas industriales o de servicios.

El proceso de cambio surge de la necesidad de mejorar alguna o algunas partes de

⁴⁵ CHIAVENATO, Idalberto. 1985. "Administración de Recursos Humanos". pp. 75

⁴⁶ CHIAVENATO, Op. Cit. pp. 77⁴⁶ CHIAVENATO, Idalberto. 1985. "Administración De Recursos Humanos". pp. 75

la organización, en forma de fuerzas que pueden ser endógenas o exógenas. Las primeras crean necesidades de cambio estructural y provienen de tensiones organizacionales: en las actividades, interacciones, sentimientos o resultados del desempeño del trabajo. Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como nueva tecnología, cambio de valores sociales y nuevas oportunidades o limitaciones del ámbito económico, social, político, legal.

3.3.2.7 OBJETIVOS DEL CAMBIO

El cambio debe ser planeado, como proceso con duración de años, de ninguna manera puede ser resuelto en minutos. Hay cinco objetivos fundamentales de cambio:

Objetivos estratégicos que alteran la relación entre la organización y el ambiente, pueden ser objetivos revisados, expansión geográfica de la empresa, nuevos conceptos sobre productos o clientes.

Objetivos tecnológicos relacionados con cambios en la producción, manufactura, fabricación, equipo y otros elementos materiales de la organización.

Objetivos estructurales resultantes de alteración en las relaciones de subordinación: decisiones, relaciones de autoridad, procesos de comunicación, etc.

Objetivos comportamentales enfocados al cambio de creencias, relaciones interpersonales, valores, actitudes, comportamiento grupal y otros fenómenos humanos.

Programas destinados a alterar la estructura o los planes de implementación técnica de la producción, en el mercadeo, la investigación, así como en la distribución, control de calidad, territorios de ventas.

3.3.2.8 PROCESO DE CAMBIO

El mundo cambia a cada momento, y cada vez más rápidamente. El cambio parece ser la única constante de nuestras vidas. Éste ocurre sin que tengamos conciencia de su rapidez ni de su magnitud. Y con el cambio todo queda diferente.

El tercer milenio trae desafíos e incógnitas para la Administración de los Recursos Humanos. Si las empresas no están preparadas para el cambio, tampoco lo están las personas. Todo cambio a nivel personal implica una modificación de las relaciones, de las responsabilidades o del comportamiento de las personas que son miembros de la empresa, requiriendo un significativo ajuste o alteración de su ambiente cotidiano de trabajo, modificación de hábitos, procedimientos y relaciones funcionales. Los cambios pueden ocurrir en los objetivos empresariales, en las relaciones de autoridad, en los métodos de trabajo y desempeño, en el ambiente de trabajo, en las relaciones interpersonales y en otros factores intraempresariales. Aunque son agentes activos de cambio, las personas pueden sentirse víctimas de él. Todo cambio exige ciertos ajustes personales y modificaciones que ocurren a través de tres modos diferentes: en los patrones de

comportamiento, en las actitudes personales y en la adaptación social.”⁴⁷

“Lewin estudió asimismo el proceso de lograr un cambio eficaz”⁴⁸) después de observar que las personas tropiezan con dos obstáculos: No están o no pueden modificar actitudes y conductas arraigadas desde mucho tiempo atrás, y los cambios suelen durar poco tiempo, los individuos del cambio retornan a menudo a sus tradicionales patrones de conducta.

3.3.2.9 RESISTENCIA AL CAMBIO

La adopción de nuevas políticas, métodos de operación, objetivos y metas se obstaculizan por la resistencia al cambio, de los miembros de la organización, debido a que sienten incertidumbre acerca de las causas y efectos del cambio, tienen renuencia a renunciar a los beneficios que ahora gozan, son conscientes de debilidades en los cambios propuestos por posibles problemas que hayan pasado inadvertidos por los promotores del cambio.

Cumpliendo y atendiendo las normas y reglamentos impuestos por la burocracia, surge alguna posibilidad de cambio dentro de la organización, ese cambio tiende a ser interpretado por el funcionario como algo que él desconoce, y por lo tanto algo que puede traer peligro para su seguridad y tranquilidad. Con esto, el cambio pasa a ser indeseable para el funcionario, en la medida que se quiera implantar en la burocracia. Esa resistencia al cambio puede ser tanto pasiva, como activa y agresiva manifestándose en comportamientos de reclamo, agitación y huelgas.

3.3.2.10 SUPERACIÓN DE LA RESISTENCIA

La resistencia de los miembros de la organización es una señal, para el gerente, de que algo no camina bien o que existen errores en la presentación del cambio, tocándole a él determinar causas y sustentar actitud flexible para superar la resistencia al cambio.

“Kotter y Schlesinger ofrecen seis formas de superar la resistencia al cambio”:⁴⁹

- 1) Educación y comunicación para explicar la necesidad del cambio.
- 2) Participación e intervención activa en el diseño del cambio.
- 3) Facilitación y soporte apoyando a quienes intervienen en el cambio.
- 4) Negociación y aceptación propiciada por el gerente.
- 5) Manipulación y operación a las que suelen incurrir los gerentes para: separar

⁴⁷ CHIAVENATO. Idalberto, Obra citada, Pág. 390

⁴⁸ / STONER James A.F y WANKEL Charles. Obra Citada. Pág. 407.

⁴⁹ / STONER James A.F y WANKEL Charles. Obra Citada. Pág. 409.

encubiertamente a los resistentes al cambio o promover a un individuo que podría ser clave en la resistencia.

- 6) Coerción explícita o implícita, presión del gerente mediante amenazas para aceptar el cambio.

IV
MARCO PRACTICO

4.1. TABULACION E INTERPRETACION DE DATOS, ANALISIS Y COMENTARIOS A ENCUESTAS APLICADAS A LOS MAESTROS DE LOS NUCLEOS ESCOLARES DE LA PROVINCIA MANCO KAPAC. DISTRITO DE COPACABANA.

Los resultados del análisis de las entrevistas, se han realizado tomando en cuenta la guía respectiva, la cual se detalla en el anexo Nro. 1.

4.1.1 ELABORACION DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL POR PARTE DE LA DIRECCION DEL CENTRO EDUCATIVO

Conforme a los resultados de las encuestas realizadas, se puede observar la síntesis a esta observación, en el cuadro siguiente:

Cuadro Nro. 4.1.1

RESPUESTA	urbano	%	rural	%
SI ELABORA	7	23.32	11	18.33
NO ELABORA	23	76.68	49	81.67
TOTAL	30	100.00	60	100.00

FUENTE: Elaboración propia. De acuerdo con resultados del anexo 1.

ANALISIS Y COMENTARIO Nro. 4.1.1

Teniendo en cuenta los resultados mostrados en el cuadro anterior, puede observarse que en el área urbana el 23.32% de los directores elaboran su plan operativo institucional, mientras que en el área rural lo hacen el 18.33% de los directores; por otra parte, la mayoría de los directores (76.68% en el área urbana y 81.67% en el área rural) no acostumbran elaborar sus planes operativos.

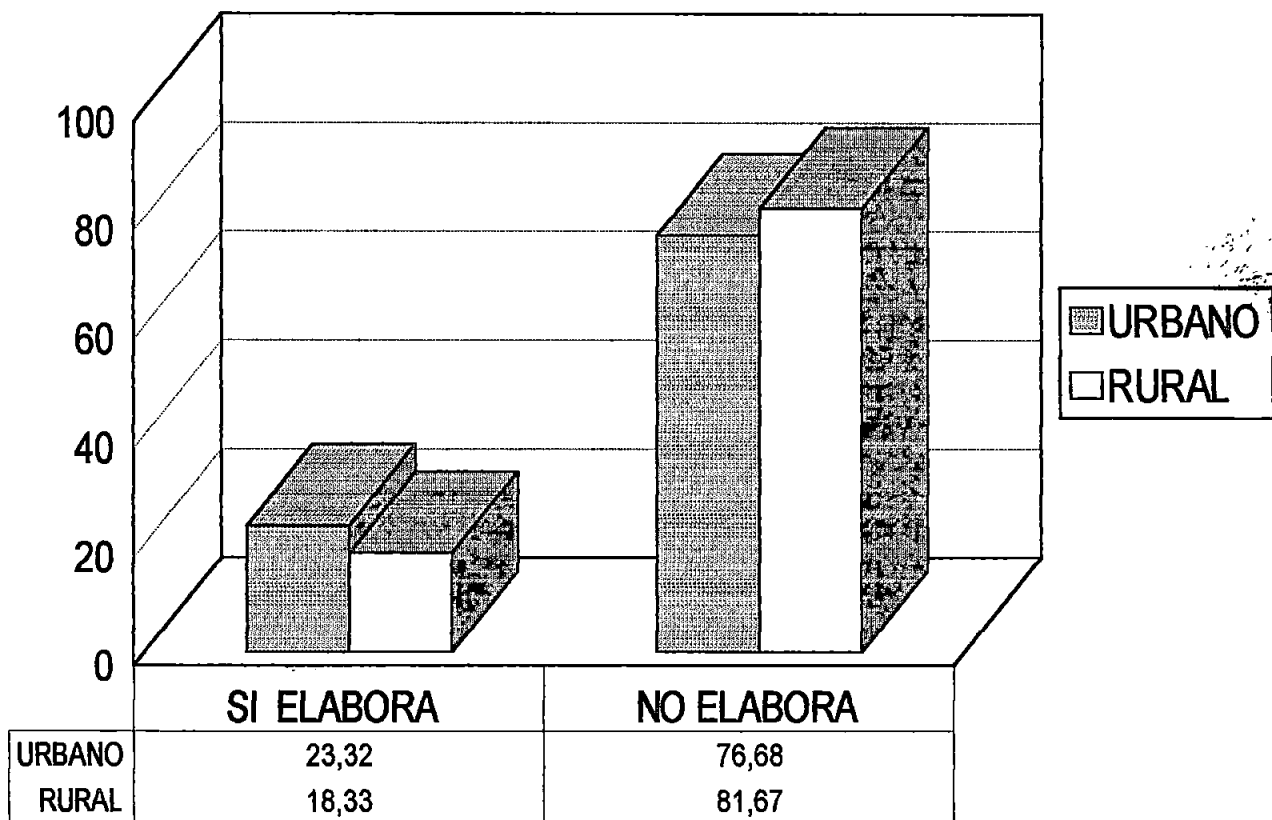
Como se puede evidenciar existe una despreocupación de parte de los directores de los centros educativos, en la elaboración de los respectivos planes operativos institucionales, más aún en el área rural donde la dejadez es alarmante, ya que según los profesores encuestados, el 81.67% de los directores no elaboran sus planes operativos.

Es inconcebible que los responsables de la dirección de las unidades educativas conduzcan una institución tan importante sin una planificación ni tener un marco de referencia direccional, que esto significa, rutina e improvisación todo a la suerte. Por lo visto no se puede esperar ningún cambio, este es uno de los aspectos negativos que obstaculizan la plena vigencia de una educación en calidad que plantea la Reforma Educativa, y requiere ser subsanado con prioridad por las autoridades educativas competentes.



GRAFICO Nro. 4.1.1

**ELABORACION DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL
POR PARTE DE LA DIRECCION DEL CENTRO EDUCATIVO**



**4.1.2. PARTICIPACION DE LAS JUNTAS ESCOLARES, DOCENTES, PADRES
DE FAMILIA Y OTRAS AUTORIDADES EN LA PLANIFICACION**

Cuadro Nro. 4. 1. 2

RESPUESTA	urbana	%	rural	%
SI PARTICIPARON.	5	16.67	7	11.67
NO PARTICIPARON.	25	83.33	53	88.33
TOTAL	30	100.00	60	100.00

FUENTE: Elaboración Propia. De acuerdo con resultados del anexo 1.

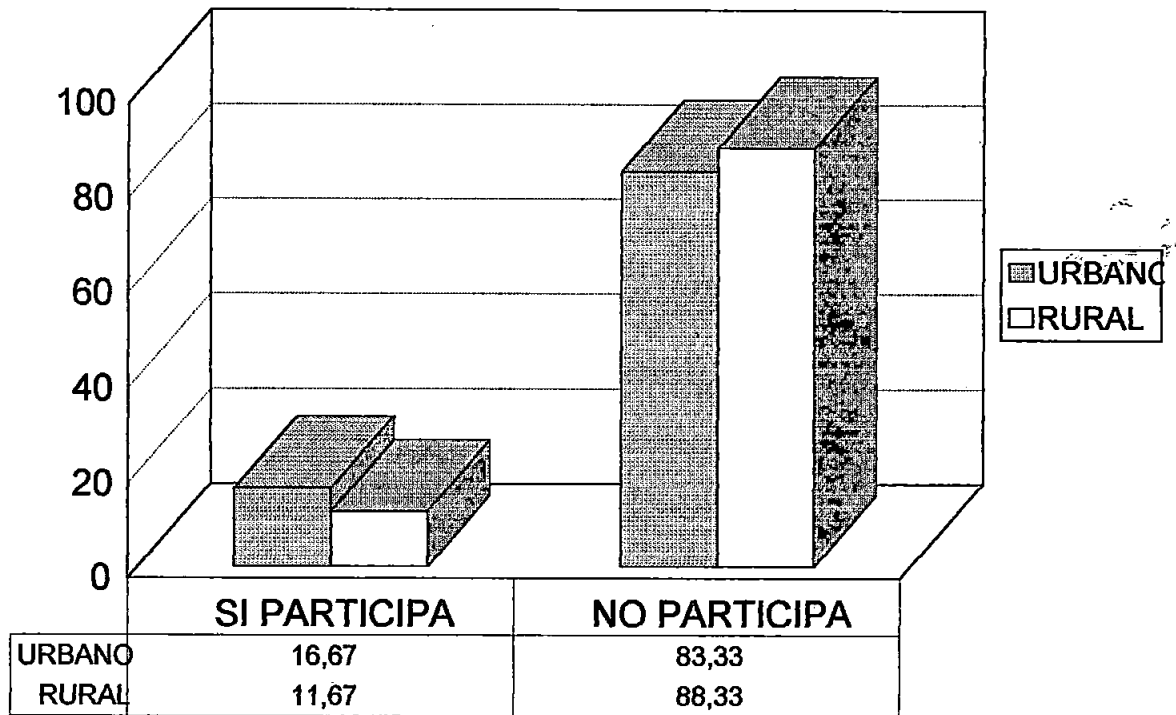
ANALISIS Y COMENTARIO Nro. 4.1.2

En cuanto a la participación de los docentes, juntas vecinales, padres de familia y autoridades educativas en la planificación de sus actividades, se pueden advertir que en el área urbano y rural, el 16.67% y el 11.67% de los profesores respectivamente, manifiestan que sí se da esta participación; en cambio, el 83.33% y 88.33% en el área urbano y rural respectivamente, manifiestan que no participan en la planificación de las actividades.

Como en el caso anterior, se puede observar que no se da la participación a las Juntas escolares, profesores, padres de familia, Juntas Vecinales, representantes de la H. Alcaldía y Sub-prefectura en la planificación institucional, quienes, tienen que estar comprometidos como parte activa, y gestores en solucionar los problemas y necesidades de infraestructura, mobiliario, materiales escolares y otros elementos necesarios para el buen funcionamiento de la escuela, que la mayoría de los establecimientos requieren ser mejorados con prioridad, para que sus aulas sean reconfiguradas, y hacer de ellas un verdadero espacio de prácticas pedagógicas innovadoras y para generar un ambiente de colaboración y de interacción permanente entre los niños que aprenden y los maestros que enseñan acorde al nuevo enfoque pedagógico.

GRAFICO Nro. 4.1.2

PARTICIPACION DE LAS JUNTAS ESCOLARES, DOCENTES, PADRES DE FAMILIA Y OTRAS AUTORIDADES EN LA PLANIFICACION



4.1.3 PLANIFICACION SISTEMATICA DEL PROCESO DE ENSEÑANZA

APRENDIZAJE

Cuadro Nro. 4.1.3

RESPUESTA	urbano	%	rural	%
ES SISTEMATICA	23	78,33	34	56.68
NO ES SISTEMATICA	7	21,67	26	43.32
TOTAL	30	100.00	60	100.00

FUENTE: Elaboración Propia. De acuerdo con resultados del anexo 1.

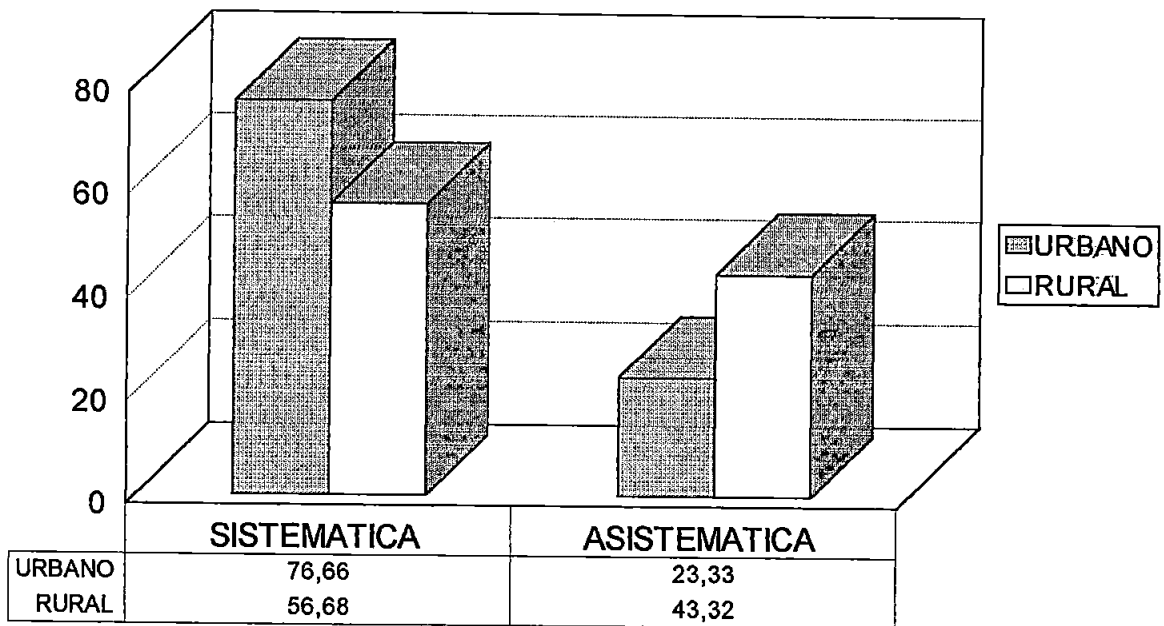
ANALISIS Y COMENTARIO Nro. 4.1.3

En lo que respecta a la manera de elaborar la planificación del proceso de enseñanza-aprendizaje, el 78.33% de los docentes en el área urbana, y el 56.68% en el área rural, sostienen que esta planificación es sistemática; mientras que sólo una minoría de docentes (21.67% en el área urbana y 43.32% en el área rural) afirman que no es sistemática.

Los resultados anteriores muestran una diferencia importante entre la opinión de los docentes de las áreas urbano y rural, ya que en el primer sector, probablemente existe una planificación sistemática del proceso de enseñanza-aprendizaje, mientras que en el sector rural al parecer en una mitad de los centros escolares, esta planificación no se da sistemáticamente, lo cual parece ser una expresión de la improvisación, y los directos afectados en el proceso de aprendizaje son los niños con una formación mediocre, los responsables de esta despreocupación son los directores irresponsables, quienes tienen la obligación de orientar y exigir a los docentes incumplidos una planificación de las actividades del nuevo currículo adecuados al ciclo y nivel correspondiente.

GRAFICO Nro. 4.1.3

**PLANIFICACION SISTEMATICA DEL PROCESO DE
ENSEÑANZA - APRENDIZAJE**



**4.1.4 EJECUCION DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE
ACUERDO A LO PLANIFICADO**

Cuadro Nro. 4.1.4

RESPUESTA	urbano	%	rural	%
SI SE EJECUTA	22	73.33	39	65.00
NO SE EJECUTA	8	26.67	21	35.00
TOTAL	30	100.00	60	100.00

FUENTE: Elaboración Propia. De acuerdo con resultados del anexo 1.

ANALISIS Y COMENTARIO Nro. 4.1.4

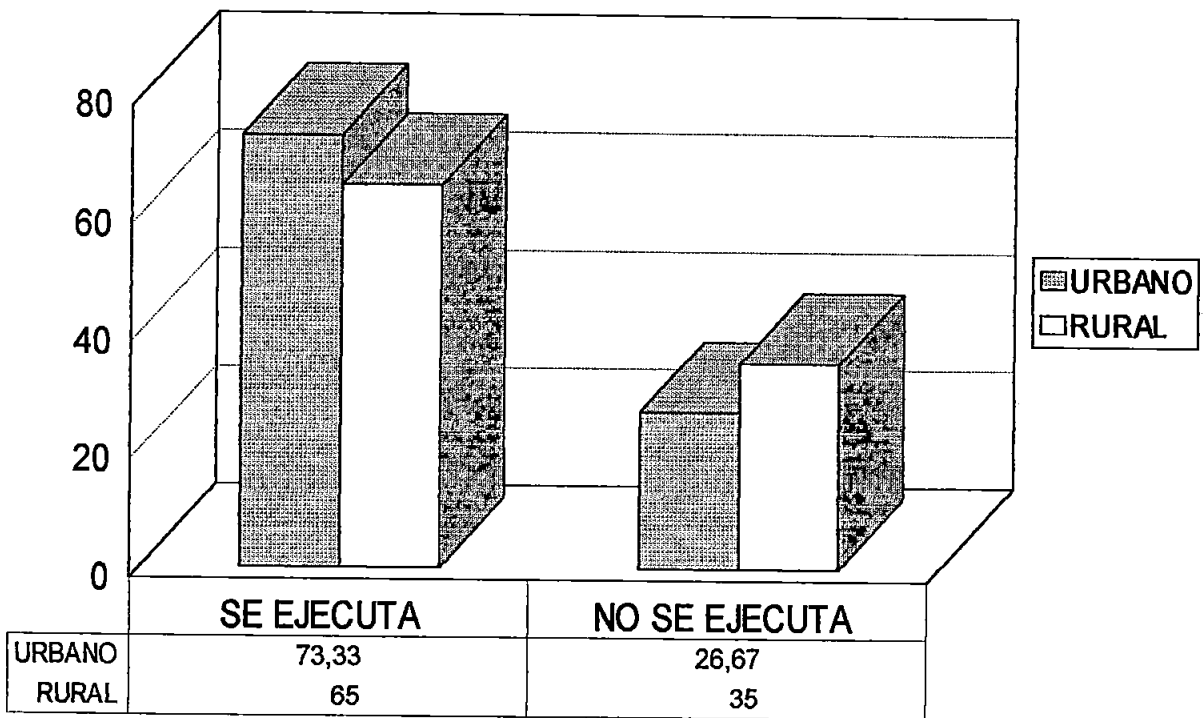
De acuerdo con los resultados mostrados en el cuadro anterior y su gráfico correspondiente, se puede advertir que el 73.33% de profesores del área urbano y el 65% del área rural manifiestan que sí se ejecuta el proceso de enseñanza-aprendizaje de acuerdo a lo planificado; mientras que el 26.67% de profesores del área urbano y el 35% del área rural afirman lo contrario.

En opinión de los maestros encuestados, en la mayoría de los centros educativos - tanto urbanos como rurales- sí se cumple el proceso de enseñanza-aprendizaje de acuerdo a lo planificado, lo cual es un aspecto muy positivo en el cumplimiento de objetivos que paralelamente corrobora en el mejoramiento de la enseñanza, particularmente en los sectores marginados y deprimidos como lo constituyen las poblaciones del distrito de Copacabana.

Para seguir optimizando el nivel de formación de los niños y niñas es menester que todos los docentes sin excepción cumplan con lo planificado y logren al máximo los objetivos propuestos al inicio de la gestión.

GRAFICO Nro. 4.1.4

**EJECUCION DE LA ENSEÑANZA-APRENDIZAJE
DE ACUERDO A LO PLANIFICADO**



**4.1.5 PERSONAS QUE ASESORAN LOS PLANES INSTRUCCIONALES DEL
CENTRO EDUCATIVO**

Cuadro Nro. 4.1.5

DETALLE	urbano	%	rural	%
DIRECTOR DE UNIDAD	2	6.67	3	5.00
ASESOR PEDAGOGICO	1	3.33	2	3.33
PROFESOR DE AULA	27	90.00	55	91.67
CONSEJO TECNICO ACADEMICO.	0	0.00	0	0.00
TOTAL	30	100.00	60	100.00

FUENTE: Elaboración Propia. De acuerdo con resultados del anexo 1.

ANALISIS Y COMENTARIO Nro. 4.1.5

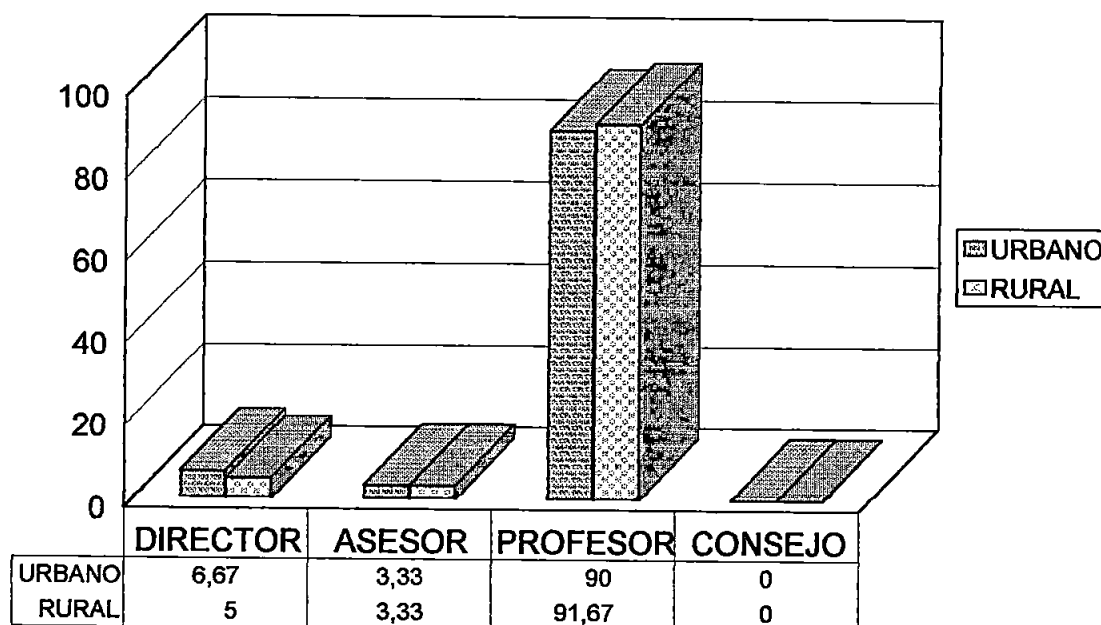
De acuerdo con los resultados del cuadro anterior y su gráfico correspondiente, se puede afirmar lo siguiente: el 6.67% de los profesores del área urbano y el 5% del área rural, manifiestan que es el director quien asesora los planes instruccionales de los centros educativos; el 3.33% de los profesores en ambos áreas afirman que es el asesor pedagógico quien asume ese papel; mientras que la mayoría de los encuestados (90% en al área urbana y 91.67% en el área rural) sostienen que solamente es el profesor de aula quien se encarga de asumir este papel.

Como se puede apreciar en los resultados anteriores, sólo los profesores de aula son los que en la generalidad de los centros educativos en ambos casos, asumen el rol de asesoramiento de los planes instruccionales, lo cual significa que las personas u órganos que tienen tal responsabilidad no están asumiendo sus funciones. Este, constituye uno de los obstáculos claros que no permiten la consolidación de los ideales de la Reforma Educativa, por tanto, sólo contribuyen a acentuar las deficiencias del proceso de enseñanza-aprendizaje, que perjudican enormemente a los educandos.

Los asesores pedagógicos y técnicos del distrito en coordinación con los directores de unidades educativas, son los directos responsables de la capacitación en las nuevas metodologías de planificación y evaluación del nuevo proceso de aprendizaje al iniciar la gestión escolar para evitar toda improvisación.

GRAFICO Nro. 4.1.5

**PERSONAS QUE ASESORAN LOS PLANES INSTRUCCIONALES
DEL CENTRO EDUCATIVO**



LEYENDA

- A DIRECTOR DE UNIDAD
- B ASESOR PEDAGOGICO
- C PROFESOR DE AULA
- D CONSEJO TECNICO ACADEMICO

4.1.6 CONVOCATORIA A REUNION DE ORIENTACION TECNICO- PEDAGIGICO DE PARTE DEL DIRECTOR

Cuadro Nro. 4.1.6

RESPUESTA	urbano	%	rural	%
SI CONVOCA	11	36.67	18	30.00
NO CONVOCA	19	63.33	42	70.00
TOTAL	30	100.00	60	100.00

FUENTE: Elaboración Propia. De acuerdo con resultados del anexo 1.

ANALISIS Y COMENTARIO Nro. 4.1.6

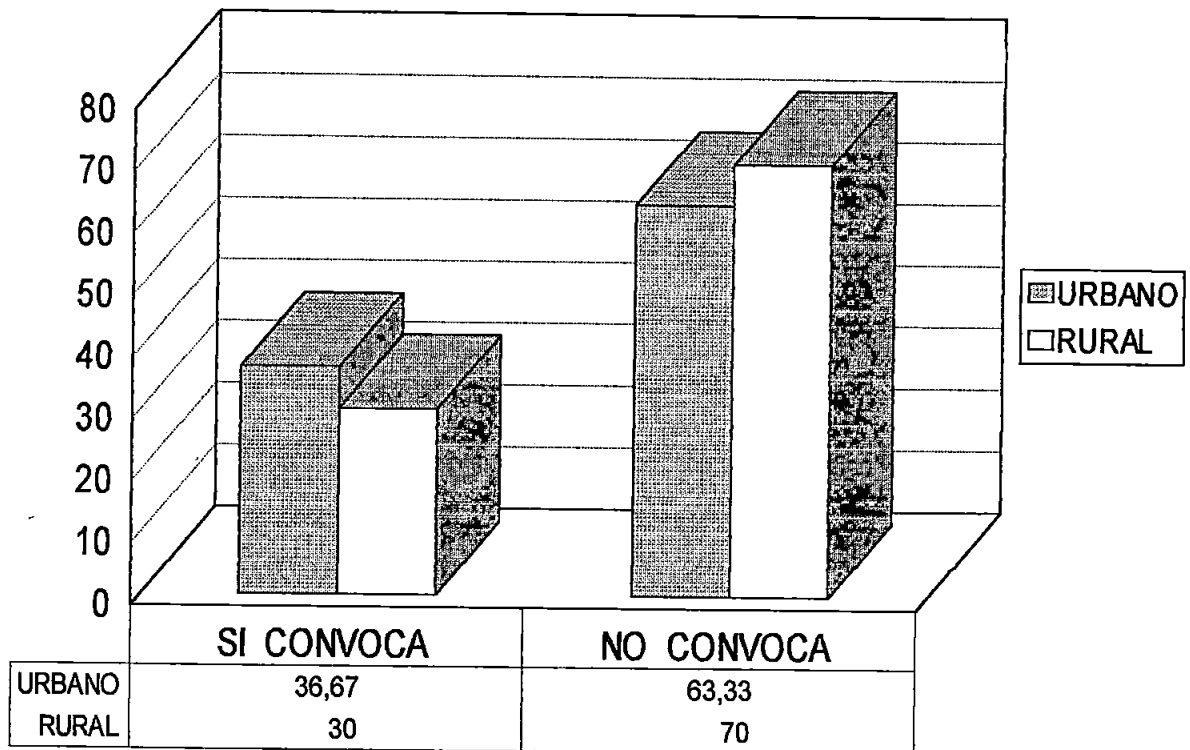
De acuerdo con los resultados mostrados en el cuadro anterior y su gráfico correspondiente, se puede observar que el 36.67% de los profesores del área urbano y 30% del área rural, manifiestan que los directores de los centros educativos sí convocan a reuniones de orientación técnico-pedagógicas de sus profesores; mientras que los restantes 63.33% y 70% respectivamente, indican que los directores no convocan a estas reuniones.

Uno de los aspectos más resaltantes en el nuevo sistema educativo del país, es precisamente la capacitación y actualización permanente de los docentes, en el afán de superar los bajos niveles de enseñanza del país. Sin embargo, según los datos mostrados, los docentes no están recibiendo orientación ni capacitación acorde a los objetivos de la Reforma Educativa, por descuido o despreocupación de los directores de los centros educativos, lo cual es otra deficiencia que debe ser superada en el corto plazo.

Es deber de todo director mantener información permanente a los docentes acerca de los nuevos cambios que se está suscitando en el país, convocando a consejo de profesores para poder analizar y adecuar las nuevas tendencias pedagógicas.

GRAFICO Nro. 4.1.6

**CONVOCATORIA A REUNIONES DE ORIENTACION TECNICO-PEDAGOGICOS
DE PARTE DEL DIRECTOR**



4.1.7 **NUMERO DE DIAS QUE SE AUSENTA EL DIRECTOR DEL**

ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO.

Cuadro Nro. 4.1.7

DIAS	urbano	%	rural	%
0	3	10.00	2	3.33
1 - 3	11	36.66	25	41.67
4 - 6	7	23.34	19	31.67
7 - 10	5	16.67	8	13.33
MAS DE 10	4	13.33	6	10.00
TOTAL	30	100.00	60	100.00

FUENTE: Elaboración Propia. De acuerdo con resultados del anexo 1.

ANALISIS Y COMENTARIO Nro. 4.1.7

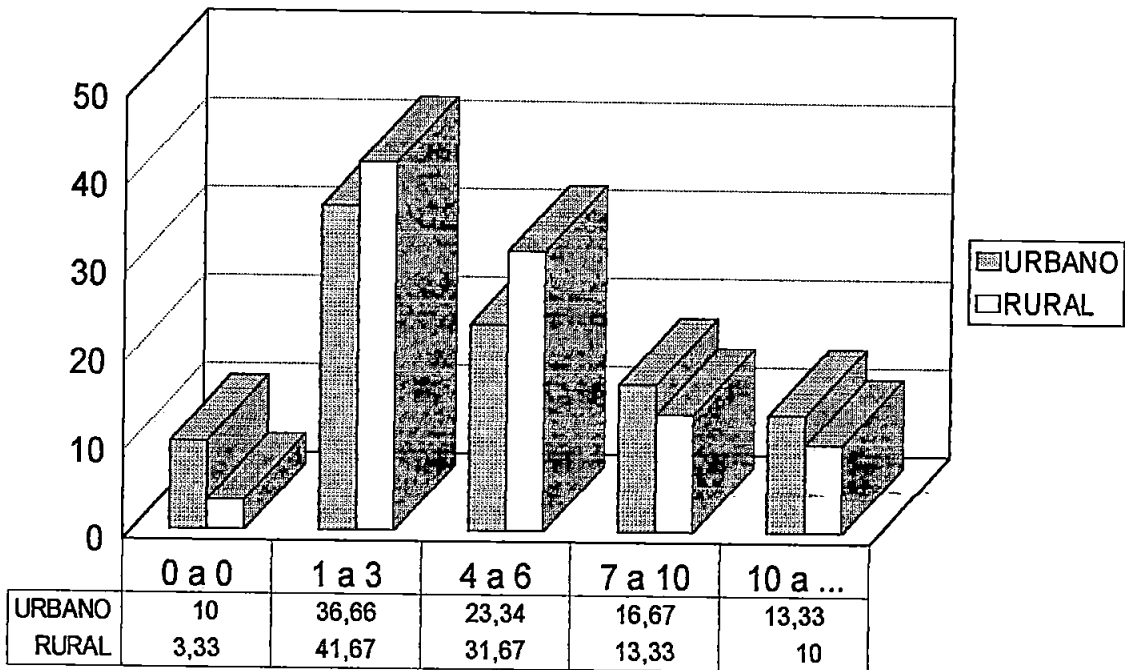
Con respecto a la ausencia de los directores en los días de clases, la encuesta realizada a los profesores del distrito de Copacabana permite afirmar lo siguiente: el 10% de los profesores del área urbano y el 3.33% del área rural, manifiestan que el director no se ausenta en los días de clases; el 36.66% y 41.67% de profesores respectivamente, sostienen que el director se ausenta de 1 a 3 días al mes; el 23.34% y el 31.67% respectivamente afirman que los directores se ausentan de sus centros escolares de 4 a 6 días; el 16.67% y el 13.33% respectivamente, indican que los directores se ausentan de 7 a 10 días; y finalmente, el 13.33% y el 10% respectivamente opinan que los directores se ausentan más de 10 días cada mes.

Como se puede advertir, sólo un mínimo porcentaje de profesores afirman que sus directores no se ausentan de sus centros educativos, mientras que la mayoría de ellos, indican que se ausentan frecuentemente. Más del 50% de los encuestados indican que los directores se ausentan más de 4 días al mes, es decir, por lo menos 1 día a la semana. Este es un punto que explica la falta de control sobre los docentes y el abandono de los estudiantes, que agudiza el bajo nivel de enseñanza en los centros educativos, más aún en las escuelas rurales alejadas donde se presenta mayor ausencia de los directores en los días de clases.

El director debe ser el primero en llegar y constatar, y último en salir del establecimiento después del balance de la jornada, además para investirse de autoridad debe demostrar responsabilidad y no faltar a sus obligaciones, así reflejará mucha ascendencia, respeto y consideración del personal docente y de servicio en la institución.

GRAFICO Nro. 4.1.7

NUMERO DE DIAS QUE SE AUSENTA EL DIRECTOR DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO.



4.1.8 MOTIVOS POR LOS QUE EL DIRECTOR REALIZA VISITAS A LAS ESCUELAS SECCIONALES

Cuadro Nro. 4.1.8

RESPUESTA	urbano	%	rural	%
PARA CONTROL	11	36.67	17	28.33
POR CORTESIA	5	16.67	13	21.67
POR EVENTOS SIOCIALES	14	46.66	30	50.00
TOTAL	30	100.00	60	100.00

FUENTE: Elaboración Propia. De acuerdo con resultados del anexo 1.

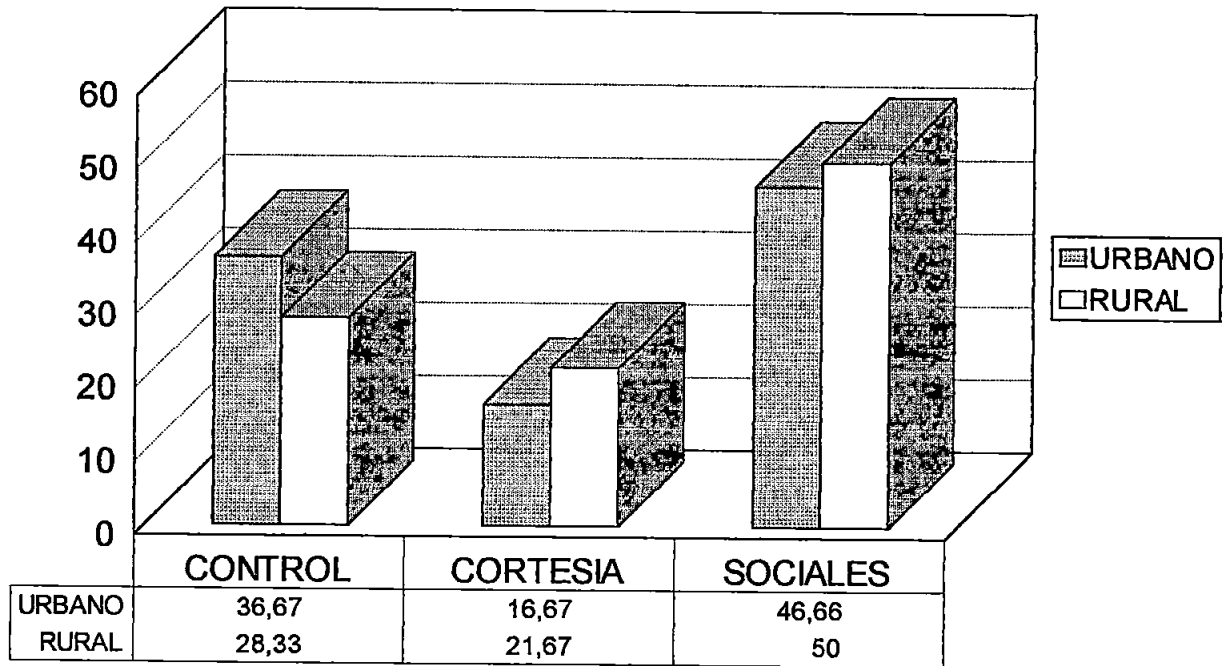
ANALISIS Y COMENTARIO Nro. 4.1.8

Con relación a los motivos por los que los directores visitan las escuelas seccionales, los datos del cuadro anterior y su gráfico correspondiente, nos permiten afirmar que el 36.67% de los profesores del área urbano y el 28.33% del área rural, afirman que estas visitas se realizan como una forma de control del trabajo de los profesores; el 16.67% y 21.67% respectivamente, indican que las visitas se realizan por cortesía; y finalmente, el 46.66% y 50% respectivamente señalan que los directores visitan las escuelas seccionales asistiendo a eventos sociales.

De los datos anteriores se puede deducir que son pocos los directores que realizan visitas a las escuelas seccionales con motivos estrictamente académicos y cumpliendo con sus funciones de velar por el trabajo de los docentes y la eficiente enseñanza de los niños. Sin embargo, un gran sector de profesores indica que estas visitas se realizan frecuentemente para asistir a eventos sociales, como podrían ser aniversarios de escuelas, jornadas deportivas y otros, dejando a un segundo plano, las verdaderas razones que deben motivar la visita de los directores a las escuelas seccionales. Los docentes que atienden este tipo de escuelas cumplen funciones múltiples y tienen problemas institucionales, pedagógicos y sociales. Por lo tanto requieren una orientación permanente de parte del director y del asesor pedagógico para despejar muchas dudas y llevar adelante una educación acorde a las nuevas corrientes pedagógicas.

GRAFICO Nro. 4.1.8

**MOTIVOS POR LOS QUE EL DIRECTOR REALIZA VISITAS
A LAS ESCUELAS SECCIONALES**



LEYENDA

- A PARA CONTROL
- B POR CORTESIA
- C POR EVENTOS SOCIALES

4.1.9 AUSENCIA DE LOS DOCENTES EN LOS DIAS DE CLASES

Cuadro Nro. 4.1.9

DETALLE	urbano	%	rural	%
MUCHO	6	20.00	17	28.33
A VECES	17	56.67	34	56.67
NUNCA	7	23.33	9	15.00
TOTAL	30	100.00	60	100.00

FUENTE: Elaboración Propia. De acuerdo con resultados del anexo 1.

ANALISIS Y COMENTARIO Nro. 4.1.9

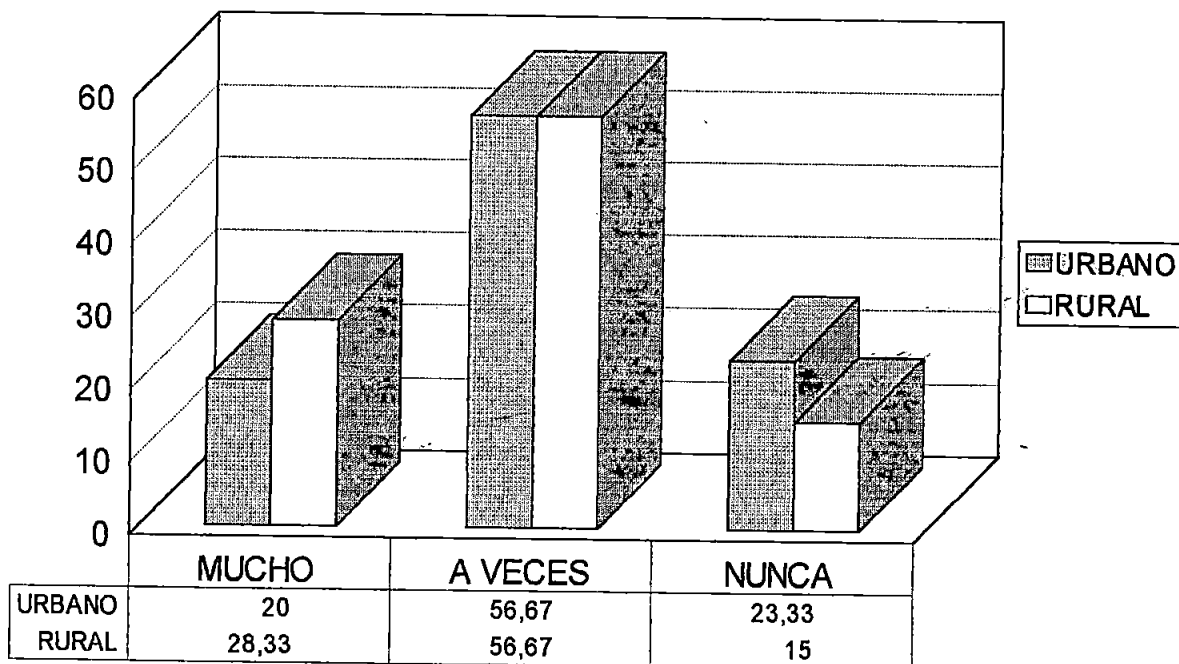
Según los resultados presentados en el cuadro anterior y su gráfico correspondiente, en cuanto a la ausencia de los maestros en los días de clases, se puede decir lo siguiente: el 20.00% de los profesores del área urbano y el 28.33% del área rural manifiestan que se ausentan "mucho" en los días de clases; el 56.67% y el 56.67% respectivamente indican que se ausentan "a veces"; mientras que el 23.33% y 15% respectivamente afirman que no se ausentan nunca de sus clases.

Como en el caso de los directores, se puede observar una gran ausencia de los profesores en los días de clases, más aún en las escuelas rurales donde un alto porcentaje de profesores (28%) indica que se ausentan "mucho".

Este es el reflejo de la poca conciencia de los maestros al asumir esta delicada tarea de formar y educar futuras generaciones con nuevas perspectivas, en el marco de un profundo cambio implementado por la Reforma Educativa, además, de gozar vacaciones invernales y tres o cuatro meses de vacaciones finales no debían interrumpir las labores escolares por ningún motivo. Por otra parte, también refleja la indiferencia de las autoridades e inclusive de los padres de familia que no se preocupan por un control estricto del trabajo de sus hijos y por tanto de sus comunidades. Las autoridades y técnicos del distrito deben realizar una supervisión permanente para controlar la asistencia a los directores y profesores de los diferentes establecimientos educativos.

GRAFICO Nro. 4.1.9

AUSENCIA DE LOS DOCENTES EN LOS DIAS DE CLASES



**4.1.10 MOTIVOS POR LOS QUE SE AUSENTAN LOS MAESTROS EN LOS
DIAS DE CLASES**

Cuadro Nro. 4.1.10

DETALLE	urbano	%	rural	%
FALTA DE CONTROL	10	33.33	26	43.33
ENFERMEDAD	7	23.33	15	25.00
POR VIAJE	5	16.67	14	23.33
OTROS MOTIVOS	8	26.67	5	8.34
TOTAL	30	100.00	60	100.00

FUENTE: Elaboración Propia. De acuerdo con resultados del anexo 1.

ANALISIS Y COMENTARIO Nro. 4.1.1

Con respecto a los motivos por los cuales probablemente se ausentan los profesores de sus clases, según los resultados del cuadro anterior y su gráfico correspondiente, podemos afirmar que el 33.33% de los docentes del área urbano y el 43.33% del área rural, afirman que lo hacen por la falta de control; el 23.33% del área urbano y el 25% del área rural respectivamente sostienen que se ausentan por motivos de enfermedad; el 16.67% y 23.33% respectivamente indican que se ausentan por motivos de viaje; y finalmente, el 26.67% y 8% respectivamente indican que se producen ausencias por otros motivos.

Existen muchos motivos por los cuales los profesores se ausentan de sus clases, dentro de ellos los más relevantes vienen a ser la falta de control en el área rural y otros diversos motivos que no se especifican en el área urbana.

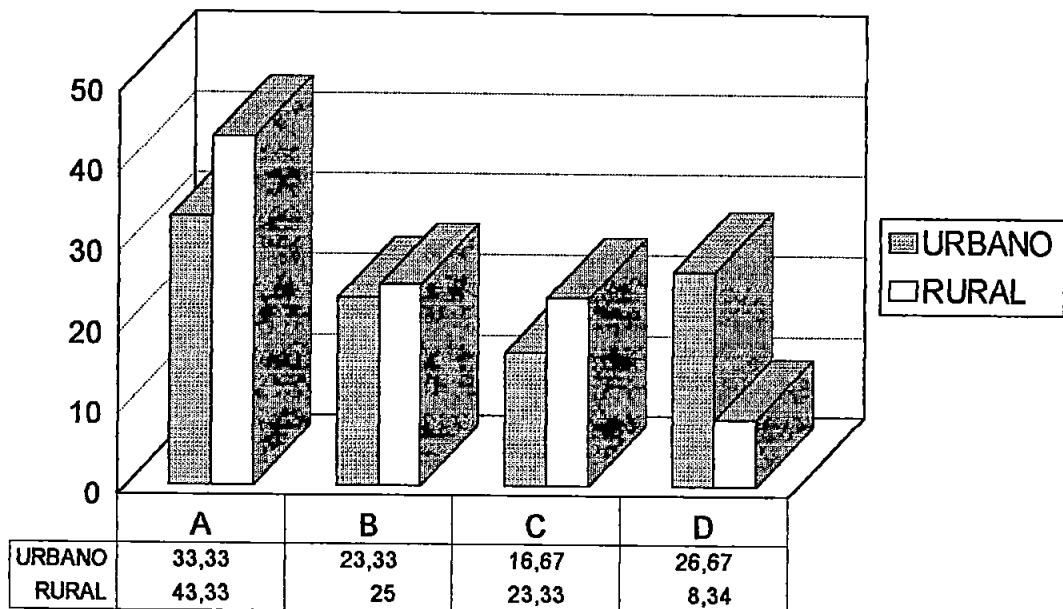
Es importante destacar que se evidencia una mayor ausencia de docentes en el área rural, probablemente por la falta de preocupación de las autoridades en vigilar a los docentes en el cumplimiento de su tarea educativa. Por lo tanto se debe poner mayor énfasis en la atención a estos sectores para alcanzar los niveles urbanos de enseñanza y si es posible superarlos.

Para evitar los abandonos frecuentes en días de clases, las autoridades encargadas del control deben aplicar sin contemplación el Reglamento de Faltas y Sanciones Disciplinarias a los infractores.

GRAFICO Nro. 4.1.10

MOTIVOS POR LOS QUE SE AUSENTAN LOS MAESTROS

EN LOS DIAS DE CLASES



LEYENDA

- A FALTA DE CONTROL
- B ENFERMEDAD
- C POR VIAJE
- D OTROS MOTIVOS

**4.1.11 USO DE MATERIAL DIDACTICO POR PARTE DE LOS MAESTROS
DE GRADO EN EL AVANCE DE LOS CONTENIDOS CURRICULARES**

Cuadro Nro. 4.1.11

RESPUESTA	urbano	%	rural	%
SI USAN	13	43.33	22	36.67
NO USAN	17	56.67	38	63.33
TOTAL	30	100.00	60	100.00

FUENTE: Elaboración Propia. De acuerdo con resultados del anexo 1.

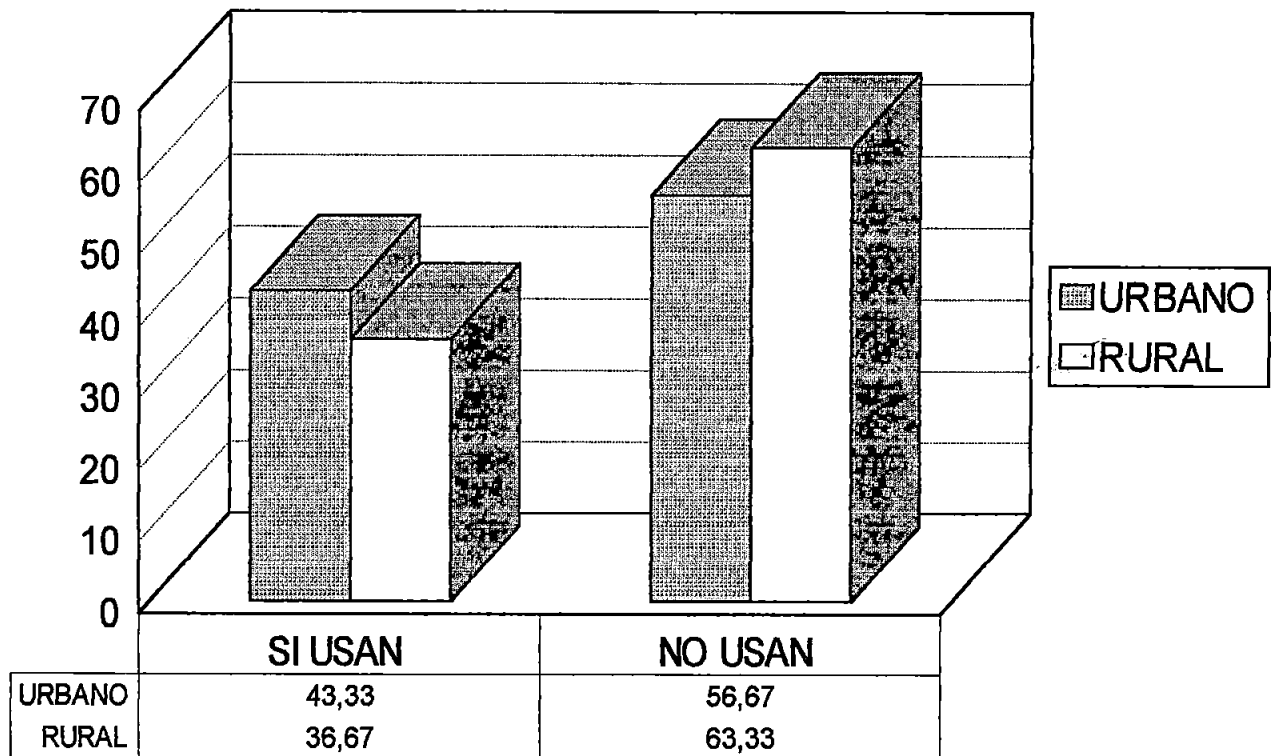
ANALISIS Y COMENTARIO Nro. 4.1.11

En cuanto a la utilización de material didáctico en la enseñanza de parte de los maestros, de acuerdo a los resultados presentados, se advierte que una mayoría de los docentes (56.67% en el área urbana y 63.33% en el área rural) no utilizan estos materiales en opinión de los profesores encuestados; mientras que los restantes 43.33% y 36.67% de los profesores manifiestan que sí utilizan material didáctico en el avance de los contenidos curriculares.

De acuerdo con los resultados anteriores, existe una carencia notoria del uso de material didáctico en la enseñanza de los niños, acentuándose más aún en los sectores rurales donde el 63% de los profesores manifiestan no contar con estos implementos para brindar una enseñanza eficiente con aulas reconfiguradas, creando Rincones de Aprendizaje donde los niños encuentren materiales educativos diversos que les permitan concentrar su atención en el aprendizaje curricular. Organizando una biblioteca de aula para complementar las experiencias de aprendizaje con materiales escritos e informaciones adicionales para estimular el hábito de la lectura, acorde con los nuevos lineamientos que propugna la Reforma Educativa en el afán de generar un cambio radical en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los niños y consecuentemente en la formación de las futuras generaciones con una nueva mentalidad, capaces de proponer alternativas efectivas para mejorar la calidad de vida de los habitantes y sentar bases sólidas para el desarrollo de nuestro país.

GRAFICO Nro. 4.1.11

USO DE MATERIAL DIDACTICO POR PARTE DE LOS MAESTROS DE GRADO EN EL AVANCE DE LOS CONTENIDOS CURRICULARES



4.1.12 METODOS UTILIZADOS POR LOS MAESTROS POR LOS CUALES

APRENDEN LOS NIÑOS

Cuadro Nro. 4.1.12

DETALLE	urbano	%	rural	%
DICTADO Y COPIA SIGUIENDO MECANI- CAMENTE AL MAESTRO	8	26.67	19	31.67
SOLO MEMORIZANDO	10	33.33	23	38.33
MATERIAL DIDACTICO	5	16.67	5	8.33
TOTAL	30	100.00	60	100.00

FUENTE: Elaboración Propia. De acuerdo con resultados del anexo 1.

ANALISIS Y COMENTARIO 1ro. 4.1.12

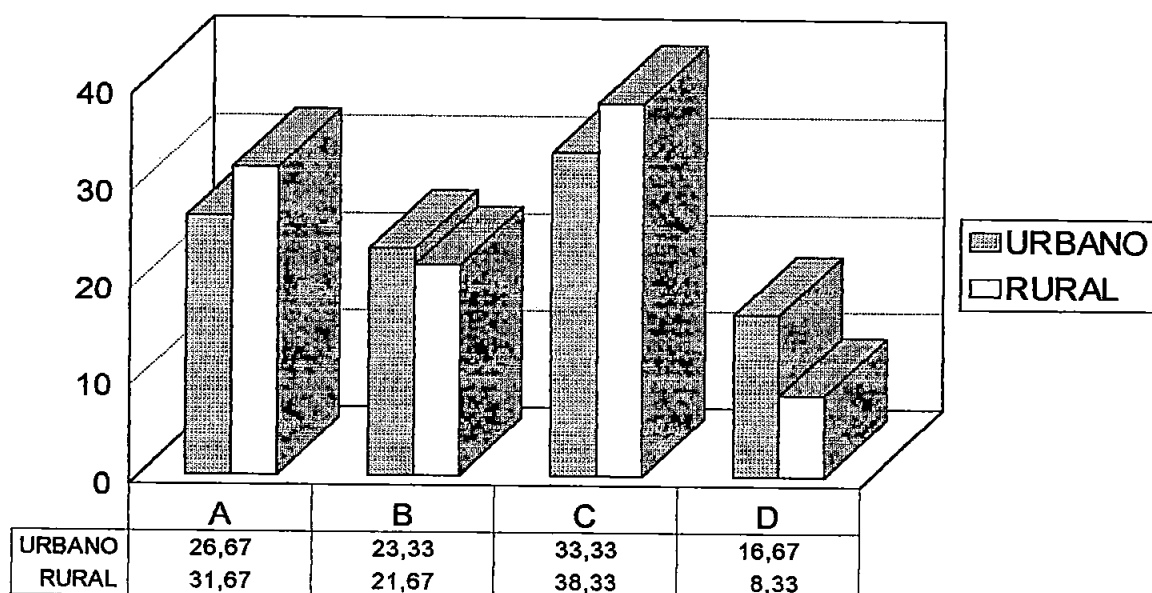
Teniendo en cuenta los resultados mostrados en el cuadro anterior y su gráfico correspondiente, con respecto a los métodos que emplean los maestros en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los niños, se puede decir lo siguiente: el 26.67% de los profesores del área urbano y el 31.67% del área rural del distrito de Copacabana manifiestan que los niños aprenden por "el dictado y la copia"; el 23.33% y 21.67% respectivamente, manifiestan que los niños aprenden "siguiendo mecánicamente al maestro"; el 33.33% y 38.33% de maestros respectivamente, opinan que los niños aprenden "sólo memorizando"; mientras que sólo el 16.67% y el 8.33% de los maestros respectivamente indican que los niños aprenden con "material didáctico".

Es importante destacar en este punto, cómo los maestros persisten en utilizar preferentemente "el dictado y la copia" y en otros casos inculcando el memorizaje o el aprendizaje mecánico, en la enseñanza. Métodos que resultan obsoletos cuando, las nuevas corrientes de pensamiento adoptados en los países latinoamericanos como el nuestro, sugieren la implementación del Constructivismo; en este sentido el aprendizaje no debe ser sinónimo de llenar la cabeza de informaciones, ni realizar operaciones mecánicamente, sino manipular objetos, establecer relaciones, construir conceptos para resolver problemas de la vida cotidiana, aprender

no significa memorizar sino comprender y explicar las causas y efectos del hecho utilizando material didáctico. Los responsables de la aplicación de la nueva corriente pedagógica ya no deben permitir que los maestros sigan con sus metodologías tradicionales que resultan ser ya muy anticuadas, organizar seminarios taller de actualización docente en cada distrito.

GRAFICO Nro. 4.1.12

**METODOS UTILIZADOS POR LOS MAESTROS
POR LOS CUALES APRENDEN LOS NIÑOS**



LEYENDA

- A DICTADO Y COPIA
- B SIGUIENDO MECANICAMENTE AL MAESTRO
- C SOLO MEMORIZANDO
- D MATERIAL DIDACTICO

**4.1.13 CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES DE LOS ASESORES
PEDAGOGICOS DENTRO DEL AULA**

Cuadro Nro. 4.1.13

RESPUESTA	urbano	%	rural	%
SI ASESORAN	11	36.67	16	26.67
NO ASESORAN	19	63.33	44	73.33
TOTAL	30	100.00	60	100.00

FUENTE: Elaboración Propia. De acuerdo con resultados del anexo 1.

ANALISIS Y COMENTARIO Nro. 4.1.13

En lo que concierne al rol que desempeñan los asesores pedagógicos dentro del aula, los resultados mostrados en el cuadro anterior y su gráfico correspondiente, nos permiten afirmar que el 36.67% de profesores del área urbano y el 26.67% del área rural manifiestan que sí cumplen con la labor de asesorar dentro del aula; mientras que el 63.33% y 73.33% de profesores respectivamente indican que estas personas no cumplen con su papel de asesorar pedagógico capacitado para cumplir funciones de ayudantía dentro el aula.

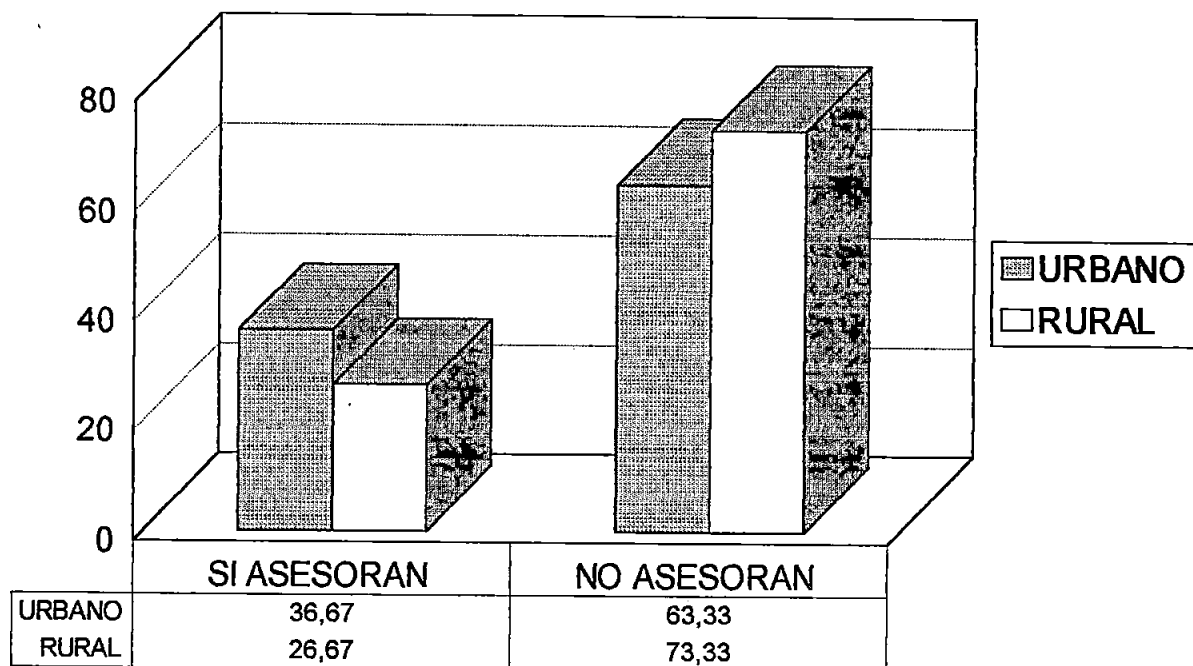
Al igual que los maestros y directores, los asesores pedagógicos son el motor fundamental del cambio pedagógico para mejorar la calidad de la educación; pero sin embargo, están evadiendo sus responsabilidades de brindar una correcta orientación de las nuevas estrategias de enseñanza a los docentes del programa de transformación y mejoramiento, que esta actitud negligente de los asesores pedagógicos acentúa más el proceso de cambio iniciado en el país. Los motivos que se pueden deducir son probablemente la falta de control de la dirección y de los propios padres de familia, quien como se ha indicado no se preocupan por la superación de los niveles de enseñanza impartidos en las escuelas.

Como en los casos anteriores, son los niños de los sectores rurales quienes son los más perjudicados con esta negativa actitud de los docentes y autoridades en general.

GRAFICO Nro. 4.1.13

CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES DE LOS ASESORES PEDAGOGICOS

DENTRO DEL AULA



**4.1.14 LENGUA EN QUE DEBE IMPARTIRSE LA ENSEÑANZA, SEGÚN
LOS PADRES DE FAMILIA**

Cuadro Nro. 4.1.14

DETALLE	urbano	%	rural	%
EN CASTELLANO	23	76.67	41	68.33
EN AYMARA	00	00.00	3	5.00
EN CASTELLANO Y AYMARA	7	23.33	16	26.67
TOTAL	30	100.00	60	100.00

FUENTE: Elaboración Propia. De acuerdo con resultados del anexo 1.

ANALISIS Y COMENTARIO Nro. 4.1. 14

De acuerdo con los resultados mostrados en el cuadro anterior y su gráfico correspondiente, en cuanto al idioma o lengua en que desean los padres de familia que se imparta la enseñanza en los centros educativos, podemos decir lo siguiente: el 76.67% de los profesores encuestados del área urbano y el 68.33% del área rural, piensan que los padres de familia exigen la enseñanza de sus hijos en el idioma Castellano; mientras que ningún profesor del área urbano indica haber percibido que los padres de familia deseen que se enseñe en Aymará, aún cuando el 5% de los profesores del área rural sostienen que los padres de familia exigen la enseñanza en Aymará; finalmente, el 23.33% de los profesores del área urbano y el 26.67% del área rural manifiestan que los padres de familia desean que la enseñanza sea en Aymará y Castellano.

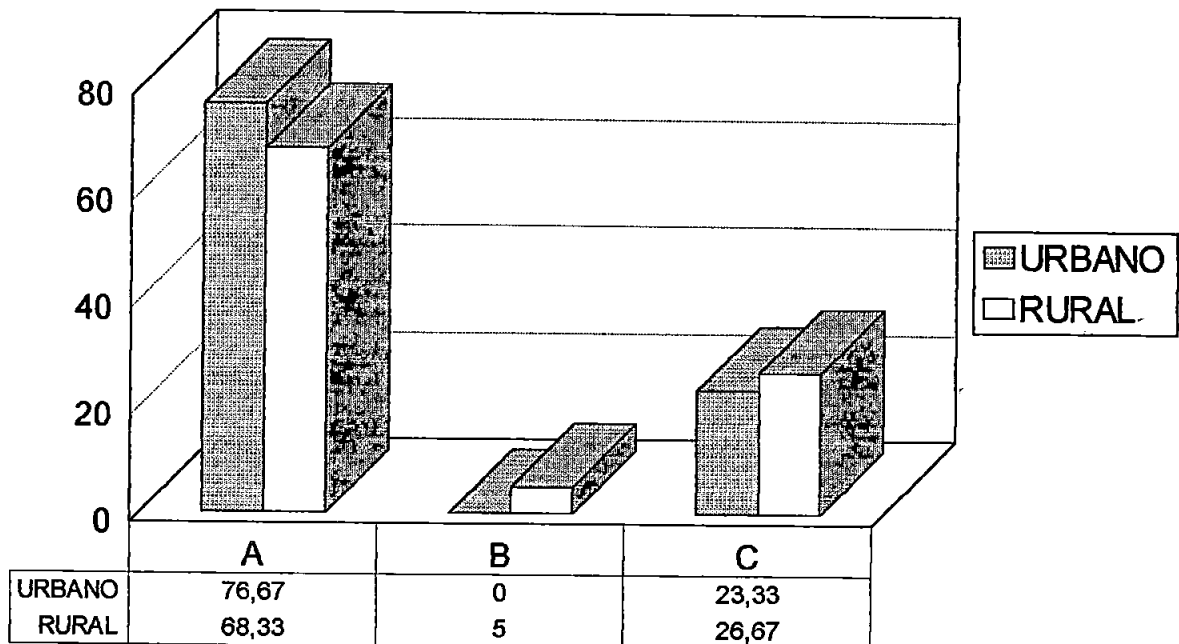
Como se puede observar, sólo existe un reducido 5% de los profesores del área rural que manifiestan que los padres de familia exigen la enseñanza en su lengua nativa (Aymará), prefiriendo que la enseñanza sea en castellano o en ambos idiomas, cuando la Reforma Educativa propone como lengua prioritaria de enseñanza la lengua nativa, enfatizando que el aprendizaje debe orientarse hacia la creación de experiencias que permitan a los niños usar, disfrutar, valorar con sentido crítico, conocer y desarrollar sus propias lenguas y culturas; y, al mismo tiempo, reconocer, aceptar y valorar la existencia de otras; además las investigaciones actuales muestran que nadie aprende al margen de una cultura, de un contexto social y de una lengua. Lo cual demuestra un alto desconocimiento de los profesores y autoridades y más aún de los padres de

familia, sobre los preceptos que contiene la Reforma Educativa que pretende introducir una modernización y un cambio en el sistema educativo del país.

El Ministerio de Educación debe buscar mecanismos acertados de información y concientización a los padres de familia del nuevo aprendizaje intercultural bilingüe

GRAFICO Nro. 4.1.14

**LENGUA EN QUE DEBE IMPARTIRSE LA ENSEÑANZA
SEGÚN LOS PADRES DE FAMILIA**



LEYENDA

- A EN CASTELLANO
- B EN AYMARA
- C EN CASTELLANO Y AYMARA

**4.1.15 LENGUA EN LA QUE SE ENSEÑA ACTUALMENTE EN LOS
CENTROS EDUCATIVOS**

Cuadro Nro. 4.1.15

DETALLE	urbano	%	rural	%
CASTELLANO	25	83.33	45	75.00
AYMARA	0	00.00	0	0.00
AYMARA Y CAS- TELLANO	5	16.67	15	25.00
TOTAL	30	100.00	60	100.00

FUENTE: Elaboración Propia. De acuerdo con resultados del anexo I.

ANALISIS Y COMENTARIO Nro. 4.1.15

Según los resultados del cuadro anterior y su gráfico correspondiente, podemos establecer que el 83.33% de los profesores del área urbano y el 75% del área rural, afirman que actualmente la enseñanza se da en Castellano; no existe algún profesor que haya afirmado que la enseñanza se da en la lengua Aymará en ningún caso; mientras que el 16.67% y 25% de profesores respectivamente, indican que la enseñanza se da en ambos idiomas.

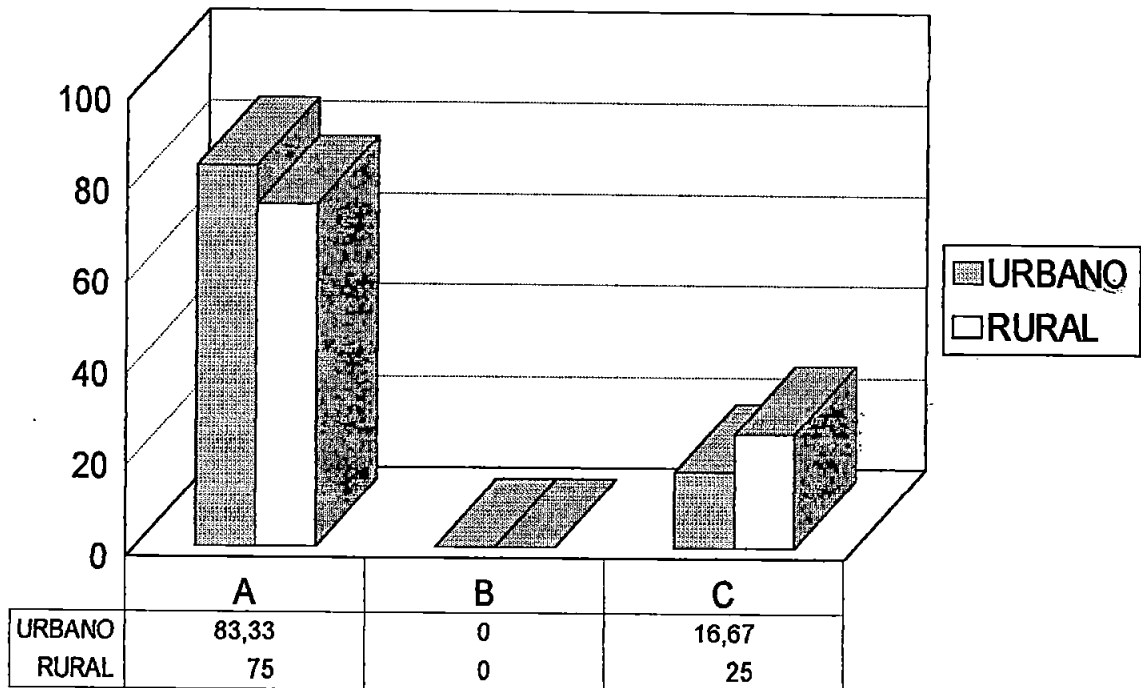
De acuerdo con estos resultados, el idioma que prevalece en la enseñanza de los niños en la generalidad de las escuelas tanto urbanas y rurales, es el Castellano. Por otro lado, es sorprendente cómo los profesores relegan el idioma Aymará en la enseñanza, lo cual contradice absolutamente el pensamiento innovador de la Reforma Educativa.

Una vez más se puede advertir un total falta de consciencia educativa y un desconocimiento de los preceptos de la Reforma Educativa de parte de los profesores y autoridades en general, lo cual sólo constituye un enorme obstáculo al avance de la modernización educativa y el cambio que se pretende generar.

Olvidan los maestros, al reto que tienen de recoger y proyectar la diversidad como un capital para el desarrollo de la sociedad boliviana. En este sentido la diversidad deja de ser considerado como un obstáculo para el desarrollo social y educativo y más bien, se la estima como una potencialidad que fortalece y ensancha su futuro.

GRAFICO Nro. 4.1.15

**LENGUA EN LA QUE SE ENSEÑA ACTUALMENTE
EN LOS CENTROS EDUCATIVOS**



LEYENDA

- A CASTELLANO
- B AYMARA
- C AYMARA Y CASTELLANO

4.1.16 CONDICIONES PEDAGOGICAS EXISTENTES EN LOS CENTROS EDUCATIVOS (VENTILACION, ILUMINACION, Y MOBILIARIO ESCOLAR)

Cuadro Nro. 4.1.16

DETALLE	urbano	%	rural	%
MINIMAS	17	56.67	42	70.00
MEDIANAMENTE	12	40.00	18	30.00
INTEGRAMENTE	1	3.33	0	0.00
TOTAL	30	100.00	60	100.00

FUENTE: Elaboración Propia. De acuerdo con resultados del anexo 1.

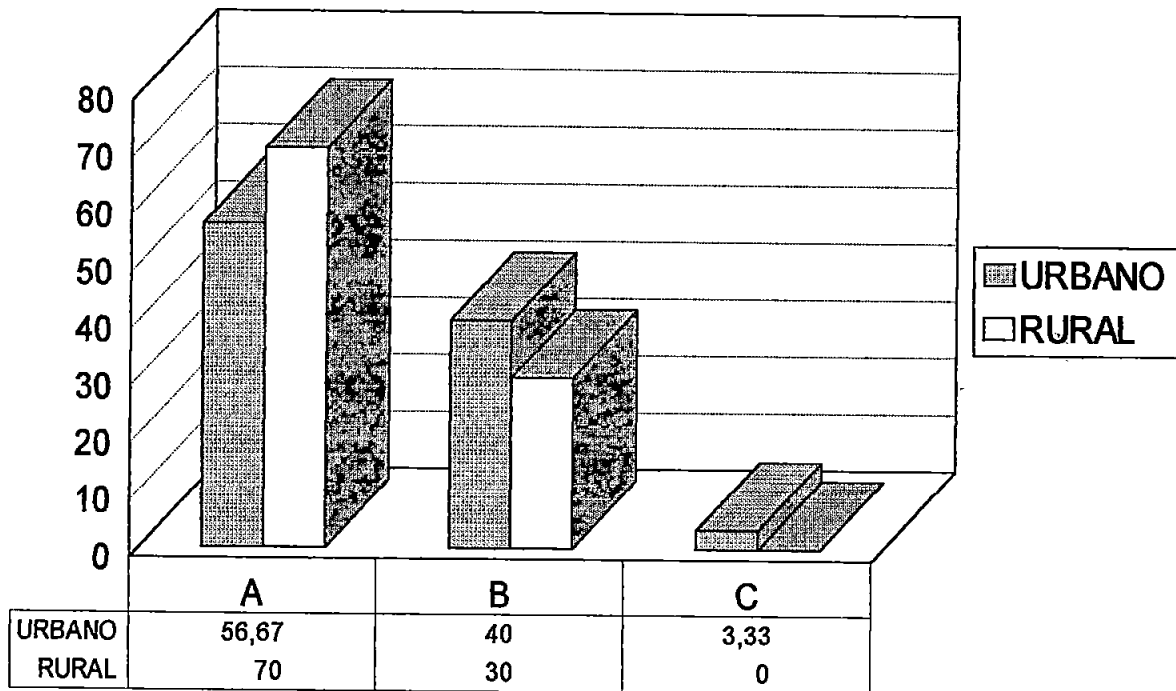
ANALISIS Y COMENTARIO Nro. 4.1.16

Teniendo en cuenta los resultados mostrados en el cuadro anterior y su gráfico correspondiente, sobre las condiciones pedagógicas con que cuentan los centros educativos, se puede afirmar lo siguiente: el 56.67% de los docentes del área urbano y el 70% del área rural, indican que sólo existen condiciones mínimas en cuanto a ventilación, iluminación y mobiliario escolar; el 40% y 30% de profesores respectivamente, manifiestan que estas condiciones se dan medianamente; mientras que sólo el 3.33% de los profesores urbanos afirman que tales condiciones se dan íntegramente, a diferencia de los profesores del área rural que niegan la existencia íntegra de tales condiciones.

Según estos resultados, la mayoría de las escuelas sólo cuentan con condiciones pedagógicas mínimas en lo que respecta a la ventilación e iluminación de las aulas y en cuanto a mobiliario escolar. Lo cual debe llamar la atención de las autoridades para que puedan prestar mayor atención particularmente a los sectores rurales donde se evidencian precarias condiciones pedagógicas que no permiten un proceso de enseñanza eficiente, perjudicando enormemente a los educandos. En la nueva concepción pedagógica, el aula debe ser un espacio de circulación permanente, de información, de convivencia, colaboración y generación de conocimientos, equipada con mobiliario adecuado y con mucha ventilación e iluminación acordes al nuevo proceso. Mejoramiento responsabilizado a la H. Alcaldía municipal de cada distrito.

GRAFICO Nro. 4.1.16

**CONDICIONES PEDAGOGICAS EXISTENTES EN LOS CENTROS EDUCATIVOS
(VENTILACION, ILUMINACION, Y MOBILIARIO ESCOLAR).**



LEYENDA

- A MINIMAS
- B MEDIANAMENTE
- C INTEGRAMENTE

**4.1.17. IMPLEMENTOS E INSTRUMENTOS CON LOS QUE CUENTAN LOS
CENTROS EDUCATIVOS**

Cuadro Nro. 4.1.17

DETALLE	urbano	%	rural	%
BIBLIOTECA ESCOLAR	12	40.00	21	35.00
RINCONES DE APRENDIZAJE Y SALA DE HOGAR	8	26.67	6	10.00
HUERTO ESCOLAR Y JARDINES ESCOLARES	8	26.67	32	53.33
TALLERES	2	6.66	1	1.67
TOTAL	30	100.00	60	100.00

FUENTE: Elaboración Propia. De acuerdo con resultados del anexo 1

ANALISIS Y COMENTARIO Nro. 4.1.17

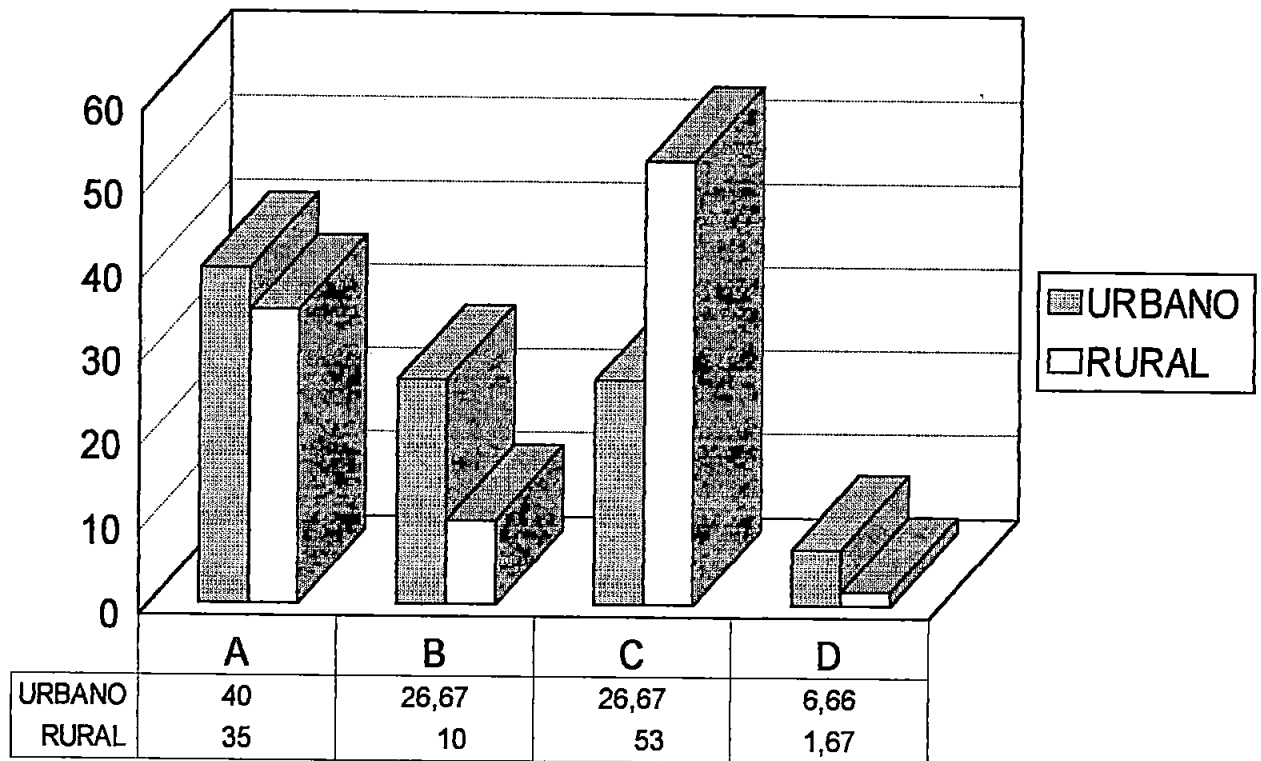
Con respecto a los implementos con los que cuentan los centros educativos, los resultados de las encuestas presentadas en el cuadro anterior indican lo siguiente: el 40% de los profesores del área urbano y el 35% del área rural manifiestan que sus escuelas cuentan con biblioteca escolar; el 26.67% y 10% respectivamente indican que sus escuelas cuentan con rincones de aprendizaje y sala de hogar; el 26.67% y 53.33% respectivamente manifiestan que tienen huerto y jardines escolares; mientras que solamente un reducido porcentaje de docentes (6.66% y 1.67% respectivamente) indican que cuentan con talleres.

Esta es la cruda descripción de la realidad de los centros educativos postergados y olvidados por las autoridades que no cumplen con sus funciones de velar por el mejoramiento de los niveles de enseñanza en estos sectores. Es alarmante cómo los centros educativos del campo no cuentan con talleres donde los educandos puedan adquirir conocimientos básicos en área laborales para defenderse en el futuro; lo cual sólo muestra la pésima administración y la mala distribución de los recursos de parte de los órganos educativos competentes y de las autoridades locales y departamentales, en la dotación de estos implementos.

La Ley de la Reforma Educativa señala que en el Nivel primario, el ciclo de aprendizajes aplicados, destinado al aprendizaje de conocimientos científico tecnológicos y habilidades técnicas o práctica de habilidades manuales, al término de este nivel el educando recibirá el certificado de egreso, para acceder al mundo laboral. Pero a la fecha las autoridades se han olvidado implementar los talleres e insumos necesarios para el citado nivel.

GRAFICO Nro. 4.1.17

**IMPLEMENTOS E INSTRUMENTOS CON LOS QUE CUENTAN
LOS CENTROS EDUCATIVOS**



LEYENDA

- A BIBLIOTECA ESCOLAR
- B RINCONES DE APRENDIZAJE Y SALA DE HOGAR
- C HUERTO ESCOLAR Y JARDINES ESCOLARES
- D TALLERES

4.1.18 OPINION DE LOS PROFESORES RESPECTO DE LA PLENA

APLICACIÓN DE LA REFORMA EDUCATIVA

Cuadro Nro. 4.1.18

RESPUESTA	urbano	%	rural	%
SERIA BENEFICIOSO	19	63.33	32	53.33
SERIA NEGATIVO	4	13.33	12	20.00
NO TENDRIA EFECTOS	7	23.34	16	26.67
TOTAL	30	100.00	60	100.00

FUENTE: Elaboración Propia. De acuerdo con resultados del anexo 1.

ANALISIS Y COMENTARIO Nro. 4.1.18

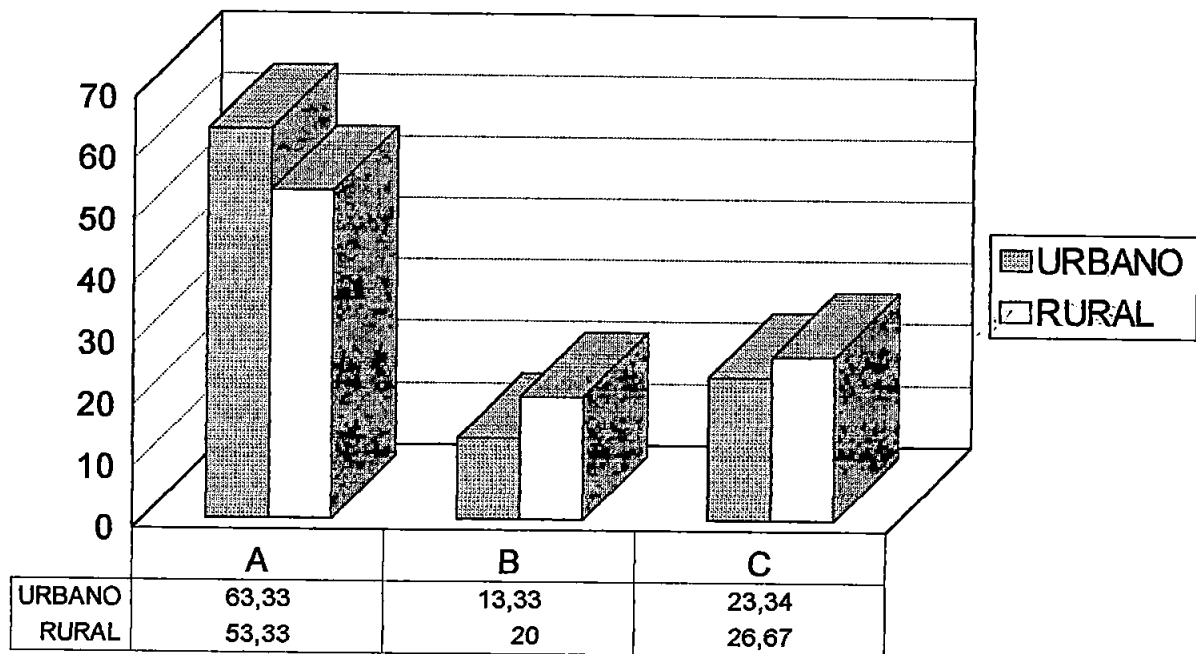
En cuanto a los posibles efectos que pudiera tener la plena implementación de la Reforma Educativa, los profesores encuestados del distrito de Copacabana, sostienen lo siguiente: el 63.33% de docentes del área urbano y el 53.33% del área rural, piensan que la plena aplicación de la Reforma sería beneficiosa; el 13.33% y el 20% de profesores respectivamente, afirman que la plena implementación sería negativa para el proceso educativo; mientras que los restantes 23.34% y 26.67% respectivamente opinan que no tendría efectos favorables ni desfavorables la plena aplicación de la Reforma.

Es inconcebible cómo algunos sectores del profesorado puedan pensar aún que la plena aplicación de la Reforma Educativa puede resultar negativa en el proceso enseñanza-aprendizaje de los niños. Ello sólo expresa el notable desconocimiento y la falta de voluntad de algunos profesores que se resisten a mantener los arcaicos métodos de enseñanza que en las últimas décadas han sido ya enterradas en los países vecinos y que sólo han conducido a mantener los bajos niveles de enseñanza en los centros educativos del país.

Por lo tanto es necesario una conscientización de los maestros y una mayor difusión de los objetivos de la Reforma Educativa, para que ella se entienda en su verdadera dimensión y se aplique con eficacia.

GRAFICO Nro. 4.1.18

**OPINION DE LOS PROFESORES RESPECTO DE LA PLENA
APLICACIÓN DE LA REFORMA EDUCATIVA**



LEYENDA

- A SERIA BENEFICIOSO
- B SERIA NEGATIVO
- C NO TENDRIA EFECTOS

4.1.19 COORDINACION ENTRE EL DIRECTOR DISTRITAL, DIRECTORES DE UNIDADES, ASESORES PEDAGOGICOS, MAESTROS Y JUNTAS ESCOLARES EN EL PROCESO DE CAMBIO EN LA EDUCACION

Cuadro Nro. 4.1.19

RESPUESTA	urbano	%	rural	%
SI EXISTE	9	30.00	9	15.00
NO EXISTE	21	70.00	51	85.00
TOTAL	30	100.00	60	100.00

FUENTE: Elaboración Propia. De acuerdo con resultados del anexo 1.

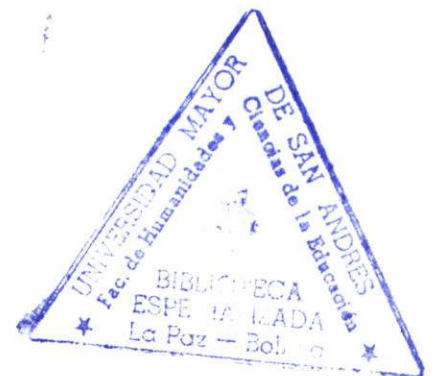
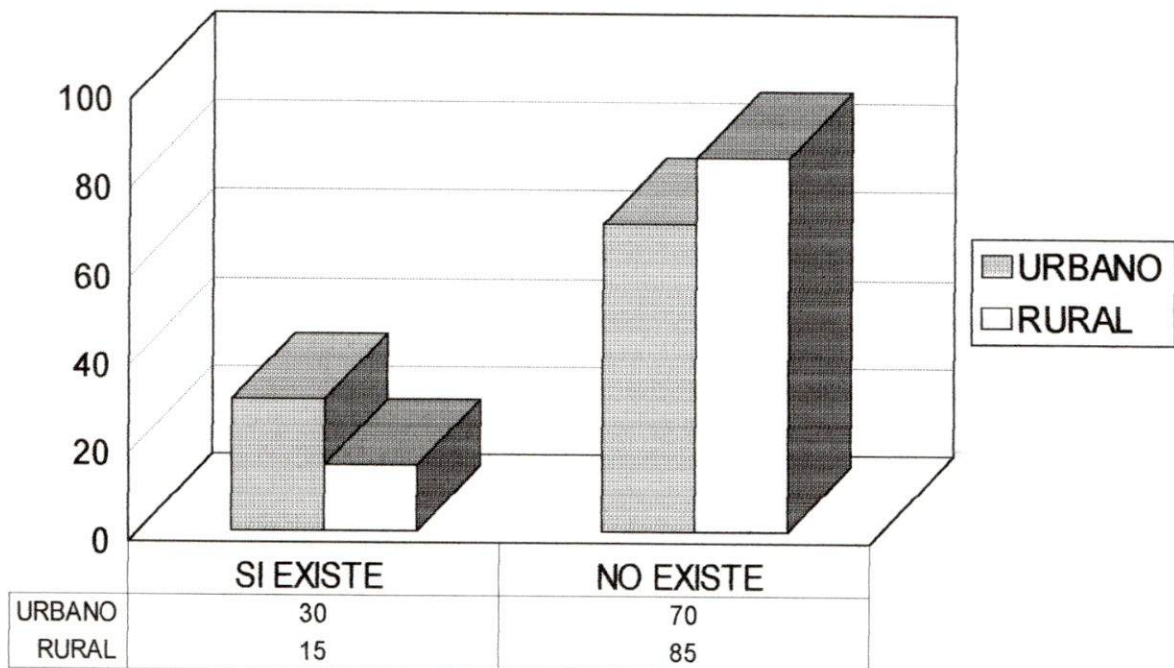
ANALISIS Y COMENTARIO Nro. 4.1.19

En lo que respecta a la coordinación entre el director distrital, directores de unidades, asesores pedagógicos, maestros y juntas escolares, según el cuadro anterior se puede decir que el 30% de los profesores encuestados del área urbano y el 15% de los del área rural manifiestan que sí se da esta coordinación; mientras que el grueso del profesorado (70% y 85% respectivamente) sostiene lo contrario, es decir, manifiestan que no existe tal coordinación.

Como se puede apreciar, la generalidad de los docentes del ámbito urbano y más aún del ámbito rural, manifiestan que no se llevan adelante las coordinaciones entre el director distrital, directores de unidades, asesores pedagógicos, maestros y juntas escolares, convierten a la institución en una isla trabajando cada cual a su modo sin coordinar acciones que pueden ser beneficiosos para aunar criterios y superar muchos problemas, en especialmente los directores antiguos están habituados a la rutina y no aceptan el cambio, son los primeros en oponerse e instigar a los docentes y padres de familia al rechazo de la nueva enseñanza. Esta es otra explicación de cómo las autoridades, padres de familia y los propios maestros se resisten a la implementación de la Reforma Educativa. Hay que resaltar que tal actitud se da con mayor énfasis en el sector rural donde se nota una mayor resistencia de los profesores, autoridades y padres de familia en admitir los cambios que propugna la Reforma Educativa.

GRAFICO Nro. 4.1.19

COORDINACION ENTRE EL DIRECTOR DISTRITAL, DIRECTORES DE UNIDADES, ASESORES PEDAGOGICOS, MAESTROS Y JUNTAS ESCOLARES



4.1.20 CAMBIOS GENERADOS EN EL DISTRITO DE COPACABANA DESDE LA IMPLEMENTACION DE LA REFORMA EDUCATIVA

Cuadro Nro. 4.1.20

RESPUESTA	urbano	%	rural	%
SI HUBO CAMBIOS	7	23.33	5	8.33
NO HUBO CAMBIOS	23	76.67	55	91.67
TOTAL	30	100.00	60	100.00

FUENTE: Elaboración Propia. De acuerdo con resultados del anexo 1

ANALISIS Y COMENTARIO Nro. 4.1.20

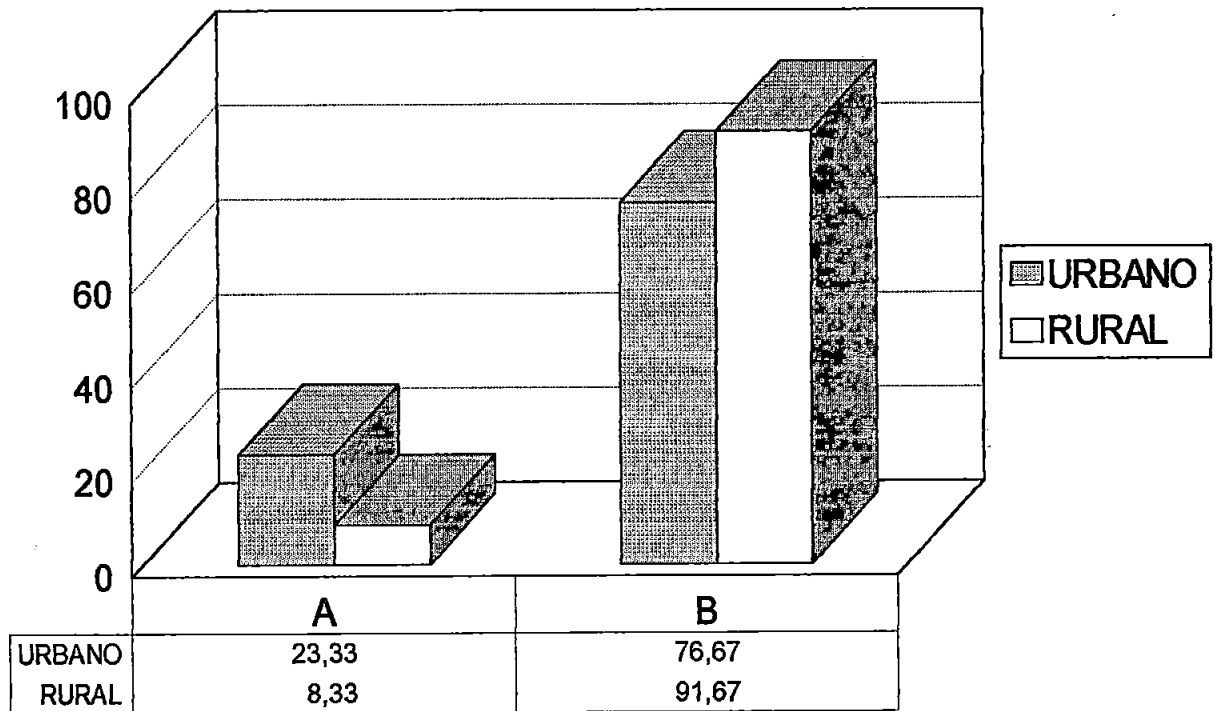
De acuerdo con los resultados mostrados en el cuadro anterior y su gráfico correspondiente, en lo que se refiere a los probables cambios que haya podido producir en el distrito de Copacabana la implementación de la Reforma Educativa, podemos advertir que sólo el 23.33% de los encuestados en el área urbano y el 8.33% del área rural, afirman que la Reforma Educativa produjo cambios en el distrito; mientras que los restantes 76.67% y 91.67% respectivamente sostienen que la implementación de la Reforma no produjo cambios.

Estos resultados confirman el hecho de que la Reforma Educativa no se está aplicando plenamente en los centros educativos, menos en las escuelas rurales; debido a ello es que no se están logrando los cambios esperados, y más aún con los diversos obstáculos evidenciados anteriormente, que entorpecen la plena implementación de esta Reforma, postergando de esta forma la superación de los actuales niveles de enseñanza que se imparten en los centros educativos, lo que repercute negativamente en la formación de los educandos.

Los directores reprobados en el último concurso que aún se mantienen en el cargo gracias al amparo constitucional, se han convertido en enemigos del cambio, cumpliendo las consignas de la Confederación de maestros de sabotear la Reforma Educativa, instigan a los profesores a no acatar la nueva propuesta, distorsionan la información a los padres de familia en contra de la Reforma Educativa.

GRAFICO Nro. 4.1.20

**CAMBIOS GENERADOS EN EL DISTRITO DE COPACABANA
DESDE LA IMPLEMENTACION DE LA REFORMA EDUCATIVA**



LEYENDA

- A SI HUBO CAMBIOS
- B NO HUBO CAMBIOS

**4.1.21. INFLUENCIA DE LA ASISTENCIA DE LOS DIRECTORES A
SEMINARIOS DE CAPACITACION SOBRE REFORMA EDUCATIVA,
EN EL CAMBIO IMPLEMENTADO**

Cuadro Nro. 4.1.21

RESPUESTA	urbano	%	rural	%
SI FAVORECIO	5	16.67	7	11.67
NO FAVORECIO	25	83.33	53	88.33
TOTAL	30	100.00	60	100.00

FUENTE: Elaboración Propia. De acuerdo con resultados del anexo 1.

ANALISIS Y COMENTARIO Nro. 4.1.21

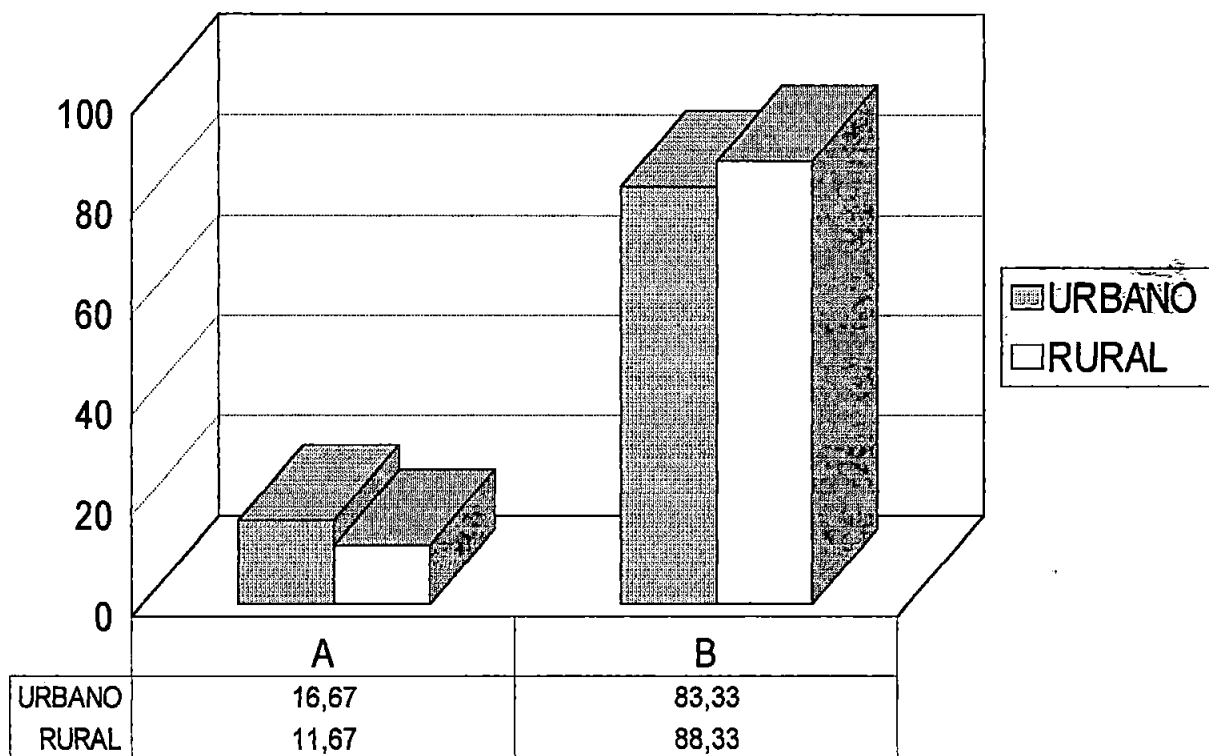
Teniendo en cuenta los resultados del cuadro anterior y de su gráfico correspondiente, en lo que respecta a la influencia que pudiera tener la asistencia de los directores a seminarios de capacitación sobre Reforma Educativa en el cambio implementado, se puede decir lo siguiente: sólo el 16.67% de los profesores del área urbano y el 11.67% del área rural, afirman que la asistencia de los directores a estos eventos favoreció en el cambio implementado; mientras que el 83.33% y 88.33% respectivamente, afirman que no influyó en absoluto en el cambio propiciado con la implementación de la Reforma Educativa.

Según los profesores, los directores que asisten a estos seminarios no asimilan y/o no divulgan sus conocimientos a sus maestros para que puedan tomar una nueva actitud en la enseñanza de los educandos. Aspecto que también necesita un análisis profundo de parte de las autoridades educativas y una toma de conciencia de los directores con la finalidad de que sus maestros estén constantemente actualizados y capacitados para asumir el nuevo rol que encomienda la Reforma Educativa implementada en el país.

Lastimosamente a la mayor parte de los directores no les llama la atención el nuevo enfoque pedagógico, la preocupación de ellos es que el niño lea y escriba en el menor tiempo posible por el método silábico; enraizados en el tradicionalismo, exigen a los profesores los leccionarios, porcentaje de temas avanzados, los exámenes, las notas y promedios de los alumnos, etc. y rechazan la nueva propuesta pedagógica.

GRAFICO Nro. 4.1.21

**INFLUYE LA ASISTENCIA DE LOS DIRECTORES
A SEMINARIOS DE CAPACITACION SOBRE REFORMA EDUCATIVA,
EN EL CAMBIO IMPLEMENTADO**



LEYENDA

- A SI FAVORECIO
B NO FAVORECIO

V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Las Conclusiones más importantes a las que se ha arribado en el presente trabajo de investigación son las siguientes:

- Las causas fundamentales de la resistencia de los directores administradores y profesores del distrito educativo de Copacabana, al cambio propuesto por la Reforma Educativa son: el alto desconocimiento de los preceptos y lineamientos de la Reforma Educativa no sólo de parte de los profesores, sino, de los padres de familia y más aún de los directores de unidades educativas que prefieren mantenerse en sus conocimientos tradicionales, obsoletos y rutinarios, olvidándose de orientar, capacitar y actualizar permanentemente a sus docentes dejándolos a su suerte; además, falta un control adecuado de parte de las autoridades educativas del distrito sobre los directores de unidades y maestros que tienen el papel decisivo de llevar adelante la innovación y la creatividad que exige el cambio.
- Los programas de transformación y mejoramiento planteado por la Reforma Educativa no tienen incidencia alguna en el cambio de actitud de los maestros ni de los directores, por el desconocimiento de los objetivos de la Reforma Educativa, y por el reducido número de docentes que asisten a cursos de capacitación y actualización docente, y se está dando una mala interpretación a los dos programas implementados por la Ley.
- De parte de la dirección administrativa, no existe una orientación, asesoramiento e información permanente a los docentes de aula acerca de los nuevos cambios educativos que se está suscitando en el país, convocando a reuniones pedagógicas para poder analizar y adecuar las nuevas tendencias pedagógicas al desarrollo curricular en el aula como plantea la Reforma Educativa.
- Se ha verificado que existe una despreocupación casi total, de parte de los directores de los centros educativos, en la elaboración de los respectivos planes operativos institucionales, más aún en el área rural donde la dejadez es alarmante, ya que según los profesores encuestados, el 81.67% de los directores no elaboran sus planes operativos. Es inconcebible que los responsables de la conducción de una institución tan importante se desempeñen, sin un marco de referencia direccional o sin objetivos definidos, que esto significa rutina e improvisación todo a su suerte, por lo visto no se puede esperar ningún cambio. Por lo tanto,

esté es uno de los aspectos que obstaculizan la plena vigencia del cambio que pretende la Reforma Educativa y que requiere ser subsanado con prioridad.

- Se ha comprobado que no se da la oportunidad de participación de docentes, juntas vecinales, padres de familia, juntas escolares y de las propias autoridades de la H. Alcaldía municipal en la planificación institucional, quienes son la parte activa y gestores en solucionar los problemas y necesidades de infraestructura, mobiliario, materiales escolares y otros para el proceso de cambio, la no-participación de estos actores constituye un factor negativo en la formación educativa de niños y en el desarrollo de las comunidades, teniendo en cuenta que la Reforma Educativa sugiere la plena participación de estos actores para superar los bajos niveles de enseñanza de los estudiantes.
- Asimismo se ha establecido que existe una diferencia sustancial entre docentes de las áreas urbano y rural, ya que en el primer sector, existe una planificación sistemática del proceso de enseñanza-aprendizaje, mientras que en el sector rural en una mitad de los centros escolares, esta planificación no se da sistemáticamente, lo cual parece ser una expresión de la improvisación, y despreocupación de parte de las autoridades escolares y de los propios docentes y padres de familia. Los directores tienen la obligación de orientar y exigir a los docentes la planificación de las actividades curriculares y controlar esta documentación imprescindible.
- Los asesores pedagógicos incumplen en sus funciones específicas, quienes deben coordinar con los directores la capacitación y orientación de la planificación y metodologías del nuevo enfoque pedagógico. Se ha llegado a determinar que, sólo los profesores de aula son los que en la generalidad de los centros educativos en ambos casos, asumen el rol de asesoramiento de los planes instruccionales, lo cual significa que las personas u órganos que tienen tal responsabilidad no están asumiendo sus funciones. Este, constituye uno de los obstáculos claros que no permiten la consolidación de los ideales de la Reforma Educativa, por tanto, sólo contribuyen a acentuar las deficiencias del proceso de enseñanza-aprendizaje, que perjudican enormemente a los educandos.
- También se ha detectado que los docentes de la región estudiada, no están recibiendo orientación ni capacitación acorde a los objetivos de la Reforma Educativa, por descuido o despreocupación de los directores de unidades y asesores pedagógicos responsables del cambio de los centros educativos, lo cual es otra deficiencia que debe ser superada en el corto plazo.

- Más del 50% de los encuestados indican que los directores se ausentan más de 4 días al mes, es decir, por lo menos 1 día a la semana. Este es un punto que explica la falta de control sobre los docentes y el abandono de los estudiantes, que agudiza el bajo nivel de enseñanza en los centros educativos, más aún en las escuelas rurales alejadas donde se presenta mayor ausencia de los directores en los días de clases, aprovechándose de la humildad de los padres de familia o pretextando cualquier trámite en la ciudad de La Paz. De la misma forma se ha podido evidenciar que existe una gran ausencia de los profesores en los días de clases, más aún en las escuelas rurales donde existe un alto porcentaje de profesores que se ausentan "mucho" a falta de autoridad en la escuela

- La falta de control en el área rural y otros diversos motivos que no se especifican en el área urbana, es el motivo más destacable para la existencia de un alto índice de ausentismo de profesores, en mayor grado en el área rural, y en un menor grado en el área urbana. Este es el reflejo de la poca conciencia de los maestros que tienen la misión de formar futuras generaciones, en el marco de un profundo cambio, además de gozar de vacaciones largas, no debían interrumpir las labores escolares por ningún motivo. También se observa la indiferencia de las autoridades e inclusive de los padres de familia que no se preocupan por el control a sus profesores.

- Igualmente llegamos a constatar que pocos son los directores que realizan visitas a las escuelas seccionales con motivos estrictamente académicos y cumpliendo con sus funciones de velar por el trabajo de los docentes y la eficiente enseñanza de los niños. Sin embargo, un gran sector de profesores indican que estas visitas se realizan frecuentemente para asistir a eventos sociales, como podrían ser aniversarios de escuelas, jornadas deportivas y otros, dejando a un segundo plano las verdaderas razones que deben motivar las visitas de los directores a las escuelas seccionales.

- Otro de los obstáculos de la plena vigencia de la Reforma Educativa es el referido a una carencia notoria del uso de material didáctico en la enseñanza de los niños, acentuándose más aún en los sectores rurales donde los profesores manifiestan no contar con estos implementos para brindar una enseñanza eficiente acorde con los nuevos lineamientos que propugna la Reforma Educativa en el afán de generar un cambio radical en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los niños, con aulas reconfiguradas, creando rincones de aprendizaje donde los niños encuentren diversos materiales educativos para la construcción de sus conocimientos.

- También se ha podido evidenciar que la mayoría de los maestros basan su enseñanza en la corriente conductista ya que persisten en utilizar preferentemente "el dictado y la copia" y en otros casos inculcando el memorizaje o el aprendizaje mecánico, en la enseñanza. Métodos que resultan obsoletos en la actualidad cuando, las nuevas corrientes de pensamiento adoptados en los países latinoamericanos como el nuestro, sugieren la implementación de novedosos, prácticos y didácticos métodos de aprendizaje en los centros educativos, como viene a ser la corriente constructivista, por ejemplo, aprender no significa memorizar sino comprender y explicar las causas y efectos del hecho utilizando material didáctico.

- En cuanto a la lengua (idioma) en el que se imparte la enseñanza, podemos decir que la mayoría de los profesores del área rural mantienen como primera lengua el Castellano, y que no enseñan en el idioma nativo, en este caso el Aymará, por lo que se está incurriendo en una falla bastante repercutible en el futuro de la niñez de este sector. El aprendizaje debe orientarse hacia la creación de experiencias que permitan a los niños usar, disfrutar, valorar con sentido crítico, conocer y desarrollar sus propias lenguas y culturas; y, al mismo tiempo, reconocer, aceptar y valorar la existencia de otras.

- Las condiciones pedagógicas en la mayoría de las escuelas sólo son mínimas en lo que respecta a la ventilación e iluminación de las aulas y en cuanto a mobiliario escolar. El aula debe ser un espacio de circulación permanente y convivencia con bastante iluminación y equipada con mobiliario adecuado. Lo cual debe llamar la atención de las autoridades para que puedan prestar mayor atención particularmente a los sectores rurales donde se evidencian precarias condiciones pedagógicas que no permiten un proceso de enseñanza eficiente, perjudicando enormemente a los educandos.

- Existe un sector importante de profesores del distrito Educativo de Copacabana que se manifiestan abiertamente en contra de la aplicación de la Reforma Educativa, argumentando que es negativo para el proceso enseñanza-aprendizaje de los niños, lo cual es una muestra del absoluto desconocimiento y la falta de voluntad de algunos profesores que persisten en mantener los arcaicos métodos de enseñanza en sus escuelas.

- Se aprecia en la opinión de los encuestados que existe muy poco interés por mejorar la calidad de los aprendizajes y de llevar adelante el nuevo enfoque pedagógico implementado a través de la Ley; porque los actores

- principales de llevar adelante el proceso de cambio, como ser: el director distrital, técnicos, asesores pedagógicos, directores de unidades educativas, docentes, juntas escolares y padres de familia no coordinan las actividades de la nueva política educativa, si no cada cual interpreta y juzga a su manera.

- El cambio esperado desde la aplicación de la Reforma Educativa en el distrito educativo de Copacabana es muy poco y lento en su avance, el 23% de los docentes urbanos y el 8% de los docentes rurales, afirman que la Reforma Educativa produjo cambios, muy especialmente en sector rural es mínimo, resultados que ratifican la tardanza del cambio.

5.2 RECOMENDACIONES

- En vista del alto grado de desconocimiento del contenido de la Reforma Educativa, tanto de los administradores, profesores y padres de familia, es necesario que los órganos correspondientes del Ministerio de Educación, elaboren una estrategia de difusión de la Reforma Educativa, con la finalidad de conscientizar a los actores principales de este proceso, a cerca de los fundamentos y los alcances que tendría la plena implementación de esta Ley.
- Organizar permanentes seminarios, talleres y cursos de capacitación, orientados a introducir una nueva mentalidad en los docentes y administradores de la educación, enfatizando la práctica de la corriente constructivista en la enseñanza de los educandos, a fin de avanzar con el proceso puesto en marcha y lograr los resultados que se esperan con su aplicación.
- Efectuar un mayor control de parte de las autoridades distritales y locales sobre los directores administradores de las diferentes unidades educativas, para que ejerzan un control más riguroso y apoyo técnico pedagógico a los docentes de aula, con la finalidad de evitar las notorias ausencias de sus fuentes de trabajo en días de clases, y pongan en práctica las nuevas metodologías implementadas en el país, para mejorar la calidad de los aprendizajes.
- Las autoridades educacionales deben diseñar mecanismos acordes al pensamiento de la Reforma Educativa, que permitan una activa participación de los padres de familia, juntas escolares, juntas vecinales, docentes, directores de unidades, técnicos del distrito, asesores pedagógicos, representantes de la H. Alcaldía municipal y Sub-prefectura en la planificación y aplicación del nuevo proceso puesto en marcha, lo cual se constituiría en un aspecto relevante para avanzar en dicho proceso y mejorar los niveles actuales de enseñanza, particularmente en las áreas rurales.
- La Dirección Departamental de Servicios Técnicos Pedagógicos, debe adoptar mecanismos de control y evaluación permanente a los asesores pedagógicos directores y docentes de transformación para que asuman con responsabilidad sus funciones, a fin de crear un escenario propicio para la plena vigencia del nuevo tipo de escuela.

Para el desempeño de la asesoría pedagógica, se debe seleccionar a los mejores docentes capaces y meritorios con formación académica en las universidades;

porque son actores determinantes del proceso de cambio, el éxito depende de su formación, esfuerzo, dedicación y competencia pedagógica.

- Dada la carencia de materiales didácticos e implementos, particularmente en las escuelas rurales, es necesario que los órganos correspondientes del Ministerio de Educación deban proveer los implementos y materiales suficientes y necesarios para superar los bajos niveles de enseñanza que imparten los maestros a falta de estos recursos.

- La estrategia de difusión de la ley de la Reforma Educativa debe enfatizar la enseñanza intercultural y bilingüe en los Centros Educativos rurales, donde la generalidad de los educandos practican el idioma nativo (aymará), que en la actualidad se lo ha relegado a un segundo plano dándose la prioridad al idioma castellano. Aspecto que redundaría en el fortalecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje de los niños.

- Buscar mecanismos que conminen al tesoro municipal de la provincia, el financiamiento para la construcción y mantenimiento de la infraestructura, equipamiento de mobiliario y material didáctico para la mayoría de los establecimientos en precarias condiciones pedagógicas, particularmente rurales donde se ha evidenciado una notable carencia de estas condiciones, para lo cual deben destinarse fundamentalmente mayores recursos, previo estudio técnico. A la fecha la H. Alcaldía no hace nada por mejorar la educación, incumpliendo el Artículo 48 de la Ley 1565 la Reforma Educativa.

- La mayoría de los directores que trabajan muchos años en el cargo, con la aplicación de la nueva Ley han quedado anticuados en sus conocimientos. Por lo tanto es necesario que las autoridades del Ministerio de Educación y Cultura a través de la Unidad Nacional de Servicios Técnicos Pedagógicos, auspicien cursos de capacitación y actualización en dirección y administración, para que los directores se capaciten y cumplan con eficiencia en el proceso de transformación educativa.

- Frente al abandono frecuente de los docentes de aula, muy particularmente en el sector rural de las comunidades alejadas, el Ministerio de Educación debe apoyar a los bachilleres de esas comunidades alejadas con becas de estudio en las escuelas Normales, para que posteriormente presten servicios docentes sin interrupción en sus comunidades.

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS GALICIA, Fernando. 1983. "Administración de Recursos Humanos". México. Edit. Trillas.
- BLANCO GUZMAN, Mario. 1986. "Administración de Recursos Humanos y Legislación Laboral". La Paz, IBEE.
- Constitución Política del Estado (Reformada y Concordada). Centro de Estudios Forenses Agustín Aspiazu. La Paz 1996.
- CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill. México. 1983.
- DANHKE, G.L. "La Investigación y Comunicación" citada por Hernández Sampieri Roberto en METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. México. 1995 Edit. McGraw-Hill.
- Equipo Técnico de Apoyo a la Reforma Educativa, Reforma
- FAYOL Henry. Administración General e Industrial. Edit. UNIVERSITAS Oisleir Ltd. 1987. Lima Perú.
- Fondo de Población de las NN.UU., Informe "Estado de la Población Mundial 1996", 1996, New York, Dpto. de Publicaciones FNUAP.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO Carlos y BAPTISTA LUCIO Pilar. Metodología de la Investigación. McGraw-Hill. México 1995.
- LEMUS Luis Arturo. Administración, dirección y supervisión de escuelas. Edit. KAPELUZ. Buenos aires. 1979.
- Ley de la Reforma Educativa. Edit. Unidad de Comunicación de la Secretaría Nacional de Educación. 1994.
- Ley 1565 de la REFORMA EDUCATIVA. Edit. UCSNE 1994
- REFORMA EDUCATIVA Propuesta, Editor, Equipo Técnico de Apoyo a la Reforma Educativa ETARE. Imp. PAPIRO 1993.
- REYES PONCE, Agustín. 1986. "Administración de Personal". México. Editorial Limusa.

- RODRIGUEZ, FRANCISCO, 1984. "Introducción a la Metodología de las Investigaciones Sociales". La Habana, Editora Política.
- SANDOVAL RODRÍGUEZ, Isaac y SANDOVAL. Ada Rosa A. de "Legislación del Trabajo". Décima Edición. Talleres Gráficos Mundy Color S.R.L. La Paz. 1992.
- SCHROEDER, Joachim. "Modelos Pedagógicos Latinoamericanos". 1994. La Paz-Bolivia. edit. CEBIAE.
- SHERMAN, Arthur. 1977. "Administración de Personal". México. Editorial Continental. pp. 466.
- TERRY George R. Principios de Administración Edit. EL ATENEO Buenos Aires. 1984.
- W. TAYLOR Frederick. Principios de la Administración Científica. Edit. UNIVERSITAS Oisleir Ltd. Lima Perú 1989.
- ZORRILLA ARENA Santiago y TORRES XAMMAR Miguel. Guía para Elaborar la Tesis. McGraw-Hill. México. 1991.
- ISER TARIJA. Curso de Administración Educativa. Ed. C.E.P.R.A. Tarija-Bolivia 1992.
- CALERO PÉREZ Mavilo. CONSTRUCTIVISMO Ed. 1997, Editorial San Marcos, Peru
- DICK-LOU CAREY Walter "Diseño Sistemático de la Instrucción." Edit. VOLUNTAD EDITORES LTDA. & CIA. S.C.A. Bogotá D.E.-Colombia 1989.
- UNIVERSIDAD AUTONOMA JUAN MISAEL SARACHO. "Administración Educativa." Edit. C.E.P.R.A. Tarija Bolivia 1996.
- ANDER Egg. Ezequiel; Aguilar M. José. "Como elaborar un Proyecto." Edit. Magisterio Educativo Universidad Católica de Chile, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto, "Introducción a la teoría General de la Administración." Edit. Lito Camargo Ltda.- Colombia, 1993.

VI
ANEXOS

ANEXO Nro. 1

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACION
LA PAZ - BOLIVIA

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS PROFESORES
DEL DISTRITO EDUCATIVO DE COPACABANA,
DE LA PROVINCIA MACO KAPAC, DEPARTAMENTO DE LA PAZ

MARQUE CON UN ASPA O UNA "X" DONDE CORRESPONDA:

AREA URBANO..... AREA RURAL.....

UNIDAD EDUCATIVA.....

1. El director elaboró el Plan Operativo Institucional, al iniciar la presente gestión escolar?
R. SI..... NO.....
2. En la planificación, participaron las Juntas Escolares, docentes, padres de familia y otras autoridades?
R. SI..... NO.....
3. Se planifica sistemáticamente el proceso enseñanza-aprendizaje?
R. SI..... NO.....
4. El proceso enseñanza-aprendizaje se ejecuta de acuerdo a lo planificado?
R. SI..... NO.....
5. Quiénes asesoran la elaboración de los planes instruccionales?
R. a) El Director de Unidad
b) El asesor pedagógico
c) Sólo el profesor de grado
d) El Consejo Técnico Académico

6. El director convoca a reuniones de orientación técnico-pedagógicas para el desarrollo curricular y aplicación de nuevas técnicas?

R. SI..... NO.....

7. Cuando el director se ausenta, cuántos días al mes lo hace?

R.

8. Con qué motivo realiza el director visitas a las escuelas seccionales?

- R. a) Para control
b) Por cortesía
c) Por eventos sociales

9. Los maestros se faltan en los días de clases?

- R. a) Mucho
b) A veces
c) Nunca

10. Por qué motivos se faltan los maestros?

- R. a) Falta de control
b) Enfermedad
c) Por viaje
d) Por otros motivos

11. Los maestros de grado usan como único recurso el dictado y la copia?

R. SI..... NO.....

12. Cuáles son los métodos por los cuales aprenden los educandos?

- a) Por dictado y Copia
b) Siguiendo mecánicamente al maestro
c) Sólo memorizando
d) Con material didáctico

13. Los asesores pedagógicos, cumplen con sus funciones de asesorar dentro del aula?
- R. SI..... NO.....
14. Según los padres de familia, en qué idioma se debe impartir la enseñanza?
- a) Castellano
- b) Aymará
- c) Castellano y Aymará
15. En qué lengua se enseña actualmente en la escuela?
- R. a) Castellano
- b) Aymará
- c) Castellano y Aymará
16. Las aulas brindan las condiciones pedagógicas en cuanto a ventilación, iluminación y mobiliario escolar?
- a) Integralmente
- b) Medianamente
- c) Mínimamente
17. Las escuelas cuentan con:
- a) Biblioteca escolar
- b) Rincones de Aprendizaje
- c) Sala de hogar
- d) Huerto Escolar
- e) Jardines Escolares
- f) Talleres
18. Qué efectos tendría la plena aplicación de la Reforma Educativa en la enseñanza?
- R. a) Sería beneficioso
- b) Sería negativo
- c) No tendría ningún efecto
19. Existe coordinación entre el Director distrital, directores de unidades, asesores pedagógicos, maestros y juntas escolares, para el proceso de cambio en la educación?
- R. SI..... NO.....

20. Desde la implementación de la Reforma Educativa a la fecha se observa algún cambio en el distrito?

SI..... NO.....

21. La asistencia de los directores a seminarios de capacitación y mejoramiento auspiciado por la Reforma Educativa favoreció al cambio?

SI..... NO.....