

*Aprobado con Distinción - 28-08-2001*

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACION  
CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACION

CS. EP. - 156

*7/10*  
*Lic. Emilio Oroz M.*  
*Jefe de Carrera C.F.*  
*Presidente Tribunal.*



*Quispe*  
*Lic. Ana María Seme*  
*TRIBUNAL*

*Quispe*  
*Lic. Eusebio Guachalla M.*  
*Tribunal.*

*Quispe*  
*Lic. Juan Eduardo Garcia Duchén.*  
*Tutor de tesis*

TESIS DE GRADO

**SISTEMA DE GESTION EDUCATIVA MUNICIPAL**

**CASO NÚCLEOS EDUCATIVOS DEL MUNICIPIO SAN CARLOS  
PROVINCIA ICHILO EN EL DEPARTAMENTO DE SANTA CRUZ**

TESIS DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIATURA EN  
CIENCIAS DE LA EDUCACION

POSTULANTE : Univ. GARY GOMEZ SÁNCHEZ  
TUTOR : Lic. JUAN EDUARDO GARCIA DUCHEN

LA PAZ - BOLIVIA

2001



*A mis queridos padres por su  
acompañamiento y exigencia en  
mi formación personal y  
profesional; a mi hija Paola  
Andrea, ilusión de mi vida.*

## **AGRADECIMIENTO**

La presente investigación, no se concretaría sin el apoyo y respaldo de las diferentes organizaciones ligadas a la educación, que forman parte del municipio de San Carlos; en este sentido quiero agradecer a: la Honorable Alcaldía Municipal de San Carlos, el Comité de Vigilancia, Las Centrales Campesinas de Antofagasta y Enconada, Las Juntas Vecinales del Municipio, la Dirección Distrital de Educación, El equipo de Directores, Docentes, representantes del alumnado, Juntas Escolares y Padres de familia de las Unidades Educativas y todos aquellos dirigentes, que de manera muy abierta posibilitaron se plasme en este documento, sus inquietudes, preocupaciones, expectativas y esperanzas de brindar una mejor educación a las generaciones presentes.

También va mi agradecimiento de manera muy especial al Lic. Juan E. García, por la confianza depositada en mi persona y el apoyo decidido en todo el proceso que demandó realizar la presente Tesis de Grado.

Finalmente mi agradecimiento a los licenciados: Ana María Seleme y Eusebio Guachalla, por los comentarios, observaciones y sugerencias hechas a la investigación y a la presentación del documento final.

# SISTEMA DE GESTION EDUCATIVA MUNICIPAL

Caso: Núcleos Educativos del Municipio San Carlos  
Provincia Ichilo en el Departamento de Santa Cruz

## PARTE INTRODUCTORIA

### INDICE GENERAL

### Página

INTRODUCCION.....	X
PROBLEMÁTICA.....	XII
ANTECEDENTES.....	XII
CONTEXTO.....	XIII
IDENTIFICACION Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	XIV
FORMULACION DEL PROBLEMA.....	XVI
JUSTIFICACION DEL TEMA INVESTIGADO.....	XVI
JUSTIFICACION TEORICA.....	XVI
JUSTIFICACIÓN PRACTICA.....	XVI
DETERMINACION DE OBJETIVOS.....	XVII
OBJETIVO GENERAL.....	XVII
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL MARCO TEÓRICO.....	XVII
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL MARCO PRÁCTICO.....	XVII
PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS.....	XVII
ALCANCE DE LA INVESTIGACION.....	XVIII
UNIVERSO DE ESTUDIO.....	XVIII
METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN.....	XVIII
TIPO Y METODO DE INVESTIGACION.....	XVIII
DETERMINACION DE FUENTES Y TECNICAS DE INVESTIGACION.....	XIX
FUENTES PRIMARIAS.....	XIX
FUENTES SECUNDARIAS.....	XIX
ORGANIZACIÓN DE LAS PARTES DEL DOCUMENTO.....	XIX
ESTRUCTURA LOGICA DEL DOCUMENTO.....	XXI

***PARTE INTRODUCTORIA***

social de largo plazo que concentre recursos, garantice la continuidad del proceso y fortalezca a sus actores y promotores más dinámicos.<sup>9</sup>

La Gestión Educativa, es un componente central en el mejoramiento de la educación (cuantitativa y cualitativamente), es así que su existencia y aplicación (adecuada o no), tiene directa relación con una determinada situación educacional y con sus posibilidades de desarrollo.

En pueblos y comunidades de los municipios rurales no se está atendiendo la educación en su real dimensión, no existen planes educativos municipales de mediano y largo plazo, y un conjunto de normas establecidas en la RE para cambiar la educación, no se cumplen.<sup>10</sup>

En este proceso de municipalización que se experimenta en el país, la creación y aplicación de sistemas locales de gestión para cada de sus áreas y sectores, posibilita un mejor desenvolvimiento de las mismas, pero sobre todo garantiza que los procesos no se estanquen y generen dinámicas irreversibles de desarrollo.<sup>11</sup>

Mejorar cualitativamente el servicio educativo gracias a su permanente y continua renovación, como pretende la RE, es posible, sólo si se cuenta con una estructura y mecanismos técnico operativos que hagan posible una gestión adecuada, garantizando la ejecución de las recomendaciones de la Ley 1565, la participación activa de la sociedad civil y el uso adecuado de los recursos destinados.

La educación como otros sectores ligados al desarrollo de una sociedad, requiere profundizar mecanismos y procesos que ayuden su cambio y transformación; una alternativa planteada en la presente investigación será el sistema de gestión educativa local, diseñado a partir de las percepciones, valoraciones y proposiciones hechas por los actores educacionales de una determinada jurisdicción municipal.

## **IDENTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Haciendo un análisis de los objetivos propuestos en la RE y la situación actual del proceso de implementación de la misma en municipios rurales, se identifican y plantean los siguientes elementos del problema:

---

<sup>9</sup> Véase: CEPAL /TEDESCO Juan Carlos. "La educación y los nuevos desafíos de la formación del ciudadano", Nueva Sociedad, Santiago, 1997, pg. 146.

<sup>10</sup> Investigación exploratoria en base a entrevistas a padres de familia de 3 municipios del departamento.

<sup>11</sup> Véase: INIDEM/GALINDO Stenutz León. "Gestión y Desarrollo Municipal , Hacia una Estrategia para el desarrollo local", Ed. INIDEM, La Paz, 1996.

Los actores sociales inmersos en la educación: autoridades políticas, magisterio, las organizaciones sociales, los padres de familia y los mismos alumnos, muestran actualmente opiniones contrarias y criterios divididos respecto al avance y éxito en la implementación de la RE.<sup>5</sup>

El informe de desarrollo humano 1998, elaborado por el PNUD en Bolivia muestra que la sociedad civil considera cada vez con mayor conciencia que la educación es un pilar central para salir de la pobreza; y expresa a la vez su descontento por la situación actual de la educación, calificándola de regular a mala.<sup>6</sup>

De la misma manera existe un reconocimiento por parte del gobierno, de los problemas existentes en la aplicación de la RE. Recientes evaluaciones efectuadas por técnicos del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y otras instituciones como el CEDLA, afirman que los avances en la RE son regulares y los mayores problemas se encuentran en la gestión del servicio educativo en el ámbito local.

## CONTEXTO

### EDUCACION, SOCIEDAD CIVIL Y MUNICIPIO

El municipio se ha convertido en la instancia privilegiada de participación, concertación y gestión de los procesos de desarrollo en nuestra sociedad, sin embargo en el tema educativo en municipios esencialmente rurales, no se cuenta con el conocimiento cabal del proceso de RE que se desarrolla en el país, la sociedad civil y sus organizaciones se mantienen expectantes sobre el futuro de la educación y no cuentan con mecanismos reales de participación en la gestión.<sup>7</sup>

Una de las recomendaciones centrales para mejorar el desarrollo humano en Bolivia afirma: "...que la educación por el lugar que ocupa en el sistema económico y su importancia política, no debe seguir siendo concebida como un servicio de carácter compensatorio ni ocupe un lugar marginal en los procesos de participación, concertación y control social.<sup>8</sup>

Según CEPAL: el nuevo desafío de la sociedad, es justamente contar con una educación moderna, lo que significa que ésta, es responsabilidad de toda la sociedad y para producirla requiere de un pacto

---

<sup>5</sup> Investigación exploratoria en base a entrevistas a representantes de organizaciones de nivel municipal.

<sup>6</sup> Véase: PNUD. "Desarrollo Humano en Bolivia", Ed. La Paz, 1998, pgs. 17-19

<sup>7</sup> Investigación exploratoria en base a entrevistas a dirigentes vecinales y campesinos de tres municipios.

<sup>8</sup> Véase: PNUD. "Desarrollo Humano en Bolivia", La Paz, 1998, pgs. 73-74

## PROBLEMATICA

### ANTECEDENTES

En 1994, Bolivia se encuentra nuevamente frente a una propuesta de cambio estructural en su educación, después de 39 años del anterior hito, ocurrido en 1955, particularmente para el área rural porque se asumía por vez primera la obligación de brindar atención educativa a sus habitantes, por parte del Estado Boliviano<sup>1</sup>.

Hace 15 años el Estado Boliviano comenzaba a configurar el proceso de reforma educativa<sup>2</sup> y definir políticas y estrategias para llevar a cabo la transformación educativa, orientado esencialmente a una priorización de la educación primaria, el mejoramiento de la eficiencia y calidad del Sistema Educativo Nacional y la incorporación de nuevos enfoques: de género, interculturalidad y bilingüismo.

En 7 de julio de 1994, se promulga la Ley de Reforma Educativa, ante el rechazo generalizado de algunos sectores ligados a la educación, especialmente del magisterio sindicalizado<sup>3</sup>; una gran expectativa de la sociedad civil; y un fuerte respaldo internacional para su ejecución.<sup>4</sup>

Han pasado 6 años desde la promulgación de la Ley de Reforma Educativa(en adelante RE), 6 años de la vigencia de la Ley de Participación Popular(en adelante LPP) y 5 de la Ley de Descentralización Administrativa(en adelante DA), y en ellas se establecieron normas específicas que debían aplicarse para la reestructuración del Sistema Educativo Nacional en dos áreas complementarias: técnico-pedagógicas y técnico-administrativas.

En los municipios rurales existen aún muchos vacíos, los cuales se expresan en el descuido de aspectos como la organización territorial del servicio educativo, la incorporación de la educación bilingüe, la adecuación curricular a realidades socio-culturales, económico-productivas, ambientales específicas.

La participación de la comunidad en el diseño de los "proyectos educativos" que establece el Programa de Transformación no se ha hecho funcional, mucho menos en la administración de los recursos humanos, materiales y económicos destinados a la educación.

---

<sup>1</sup> Véase: ETARE, "Reforma Educativa, Propuesta", Ed. ETARE, La Paz, 1993, pg. 31.

<sup>2</sup> Véase: MARTINEZ, Juan Luis, "Reformas Educativas Comparadas", Ed. CEBIAE, La Paz, 1995, pg.85.

<sup>3</sup> Véase: MARTINEZ, Juan Luis. OP. Cit. Pg.98.

<sup>4</sup> Véase: IPIÑA, Enrique, "Balance de una gestión Contradictoria", revista Cuarto Intermedio, N°44, Cochabamba, 1997.pg. 29-47.



Desde esta perspectiva, la gestión de la educación boliviana en general y de la gestión educativa Local en particular, se constituyen en un desafío para el Estado Boliviano y la Sociedad Civil en su conjunto, si se pretende conseguir los objetivos trazados en la Ley y sobre todo si existe la voluntad de transformar la educación poniéndolo al servicio de los intereses y aspiraciones de los bolivianos.

En las áreas rurales, espacios donde la educación siempre estuvo postergada y atendida deficitariamente, se siguen presentando múltiples problemas en su atención, a pesar de los avances efectuados con la desconcentración administrativa; y con la incorporación de los municipios en la atención de la infraestructura y el equipamiento escolar.

La presente investigación se propone describir y analizar la situación actual del proceso de implementación de la Ley de Reforma Educativa en el municipio San Carlos, identificando aquellos factores que restringen su aplicación y a partir de ese diagnóstico, proponer un Sistema de Gestión Educativa local, dirigido a municipios rurales, que posibilite el desarrollo educativo en espacios locales.

## **INTRODUCCION**

Los cambios permanentes que vive la sociedad boliviana, a raíz de las reformas estructurales iniciadas en 1985 y la cada vez mayor dependencia existente, con el entorno internacional, tienen su incidencia en todas las esferas de la vida; la educación inevitablemente, no está al margen de estos cambios e influencias presentes.

Eventos nacionales y mundiales relacionados con la definición de políticas y estrategias para la transformación del servicio educativo, como fueron los diversos "Congresos de Educación" realizados en Bolivia y la denominada "Conferencia Mundial de Educación para Todos" realizado en Tailandia en 1990, han conseguido reorientar y reestructurar desde nuevas percepciones, enfoques e intereses el Sistema Educativo Boliviano.

La Ley 1565, promulgada en Julio de 1994, argumentando transformar el Sistema Educativo Nacional en función de los intereses del país, recoge un conjunto de recomendaciones para su diseño; dando mayor énfasis a las efectuadas por organismos internacionales, y las traduce en bases, fines, objetivos, políticas, estrategias y normas a través de las cuales pretende el mejoramiento paulatino del servicio educativo.

En la actualidad muchos objetivos, políticas y normas sufren grandes retrasos o simplemente no se cumplen, situación que se comienza a cuestionar, apoyado por las recientes evaluaciones efectuadas por organismos nacionales e internacionales, a la educación pública.

Un elemento considerado conflictivo, es la gestión del servicio en los niveles locales, ámbitos en los que la Ley de Reforma Educativa propuso los mayores cambios, para hacer efectiva la transformación educacional. La acción de las Juntas Educativas, Asesores Pedagógicos, Directores, profesores, Gobiernos Municipales y otros, no encuentra aún la articulación necesaria para hacer efectiva dicha reforma.

La Ley de Reforma Educativa sitúa a la sociedad y sus actores, frente a nuevos roles centrales en la atención de la educación, de la misma manera exige a los municipios, mas allá de considerar la municipalización de la educación( según algunos intelectuales y sectores como el magisterio), como un proceso de creciente privatización y diferenciación negativa, se constituyan en las instancias donde se profundice y transforme la gestión educativa.

**GLOSARIO DE ABREVIATURAS Y SIGLAS**

<b>LRE</b>	<i>LEY DE REFORMA EDUCATIVA</i>
<b>RE</b>	<i>REFORMA EDUCATIVA</i>
<b>LDA</b>	<i>LEY DE DESCENTRALIZACION ADMINISTRATIVA</i>
<b>LPP</b>	<i>LEY DE PARTICIPACIÓN POPULAR</i>
<b>GE</b>	<i>GESTION EDUCATIVA</i>
<b>SEN</b>	<i>SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL</i>
<b>CRP</b>	<i>CENTROS DE RECURSOS PEDAGÓGICOS</i>
<b>TGN</b>	<i>TESORO GENERAL DE LA NACIÓN</i>
<b>DH</b>	<i>DESARROLLO HUMANO</i>
<b>DE</b>	<i>DESARROLLO EDUCACIONAL</i>
<b>DILE</b>	<i>DIRECCION LOCAL DE EDUCACION</i>
<b>NEBA</b>	<i>NECESIDADES BASICAS DE APRENDIZAJE</i>
<b>EL</b>	<i>ESPACIO LOCAL</i>
<b>AL</b>	<i>ACTORES LOCALES</i>
<b>AE</b>	<i>ACTORES EDUCACIONALES</i>
<b>IRFA</b>	<i>INSTITUTO RADIOFÓNICO FE Y ALEGRÍA</i>
<b>UP</b>	<i>UNIDADES POBLACIONALES</i>
<b>NE</b>	<i>NÚCLEOS EDUCATIVOS</i>
<b>UE</b>	<i>UNIDADES EDUCATIVAS</i>
<b>JE</b>	<i>JUNTA ESCOLAR</i>
<b>FODA</b>	<i>FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS</i>
<b>GM</b>	<i>GOBIERNO MUNICIPAL</i>
<b>DDE</b>	<i>DIRECCIÓN DISTRICTAL DE EDUCACIÓN</i>
<b>CV</b>	<i>COMITÉ DE VIGILANCIA</i>
<b>CCA</b>	<i>CENTRAL DE COLONIZADORES DE ANFOFAGASTA</i>
<b>CCSP</b>	<i>CENTRAL DE CAMPESINOS SANTA FE – PUNTA RIEL</i>
<b>AJVSC</b>	<i>ASOCIACIÓN DE JUNTAS VECINALES DE SAN CARLOS</i>
<b>EPDB</b>	<i>ESCUELAS POPULARES DON BOSCO</i>
<b>CEPAL</b>	<i>COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE</i>
<b>PNUD</b>	<i>PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO</i>

**INDICE DE ANEXOS**

ANEXO Nº 1: MAPA 1 DE UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO.....	1
ANEXO Nº 2: MAPA 2 DE UBICACIÓN DE LA PROVINCIA.....	2
ANEXO Nº 3: MAPA 3 DE UBICACIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO.....	3
ANEXO Nº 4: ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA DE PARTICIPACIÓN POPULAR.....	4
ANEXO Nº 5: ESQUEMA DE CONFORMACIÓN DE LAS JUNTAS EDUCATIVAS.....	5
ANEXO Nº 6: ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN CURRICULAR.....	6
ANEXO Nº 7: ESQUEMA DE LA EDUCACIÓN FORMAL EN TODOS SUS NIVELES.....	7
ANEXO Nº 8: ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL.....	8
ANEXO Nº 9: ESQUEMA DE FINANCIAMIENTO DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA.....	9
ANEXO Nº 10: DATOS COMPLEMENTARIOS DEL MUNICIPIO SAN CARLOS.....	10
ANEXO Nº 11: FORMATO DE ENCUESTAS A ESTRATOS.....	13
ANEXO Nº 12: FORMATO DE ENTREVISTAS A ESTRATOS.....	17
ANEXO Nº 13: FORMATO DEL FORMULARIO DE OBSERVACIÓN DIRECTA EN UE.....	19
ANEXO Nº 14: RESUMENES DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA.....	20
ANEXO Nº 15: INFORMACIÓN EDUCATIVA ADICIONAL DEL MUNICIPIO.....	22

**INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico N° 1: NOCIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA .....	44
Gráfico N° 2: CONOCIMIENTO PRECISO DE GESTIÓN EDUCATIVA.....	45
Gráfico N° 3: ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA GE REALIZADAS EN UE .....	45
Gráfico N° 4: NE Y UE QUE APLICAN LOS SEIS PROCESOS DE GESTIÓN.....	47
Gráfico N° 5: APLICACIÓN ADECUADA DE ACCIONES PRINCIPALES DE GE EN UE.....	47
Gráfico N° 6: PROCESOS PARA APLICAR MEJOR LA REFORMA EDUCATIVA.....	48
Gráfico N° 7: CONOCIMIENTO DEL DIRECTORIO LOCAL DE EDUCACIÓN.....	49
Gráfico N° 8: DESEMPEÑO DE FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE EDUCACIÓN...	50
Gráfico N° 9: DESEMPEÑO DE FUNCIONES DE ASESORES PEDAGÓGICOS.....	51
Gráfico N° 10: CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES DE JUNTAS ESCOLARES.....	51
Gráfico N° 11: FUNCIONAMIENTO DE JUNTAS DE NÚCLEO ESCOLAR.....	52
Gráfico N° 12: FUNCIONAMIENTO DE LA JUNTA DE DISTRITO ESCOLAR.....	53
Gráfico N° 13: EXISTENCIA DE PLANES EDUCATIVOS DE LARGO Y MEDIANO PLAZO.....	54
Gráfico N° 14: EXISTENCIA DE POLÍTICAS EDUCATIVAS LOCALES.....	55
Gráfico N° 15: EXISTENCIA DE PLANES EDUCATIVOS DE CORTO PLAZO.....	56
Gráfico N° 16: CUMPLIMIENTO DE PLANES DE CORTO PLAZO EN UE.....	56
Gráfico N° 17: APLICACIÓN DE CONTENIDOS TRANSVERSALES EN UE.....	57
Gráfico N° 18: PERCEPCIÓN DE CAMBIOS PEDAGÓGICOS EN LAS UE.....	58
Gráfico N° 19: INCORPORACIÓN DE ALTERNATIVAS EDUCATIVAS EN LAS UE.....	59
Gráfico N° 20: INTERES POR LA EDUCACIÓN BILINGÜE.....	60
Gráfico N° 21: VALORES LOCALES DE APOYO A LA REFORMA EDUCATIVA.....	61
Gráfico N° 22: INICIATIVAS DE APOYO A LA REFORMA EDUCATIVA.....	62
Gráfico N° 23: COMPROMISOS DE APOYO A LA REFORMA EDUCATIVA.....	63
Gráfico N° 24: ORGANIZACIONES LOCALES RECONOCIDAS.....	64
Gráfico N° 25: INCORPORACIÓN DE NUEVAS ORGANIZACIONES EN LA GE.....	65
Gráfico N° 26: FUENTES DE GENERACIÓN DE RECURSOS PARA EDUCACIÓN.....	66
Gráfico N° 27: RESPONSABILIDAD DE LOS AE EN LA APLICACIÓN DE LA RE.....	67

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: NÚCLEOS EDUCATIVOS Y NÚMERO DE ALUMNOS ATENDIDOS.....	27
Cuadro N° 2: POBLACIÓN ATENDIDA POR NÚCLEOS EDUCATIVOS.....	28
Cuadro N° 3: NÚCLEOS EDUCATIVOS, UNIDADES POBLACIONALES Y U. EDUCATIVAS.....	34
Cuadro N° 4: DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	35
Cuadro N° 5: UNIDADES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA MUESTRA.....	35
Cuadro N° 6: UNIDADES EDUCATIVAS SELECCIONADAS AL AZAR.....	36
Cuadro N° 7: ORGANIZACIONES REPRESENTATIVAS POR NÚCLEOS Y UNIDADES EDUCAT....	37
Cuadro N° 8: ACTORES EDUCACIONALES SELECCIONADOS POR UNIDADES EDUCATIVAS.....	
Cuadro N° 9: NÚMERO DE PERSONAS SELECCIONADAS DEL ESTRATO TRES.....	38
Cuadro N° 10: IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES EN FUNCIÓN DE OBJETIVOS.....	39
Cuadro N° 11: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	40
Cuadro N° 12: ACTIVIDADES PRINCIPALES Y PRODUCTOS POR PROCESOS DE GESTIÓN.....	46
Cuadro N° 13: PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES LOCALES.....	69
Cuadro N° 14: PRINCIPALES OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO.....	70
Cuadro N° 15: RESULTADO DEL CRUCE DE VARIABLES .....	74
Cuadro N° 16: PRUEBA DE HIPÓTESIS V1.....	77
Cuadro N° 17: PRUEBA DE HIPÓTESIS V2.....	78
Cuadro N° 18: PRUEBA DE HIPÓTESIS V3.....	78
Cuadro N° 19: PRUEBA DE HIPÓTESIS V4.....	79
Cuadro N° 20: FUNCIONES DE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS.....	91
Cuadro N° 21: ETAPAS EN LA APLICACIÓN DEL SISGEM.....	101

## INDICE DE ESQUEMAS

Esquema N° 1: ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO.....	XXI
Esquema N° 2: RELACIONES ENTRE MARCO TEÓRICO Y MARCO PRÁCTICO.....	29
Esquema N° 3: RELACIONES ENTRE MARCOS TEÓRICO-PRÁCTICO Y PROPUESTA.....	30
Esquema N° 4: PROCEDIMIENTO PARA LA VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS.....	42
Esquema N° 5: PROCEDIMIENTO PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO GENERAL.....	43
Esquema N° 6: EL SISGEM Y SUS COMPONENTES.....	87
Esquema N° 7: EL SUBSISTEMA DE PLANIFICACION DEL CAMBIO.....	89
Esquema N° 8: CONFORMACION DEL SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN LOCAL.....	90
Esquema N° 9: INTEGRACION DE ACTORES EN LOS CONSEJOS EDUCATIVOS.....	93
Esquema N° 10: CARACTERÍSTICAS DEL SUBSISTEMA DE GERENCIA.....	87
Esquema N° 11: FUENTES DE GENERACION DE RECURSOS PARA EDUCACIÓN.....	95
Esquema N° 12: ESTRUCTURA DEL SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN-SEGUI-EVALUACIÓN.....	96
Esquema N° 13: FUNCIONES Y ACCIONES DEL SUBSISTEMA DE CA-SE-EVA.....	97
Esquema N° 14: SUBSISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERACTIVA.....	98
Esquema N° 15: SUBSISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERACTIVA.....	99
Esquema N° 16: ENTORNO DEL SUBSISTEMA DE RELACIONES MEDIOAMBIENTALES.....	100

## PROPUESTA

<b>CAPITULO XII: PROPUESTA.....</b>	<b>82</b>
12.1.CONSIDERACIONES GENERALES.....	82
12.2.EL MUNICIPIO, ESPACIO LOCAL PARA LA GESTION EDUCATIVA.....	83
12.3.LOS ACTORES LOCALES Y SU INTEGRACIÓN EN EL PROCESO DE LA RE.....	83
12.4.EL DESARROLLO EDUCACIONAL, ESTRATEGIA CONSENSUADA.....	84
12.5.LA GE PLANIFICADA, ARTICULADA Y CONCERTADA ENTRE TODOS.....	85
12.6.LA RELACIÓN ESTADO Y SOCIEDAD CIVIL.....	85
12.7.IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN EDUCATIVA MUNICIPAL.....	86
12.8.EL SIGEM Y SUS COMPONENTES.....	88
12.8.1.SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO.....	88
12.8.2.SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN LOCAL.....	89
12.8.3.SUBSISTEMA DE GERENCIA DINÁMICA.....	93
12.8.4.SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	96
12.8.5.SUBSISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERACTIVA.....	97
12.8.6.SUBSISTEMA DE RELACIONES MEDIOAMBIENTALES.....	100
12.9.ETAPAS EN LA APLICACIÓN DEL SIGEM.....	101
<b>CONCLUSIONES FINALES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>102</b>
<b>BIBLIGRAFÍA.....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>106</b>

## MARCO PRÁCTICO

<b>CAPITULO VI: METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>33</b>
6.1. DETERMINACION DE LA POBLACION DE ESTUDIO Y MUESTRA.....	33
6.1.1. POBLACION DE ESTUDIO.....	33
6.1.2. MUESTRA.....	34
6.1.3. ESTRATOS DE MUESTRA.....	36
6.1.4. CRITERIO DE REPOSICIÓN.....	39
6.2. VARIABLES DE ESTUDIO.....	39
6.2.1. IDENTIFICACION DE VARIABLES.....	39
6.2.2. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....	40
6.3. DESCRIPCION DE FUENTES Y TECNICAS DE INVESTIGACION.....	41
6.3.1. FUENTES PRIMARIAS Y TECNICAS EMPLEADAS.....	41
6.3.2. FUENTES SECUNDARIAS Y TECNICAS EMPLEADAS.....	41
6.4. RELACIONES EN LA METODOLOGIA DE INVESTIGACION.....	42
6.5. ORGANIZACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	43
 <b>CAPITULO VII: INFLUENCIA DE FACTORES EN APLICACIÓN DE LA RE.....</b>	 <b>44</b>
7.1. EXISTENCIA Y EMPLEO DE PROCESOS DE GE.....	44
7.1.1. IDENTIFICACION DE PROCESOS DE GE.....	44
7.1.2. PARTICIPACION EN PROCESOS DE GE.....	46
7.1.3. ARTICULACION DE PROCESOS DE GE.....	49
7.2. INCORPORACION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO ED.....	53
7.2.1. COONSTRUCCION DEL PROYECTO EDUCATIVO.....	54
7.2.2. SATISFACCION DE LAS NEBA.....	57
 <b>CAPITULO VIII: POTENCIALIDADES DEL E.L. Y SUS ACTORES, NO INCORPORADOS....</b>	 <b>60</b>
8.1. COEXISTENCIA DE IDENTIDADES CULTURALES.....	60
8.2. EXISTENCIA DE VALORES PROPIOS.....	61
8.3. GENERACIÓN DE INICIATIVAS LOCALES.....	62
8.4. GENERACIÓN DE COMPROMISOS DE ACTORES LOCALES.....	63
8.5. RECONOCIMIENTO DE ORGANIZACIONES LOCALES.....	64
8.6. GENERACIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS.....	65
8.7. AMPLIACIÓN DE AUTONOMÍAS DE GESTIÓN.....	67
 <b>CAPITULO IX: ANALISIS FODA DEL SERVICIO EDUCATIVO MUNICIPAL.....</b>	 <b>68</b>
9.1. CONDICIONES PARA EL MEJÓRAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO.....	68
9.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN EL MUNICIPIO.....	68
9.3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO.....	68
 <b>CAPITULO X: CONCLUSIONES DEL MARCO PRACTICO.....</b>	 <b>71</b>
 <b>CAPITULO XI: VERIFICACION DE HIPOTESIS.....</b>	 <b>71</b>



## MARCO TEORICO

<b>CAPITULO I: GESTION DE LA EDUCACION.....</b>	<b>2</b>
1.1.CONCEPTUALIZACIONES.....	2
1.1.1.ADMINISTRACION EDUCATIVA.....	2
1.1.2.GESTION.....	3
1.1.3.GESTION EDUCATIVA.....	3
1.2.COMPONENTES DE LA GESTION EDUCATIVA.....	4
1.2.1.LA PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	4
1.2.2.LA ORGANIZACIÓN SISTEMICA.....	5
1.2.3.LA GERENCIA EDUCACIONAL.....	5
1.2.4.EL MONITOREO Y EVALUACION.....	6
1.2.5.LA CULTURA COMUNICACIONAL.....	6
1.2.6.EL RELACIONAMIENTO CON EL ENTORNO.....	6
1.3.PROCESOS DE GESTION EN LA LEY Nº1565.....	7
1.3.1.ESTRUCTURA DE PARTICIPACION POPULAR.....	8
1.3.2.ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN CURRICULAR.....	9
1.3.3.ESTRUCTURA DE ADMINISTRACIÓN CURRICULAR.....	10
1.3.4.SERVICIOS TECNICO PEDAGOGICOS Y ADMINISTRACION DE RECURSOS..	11
<b>CAPITULO II: EDUCACION Y DESARROLLO.....</b>	<b>12</b>
2.1.LA RELACION: SOCIEDAD Y EDUCACION.....	12
2.2.LA RELACION: DESARROLLO Y SER HUMANO.....	13
2.2.1.PARADIGMAS DEL DESARROLLO.....	13
2.2.2.EL DESARROLLO HUMANO.....	13
2.3.EDUCACION Y DESARROLLO HUMANO.....	14
2.4.ATENCION DE LAS NECESIDADES BASICAS DE APRENDIZAJE.....	15
2.4.1.EL CONCEPTO DE LAS NEBA.....	15
2.4.2.LA SATISFACCION DE LAS NEBA.....	15
2.5.EL DESARROLLO EDUCACIONAL.....	16
<b>CAPITULO III: EL ESPACIO LOCAL.....</b>	<b>17</b>
3.1.EL ESPACIO LOCAL.....	17
3.2.EL CONCEPTO DE SOCIEDAD LOCAL.....	17
3.3.LOS ACTORES LOCALES.....	18
3.4.ACTORES Y PROCESOS DE DESARROLLO LOCAL.....	18
3.4.1.EL DESARROLLO LOCAL.....	18
3.4.2.ACTORES DEL DESARROLLO.....	20
3.5.DESCENTRALIZACION EDUCATIVA.....	20
<b>CAPITULO IV: CARACTERIZACION DEL SECTOR DE ESTUDIO.....</b>	<b>23</b>
4.1.EL MUNICIPIO DE SAN CARLOS.....	23
4.2.INDICADORES EDUCACIONALES.....	25
4.3.ORGANIZACIÓN DE NÚCLEOS EDUCATIVOS.....	27
<b>CAPITULO V: RELACION MARCO TEORICO-MARCO PRACTICO-PROPUESTA.....</b>	<b>29</b>
5.1.ORGANIZACIÓN DE RELACIONES.....	29
5.2.RELACION MARCO TEÓRICO Y MARCO PRÁCTICO.....	29
5.3.RELACIÓN MARCOS TEÓRICO-PRÁCTICO Y PROPUESTA.....	30

- No se tiene asegurada la cobertura educativa en el nivel primario, porque a pesar de tener un promedio nacional del 85%, la cobertura en el área rural no supera el 54%, tomando en cuenta además que para el nivel secundario no se toman todavía medidas pertinentes.<sup>12</sup>
- Un indicador básico del mejoramiento del servicio de la educación es la ampliación de la oferta educativa, sin embargo esta oferta es aún pobre; de 13989 unidades educativas existentes en el país, sólo el 43,4% cuenta con una oferta de 1 a 5 grado; sólo el 12,4% ofrece primaria completa es decir 1 a 8 grado y el 65,9 son escuelas multigrado, sumada a ésta, la tasa de retención, que no muestra avances significativos.<sup>13</sup>
- La implementación de un Sistema Educativo, capaz de renovarse, eficiente y participativo es todavía incipiente, actualmente existe desorientación en las comunidades, respecto al proceso de la reforma, desconociendo los objetivos, las políticas y estrategias así como las áreas que se deben transformar. A juicio de Albó, el curriculum diferenciado, la educación bilingüe y la educación intercultural es todavía una asignatura pendiente.<sup>14</sup>
- El Sistema Educativo no logra mostrar la eficiencia y operativizar la participación popular en educación, esto se refleja en las inversiones realizadas en infraestructura y equipamiento, las que se hacen de manera desordenada e improvisada; las organizaciones funcionales relacionadas con la educación están desarticuladas y no cumplen las funciones y tareas centrales que les compete por ley.<sup>15</sup>
- La administración de la educación en los municipios está fragmentada entre las Alcaldías, las Direcciones Distritales, el Magisterio y los Padres de familia, creando vacíos en el proceso e transformación del servicio educativo, a la vez de mantenerse los actos de corrupción en la distribución de ítems y supervisión a la labor docente. Continúan escuelas vacías en días laborales.
- El área de educación alternativa está descuidada casi por completo, la educación de Adultos, Especial y Permanente no han tenido avances significativos; el porcentaje de analfabetismo

<sup>12</sup> Véase: Diario EL MUNDO, edición del 3 de julio de 2000, informe de "Control Ciudadano", sobre salud y educación.

<sup>13</sup> Véase: Diario EL MUNDO, Op. Cit.

<sup>14</sup> Véase: ALBO, Xavir, "Desafíos Estratégicos para la EIB", documento para el Seminario Regional de IBIS, La Paz, 1999.

<sup>15</sup> Investigación exploratoria en base a entrevistas a dirigentes vecinales y autoridades de tres municipios de Santa Cruz.

absoluto es de un 20%, siendo el analfabetismo neto mucho más alto, donde las mujeres son las más afectadas.<sup>16</sup>

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Está limitada la aplicación de la Reforma Educativa, por factores relacionados con la gestión, educativa local, en el municipio San Carlos, provincia Ichilo del departamento de Santa Cruz?

## **JUSTIFICACION DEL TEMA INVESTIGADO**

### **JUSTIFICACION TEORICA**

La gestión educativa en el país siempre estuvo identificada con términos como: ineficiente, sesgada o poco desarrollada, con mayor fundamento en lugares donde el servicio educativo traía más problemas que soluciones. El desarrollo de instrumentos de planificación, administración y evaluación entre otros, siempre estuvieron marcados por la lógica centralista y tecnocrática, dejando de lado muchos otros elementos que hacen a las realidades locales, muy criticada por muchos investigadores.

Desde esa perspectiva la presente investigación abordó variados elementos teóricos ligados con la Gestión Educativa y el Espacio Local; teorizaciones actuales, como sustento para el análisis de las problemáticas planteadas y como guía central para el diseño de la propuesta presentada. Se explicitan conceptualizaciones como: Desarrollo Educativo, Gestión Educativa, Sociedad Local, Actores Locales, etc.

La profundización de teorizaciones respecto a la gestión educativa en espacios locales y en este caso ligados a municipios rurales y la reforma educativa, tiene su importancia porque a la par de desarrollar el tema, posibilitará la realización de nuevos estudios a partir de las conclusiones surgidas fruto de esta investigación.

### **JUSTIFICACIÓN PRACTICA**

Los resultados que surjan de la investigación son útiles para el municipio en cuestión, lo que significa que el empleo de la propuesta planteada, posibilitará una mejor aplicación de la LRE, que es de beneficio para toda la población que forma parte del Sistema Educativo Nacional o que debería ser tomada en cuenta por ella.

---

<sup>16</sup>Véase: PNUD. Op.Cit. pg. 96.

La propuesta no intenta poner fin a todos los problemas que enfrenta la educación actual, es simplemente un insumo para mejorar la gestión educativa en los espacios donde se deben dar los cambios más importantes, los centros educativos, las comunidades, los municipios.

La importancia radica también en que la propuesta es diseñada a partir de la visión de los mismos actores sociales ligados a la educación, dispersos en el conjunto de comunidades y pueblos que forman un territorio municipal.

Haciendo de esta manera un rescate de muchos elementos que son propios de la sociedad civil, de sus actores, de sus organizaciones e instituciones, que pueden y deben ser considerados y empleados para beneficio de la educación en los municipios y el país.

## **DETERMINACION DE OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

A partir de un diagnóstico situacional de la aplicación de la Ley de Reforma Educativa:

*"Proponer un Sistema de Gestión Educativa Local que posibilite el desarrollo educacional en el municipio San Carlos del departamento de Santa Cruz"*

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL MARCO TEÓRICO**

1. Enunciar la Gestión Educativa, sus características y procesos que integra.
2. Conceptualizar Desarrollo Educacional a partir de la relación Educación y Desarrollo.
3. Exponer las variables constitutivas del Espacio Local, sus Actores y su Desarrollo.
4. Describir el Sector de Estudio.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL MARCO PRÁCTICO**

1. Analizar los factores que restringen la aplicación de la RE en relación con la GE y el DE.
2. Identificar las potencialidades del Espacio Local y sus Actores, no integradas en la aplicación de la RE.
3. Analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del servicio educativo municipal.

## **PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS**

"La falta de integración de las variables Gestión Educativa, Desarrollo Educacional y Espacio Local, limita la aplicación de la Reforma Educativa, en las Unidades Educativas del municipio San Carlos"

- Variable Independiente:** integración de las variables Gestión, Desarrollo Educativo y Espacio Local.
- Variable Dependiente :** aplicación de la Reforma Educativa.
- Variable Moderante:** Unidades Educativas del municipio San Carlos de la provincia Ichilo.

## ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

### UNIVERSO DE ESTUDIO

Mediante el uso de instrumentos en el proceso de investigación, se busca alcanzar el objetivo general y los objetivos específicos, tomando en cuenta la limitación que el alcance de la investigación define.

El área elegido para la investigación es el municipio San Carlos (que integra 6 Núcleos educativos y 51 Unidades Educativas), el cual se encuentra en la provincia Ichilo del departamento de Santa Cruz y se constituye en la jurisdicción municipal representativa de la realidad sociocultural, lingüística, económica y productiva cruceña.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación<sup>17</sup>, esto es, organizar el proceso, controlar sus resultados y prestar posibles soluciones a un problema que conlleva la toma de decisiones.<sup>18</sup>

La presente investigación buscará la comprobación de la hipótesis, a través del método científico, considerando las relaciones que sostienen las variables enunciadas y el uso de proposiciones teóricas, que posibiliten una descripción cabal de la problemática planteada.

### TIPO Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación aplicada, es de tipo descriptivo<sup>19</sup>, esto significa orientado al establecimiento preciso de las características centrales que permitirán la descripción objetiva del problema planteado, a su vez posibilitará la identificación de los diferentes elementos y componentes planteados en la

<sup>17</sup> Véase: TAMAYO, Mario. "El Proceso de Investigación Científica", Ed. LIMUSA, México, 1990, pg. 91.

<sup>18</sup> Véase: ZORRILLA, Santiago y TORREZ Miguel. "Guía para Elaborar Tesis". Ed. McGraw Hill Interamericana de México S.A., México, 1991, pg. 40.

<sup>19</sup> Véase: BEST, J.W. "Cómo investigar en educación". citado en TAMAYO, Mario. Op.Cit. pg. 35.

investigación, así como su interrelación, que sostengan y fundamenten el objetivo general de la investigación.

Se utilizará el método de estudio Hipotético-deductivo, el cual operativizado, comprenderá:

- Formulación de la hipótesis inicial, generalmente sugerida por experiencias.
- Deducción de nuevos enunciados básicos a partir de la hipótesis inicial.
- Control de dichos enunciados con la experiencia y obtención de nuevas conclusiones.

### ***Determinación de Fuentes y Técnicas de Investigación***

Para demostrar la hipótesis y cumplir con los objetivos planteados en la investigación. Se utilizarán técnicas de recolección de información, para las fuentes primarias y secundarias.<sup>20</sup>

#### **Fuentes Primarias**

La información de fuente primaria es aquella encontrada de primera mano, para esto se contarán con los siguientes instrumentos:

- **Entrevistas:** las que serán realizadas en sujetos de diferentes estratos de la muestra; tendrán preguntas abiertas y cerradas para obtener información concreta y criterios personales sobre el tema de investigación.
- **Encuestas:** Las que se realizarán a un número mayor de sujetos de la muestra; este instrumento permitirá análisis y comparaciones con las entrevistas.
- **Observación Directa:** Para el trabajo se utilizará este medio para recopilar información, no considerada en los anteriores instrumentos y para comprobar y comparar con la demás información recabada en las encuestas y entrevistas, a fin de elaborar conclusiones del investigador.

#### **Fuentes Secundarias**

Referidas a la información de segunda mano, existentes en libros, documentos, folletos relacionados al tema en cuestión, estas son:

- **De información General:** Será la información de carácter general, con datos globales encontrados en libros, folletos revistas periódicos, etc.; sobre todo información genérica.

---

<sup>20</sup> Véase: TAMAYO, Mario. "El Proceso de Investigación Científica", Ed. LIMUSA, México, 1990, pg. 34.

- **De información especializada:** Referida a datos más concretos relacionados directamente con el tema de investigación, se considerarán las memorias, informes económicos, datos estadísticos del sector de estudio, etc.

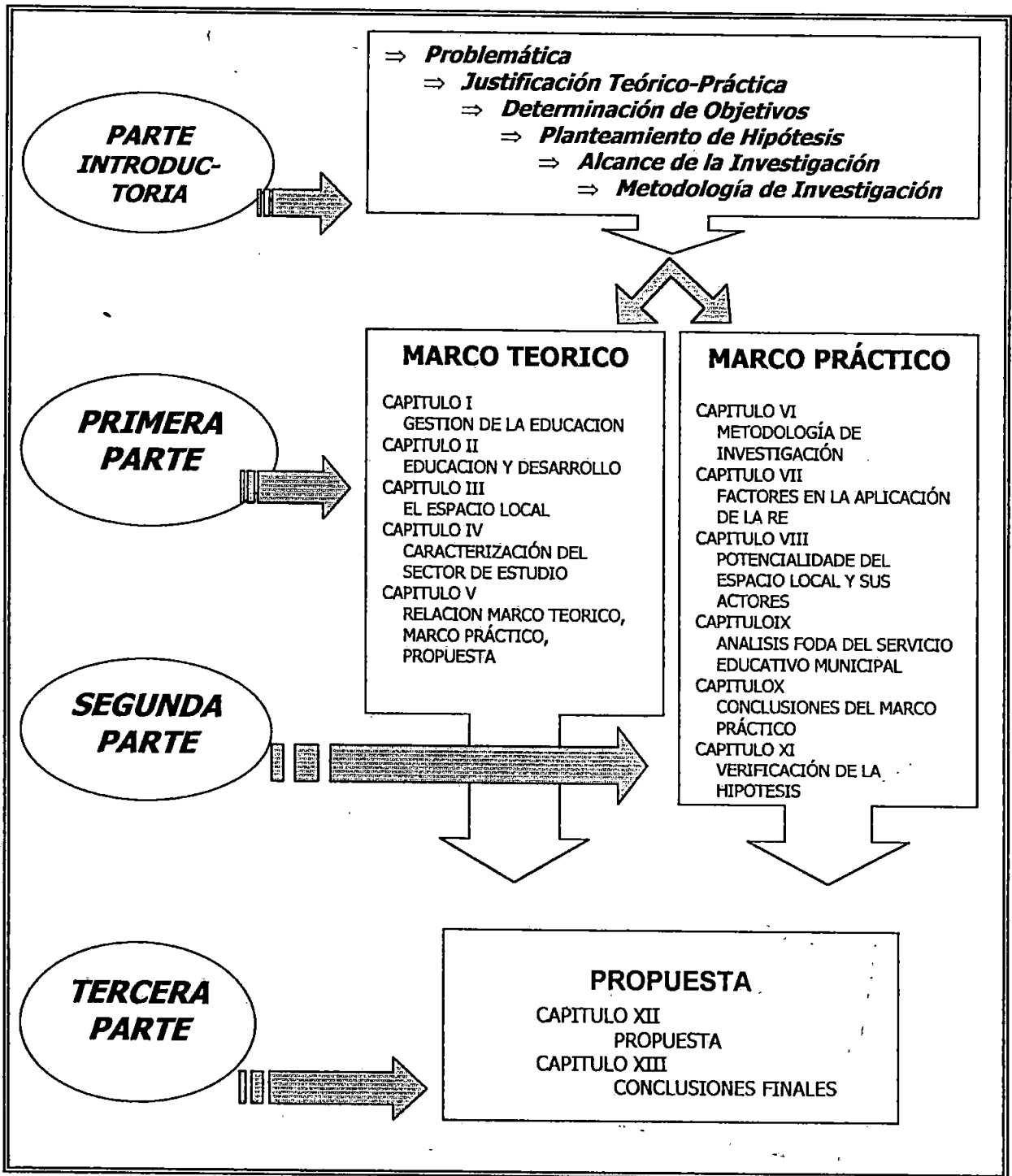
## ORGANIZACIÓN DE LAS PARTES DEL DOCUMENTO

Para la elaboración del documento se considera varios documentos de tesis presentados en el área de las ciencias sociales, y a criterio del investigador, se adopta la siguiente organización con el fin de plantear los puntos de la investigación en la forma más sencilla y clara posible, en tal sentido el mismo se divide en 4 partes, relacionadas con las cuatro etapas seguidas en la investigación; estas son:

- **PARTE INTRODUCTORIA:** Comprende la presentación del tema y la descripción de los componentes centrales y necesarios para llevar adelante una investigación.
- **PRIMERA PARTE:** Comprende el Marco Teórico, donde se presentan la relación de conceptos y definiciones teóricas que ayudan a la organización y profundización del tema y la investigación.
- **SEGUNDA PARTE:** Comprende el Marco Práctico, donde se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo, procesados a partir de los objetivos que persigue la investigación y la validación de la hipótesis.
- **TERCERA PARTE:** Comprende la Propuesta, que surge de las nuevas conclusiones obtenidas y está dirigida a establecer una alternativa de solución a la problemática planteada, en concordancia con el tema y el sector de estudio analizado.

# ESTRUCTURA LÓGICA DEL DOCUMENTO

Esquema Nº1: ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO



Fuente: Elaboración propia: agosto de 2000.



***MARCO TEÓRICO***

## CAPITULO I: GESTION DE LA EDUCACION

### 1.1. CONCEPTUALIZACIONES

Para autores como López<sup>1</sup>, Gadea y Gareth<sup>2</sup>, el término Gestión es entendido también como Administración, otros autores como Palladino<sup>3</sup>, la identifican como la acción principal de la administración, definiéndolo como el eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos que se pretenden alcanzar.

En este estudio se emplea el concepto administración educativa, como expresión genérica de la atención del servicio educativo(ver administración educativa), y gestión educativa como el concepto que expresa las características y manera en que se encara dicha atención, a través del ejercicio de procesos como la planificación, el desarrollo de acciones administrativas, de supervisión, de relaciones al interior y exterior de la organización, etc.( ver gestión educativa).

#### 1.1.1. Administración Educativa

La administración educativa ha estado ligada siempre al ámbito público, es decir a la educación ofertada por el Estado, en sus diversos niveles, modalidades, áreas, etc., adquiriendo diversas facetas, de acuerdo a las legislaciones y políticas educativas que la determinaban.<sup>4</sup> Esto no significa que la educación privada no ha tenido ninguna influencia en este tema, o ha estado al margen de esta administración.

En la actualidad la administración educativa constituye una de las actividades más importantes, que debe ser atendida por el Estado; se afirma que en la mayoría de los países, sus sistemas educativos significan una de las empresas más grandes, no sólo por el número de personas que intervienen, sino por los recursos materiales y financieros que se manejan.<sup>5</sup>

La administración educativa en las últimas décadas ha incorporado en su discurso y propuesta, los aportes de la administración empresarial, con el consiguiente uso de terminologías como calidad total,

---

<sup>1</sup> Véase: LOPEZ Jordi y GADEA, Albert. "El control de Gestión en la Administración Local". Ed. Gestión 2000 SA, Barcelona, 1992, pg. 124.

<sup>2</sup> Véase: GARETH, Morgan. "Imágenes de la Organización", Ed. Alfaomega, México, 1991, pg.38.

<sup>3</sup> Véase: PALLADINO, Enrique. y PALLADINO, Leandro. "Administración Organizacional", Ed. ESPACIO, Buenos Aires, 1998, pg.35.

<sup>4</sup> Véase. PALLADINO, Enrique. Op. Cit. Pg.28.

<sup>5</sup> Véase. PALLADINO, Enrique. Op. Cit., pg.33.

marketing educacional, dirección ascendente, productividad en la escuela, entre otros para dar a entender nuevas acciones y maneras de proceder en la atención del servicio educativo.

En este estudio se entenderá la administración educativa como:

" La acción esencialmente pública, que mediante una organización establecida (institucionalizada), desde una legislación y política educativa dada<sup>6</sup>, persigue la permanente optimización del servicio educativo, en cada uno de sus aspectos constituyentes: pedagógicos, económicos, políticos, sociales y otros<sup>7</sup>, en función del desarrollo del ser humano<sup>8</sup>".

### 1.1.2. Gestión

Rap y Estever afirman que la gestión es en esencia el proceso que lleva al proyecto hacia objetivos definidos, mediante el ejercicio de acciones funcionales no sectoriales y asumiendo continuamente las tareas, que se derivan de estas funciones.<sup>9</sup>

Para Enrique y Leandro Palladino, se emplea el término para dar a entender la actuación integrada respecto de los programas y recursos para el logro de los objetivos de largo, mediano y corto plazo, de un determinado plan o proyecto<sup>10</sup>.

### 1.1.3. Gestión Educativa

Según Arana, se denomina de esta manera al conjunto articulado de acciones de conducción del servicio educativo, llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos de un proyecto institucional.<sup>11</sup>

A partir de estos aportes, se define la **Gestión Educativa**, como:

" El Proceso que integra un conjunto de acciones articuladas y complementarias, relacionadas con el servicio educativo ofertado, buscando el logro de objetivos institucionales sean de corto, mediano y largo plazo"

Donde:

**Proceso:** significa una sucesión orientada al cambio permanente, no lineal.

<sup>6</sup> Véase: PALLADINO Enrique. Op. Cit. pg.28.

<sup>7</sup> Véase: ARANA, María Elena. "Principios y Procesos de la Gestión Educativa", Ed. San Marcos, Perú, 1998, pg.29-31.

<sup>8</sup> Véase: CALERO, Mavilo. "Hacia la excelencia de la Educación", Ed. San Marcos, Perú, 1994, pgs.20-21.

<sup>9</sup> Véase: RAPP, Martín y STEVER, Roland. "Curso de Capacitación en Planificación, Monitoreo y Evaluación de Proyectos. Entidades Ejecutoras del FDC", Ed. IP-LATINA, Santa Cruz, 1996, pg.30.

<sup>10</sup> Véase: PALLADINO Enrique. Op. Cit. Pg.33.

<sup>11</sup> Véase: ARANA, María Elena. Op. Cit, pgs.73-76.

**Conjunto de acciones articuladas y complementarias:** significa que estas acciones están integradas en un todo, responden a una organización propia y existe influencia entre ellas.

**Servicio educativo ofertado:** significa que responde a una determinada oferta educativa planteada, pública-privada, humanística-técnica, monolingüe-bilingüe, presencial-a distancia, etc.

**Objetivos institucionales:** significa que está dirigida a diversos niveles y ámbitos educativos, como pueden ser: las escuelas, colegios, institutos técnicos, universidades, centros de educación de adultos, etc. llegando también a los denominados sistemas educativos nacionales.

**Corto, mediano y largo, plazo:** significa que se establece considerando periodos determinados de tiempo.

La presente investigación está orientada a la gestión educativa pública, en el área formal (considerando los niveles pre-escolar, primario y secundario), y el área alternativa (que comprende la educación de Adultos, Especial y Permanente), analizada en relación y a partir de los espacios locales.

## 1.2. COMPONENTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Para la definición de los componentes de la GE, identificados también como Acciones o Procesos de Gestión, consideramos los aportes de autores como Arana, Palladino, Rapp y otros.

Se definen como componentes de la GE, los siguientes:

1. La Planificación Estratégica; 2. La Organización Sistémica, 3. La Gerencia Educacional; 4. El Monitoreo y Evaluación; 5. La Cultura Comunicacional; y 6. El Relacionamiento con el entorno.

### 1.2.1 La Planificación Estratégica

Proceso de gestión, denominada de esta manera por la incorporación del pensamiento estratégico en la planificación educativa, cuya característica central es la definición de la acción futura, a partir del reconocimiento preciso de los valores y visión de la organización o institución, y la generación de compromisos al interior de la misma, para el logro de la misión propuesta.<sup>12</sup>

La importancia de la Planificación Estratégica, radica en la adecuada comprensión de los procesos de transformación y desarrollo, así como en un análisis contextual profundo para el diseño de estrategias que alcancen impactos más significativos, considerando los recursos con que se dispone.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Véase: ANELLO, Eloy y HERNÁNDEZ, Juanita. "Planificación Estratégica", Ed. ISER, 1996, Santa Cruz, pg. 33-34.

<sup>13</sup> Véase: ANELLO, Eloy. OP. Cit. pg.34.

La Planificación Estratégica incorpora por un lado un marco filosófico, el cual comprende la Visión de futuro, los Principios y Valores centrales y la Misión institucional; y por otro el diseño de un marco de estrategias y lineamientos, que comprende, la formulación del diagnóstico, políticas, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas y proyectos.

### **1.2.2. La Organización Sistémica**

Que parte de la concepción y enfoque sistémico de la organización; para autores como Lawrence y Lorsch<sup>14</sup>, la organización(institución) es un sistema abierto, complejo, multifuncional, con varias finalidades, en proceso de modificación continua, que interactúa de múltiples formas con el ambiente.

La organización sistémica considera esta naturaleza de las instituciones y organizaciones educativas, configurando las estructuras, posiciones, dentro de la institución u organización, las relaciones jerárquicas, los status, los roles tomando en cuenta estas condiciones de composición, interdependencia, interacción y activación recíproca.

El proceso de organización asume la planificación en su mayor amplitud y paralelamente define las estructuras operativas, funciones, cargos, métodos, procedimientos, y otros, desde su naturaleza sistémica.

### **1.2.3. La Gerencia Educativa**

La gerencia ligada a la administración y dirección, se concibe como un peldaño superior de su desarrollo en el que se garantiza el riguroso cumplimiento de lo establecido y el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales, financieros y la integración del factor humano como elemento central.<sup>15</sup>

Se orienta al manejo eficiente de las instituciones educativas promoviendo su desarrollo integral, considerando el potencial del factor humano y adecuándolo a las exigencias del entorno en que se encuentra.

La gerencia educativa incorpora nuevos procedimientos para la consideración de la asignación y uso de los recursos humanos, materiales y financieros, como también la toma de decisiones, delegación de funciones, acciones de desconcentración y descentralización , etc.

---

<sup>14</sup> Citado en CHIAVENATO, Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración", Ed. McGraw Hill Interamericana SA. Colombia, 1996, pgs. 503-504.

<sup>15</sup> Véase: ARANA, María Elena. Op. Cit., pg. 74.

#### **1.2.4. El Monitoreo y Evaluación**

Identificada por algunos autores como el proceso de supervisión educativa<sup>16</sup>; amplía su concepción más allá del tradicional control de actividades educativas; hace referencia a las acciones cuyos fines son: el apoyo permanente en las diferentes instancias ejecutivas-operativas para el logro de los objetivos y la consecuente verificación del logro de estos objetivos trazados en un periodo determinado<sup>17</sup>.

Se considera que este proceso de gestión, debe ser esencialmente motivadora, flexible, sistemática, permanente e integral, promoviendo la continua y progresiva identificación y corresponsabilidad de los sujetos inmersos en la organización, con la misión institucional.

El proceso contempla, la realización de actividades: de seguimiento, asesoramiento, apoyo, capacitación, orientación y reorientación, evaluación de producto, evaluación de efecto, evaluación de impacto y retroalimentación.

#### **1.2.5. La Cultura Comunicacional**

La comunicación es entendida como el núcleo de toda organización, la que se presenta en tres direcciones, la ascendente, la descendente y la horizontal; este proceso de gestión permite el desarrollo de trabajos en equipos, la adecuada resolución de conflictos, el enfrentamiento de problemas y la toma de decisiones<sup>18</sup>.

Entonces, la cultura comunicacional, hace referencia al proceso de gestión que genera ambientes adecuados para el trabajo conjunto al interior de la institución, teniendo como vehículo principal la comunicación, el cual es puesto al servicio de la organización para coadyuvar el desarrollo de todos los demás procesos.

La cultura comunicacional hace posible las acciones de: envío de información en todas las direcciones, la consulta permanente, coordinación efectiva, y un ambiente de mutua colaboración.

#### **1.2.6. El Relacionamiento con el Entorno**

Conocido como el relacionamiento con el medio ambiente; es un proceso considerado necesario por la existencia de lazos y nexos con el entorno<sup>19</sup> y por los beneficios que trae el establecer una adecuada

---

<sup>16</sup> Véase: CALERO, Mavilo. Op. Cit. pgs. 125-147.

<sup>17</sup> Véase: ARANA, María Elena. Op. Cit. pgs. 211-217.

<sup>18</sup> Véase: ADENDAÑO, Cecilia y Otros. "Liderazgo y Comunicación en la Organización Social", Ed. Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile, 1996, pgs. 137-151.

<sup>19</sup> Véase. RAPP, Martin. Op. Cit. pg. 70.

relación. En educación se hace referencia a la relación de las instituciones educativas con su entorno que puede ser: la comunidad, el vecindario, la municipalidad, la región, el país, etc.

También se hace referencia a la relación existente entre la institución educativa en sus diversos niveles y el sistema educativo nacional establecido, el cual comprende e integra instancias ejecutivas, administrativas y operativas, para el cumplimiento del servicio educativo.

Este proceso de gestión considera los aportes de las diversas experiencias de descentralización y desconcentración de la gestión pública, donde se establecen relaciones entre instancias diferentes. En el caso de Bolivia se habla de instancias nacionales en relación con instancias departamentales y este con instancias municipales y comunales<sup>20</sup>.

Llevar adecuadamente estas relaciones con el entorno, significa hacer posible acciones de: concertación para alcanzar metas, de negociaciones en puntos conflictivos, y ayuda a crear mecanismos de concurrencia de esfuerzos, recursos, aportes, planes, etc.<sup>21</sup>

### 1.3. PROCESOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN LA LEY N° 1565<sup>22</sup>

La LRE promulgada en julio de 1994, está constituida por cuatro títulos: el preliminar dispone la modificación del Código de la Educación Boliviana de 1955, los dos siguientes detallan la nueva definición de la Educación Boliviana y la estructura del Sistema Educativo Nacional respectivamente, y el cuarto título, hace referencia a las disposiciones relacionadas a temas puntuales y su futura reglamentación.<sup>23</sup>

La LRE contiene un planteamiento de gestión educativa, considerando múltiples elementos, que se van expresando en sus diferentes capítulos y artículos de manera general; como es el caso del artículo tercero donde se afirma que la educación boliviana... *"es democrática, porque la sociedad participa activamente en su planificación, organización, ejecución y evaluación, para que responda a sus intereses, necesidades, desafíos y aspiraciones"*.<sup>24</sup>

<sup>20</sup> Véase: COX, Ricardo. "El Saber Local. Metodologías y Técnicas Participativas", Ed. NOGUB-COSUDE/CAF, La Paz, 1996, pgs. 12-14.

<sup>21</sup> Véase: COX, Ricardo. Op. Cit. pgs.12-14

<sup>22</sup> El desarrollo de este punto se hace a partir de la ley de Reforma Educativa, sin embargo se incorpora algunos planteamientos sobre el tema, hechos en las leyes de Participación Popular y Descentralización Administrativa.

<sup>23</sup> Véase: GACETA OFICIAL DE BOLIVIA, "Ley N° 1565 de Reforma Educativa", Julio, 1994.

<sup>24</sup> Véase: GACETA OFICIAL DE BOLIVIA. Op. Cit. Artículo 3.

Las consideraciones sobre la nueva gestión educativa propuesta, se traduce en la definición del SEN y sus cuatro estructuras denominadas: de Participación Popular, de Organización Curricular, de Administración Curricular, y de Servicios Técnico-Pedagógicos y Administrativos.

Las primeras consideraciones generales, hacen referencia al origen de los recursos para sostener el servicio educativo público y a las responsabilidades de dirección y control del servicio, los que se plantea están en manos del Estado.

Se organiza el SEN, como responsable del desarrollo educativo y se le asigna la creación de instrumentos de control, seguimiento, evaluación, de información e investigación y sobre todo de medición de la calidad del servicio educativo.

### ***1.3.1. Estructura de Participación Popular***

El planteamiento central en esta estructura es la participación de los ciudadanos en las actividades educativas, principalmente en las acciones de control social.

Se define la creación de organizaciones funcionales que se constituyen desde un nivel comunal, hasta el nacional; éstas se denominan: Junta Escolar, Junta de Núcleo, Junta Subdistrital, Juntas Distrital, Consejo Departamental de Educación, Consejo Educativo de Pueblos Originarios, Consejo Nacional de Educación y Congreso Nacional de Educación.

Se propone que las Juntas Escolares, de Núcleo, Subdistritales y Distritales ejercerán el control social al desempeño de las autoridades educativas, directores y personal docente.

Considera también la participación de la sociedad civil a través de sus organizaciones funcionales, en la definición de objetivos y demandas educativas, en la organización, planificación, administración y gestión educativa en los niveles Distrital, Subdistrital, de Núcleo y de Unidad Educativa.

En el nivel Distrital establece la participación del Gobierno Municipal en la administración de los servicios educativos.

En el nivel Departamental y Regional se establece la participación en la formulación de políticas educativas, el seguimiento y evaluación del servicio educativo a través de los Consejos Educativos.



Calidad Educativa, denominado SINAMED, el cual será administrado por el Consejo Nacional de Acreditación y medición de la Calidad educativa, denominado CONAMED.

El área de educación alternativa es organizada en tres opciones educativas, estas son la educación de Adultos, Permanente y Especial. Esta área no presenta una organización completa y tampoco se establece con claridad los componentes organizacionales de las tres opciones y su relación con el SEN.

### **1.3.3. Estructura de Administración Curricular**

Como su nombre lo señala, esta estructura plantea básicamente la administración del servicio educativo para las dos áreas organizadas que propone el SEN. Hace referencia nuevamente a acciones de planificación, organización y otros.

Se dice que esta estructura se diseña con la finalidad central de garantizar el servicio educativo, asignándole la tarea de organización y planificación, orientación y evaluación del proceso educativo en todas las áreas, niveles y modalidades, establecidas en el SEN.

Se establecen seis instancias de administración para el área formal, se identifican los niveles Nacional, Departamental, Distrital, Subdistrital, de Núcleo y de Unidades Educativas, y para el área alternativa sólo dos niveles, el Nacional y Departamental y con tres divisiones, con competencia en sus jurisdicciones establecidas.

Se ratifica las funciones de dirección en los diferentes niveles de la administración curricular y se establecen las condiciones y procedimientos para la selección de los directores de educación.

Nuevamente se hace referencia a las organizaciones funcionales, esta vez para plantear el rol que tienen las Juntas Escolares, de Núcleo y Distritales en el control del desempeño de las autoridades educativas y personal docente, y la posibilidad de participar en la solicitud de la contratación, ratificación o remoción de estos servidores públicos.

Finalmente se hace referencia a la unificación administrativa de la educación urbana y rural, lo que significa la unificación del Magisterio Boliviano.

### **1.1.4. Servicios Técnico-pedagógicos y Administración de Recursos:**

Esta estructura define las acciones de seguimiento y apoyo pedagógico a autoridades y personal docente, y la administración de los recursos humanos, materiales y financieros destinados al servicio

educativo. Con competencia desde el nivel Nacional, hasta el Subdistrital, se propone la organización de dos divisiones: de Servicios Técnico-Pedagógicos y de Administración de Recursos.

Las acciones de, investigación, planificación, evaluación del curriculum corresponde a los Servicios Técnico-pedagógicos y está bajo su responsabilidad el cuerpo de asesores pedagógicos en los niveles Subdistrital y Distrital.

La administración del personal está bajo responsabilidad de las direcciones de educación en los seis niveles y la administración de la infraestructura y bienes, a cargo de las municipalidades correspondientes.

En las reformas a la LPP, se plantea la creación de los Centros de Recursos Pedagógicos (CRP), en cada núcleo educativo, con financiamiento estatal y la transferencia a los municipios; los que asumen la responsabilidad de su constitución, funcionamiento, administración, mantenimiento y reposición de los equipos y materiales necesarios.

Finalmente existen consideraciones específicas, las que hacen referencia al financiamiento de la educación; se establece como fuentes de financiamiento el Tesoro General de la Nación (TGN), Los Tesoros Municipales y el Presupuesto de Inversión Pública.

Se reconoce la prioridad de atención del nivel primario y plantea la atención gratuita de los niveles Preescolar, Primario, Secundario y el área de educación Alternativa.

Se hace la diferencia en el tema del financiamiento de los recursos; por un lado se encuentra el pago al personal docente y administrativo del SEN, el cual es cubierto por el TGN y el financiamiento de la infraestructura, mobiliario y material didáctico, que se atiende desde el municipio. De la misma manera los Centros y Institutos Estatales Técnicos, Institutos Superiores y Universidades serán financiados por el TGN y a través de otras fuentes sean de los presupuestos de inversión pública o privadas.

En la Ley de DA, se establece como una de las funciones de la Prefectura la administración, supervisión y control de los recursos humanos y las partidas presupuestarias asignadas al funcionamiento de los servicios personales de educación.

## CAPITULO II: EDUCACION Y DESARROLLO

### 2.1. LA RELACIÓN: SOCIEDAD Y EDUCACIÓN

La educación es un factor para el desarrollo de las sociedades, en tanto factor de cambio, se constituye también en un componente social que debe renovarse permanentemente<sup>25</sup>, generando innovaciones mediante sus ciencias propias e integrando para sí, los aportes teórico-empíricos de las demás ciencias relacionadas con su función.

Esta situación reconoce que la educación mantiene una relación proactiva con la sociedad, porque en la medida en que la ésta se desarrolla, se convierte a su vez, en el principal eje dinamizador de los procesos de desarrollo dentro de la sociedad.

Tedesco<sup>26</sup> nos muestra esta realidad, en el planteamiento que hace de la "Educación Moderna", y el nuevo rol a asumir, frente a los fenómenos sociales emergentes:

*"...el rol de la educación en este contexto en el proceso de socialización se hace importante, ya que la escuela puede llegar a ser la institución socializadora del futuro y el formar a las generaciones futuras exigirá otro diseño institucional, la educación moderna adquiere entonces una transversalidad para articular valores tradicionales y modernos como la solidaridad y la creatividad; para articular la política con la ciudadanía; y el conocimiento con la productividad."*

Rivero, confirma esa relación proactiva al mencionar que en América Latina desde la década de los 90, se asumen nuevos enfoques educativos y nuevas políticas, para dar lugar a su cambio y transformación; porque se reconoce que su desarrollo, es primordial en el desarrollo de los pueblos de la región.<sup>27</sup>

Entonces el desarrollo educacional es un desafío permanente, porque su renovación ayuda al cambio de la sociedad; sin embargo no es posible un desarrollo educacional, sino se consideran todos los fenómenos<sup>28</sup> o procesos de cambio que se presentan en la sociedad, en el momento de orientar y renovar el servicio de la educación.

<sup>25</sup> Véase: PNUD, "DESARROLLO HUMANO EN BOLIVIA 1998", Ed. PNUD, La Paz, 1998, pgs.2-3.

<sup>26</sup> Véase: TEDESCO, Juan Carlos, "La Educación y los Nuevos Desafíos de la Formación del Ciudadano" citado en PNUD, Op. Cit. pg.20.

<sup>27</sup> Véase: RIVERO, José. "Enfoques y Estrategias para la Formación de Educadores con Jóvenes y Adultos", publicado en: La Piragua- Revista Latinoamericana de Educación y Política, N°12-13, Chile, 1996, pgs.31-33.

<sup>28</sup> TEDESCO, menciona algunos de estos fenómenos: la transición a la democracia, la crisis del Estado Nación, la globalización de la economía, el impacto de las nuevas tecnologías de la información, crisis de las instituciones políticas.

## 2.2. LA RELACIÓN: DESARROLLO Y SER HUMANO

### 2.2.1. Paradigmas de Desarrollo

Afirma Arocena, que comprender o plantear un paradigma de desarrollo, es en la actualidad, una tarea muy compleja porque este planteamiento debe superar los anteriores enfoques reduccionistas; los cuales no han resuelto los grandes problemas que atraviesan las distintas sociedades. El paradigma actual de desarrollo, no se resume en un planteamiento sencillo, como sucedió con los enfoques evolucionistas, historicistas y estructuralistas, que sirvieron de referentes para orientar las acciones en todos los campos de la sociedad.<sup>29</sup>

Expone Martínez que los grandes problemas que se enfrentan hoy, como el estancamiento económico, las disparidades económicas, la marginalización de grandes sectores de la población mundial, la degradación del medio ambiente, etc. a consecuencia del fracaso de los modelos de desarrollo, está exigiendo invertir y reorientar el desarrollo, hacia el desarrollo humano, para enfrentar estos grandes problemas socioeconómicos.<sup>30</sup>

Frente al reconocido fracaso de los anteriores modelos o enfoques de desarrollo, surge una creciente profundización de planteamientos y conceptos del desarrollo, centrados en el ser humano, considerando esencialmente sus necesidades básicas de vida: condiciones de vida, aspiraciones, deseos, valores y actitudes, limitaciones, entre otros, como elementos de análisis y propuesta.

El planteamiento de Martínez<sup>31</sup> sobre el concepto de desarrollo, establece que el mismo ya no se limita solamente a una medición de indicadores económicos, asume una nueva dimensión que es la humana: " *...el concepto de desarrollo humano, es el verdadero concepto de desarrollo: ... porque son las personas las que se desarrollan, no las cosas, es el hombre, es la sociedad organizada...Por lo tanto el concepto de desarrollo pasa por un concepto de desarrollo humano de la persona y la sociedad... "*

### 2.2.2. El Desarrollo Humano

La expresión Desarrollo Humano, hace referencia a un nuevo enfoque del desarrollo centrado en el ser humano y se reconoce que es un enfoque inconcluso, por la constante renovación y reconstrucción de sus postulados que se hacen en el plano local y global.

<sup>29</sup> Véase: AROCENA, José. "El desarrollo Local: Un Desafío Contemporáneo", Ed. Nueva Sociedad, Venezuela, 1995, pg.37-55.

<sup>30</sup> Véase: MARTINEZ, Juan Luis. "Reformas Educativas Comparadas", Ed. CEBIAE, La Paz, 1995, pgs.18-21.

<sup>31</sup> Véase: CEBIAE. "Innovaciones Curriculares" Ed. CEBIAE, La Paz, 1995, pgs.12-13.

Se establece que el enfoque está centrado en la ampliación del bienestar de la gente, a partir de la reducción de las inequidades sociales y culturales existentes, posibilitando que las sociedades desarrollen equitativamente sus capacidades y plasmen sus orientaciones culturales en función de sus valores, aspiraciones y deseos.<sup>32</sup>

Según el informe mundial del PNUD, el centro del concepto del Desarrollo Humano es la ampliación de las opciones de la gente y mejorar su nivel de bienestar; independientemente del nivel de desarrollo, las tres opciones esenciales de la gente son: vivir una vida larga y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a recursos necesarios para tener un nivel de vida decente. Otras opciones complementarias hacen referencia a la libertad política, económica y social, a la libertad para tener una vida creativa y productiva, así como el disfrute del respeto por sí mismo y la garantía de los derechos humanos.<sup>33</sup>

Se afirma que el objetivo del DH, es crear las condiciones políticas, sociales e institucionales para un desarrollo, centrado en el ser humano, diseñando políticas sociales en función de éste.<sup>34</sup>

### 2.3. EDUCACIÓN Y DESARROLLO HUMANO

La educación factor con efectos multiplicadores, es un componente básico del desarrollo humano, porque posibilita el desencadenamiento de múltiples efectos; siendo el principal, el mejoramiento de la calidad de vida<sup>35</sup>, esto significa la progresiva satisfacción de las necesidades humanas<sup>36</sup>. Se afirma por ejemplo, que son evidentes los efectos en el empleo, los ingresos, la promoción de valores, la institucionalidad democrática, la cultura cívica, etc.

Martinez establece la relación entre Desarrollo-Calidad de Vida-Necesidades Humanas-Necesidades de Aprendizaje, para dar a entender el nexo entre Educación y Desarrollo Humano. Afirma que el desarrollo humano se va dando, en la medida en que aumenta la calidad de vida y el aumento de la calidad de vida es posible, cuando se va satisfaciendo las necesidades humanas y éste satisfacer las necesidades humanas implica inicialmente satisfacer las necesidades de aprendizaje.<sup>37</sup>

<sup>32</sup> Véase: PNUD. "Desarrollo Humano en Bolivia 1998", Ed. PNUD, Bolivia, 1998, pg. III.

<sup>33</sup> Véase: PNUD. Op. Cit. pg.2.

<sup>34</sup> Véase: MARTINEZ, Juan Luis. Op. Cit. pg.20.

<sup>35</sup> Véase: PNUD. Op. Cit. pgs. 2.

<sup>36</sup> De acuerdo con la definición de Manfred Max Neef, el número de necesidades del ser humano es finita y no varía en distintas culturas, sin embargo los satisfactores pueden variar. Identifica 10 necesidades: Subsistencia, Protección, Afecto, Entendimiento, Participación, Ocio, Creación, Identidad, Libertad y Trascendencia.

<sup>37</sup> Véase: CEBIAE. Op. Cit. pg.13.

## 2.4. ATENCIÓN DE LAS NECESIDADES BÁSICAS DE APRENDIZAJE

La satisfacción de las Necesidades Básicas de Aprendizaje(en adelante NEBA), constituyen actualmente una de las proposiciones de mayor alcance dentro de las estrategias de diseño de la atención educativa ligada al desarrollo.

Con esta expresión se hace referencia inicialmente a la relación entre necesidades básicas de vida del ser humano( individual y colectivamente) y los aprendizajes necesarios para satisfacer dichas necesidades; también plantea la pertinencia de elaborar una oferta educativa en toda su dimensión a partir de la demanda, de los educandos, de las comunidades, del país; y no como una oferta pública "ciega"; finalmente reconoce que el ámbito escolar se constituye en el espacio privilegiado donde puede y debe trabajarse la satisfacción de las necesidades básicas de vida.<sup>38</sup>

Como afirman Trímboli e Iturra, la importancia de las NEBA radica en que éstas, son definidas por los requerimientos que plantea el desempeño de un ciudadano en los diferentes ámbitos de la sociedad<sup>39</sup>.

### 2.4.1. El Concepto de las NEBA

Se denomina de esta manera al conjunto de aprendizajes (constituidos por los instrumentos de aprendizaje y los contenidos básicos de aprendizaje) que el ser humano precisa para poder sobrevivir, vivir y trabajar dignamente, participar en el desarrollo, mejorar sus condiciones de vida, tomar decisiones y seguir aprendiendo.<sup>40</sup>

La denominación de "necesidades básicas de aprendizaje", no hace referencia a un fin en sí misma, al contrario reconoce que se constituyen en el cimiento para futuros aprendizajes, en las diversas modalidades, niveles, áreas, etc. ofertadas. El alcance de las NEBA varía en cada país y en cada cultura e inevitablemente cambia con el paso del tiempo.<sup>41</sup>

### 2.4.2. La Satisfacción de las NEBA

La satisfacción de las NEBA, según Martínez:

*"...otorga al individuo no solo una serie de oportunidades de desarrollo económico y humano sino, también, poder para intervenir en el destino de su nación, proyectar su cultura, su lengua y su*

<sup>38</sup> Véase: GOTTRET, Gustavo y CARRANZA, Carlos. "El Currículum Alternativo y Popular de Fe y Alegría", citado en CEBIAE. "Innovaciones Curriculares" Op. Cit. pg.87-89.

<sup>39</sup> Véase: TRIMBOLI, Juan e ITURRA, Ricardo. "Educación del Consumidor: Su Propuesta Latinoamericana", publicado en: La Piragua- Revista Latinoamericana de Educación y Política, N°12-13, Chile,1996, pg.89.

<sup>40</sup> Véase: WCEFA:1990, citado en MARTINEZ, Juan Luis. Op. Cit. pg.22.

<sup>41</sup> Véase: WCEFA:1990. Citado en MARTINEZ, Juan Luis. Op. Cit. pg. 22.

*tradición en el marco de la tolerancia con las diferencias sociales, religiosas, políticas, culturales y de otra índole”.*

Se entiende también que:

“... la satisfacción de estas necesidades dota de autoridad a los individuos en una sociedad y a la vez les confiere la responsabilidad de respetar y enriquecer su herencia común: cultural, lingüística y espiritual.”<sup>42</sup>

## **2.5 EL DESARROLLO EDUCACIONAL**

La educación, precisa replantearse, (renovarse e innovar) permanentemente, sobre sus componentes intrínsecos y mecanismos que hacen posible su acción, hacia una transformación favorable.

El Desarrollo Educacional hace referencia a dos aspectos básicos de su constitución: el primero relacionado con su dimensión proyectiva, con su ideal de cambio y transformación del ser humano y la sociedad, expresado en términos de Proyecto Educativo sea local, regional o nacional, y el segundo referido a su dimensión operativa o de gestión, que se traduce en acciones múltiples para el logro de esos ideales.

Se define el Desarrollo Educacional como:

“ El proceso que pretende la transformación integral( filosófica, institucional, técnica, etc.) de la educación y su gestión, interrelacionando y orientando los recursos humanos, recursos físico-naturales, los conocimientos universales, el patrimonio sociocultural, y los recursos financieros disponibles, a la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje en una determinada sociedad”

---

<sup>42</sup> Véase: WCEFA:1990, Art. I, citado en MARTINEZ, Juan Luis. Op. Cit. pg.32.

## CAPITULO III: EL ESPACIO LOCAL

### 3.1. EL ESPACIO LOCAL

El espacio local adquiere una importancia creciente en las propuestas de desarrollo experimentados; según Arocena para definir la noción de lo Local, es necesario referirse a la noción de lo Global porque existe entre ambos una dependencia mutua:

*"... el análisis de lo Global, el análisis de las determinaciones sistémicas y estructurales, no agota el conocimiento de la realidad. Esto significa que en el análisis de lo Local se encuentran aspectos que le son específicos y que no son el simple efecto de la reproducción, a todas las escalas, de las determinaciones globales".<sup>43</sup>*

Así lo confirma Rosales, cuando hace el análisis de los procesos de integración que se vive en el mundo, reconociendo que el espacio local está ligado íntimamente al Global; resumiendo en su frase: *"Tenemos, de ahora en adelante, que pensar globalmente, pero actuar localmente"*.

Siguiendo con Arocena, este afirma que: *"... la distinción de las dos nociones supone también reconocer que el análisis de lo Local no es todo el análisis de la realidad. Lo Local no es más realidad que lo Global. Más aún lo Global no es la simple adición de locales, sino una dimensión específica de lo social, como es también lo Local"*.

Según De León y Osmani, el espacio local se lo concibe como un sistema territorial, complejo de relaciones sociales, donde interactúan agentes económicos, agentes políticos o demarcaciones institucionales, agentes sociales, identidades socioculturales y cualidades intrínsecamente espaciales o ambientales<sup>44</sup>

### 3.2. EL CONCEPTO DE SOCIEDAD LOCAL

A partir de los planteamientos de Arocena<sup>45</sup>, De León y Osmani<sup>46</sup> y otros, el Espacio Local es una Sociedad Local, y se la define como:

*" Un territorio con determinados límites, portador de una identidad colectiva expresada en valores y normas, interiorizados por sus miembros, y que conforma un sistema de relaciones de poder constituido en torno a procesos locales de generación de riqueza"*.

<sup>43</sup> Véase: AROCENA, José. "El desarrollo Local: Un Desafío Contemporáneo", Ed. Nueva Sociedad, Venezuela, 1995, pg.19.

<sup>44</sup> Véase: DE LEON, EDUARDO y OSMANI, MARÍA DE LA LUZ. "El Poder local como espacio de la educación de personas Adultas" Ed. La Piragua-CEAAL, Santiago, 1996, pg131,

<sup>45</sup> Véase: AROCENA, José. Op. Cit. 20-23.

<sup>46</sup> Véase: DE LEON, Eduardo. Op. Cit. pg. 131-132.



Lo que significa también, un sistema de acción sobre un territorio limitado, capaz de reproducir valores comunes y bienes localmente gestionados.

### 3.3. LOS ACTORES LOCALES

Para autores como Barreiro: Los actores locales son simultáneamente motor y expresión del desarrollo local; estos se dividen en tres categorías: los actores ligados a la toma de decisiones (político-institucionales); los actores ligados a técnicas particulares (expertos-profesionales); los actores ligados a la acción sobre el terreno (la población y todas las expresiones activas).<sup>47</sup>

Para Arocena, una definición más restrictiva de actor local dice: "*se entenderá bajo la fórmula de actor local, todos aquellos agentes que en campo político, económico, social y cultural son portadores de propuestas que tienden a capitalizar mejor las potencialidades locales*".<sup>48</sup>

### 3.4. ACTORES Y PROCESOS DE DESARROLLO LOCAL

#### 3.4.1 El Desarrollo Local

Se afirmó en el capítulo anterior que el planteamiento de propuestas de lo que es o debería ser el desarrollo, es una tarea muy compleja que abarca análisis mucho más integrales. Una definición aproximada del Desarrollo Local, es posible a partir de la definición de las características que debe presentar un proceso de desarrollo local.

El Desarrollo Local como proceso generado en el espacio local, presenta características precisas concordantes con los rasgos y cualidades propias de la sociedad local; de ahí que el desarrollo local a juicio de Arocena y otros estudiosos, se caracteriza por la integración de cinco posibles dimensiones: Social, Identitaria, Económico-Productiva, Política y Sistémica.<sup>49</sup>

- **La Dimensión Social:** Caracterizada por la superación de las carencias básicas generando servicios e infraestructura que mejoren la calidad de vida, la integración social superando toda forma de exclusión, la plena participación articulada de las organizaciones sociales en la planificación local y la existencia de élites locales consolidadas y legitimadas, capaces de conducir los procesos.

<sup>47</sup> Véase: BARREIRO, Fernando. Citado en AROCENA, José. OP. Cit. pg. 26.

<sup>48</sup> Véase: AROCENA, José. Op. Cit. pg.26

<sup>49</sup> Véase: AROCENA, José. OP. Cit. pgs137-155.

- **La Dimensión Identitaria:** Relacionada con la presencia de una identidad generadora que articule el pasado, presente y proyecto, que promueva la construcción de una visión general compartida de la localidad, que impulse el emprendimiento de iniciativas en los actores locales, y aumente el nivel de conocimiento e información localmente generados hacia una cultura del saber.
- **La dimensión Económico-Productiva:** Caracterizada por el fortalecimiento de la economía local, con nueva dinámica y propuesta de acumulación descentralizada, la creación y fortalecimiento de un tejido empresarial local que interactúe con los demás actores locales, la incorporación de tecnología apropiada a la realidad local, la realización de inversiones necesarias, aumentando el número y calidad de los servicios prestados a particulares y empresas, fruto de los excedentes económicos y la integración saludable de lo rural-urbano, eliminando dualidades.
- **La Dimensión Política:** Relacionada con el logro de la autonomía de gestión, superando los vínculos de dependencia y relaciones clientelistas y asumiendo la conducción responsable de la sociedad en todos los ámbitos de su competencia, el fortalecimiento institucional que garantiza la eficiencia de la gestión local, la existencia de una agenda pública donde los distintos actores expresan, debaten y negocian a partir de políticas globales de desarrollo local y finalmente la instrumentación de mecanismos de planificación local, legitimada, institucionalizada y con visión estratégica iluminada por un proyecto colectivo compartido.
- **La Dimensión Sistémica:** Caracterizada por la integración horizontal del sistema, donde los distintos actores reconocidos y legitimados actúan dentro de una lógica de cooperación, negociación, coordinación multisectorial-horizontal-territorial, y la integración vertical, aprovechando al máximo los recursos y apoyos nacionales, mediante un sistema local autónomo e integrado a las redes globales.

Una definición no acabada del desarrollo Local, dice:

*" El desarrollo Local es aquel proceso que desde un horizonte de desarrollo consensual y sostenible, está orientado a la consolidación de áreas bien dotadas, equilibradas e integradas, que cuenten con un sistema de actores consolidado y articulado horizontal y verticalmente a lo largo de un importante periodo histórico".*

### 3.4.2. Actores del Desarrollo

Es evidente que los éxitos alcanzados en diferentes procesos de desarrollo local impulsados, se debieron a la acción específica de sus actores sociales, comprender y valorar las características de estos actores locales resulta necesario, en el momento de diseñar y plantear acciones locales.

Rosales se refiere a ello, cuando afirma que: *"...en América Latina y en el mundo se descubre que finalmente, el desarrollo lo hace la gente, lo hacen las personas, lo hacen ustedes y nosotros, lo hacemos juntos, el desarrollo no lo hacen: estructuras, entidades, organigramas, administraciones. El desarrollo lo hacen las personas."*<sup>50</sup>

Siguiendo con Rosales; cuando habla de los municipios, reconoce que: *"...detrás de los municipios exitosos no hay otra cosa que buenos alcaldes, buenos funcionarios y una comunidad unificada. Gente que hace las cosas bien, gente que se moviliza, gente que no pelea, sino que trabaja coordinadamente"*.

Los actores locales organizados asumen roles protagónicos, en la construcción de procesos de desarrollo en los ámbitos en que coexisten; los movimientos locales en determinados momentos han trascendido la demanda puntual y han orientado su accionar hacia propuestas mucho más de largo alcance, de políticas sociales, políticas económicas y políticas culturales.<sup>51</sup>

Sin embargo estos procesos de acción para el desarrollo local no son posibles, sino se promueven mecanismos de valoración y ejercicio de sus formas propias de desenvolvimiento, entonces es preciso fortalecer situaciones de participación ciudadana, de gestión del territorio, de descentralización participativa y desconcentración administrativa, procesos de planeamiento estratégico, etc., los que suponen generar prácticas locales permanentes.<sup>52</sup>

### 3.5. DESCENTRALIZACION EDUCATIVA

Los cambios hacia procesos de descentralización educativa, hacia procesos de gestión local, representan un avance frente a la tradicional y deficiente acción centralista-paternalista del Estado, sin embargo estos procesos no presentan aún resultados favorables; según algunos investigadores, este fenómeno de descentralización está significando que el Estado descuide el servicio educativo y se produzcan diferenciaciones negativas entre regiones o municipios, en cuanto a la calidad del servicio ofertado.<sup>53</sup>

<sup>50</sup> Véase: ROSALES, Mario. "Cooperación Internacional y Municipalismo", Ed. INIDEM, Bolivia, 1991, pgs. 73-74.

<sup>51</sup> Véase: AIPE. "Descentralización, Poder Local y Rol de las IPDS". Ed. AIPE, La Paz, pg.148-149.

<sup>52</sup> Véase: DÉ LEON, Eduardo. Op. Cit. pg.132.

<sup>53</sup> Véase: ZEMELMAN, Hugo. "Reformas del Estado y Reformas Educativas", Ed. CEBIAE, La Paz, 1999, pgs.33-50.

Aún estos procesos de potenciamiento de los Espacios Locales para la atención de servicios públicos, como la educación; se considera que el rol del Estado en relación con la atención del servicio educativo debe seguir siendo central.

Puiggrós, en el análisis que hace sobre este punto, reconoce que: *"el Estado paternalista ha caducado, y el Estado moderno está en crisis, pero en la sociedad no se han desarrollado aún otros sujetos o agentes, otras opciones capaces de sustituir las funciones que sigue siendo necesario cumplir públicamente"*. Plantea que en América latina no hay sujetos con autonomía educacional capaces de hacerse cargo de la educación masiva sustituyendo al Estado.<sup>54</sup>

UNESCO, escribía: *"...aún los cambios sucedidos en materia de reestructuración y rol de los Estados nacionales, ...es evidente que el mismo, debe seguir siendo el principal actor en el escenario educativo, ...jugando un papel protagónico en el conjunto de las decisiones de orden nacional, que son fundamentalmente de naturaleza política."*<sup>55</sup>

No está en duda que la función del Estado en la atención del servicio educativo es fundamental, sin embargo es preciso reconocer que el municipio, (una determinada expresión del espacio local), constituye una instancia que muestra múltiples características y potencialidades relacionadas con la educación.

Los recientes procesos impulsados en el ámbito municipal, han permitido que investigadores identifiquen y reconozcan un conjunto de características propias de los municipios, ligadas con los procesos de desarrollo local.

Se dice que como fruto de las múltiples experiencias efectuadas desde la aplicación de la LPP, se confirma que los municipios constituyen el principal espacio de participación, concertación, planificación y gestión del desarrollo<sup>56</sup>; esto obviamente no excluye a la educación y mucho menos al servicio educativo existente en estos ámbitos.

Dominguez afirma que: *"... la acción y desarrollo local, se sustentan en la concepción de que es desde la administración local de donde pueden partir impulsando, con fuerza extraordinaria, el cambio hacia la excelencia, los esfuerzos de transformación de las economías regionales y locales, impactando*

<sup>54</sup> Véase: PUIGGROS, Adriana. "Refundamentación Político Pedagógica de la Educación Popular en la Transición al siglo XXI", Ed. La Piragua Nº12-13, Santiago, 1996, pg.11.

<sup>55</sup> Véase: UNESCO-OREAL, Op. Cit., pgs. 153-154.

<sup>56</sup> Véase: MDH,SNPP,MDSMA. "Lineamientos para una Planificación Participativa Municipal", La Paz, 1997,Pg.15.

*decisivamente en el desarrollo, crecimiento económico y social, con miras a la obtención del bienestar humano y la satisfacción de las necesidades de la población local y regional".<sup>57</sup>*

Aunque este proceso de descentralización de la educación hacia los municipios, presenta muchos peligros, sobre todo si se constata que las experiencias dadas en América Latina en la transferencia de ciertas funciones de planeación y administración de servicios a los gobiernos locales, no siempre fueron respaldadas, con el fortalecimiento de su capacidad administrativa<sup>58</sup>, la misma, es una realidad y requiere ser considerada como tal.

La existencia de opiniones en sentido de desarrollar una educación que le dé importancia a sus vínculos con la transformación productiva microregional, el trabajo y la economía de la gente en los espacios locales, al reconocimiento y valoración las especificidades y diferencias culturales, etc., exige reconocer y profundizar cuales serán las ventajas y peligros que esto supone para el mejoramiento del servicio educativo público en los municipios.

Finalmente sugerencias que buscan garantizar la viabilidad de la RE en Bolivia, apuntan en sentido de que la educación requiere hoy más que nunca, de la concertación o la creación de acuerdos sociales para superar las concepciones parciales y excluyentes estatista o privatizadora de la educación y recuperarla como una responsabilidad de todos.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Véase. DOMINGUEZ, Andrés. Municipio y Estrategia de Desarrollo, Ed. INIDEM, Bolivia 1991, pg. 40.

<sup>58</sup> Véase: LORDELLO de Melo, Diogo. Municipio y Estrategia de Desarrollo, Ed. INIDEM, Bolivia 1991, pg. 30.

<sup>59</sup> Véase: PNUD. Op. Cit. pgs.72-73.

## CAPITULO IV: CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE ESTUDIO

### 4.1. EL MUNICIPIO DE SAN CARLOS<sup>60</sup>

#### **Creación**

El Municipio San Carlos fue creado por ley del 8 de Abril de 1926, como parte de la provincia Ichilo del departamento de Santa Cruz.

#### **Ubicación**

Está localizada en la denominada subregión integrada, entre las coordenadas 15 ° 48' y 17 ° 59' de latitud sur y 63 ° 13' y 64° 49' de longitud oeste, se encuentra en la zona de transición entre el pie de monte sub andino y los llanos orientales.

Limita al oeste con el Municipio Yapacaní, al sur con el Municipio de Buena Vista, al norte y al este con la Provincia Sara del departamento de Santa Cruz y está dividida en 88 comunidades, y tres centros urbanos importantes (San Carlos, Santa Fe, San Juan).<sup>61</sup>

#### **Organización territorial**

El Municipio de San Carlos esta dividido en nueve Distritos: San Carlos, Buen Retiro, Antofagasta, Enconada, Ayacucho, Menacho, Santa Fe, Surutú y San Juan.

#### **Demografía**

Según el censo de 1992 la población total del Municipio San Carlos es de 18.347 habitantes. 9.846 son hombres (54% ), y 8.501 son mujeres (46%).

El 30% habitan en centros urbanos (5.567 habitantes), y el 70% en comunidades dispersas (12.780 habitantes).

La tasa de crecimiento de San Carlos es de 1,84%, la más alta de la provincia, pero por debajo del departamento de Santa Cruz.

La Tasa Global de Fecundidad es de 8 hijos por mujer, siendo 7,4 en el área urbana y 8,1 en el área rural y la Tasa de Mortalidad Infantil es de 46 por mil nacidos vivos, 45 en el área urbana y 48 en el área rural.

---

<sup>60</sup> La información del Municipio fue obtenida del documento: "Diagnóstico Municipal Consolidado", elaborado por CIPCA, PRODISA, CEDETI y el Gobierno Municipal de San Carlos.

<sup>61</sup> Véase: Anexo, Mapas de ubicación geográfica.

En el Municipio San Carlos, el 51% son migrantes y el 49% son no migrantes (nativos). Está formado por un conglomerado étnico variado. El porcentaje de referencia respecto al uso de la lengua (como primera), es la siguiente: El 54,9,1% castellano, un 40,7% quechua, el 1,9% aymará, el 0,6% guaraní y un 1,9% idioma extranjero.

### **Acceso a Servicios Básicos**

La dotación y calidad de Agua en los Centros Urbanos es buena y sólo una tercera parte de las comunidades rurales cuenta con agua de buena calidad. La población obtiene el agua de pozos, norias, etc.

El Municipio de San Carlos no cuenta con saneamiento básico, no cuentan con alcantarillado público las aguas servidas son echadas al aire libre, en la localidad de Santa Fe existe un rudimentario sistema de recojo de basura, en el área rural la basura es quemada o echada a campo abierto de forma individual.

En la Provincia Ichilo el 33% de la Población no tiene acceso a los Servicios de Salud, debido principalmente a la mala organización del servicio, los escasos recursos destinados, entre otros. En el Municipio San Carlos, se cuenta con 7 establecimientos médicos

Existen también, los UROS comunitarios atendidos por los Responsables Populares de Salud (RPS) están localizados en: Estación Molina, Enconada, Los Andes, Flores, El Pilar, La Lidia, Antacagua y Punta Rieles.

### **Infraestructura Caminera**

Por el Municipio cruza la carretera troncal asfaltada que une las ciudades de Santa Cruz con Cochabamba.

La mayor parte de los caminos vecinales son transitables en épocas secas; el 65,6% de los caminos tienen salida a la carretera asfaltada, el 25,9% de la longitud tienen salida a carretera de tierra y el 8,2% a la de ripio. Asimismo, el 27% de los caminos son transitables durante todo el año frente a un 73% de los mismos que solo son transitables durante la época seca.

### **Comunicaciones**

Los principales medios de comunicación identificados en el Municipio San Carlos son: Radio Santa Cruz, Ichilo, Panamericana, Pio XII y, María Auxiliadora. Por otro lado los medios de comunicación televisivos son el canal 13, 9, 11, 7 y 8.

### **Vivienda**

En el Municipio San Carlos existen 3.823 hogares particulares. El promedio de personas por hogar es de 4,8.

El promedio de personas por dormitorio es de 3,6. El porcentaje de hogares con vivienda propia es del 71,3%. El porcentaje de hogares con servicio sanitario es del 46,3%.

## **4.2. INDICADORES EDUCACIONALES**

El distrito educativo San Carlos está conformado por seis subdistritos: San Carlos, Santa Fe (Km. 0), Antofagasta, Juan Lorenzo Campero, La Enconada y Ayacucho.

En el área de Educación Formal se presentan los siguientes indicadores:

### **Cobertura Educativa**

La información sobre la cobertura en los tres niveles (pre-escolar, primario y secundario), manejada por las autoridades varía entre fuentes.

Por un lado la Dirección Distrital de San Carlos, presenta una matrícula escolar<sup>62</sup>, que representaría una cobertura entre los tres niveles mencionados, del 115%, en tanto que la información de la Dirección Departamental afirma que la cobertura es del 80%. El cálculo hecho en la investigación a partir de proyecciones<sup>63</sup>, y el análisis de algunas muestras, nos daría una cobertura general del 70%.

### **Oferta Educativa**

La oferta educativa en el área formal, no ha variado de la situación existente antes de la RE. De seis núcleos establecidos solamente en tres se cuentan con todos los niveles y ciclos educativos propuestos por la RE.

De 45 unidades educativas que atienden el nivel Preescolar y Primario el 70% es multigrado.

De 19 unidades educativas que atienden los cursos de Aprendizajes Aplicados, Tecnológicos y Técnicos, solamente 3 están considerando e incorporando estos aprendizajes.

### **Infraestructura y Personal Docente**

En todo el distrito se cuenta con 158 aulas, con un total aproximado de 6636 metros cuadrados construidos; esto equivale a 0,76 m<sup>2</sup> por alumno<sup>64</sup>, según la Dirección Distrital y 1,21 m<sup>2</sup> por alumno para una población escolar de 5468 según la información de la investigación.

<sup>62</sup> Véase: el punto 4.3 Núcleos Educativos de la RE.

<sup>63</sup> Para el cálculo, se empleó: la población del 92, según INE, considerando el margen de error del censo de 10%, tasa de crecimiento municipal, la expectativa de población escolar, cobertura escolar con RE y sin RE, y el crecimiento real registrado en las unidades educativas de muestra.

<sup>64</sup> Para el cálculo se considera el promedio de espacio en el aula: 1,5 m<sup>2</sup> por alumno.



En ambos casos se representa un déficit en cuanto a infraestructura relacionada con las aulas, para el caso de viviendas de maestros, (por ser un municipio rural es muy necesario), en el municipio existen 38 viviendas, de las cuales un 60% está en buen estado.

Respecto a la población docente; el municipio cuenta con 359 maestros, de los cuales el 44% es normalista. La relación maestro-alumno sería de: 24,12 alumnos por maestro, mayor a la relación considerada para áreas rurales.

### ***Matrícula Escolar, Deserción y Repitencia.***

Se tiene una población matriculada según Dirección Distrital de 8658 alumnos en los niveles, preescolar, primario y secundario, la tasa de deserción para la gestión de 1999, fue del 10,63% y la tasa de repitencia de un 8,38%.

### ***Educación Intercultural y Bilingüe.***

La educación bilingüe modalidad necesaria en el municipio no se ha logrado implementar; existe un solo colegio que aplica esta modalidad<sup>65</sup>. En el caso de la educación intercultural, con el trabajo de los asesores pedagógicos se intentan acciones curriculares en todas UE, existen limitaciones para diseñar coherentemente la nueva acción educativa; según criterio de los actores locales, es la falta de conocimiento de la región en todos sus aspectos y la ausencia de criterios globalizantes e integrales que muestran dichos asesores, afirman los docentes que sólo les han enseñando unas técnicas pedagógicas y eso no es suficiente.

En el área de Educación Alternativa, se tiene los siguientes indicadores:

### ***Analfabetismo y Educación Alternativa.***

El porcentaje de analfabetos de 15 y más años es del 22,3%. Este índice es mayor en las mujeres (31,7%) que en los hombres (15,0%). Se desarrolla un programa de alfabetización por radio, dirigido por el Instituto Radiofónico Fe y Alegría (IRFA), el cual alcanzó una cobertura del 40% de la población analfabeta.

Tres Núcleos Educativos ubicados en el área urbana cuentan, adicionalmente, con CEMA, IBA; se contaba con la Normal Móvil, la cual se clausuró.

---

<sup>65</sup> El Colegio Técnico-Humanístico San Juan, enseña en Castellano y Japonés a hijos de Bolivianos y de Japoneses.

Respecto a la Educación Permanente existen algunas instituciones de desarrollo las cuales realizan esporádicamente cursos de capacitación en diversas temáticas. y no existe ningún programa dirigido a la Educación Especial.

### 4.3. ORGANIZACIÓN DE NUCLEOS EDUCATIVOS

Se conformaron 6 Núcleos Educativos, número que no guarda relación con el número de Distritos Municipales definidos, los cuales son nueve.

**Cuadro N° 1. NÚCLEOS EDUCATIVOS Y NÚMERO DE ALUMNOS ATENDIDOS EN LOS TRES NIVELES.**

NUCLEO SAN CARLOS				
Nº	UNIDADES EDUCATIVAS	INICIAL	PRIMARIA	SECUNDARIA
1	CENTRAL SAN CARLOS	30	371	
2	RUBEN DARIO ZABALA		216	
3	RENE BARRIENTOS		286	
4	MIGUEL MARIA DE AGUIRRE			226
5	TARCICIO DEL FABRO	32		
6	CORAZON NUEVO		221	31
7	6 DE AGOSTO	30	317	
8	EL SUJAL	12	47	257
9	LA LIDIA		16	
10	VILLA ROSARIO		15	
11	SAN ANTONO			
	TOTALES	104	1489	514
NUCLEO SANTA FE				
Nº	UNIDADES EDUCATIVAS	INICIAL	PRIMARIA	SECUNDARIA
12	SANTA FE- KM '0'	50	516	53
13	SANTA FE - TARDE	54	448	
14	SANTA CRUZ E.P.D.B	30	496	
15	SANTA CRUZ E.P.D.B	32	207	
16	SANTA CRUZ E.P.D.B			246
17	SAGRADO CORAZON E.P.D.B	104	610	
18	SAGRADO CORAZON E.P.D.B		272	
19	SAGRADO CORAZON E.P.D.B			186
20	TECNICO HUMANISTICO "SAN JUAN"	36	190	485
21	VILLA IMPERIAL	10	63	
22	AGUA BONTA	3	21	
23	TACUJARTA		28	
24	YANTATA	14	44	
25	MATARACU	2	46	
	TOTALES	335	2941	970

Elaboración propia julio del 2000.

Fuente: Dirección Distrital de Educación.

NUCLEO ANTOFAGASTA				
Nº	UNIDADES EDUCATIVAS	INICIAL	PRIMARIA	SECUNDARIA
26	CENTRAL ANTOFAGASTA	51	309	16
27	AGUA BLANCA	6	19	16
28	2 DE AGOSTO	11	64	
29	EL JOCHI	3	12	
30	TRANSVERSAL TERCERA	10	46	
31	ESTACION BUEN RETIRO	24	101	
	<b>TOTALES</b>	<b>105</b>	<b>551</b>	<b>32</b>
NUCLEO JUAN L. CAMPERO				
Nº	UNIDADES EDUCATIVAS	INICIAL	PRIMARIA	SECUNDARIA
32	JUAN LORENZO CAMPERO	71	180	
33	JUAN LORENZO CAMPERO		139	84
34	AURELIO SERRATE		194	
35	EL CERCADO		71	
36	EL PILAR		24	
37	PIQUIRI		23	
	<b>TOTALES</b>	<b>71</b>	<b>631</b>	<b>84</b>
NUCLEO ENCONADA				
Nº	UNIDADES EDUCATIVAS	INICIAL	PRIMARIA	SECUNDARIA
38	CENTRAL ENCONADA	31	215	
39	LOS ANDES		31	
40	GUADALQUIVIR		46	
41	MONTE RICO		18	
42	TRES DE JUNIO		28	
	<b>TOTALES</b>	<b>31</b>	<b>338</b>	
NUCLEO AYACUCHO				
Nº	UNIDADES EDUCATIVAS	INICIAL	PRIMARIA	SECUNDARIA
43	MARCIANO MENDEZ		172	12
44	CHAPACO		36	
45	MOLINA		27	
46	MARIA AUXILIADORA		58	
47	LAS MERCEDES		23	
48	SAN PEDRO SIRARI		44	
49	MENACHO		43	
50	PUNTA RIELES		20	
51	SAN MARTIN		27	
	<b>TOTALES</b>		<b>450</b>	<b>12</b>

Elaboración propia julio del 2000.

Fuente: Dirección Distrital de Educación.

**Cuadro Nº 2: POBLACION ATENDIDA POR NUCLEOS EDUCATIVOS**

NUCLEOS	PREESCOLAR	PRIMARIA	SECUNDARIA	SUBTOTAL
San Carlos	104	1489	514	2107
Santa Fe	335	2941	970	4246
Antofagasta	105	551	32	688
Juan L. Campero	71	631	84	786
Enconada	31	338		369
Ayacucho		450	12	462
<b>TOTALES</b>	<b>646</b>	<b>6400</b>	<b>1612</b>	<b>8658</b>

Elaboración propia julio del 2000.

Fuente: Dirección Distrital de Educación.

## CAPITULO V: RELACION MARCO TEÓRICO-MARCO PRÁCTICO-PROPUESTA

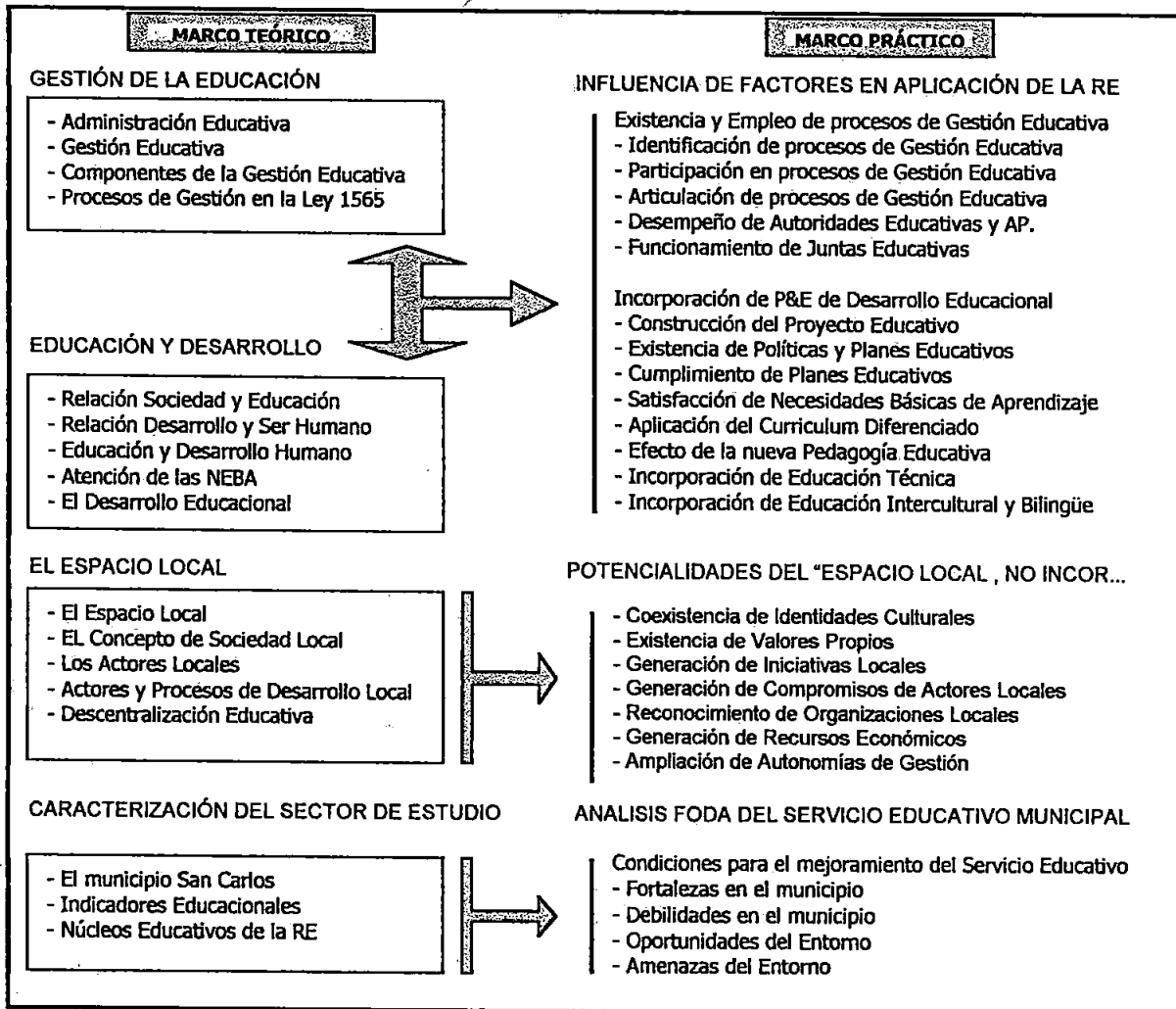
### 5.1 ORGANIZACIÓN DE RELACIONES

Se presenta los esquemas N° 2 y 3, que muestran las relaciones teórico-prácticas establecidas entre los distintos ejes temáticos abordados, los cuales fueron organizados para darle mayor consistencia al análisis de los fenómenos relacionados con la problemática planteada.

Cada uno de los esquemas muestra las relaciones establecidas entre las partes del trabajo de investigación, posibilitando una ayuda visual para la descripción, análisis y planteamiento de conclusiones relacionados con el tema investigado.

### 5.2. RELACIÓN MARCO TEÓRICO Y MARCO PRÁCTICO

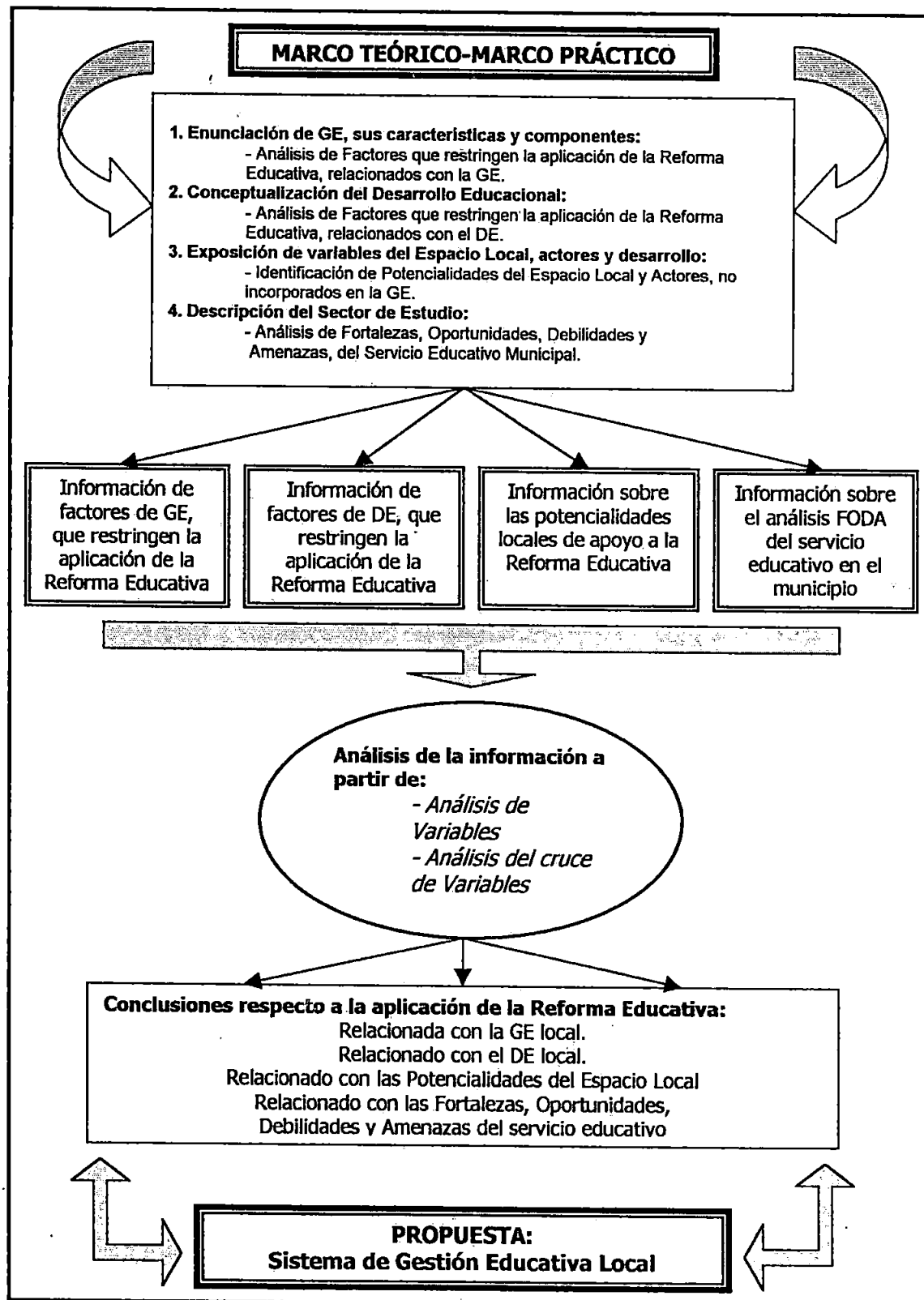
Esquema N° 2: RELACIONES ENTRE MARCO TEÓRICO Y MARCO PRÁCTICO



Fuente: Elaboración propia, Agosto del 2000.

### 5.3. RELACIÓN MARCO TEÓRICO-MARCO PRÁCTICO Y PROPUESTA

Esquema Nº 3: RELACIONES ESTABLECIDAS A PARTIR DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS



Fuente: Elaboración propia, Agosto del 2000.

**MARCO PRÁCTICO**

## CAPITULO VI: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Este capítulo está dirigido a desarrollar la metodología empleada en el proceso de investigación, el cual a partir de los objetivos planteados, permitió recabar información, para comprobar la hipótesis planteada en la parte introductoria y sustentada en el marco teórico.

La metodología es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación,<sup>67</sup> esto es, organizar el proceso, controlar sus resultados y prestar posibles soluciones a un problema, que conlleva la toma de decisiones<sup>68</sup>.

Partimos con la determinación del universo o población de estudio, continuando con la selección de la muestra representativa, la organización funcional de la muestra para efectos de recolección de información, la identificación de las variables y las relaciones existentes entre ellas. Con esta organización básica se elaboraron los instrumentos de recolección de información como son las encuestas, entrevistas, formulario de observación y las acciones previstas para el trabajo de campo.

### 6.1. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO Y MUESTRA

#### 6.1.1 Población de Estudio

Se identifican para el estudio los Núcleos y Unidades Educativas(en adelante NE y UE respectivamente) las que constituyen el nivel e instancia más adecuada y de mayor importancia en la transformación educativa en el espacio local. Estos NE, como muchos otros, se encuentran en el programa de transformación y mejoramiento y forman parte del conjunto de UE seleccionadas para el proceso de aplicación de la RE en Bolivia y en este caso particular en Santa Cruz.

Se eligió un área representativa del departamento: el municipio San Carlos, el cual( junto a otros municipios), fue seleccionado por el gobierno anterior como uno de los primeros, para implementar los dos programas diseñados para el efecto; y paralelamente por ser una jurisdicción representativa de la realidad sociocultural, lingüística, económica y productiva cruceña.

Finalmente se escogió esta área, porque cuenta con suficiente información multisectorial, plasmados en documentos tales como: Diagnósticos Socioeconómicos, Planes de Desarrollo Microregional y un Plan de Desarrollo Municipal, y paralelamente, porque es conocido por el investigador.

<sup>67</sup> Véase: TAMAYO, Mario. "El Proceso de Investigación Científica", Ed. LIMUSA, México, 1990, pg. 91.

<sup>68</sup> Véase: ZORRILLA Santiago y TORREZ, Miguel. "Guía para elaborar Tesis", Ed. McGraw-Hill, México,pg.40.

El universo de estudio constituye, 6 NE y las 51 UE distribuidas en nueve Distritos municipales de San Carlos, y abarcan 91 Unidades Poblacionales (en adelante UP; son comunidades rurales, sindicatos campesinos y/o pueblos), existentes en la sección de provincia.

**Cuadro N° 3: NUCLEOS EDUCATIVOS, UNIDADES POBLACIONALES Y UNIDADES EDUCATIVAS**

MUNICIPIO	UNIDAD EDUCATIVA	NUCLEO EDUCATIVO	UNIDAD POBLACIONAL
<b>San Carlos</b>	11 UE	N1: San Carlos	7 comunidades, 1 pueblo
	6 UE	N2: Juan L. Campero	5 comunidades, 2 sindicato
	6 UE	N3: Antofagasta	30 sindicatos
	5 UE	N4: Enconada	10 sindicatos
	9 UE	N5: Ayacucho	21 sindicatos
	14 UE	N6: Santa Fe	13 comunidades, 2 pueblos
<b>TOTAL</b>	<b>51 UE</b>	<b>6 NE</b>	<b>91 UP</b>

Elaboración Propia. Julio del 2000

Fuente: Diagnostico Municipal San Carlos- Dirección Distrital de Educación.

Las instituciones y organizaciones relacionadas a la población estudiada, son las siguientes:

- Gobierno Municipal de San Carlos.(GM)
- Dirección Distrital de Educación San Carlos.(DDE)
- Comité de Vigilancia de San Carlos.(CV)
- Central de Colonizadores de Antofagasta.(CCA)
- Central Única de Trabajadores Campesinos Santa Fé-Surutú-Punta Riel.(CCSP)
- Asociación de Juntas Vecinales de San Carlos.(AJVSC)
- Escuelas Populares Don Bosco.(EPDB)
- Instituto Radiofónico Fe y Alegría(IRFA)

### **6.1.2. Muestra**

Dada la importancia que tiene para la investigación, el incorporar a todos los actores locales, relacionados con la educación, se identifica al interior del universo estudiado, las organizaciones territoriales representativas de la Sociedad Civil, nombradas en el punto anterior, organizaciones consideradas esenciales para el análisis que se hace de las UE.

La presente investigación al ser de carácter descriptivo, y estar establecido como estudio de caso, no precisa una muestra probabilística; sin embargo se empleó este criterio para establecer un parámetro base del tamaño funcional de la muestra, respecto de la población de estudio, considerando además aspectos como la existencia de información y el conocimiento del medio, por parte del investigador.



Se estableció el tamaño de la muestra con base en la siguiente fórmula para poblaciones mayores a 30, empleando la distribución NORMAL (Z), con un nivel de confianza de 90%.<sup>69</sup>

**Cuadro N° 4: DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA<sup>70</sup>**

Cálculo del tamaño de la muestra, para una población mayor a 30:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{Z^2 * p * q + N * e^2} \quad \text{Para N Finito ( Mayor a 30)}$$

Donde:

n (Tamaño de la muestra)	=	X unidades educativas de muestra
N (Población de estudio)	=	51 unidades educativas del municipio
Z (Nivel de confianza del 90%)	=	1.645 valor en tabla, bajo la curva normal
e (Error estimado del 10%)	=	0.125 valor en tabla, bajo la curva normal
p (Probabilidad de éxito)	=	0.5 posibilidad de suceso entre 0 y 1
q (Probabilidad de fracaso)	=	0.5 imposibilidad del suceso entre 0 y 1

Reemplazando los datos en la fórmula, tenemos:

$$n = \frac{1.645^2 * 51 * 0.5 * 0.5}{(1.645^2 * 0.5 * 0.5) + (51 * 0.125^2)} = \frac{34.502}{1.473} = 23.422 \quad n = 23$$

**El tamaño de la muestra se determina en 23 Unidades Educativas**

Fuente: Elaboración propia, julio del 2000.

Considerando el valor obtenido para la muestra que es 23, se procedió a la distribución de UE por NE; proporcionales con el número de UE existentes en cada uno de los seis NE organizados en el municipio.

**Cuadro N° 5: N° DE UNIDADES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA MUESTRA**

N° ASIGNADO	NE	N° UE	%	N° UE DE MUESTRA
N1	San Carlos	11 UE	21	5
N2	Juan Lorenzo Campero	6 UE	12	3
N3	Antofagasta	6 UE	12	3
N4	Enconada	5 UE	10	2
N5	Ayacucho	9 UE	18	4
N6	Santa Fe	14 UE	27	6
TOTAL		51UE	100%	23 UE

Fuente: Elaboración propia, julio del 2000.

<sup>69</sup> Véase: SPIEGEL, Murray. "Probabilidad y Estadística". Ed. Mc Graw Hill, México, 1991, pgs. 108-111, 195-196.

<sup>70</sup> Véase: SPIEGEL, Murray. "Estadística", Ed. Mc Graw Hill, México, 1997, pgs. 208-211, 536-537.

La selección de las UE a encuestar en cada NE, se determinó mediante la modalidad aleatoria simple, seleccionando el número de UE por NE, establecidos en el cuadro anterior.

Cuadro N° 6: **UNIDADES EDUCATIVAS SELECCIONADAS AL AZAR**

N1	N2	N3	N4	N5	N6
1. Villa Rosario	6. J.L. Campero	9. Antofagasta	12. Enconada	14. Marciano	18. Sagrado
2. M. M. De Aguirre	7. Piquiri	10. E. Buen Retiro	13. Monte Rico	Méndez	Corazón
3. San Carlos	8. El Cercado	11. El Jochi		15. Las Mercedes	19. Mataracú
4. René Barrientos				16. San Martín	20. T.H. San Juan
5. El Sujal				17. Punta Rieles	21. Santa Cruz
					22. Santa Fe Km 0
					23. Villa Imperial
5UE	3 UE	3 UE	2 UE	4 UE	6 UE

Fuente: Elaboración propia, julio del 2000.

### 6.1.3. Estratos de Muestra

Para la selección de la muestra de personas se emplea el muestreo estratificado. Considerando previamente la definición de Actores Educativos<sup>71</sup> Una vez determinadas las UE; se establece la siguiente proposición, con base en la cual se organizan los tres estratos.

**Los Actores Educativos:** Se define de esta manera al conjunto de sujetos, que de modo directo o indirecto, continua o periódicamente, están relacionados con el fenómeno y servicio educativo desarrollado en un determinado territorio; sea de modo particular, o en representación de determinada organización o institución.

□ **Estrato Uno:** Actores Educativos de Organizaciones Representativas Locales.

Constituidos por: Sindicatos Campesinos, Juntas Vecinales, Organizaciones Territoriales de Base.

□ **Estrato Dos:** Actores Educativos de las Instituciones Educativas

Constituidos por: Directores, Docentes, Padres y Madres de Familia, Juntas Escolares y Alumnos.

□ **Estrato Tres:** Actores Educativos Municipales.

Constituidos por:

Asociaciones de la Sociedad Civil de nivel municipal: Centrales Campesinas, y el Comité de Vigilancia.

Autoridades Técnico –Administrativas Educativas:

Director Distrital de Educación, Asesores Pedagógicos, Técnicos Curriculares.

<sup>71</sup> Definición adoptada con base en las leyes: LPP, LDA, LRE y conceptos empleados en el Marco Teórico.

Autoridades Político Administrativas Municipales:

Alcalde, Concejales.

Instituciones Privadas de Desarrollo Social ligadas a la educación:

IRFA, EPDB

La primera muestra de personas está relacionada con el Estrato Uno, los Actores Educativos de las Organizaciones Representativas Locales; para el caso del municipio San Carlos, se denominan Sindicatos Campesinos, Juntas Vecinales u OTBs, según sea el caso.

Se encuesta a la totalidad de dirigentes principales de las organizaciones representativas, de las comunidades o pueblos donde están establecidas las 23 UE seleccionadas. Estos dirigentes se denominan Secretarios Generales de Sindicato, o Presidentes de Junta Vecinal u OTB.

**Cuadro N° 7: ORGANIZACIONES REPRESENTATIVAS POR NUCLEOS EDUCATIVOS Y UNIDADES EDUCATIVAS**

N° 1	N° 2	N° 3	N° 4	N° 5	N° 6
J.V. Barrio Lindo	OTB. M.	S. C. La Unión	S.C. La Enconada	S.C. Cañoto	J.V. 16 de Junio
J.V. 4 de Novbre.	Auxiliadora	S. C. 10 de Nov.	S.C. Los Andes	S.C. 24 de Sepbre.	J.V. El Carmen
J.V. San Antonio	S.C. Piquiri	S. C. Tocopilla		S.C. San Martín	J.V. El Puerto
OTB El Sujal	OTB. El Cercado			S.C. Villa Nueva	J.V. Yamato
OTB Villa					S.C. Mataracú
Rosario					S.C. Villa Imperial
5UE	3 UE	3 UE	2 UE	4 UE	6 UE

Fuente: Elaboración propia, julio del 2000.

La segunda muestra de personas está relacionada con el Estrato Dos, los Actores Educativos de las Instituciones Educativas.

Para este estrato se consideran a los directores de UE, maestros, padres y madres de familia, alumnos y representantes de las Juntas Escolares( en adelante JE).

Se encuesta a cuatro personas por cada UE seleccionada (una persona por cada Actor Educativo identificado en el estrato dos), se selecciona al azar, por un lado: 23 personas entre Directores y Docentes, 23 Padres o Madres de familia, 23 alumnos y por otro se identifica a 23 presidentes de JE.

Cuadro N° 8: ACTORES EDUCACIONALES SELECCIONADOS POR UNIDADES EDUCATIVAS

Unidades Educativas	N° de Encuestas A Dir/Docentes	N° de Encuestas A Juntas Escolares	N° de Encuestas a P/M de Familia	N° de Encuestas A Alumnos	N° de Encuestas Por Unidad
San Carlos	1	1	1	1	4
Villa Rosario	1	1	1	1	4
M.M.de Aguirre	1	1	1	1	4
R. Barrientos	1	1	1	1	4
El Sujal	1	1	1	1	4
J.L. Campero	1	1	1	1	4
Piquiri	1	1	1	1	4
El Cercado	1	1	1	1	4
Antofagasta	1	1	1	1	4
El Jochi	1	1	1	1	4
E. Buen Retiro	1	1	1	1	4
Enconada	1	1	1	1	4
Monte Rico	1	1	1	1	4
M. Méndez	1	1	1	1	4
Las Mercedes	1	1	1	1	4
San Martín	1	1	1	1	4
Punta Rieles	1	1	1	1	4
S. Corazón	1	1	1	1	4
Mataracú	1	1	1	1	4
T.H. San Juan	1	1	1	1	4
Santa Fe Km 0	1	1	1	1	4
San Cruz	1	1	1	1	4
Villa Imperial	1	1	1	1	4
<b>TOTALES</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>92</b>

Fuente: Elaboración Propia, julio 2000.

La tercera muestra se compone de:

Autoridades Técnico - Administrativas Educativas: Directores de Educación, Asesores Pedagógicos, técnicos curriculares; Autoridades Político Administrativas Municipales: Alcalde, Concejales; Instituciones Privadas de Desarrollo Social ligadas a la educación: Escuelas Don Bosco, Instituto Radiofónico Fe y Alegría; y Asociaciones de la Sociedad Civil de nivel municipal: Centrales Campesinas, y el Comité de Vigilancia.

Cuadro N° 9: NUMERO DE PERSONAS SELECCIONADAS DEL ESTRATO TRES

Estratos Seleccionados	Autoridades Técnico Administrativas Educativas	Autoridades Político Administrativas Municipales	Instituciones Privadas de Desarrollo Social	Asociaciones de la Sociedad Civil de nivel municipal	N° de Entrevistas
DISTRITO EDUCATIVO	2	2	2	1	7
NUCLEOS EDUCATIVOS	5			2	7
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>14</b>

Fuente. Elaboración propia, julio del 2000.

### 6.1.4. Criterio de Reposición

Para el caso de la primera muestra de personas, sino se pudo encuestar al dirigente principal de la organización representativa de la UP, se remplazó por el siguiente en jerarquía de cargo, dentro de la misma organización.

Para el caso de la segunda muestra de personas, se procedió de la siguiente manera: en relación con las Juntas Escolares, se siguió el mismo procedimiento empleado en la primera muestra y en relación con los Docentes, Padres de Familia y Alumnos, no existió dificultad.

En el caso de la tercera muestra de personas, para las Autoridades Político - Administrativas Municipales, Instituciones Privadas de Desarrollo Social y Asociaciones de la Sociedad civil, se consideró el procedimiento de la primera muestra de personas; en tanto que para las Autoridades Técnico - Administrativas Educativas no era posible la reposición de la muestra por que las personas estaban previamente determinadas.

## 6.2. VARIABLES DE ESTUDIO

### 6.2.1. Identificación de Variables

Las variables a identificar se estructuraron fundamentados en los objetivos del Marco Teórico y el Marco Práctico, desprendiéndose de la relación de ambos y respaldándose en la hipótesis planteada.<sup>72</sup>

Se establecieron cuatro variables, estas variables permitieron alcanzar los objetivos del Marco Práctico, extrayendo nuevas conclusiones en función de la aprobación de la hipótesis y la determinación de elementos dirigidos a la propuesta.<sup>73</sup>

Cuadro Nº 10 IDENTIFICACION DE VARIABLES EN FUNCION DE OBJETIVOS

Objetivos del Marco Teórico	Enunciar la Gestión Educativa, sus características y procesos de gestión que integra	Conceptualizar Desarrollo Educativo a partir de la relación Educación y Desarrollo	Exponer las variables constitutivas del Espacio Local, sus Actores y su Desarrollo	Describir el Sector de Estudio
Objetivos del Marco Práctico				
Analizar los factores que restringen la aplicación de la RE relacionados con la GE y el DE.	*Existencia y empleo de procesos de GE	*Incorporación de Políticas y Estrategias de DE		
Identificar las potencialidades del Espacio Local y sus Actores, no integradas en la aplicación de la RE			*Potencialidades del Espacio Local y sus Actores, no incorporados en la aplicación de RE	
Incorporar el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del servicio educativo municipal				*FODA del servicio educativo municipal relacionada con la GE

Fuente: Elaboración propia, en base a Miyazono Fumio<sup>74</sup>, julio del 2000.

<sup>72</sup> Véase: TAMAYO, Mario. Op. Cit. pg. 84.

<sup>73</sup> Véase: TAMAYO, Mario. Op. Cit. pg. 80-81.

### 6.2.2. Operacionalización de las variables

Para la operacionalización de las variables, una vez identificadas las cuatro, se procedió con la definición de sus dimensiones, posteriormente sus indicadores<sup>75</sup> y finalmente la selección de los elementos de muestra, para recabar la información más adecuada para cada una.

Cuadro N° 11: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

OBJETIVOS DEL MARCO PRACTICO	DEFINICION NOMINAL Variables	DEFINICION REAL Dimensiones	DEFINICION OPERACIONAL Indicadores	F. DE INFORMACIÓN Estratos de muestra
Analizar los factores que restringen la aplicación de la RE relacionados con la GE y el DE.	1. <i>Existencia y empleo de procesos de GE</i>	*Identificación de procesos de GE  *Participación en procesos de GE  *Articulación de procesos de GE	-Grado de conocimiento de los procesos de GE  -Grado de aplicación de los procesos de GE  -Nivel de coordinación Interinstitucional municipal -Grado de funcionamiento de Juntas Educativas -Nivel de articulación de Actores Educativos	E1-E2-E3*  E1-E2-E3  E3 E2 E1-E2-E3
	2. <i>Incorporación de Políticas y Estrategias de Desarrollo Educativo.</i>	*Construcción del Proyecto Educativo.  *Satisfacción de las NEBA	-Existencia de Políticas Locales -Existencia de Planes Educativos -Grado de cumplimiento de proyectos educativos anuales  -Grado de Aplicación del Currículo Diferenciado -Incorporación de la Educación Técnica -Incorporación de la Educación Intercultural y Bilingüe	E2-E3 E1-E2-E3 E1-E2  E1-E2-E3 E1-E2 E1-E2
Identificar las potencialidades del Espacio Local y sus Actores, no integradas en la aplicación de la RE	3. <i>Potencialidades del Espacio Local y sus Actores, no incorporados en la aplicación de la RE</i>	*Aspecto Socio-cultural	-Reconocimiento de identidades culturales -Adopción de Valores Propios	E1-E3 E1-E2
		*Aspecto Orgánico-institucional	-Grado de Apertura a la Generación de Iniciativas y compromisos. -Grado de Incorporación de Organizaciones Locales a la GE	E1-E2 E1-E3
		*Aspecto Económico	-Incremento de Recursos para el servicio educativo.	E1-E3
		*Aspecto Político	-Nivel de Gestión compartida.	E3
Analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del servicio educativo municipal	4. <i>Análisis FODA del servicio educativo municipal</i>	*Condiciones para el mejoramiento del servicio educativo	-Existencia de Fortalezas  -Existencia de Oportunidades  -Existencia de Debilidades  -Existencia de Amenazas	E1-E2-E3  E1-E2-E3  E1-E2-E3  E1-E2-E3

\* ACTORES EDUCACIONALES: Organizados en: Estrato 1, Estrato 2 y Estrato 3, de donde se extraerá la información.

Fuente: Elaboración propia, Julio del 2000.

<sup>74</sup> Tesis presentada en la Universidad Católica Boliviana, con el título: Modelo Organizacional Integral, para el Desarrollo Agropecuario Sostenible, 1998, pg. 55.

<sup>75</sup> Véase: TAMAYO, Mario. Op. Cit. pg.84-87.

### 6.3 DESCRIPCIÓN DE FUENTES Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Se procedió a seleccionar las técnicas de investigación para la recolección de datos con base en dos fuentes básicas de información.

#### 6.3.1 Fuentes Primarias y Técnicas empleadas

La información de primera mano y recolectada de los sujetos inmersos en la problemática investigada, se distribuyó de la siguiente manera:

1. **Encuestas:** La técnica de encuestas se empleó para un número total de 115 personas de los estratos uno y dos, de acuerdo a la distribución establecida en la muestra.<sup>76</sup>
2. **Entrevistas:** Esta técnica se empleó para recabar la información en el estrato tres siendo un total de 14 personas entrevistadas, según la siguiente clasificación: 7 personas del grupo de Autoridades técnico administrativas educativas, 2 del grupo de Autoridades político administrativas, 2 de las Instituciones privadas de Desarrollo Social y 3 de las Asociaciones de la sociedad civil de nivel municipal.<sup>77</sup>
3. **Observación Directa:** La observación directa se empleó con el propósito explícito de comprobar y relacionar la información recabada con las dos técnicas anteriores y para completar algunas otras, que no se consideraron en los formularios de encuestas y entrevistas. Esta observación se realizó específicamente en las UE seleccionadas y con mayor tiempo en las UE principales de cada NE.<sup>78</sup>

#### 6.3.2 Fuentes Secundarias y Técnicas empleadas

La información de segunda mano, muy importante por la existencia de documentación relacionada al tema, se la tomó en cuenta realizando la revisión bibliográfica necesaria, a todos los documentos existentes relacionados con el sector de estudio.

1. **Información General:** Se utilizó información general proveniente de los siguientes documentos: Diagnósticos Socioeconómico de la Colonia Antofagasta. Diagnóstico Socioeconómico del Municipio San Carlos, Plan de Desarrollo Municipal 1997-2001, Planes Operativos Municipales; para recabar datos relacionados con el sector de estudio, no específicos a educación.
2. **Información Especializada:** Se utilizó información especializada proveniente de los siguientes documentos: Planes Operativos del Distrito Escolar San Carlos 1997, 1998, 2000, Estadísticas de la Dirección Departamental de Educación 1999, Información sobre infraestructura educativa del municipio; para recabar datos relacionados con el sector de estudio, específicos de educación en el municipio.

---

<sup>76</sup> Véase: Anexo, Formulario de Encuestas a estratos uno y dos.

<sup>77</sup> Véase: Anexo, Formulario de Entrevistas a estrato tres.

<sup>78</sup> Véase. Anexo, Formulario de Observación Directa en UE.

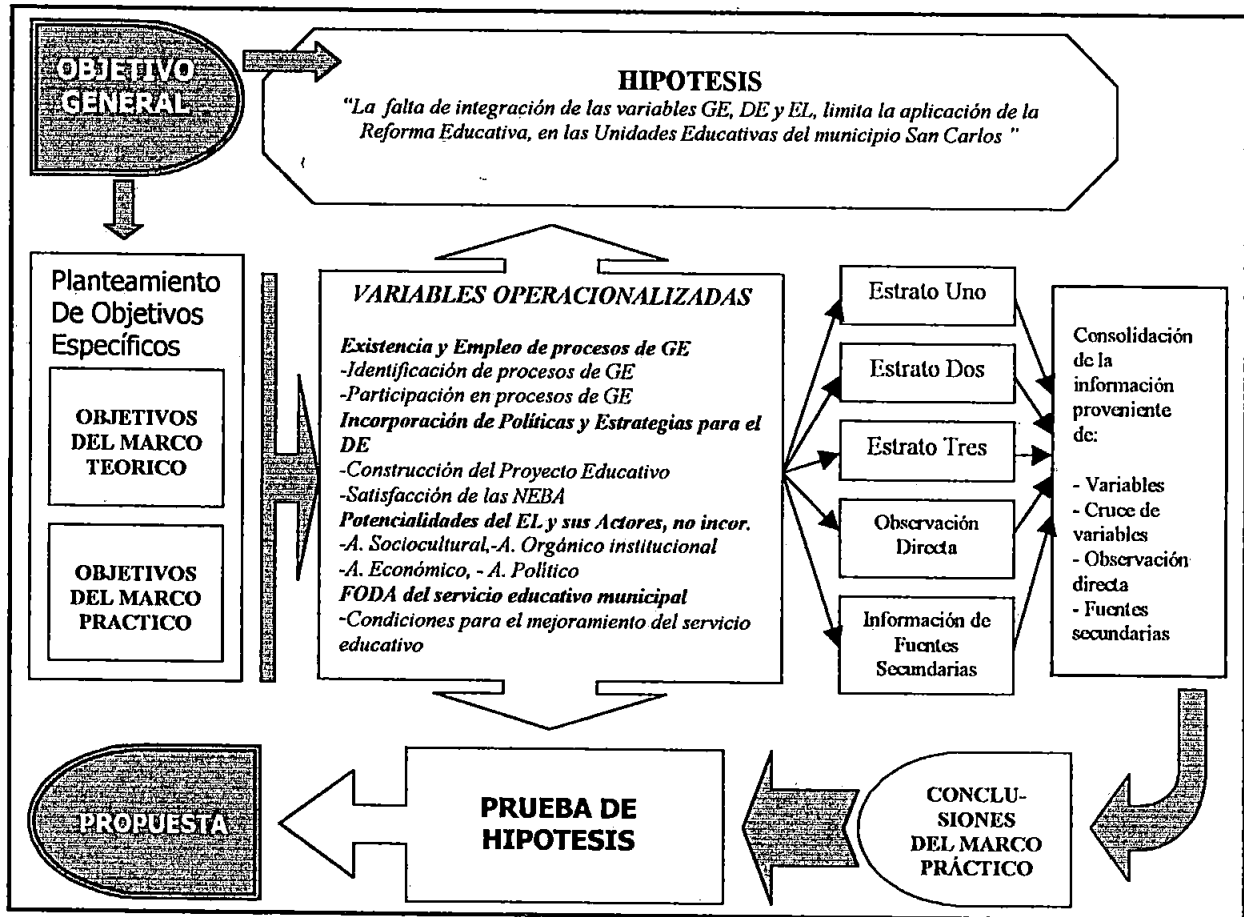
## 6.4. RELACIONES EN LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Esquema Nº 3: PROCEDIMIENTO PARA LA VERIFICACION DE HIPOTESIS



Fuente: elaboración propia julio de 2000.



Esquema N° 4: **PROCEDIMIENTO PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO GENERAL**

Fuente: elaboración propia, julio del 2000.

## 6.5. ORGANIZACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

La presentación de los resultados obtenidos está organizada, considerando el orden de los tres objetivos del Marco Práctico.

El capítulo siete, analizará los factores que restringen la aplicación de la RE, relacionados con la existencia y empleo de los procesos de GE y la incorporación de políticas y estrategias para el DE, el capítulo ocho identificará las potencialidades del Espacio Local y sus Actores relacionados con la educación y el capítulo nueve analizará las condiciones para el mejoramiento del servicio educativo, en base a un análisis FODA.

## CAPITULO VII: INFLUENCIA DE FACTORES EN LA APLICACIÓN DE LA REFORMA EDUCATIVA

### 7.1. EXISTENCIA Y EMPLEO DE PROCESOS DE GE

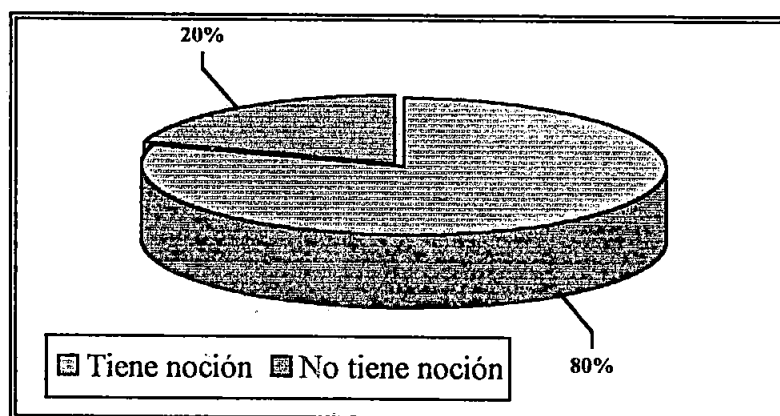
Considerando que el planteamiento de la investigación hace referencia a la limitación existente en la aplicación adecuada de la RE, referida con la gestión educativa, el desarrollo educacional y el espacio local, inicialmente se profundiza la GE, buscando información respecto a la comprensión del significado de GE por parte de los AE y a la aplicación de sus procesos, en las diferentes UE del municipio.

#### 7.1.1. Identificación de Procesos de GE

##### Conocimiento de la GE

La primera información dirigida al estrato uno y dos, es decir a docentes, padres de familia, alumnos, dirigentes de Juntas Escolares y dirigentes de Organizaciones Territoriales, apuntaba a conocer la noción que tienen de GE:

Gráfico N° 1: NOCION DE GESTION EDUCATIVA

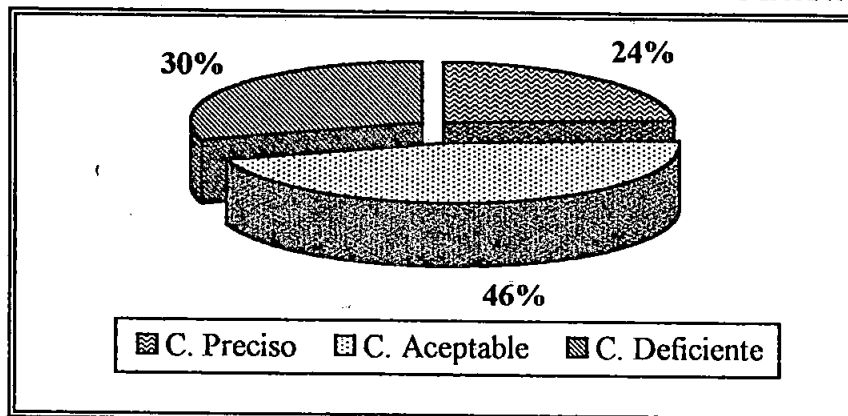


Fuente: Elaboración propia Agosto del 2000

Del 100 % de encuestados, existe un porcentaje mayoritario que tiene noción sobre lo que significa la GE. Mencionan que el término tiene relación con el manejo de la educación, con la forma en que se realizan las actividades educativas, las actividades relacionadas con el cuidado de los recursos destinados a la educación, con la administración, etc.<sup>79</sup>

La misma información se buscó en el estrato tres, personas que tienen mayor responsabilidad en la aplicación de la RE, por sus funciones ejecutivas. La información apuntaba a determinar la comprensión precisa que tienen estos actores educacionales de la GE, siendo el resultado el siguiente:

Gráfico N° 2: CONOCIMIENTO PRECISO DE GESTION EDUCATIVA



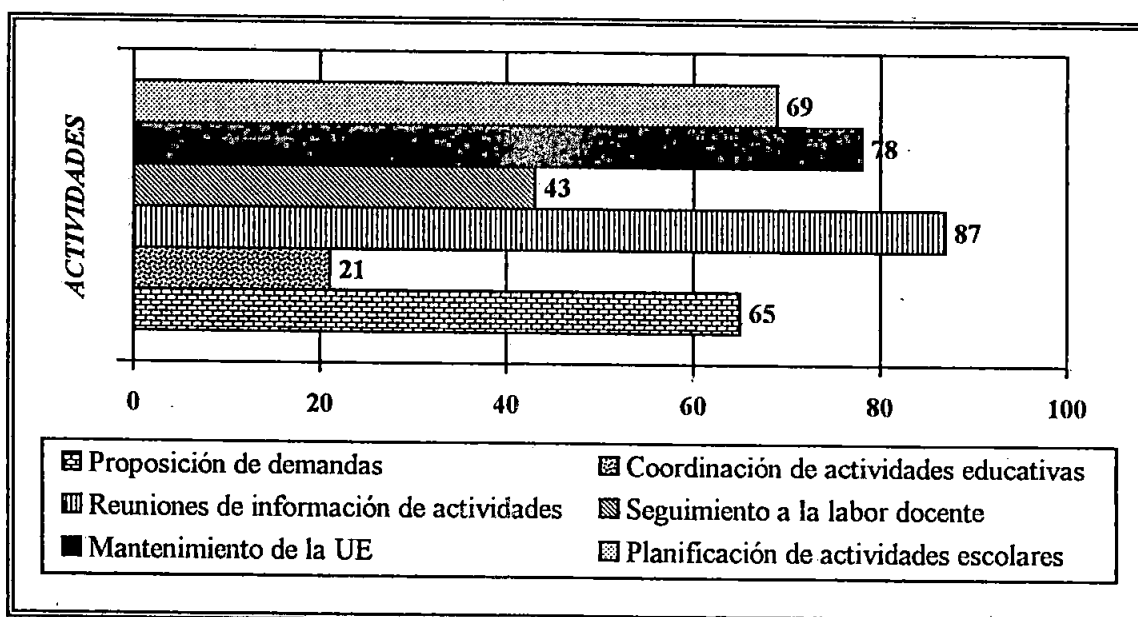
Fuente: Elaboración propia Agosto del 2000.

En el estrato tres, más del 70 % de los responsables del servicio educativo en el ámbito municipal, no tiene un conocimiento preciso de lo que significa la GE, considerando que es el estrato con la mayor responsabilidad en la definición y puesta en marcha de acciones relacionadas con la RE, representa una limitación a considerar.

#### Identificación de procesos de GE

Otra información relacionada con la GE, era la referida a la identificación de aquellas actividades que los actores educacionales de los estratos uno y dos consideran relacionadas con la GE y son aplicados en las UE (sin considerar su forma de aplicación).

Gráfico N° 3: ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA GESTION EDUCATIVA REALIZADAS EN UNIDADES EDUCATIVAS



Fuente: Elaboración propia Agosto del 2000.

<sup>79</sup> Ver Anexos: Encuesta a Actores Educacionales Estrato 1-2.

Las actividades que se nombraron como relacionadas con la GE y aplicadas en las UE fueron: la planificación de actividades escolares, mantenimiento de la UE, seguimiento a la labor docente, reuniones de información de actividades escolares, coordinación de actividades educativas y proposición de demandas; sin embargo no todas estas actividades son identificadas por los AE.

Los resultados nos muestran que la actividad más identificada y seguramente aplicada en las UE, es la reunión de información de actividades educativas las que se realizan mensualmente, en tanto que la actividad menos identificada es la coordinación de actividades escolares sea a nivel cursos, como a nivel UE.

Las actividades como el seguimiento a la labor docente y la coordinación de actividades educativas son identificadas por menos del 50% de los AE. La actividad en la que se está trabajando actualmente en las unidades educativas es la planificación con la elaboración de Proyectos Educativos, sin embargo ésta es identificada sólo por un 69%.

### 7.1.2. Participación en procesos de GE

La GE integra esencialmente seis procesos; la RE para su ejecución debe considerar estos procesos en el servicio educativo actual.

Para conocer si los AE aplican los procesos de GE planteados, se seleccionó la actividad principal o genérica de cada proceso y el producto que de él se deriva, para ser identificado por los diferentes estratos.

**Cuadro N° 12: ACTIVIDADES PRINCIPALES Y PRODUCTOS POR PROCESO DE GESTION**

PROCESO DE GESTION	ACTIVIDAD PRINCIPAL	PRODUCTO
Planificación Estratégica	Planificación de la educación	Plan, Proyecto, Programa educativo
Organización Sistémica	Organización de estructuras y funciones	Organización educativa establecida
Gerencia Educacional	Manejo de recursos y toma de decisiones	UE eficientemente manejadas
Monitoreo y Evaluación	Apoyo y asesoramiento a la labor educativa	Seguimiento a la labor educativa
Cultura Comunicacional	Envío y recepción de información	Comunicación entre actores educacionales
Relacionamiento con el entorno	Coordinación y relacionamiento	Articulación con otras instancias

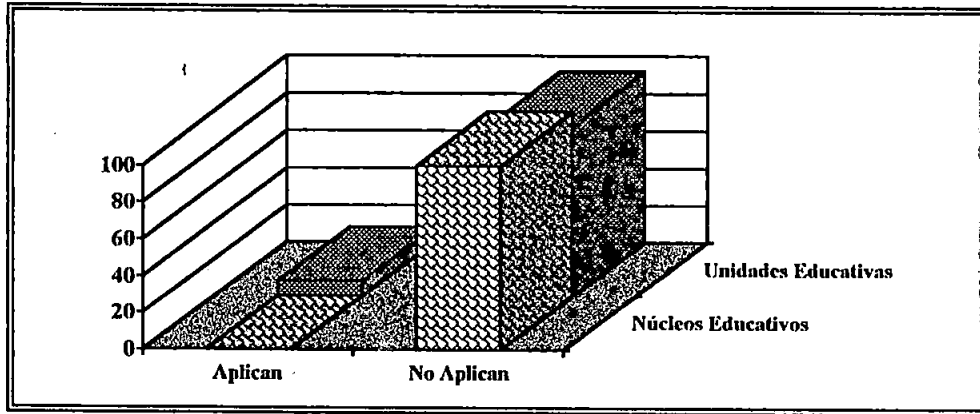
Fuente: Elaboración propia, agosto del 2000.

### Aplicación de procesos de GE

La información estaba orientada a establecer el grado de aplicación de los procesos de GE (o sus actividades genéricas) en las UE y NE, solamente desde el aspecto cuantitativo.

Las UE y los NE, según las autoridades técnico-administrativas educativas, son los niveles que actualmente cuentan con el mayor respaldo administrativo, técnico-pedagógico y logístico.

**Gráfico N° 4: UE Y NE QUE APLICAN LOS SEIS PROCESOS DE GE**



Fuente: Elaboración propia, agosto del 2000.

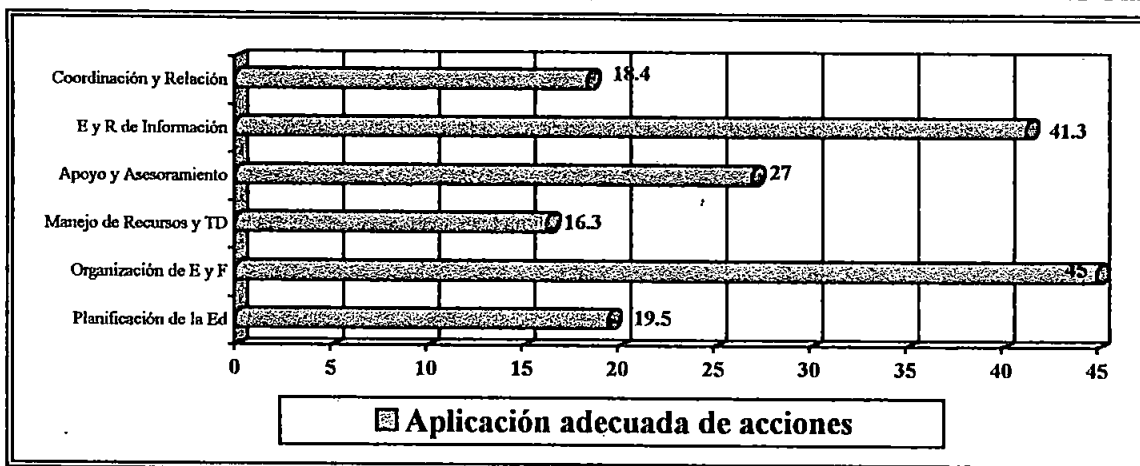
Se constata que en ninguno de los NE, se aplica los seis procesos de GE, cada NE presenta la falta de uno o más actividades o productos identificados en cuadro N°14. En el nivel de las UE la situación varía un poco, porque un 8% de unidades de la muestra, consideran las acciones mencionadas y cuentan con productos concretos en el servicio educativo que brindan. En tanto que las restantes UE solo toman en cuenta algunas de ellas.

**Aplicación Adecuada de procesos de GE**

También se buscó conocer en que grado son aplicadas adecuadamente las actividades principales que integra la GE en las diferentes UE. Para ello se empleó el criterio de satisfacción de los AE por la actividad o producto relacionado con cada proceso de GE.

Este aspecto cualitativo, permitió identificar aquellas acciones de GE, aplicadas adecuadamente.

**Gráfico N° 5: APLICACIÓN ADECUADA DE ACCIONES PRINCIPALES DE GE EN LAS UE.**



Fuente: Elaboración propia, Agosto del 2000.

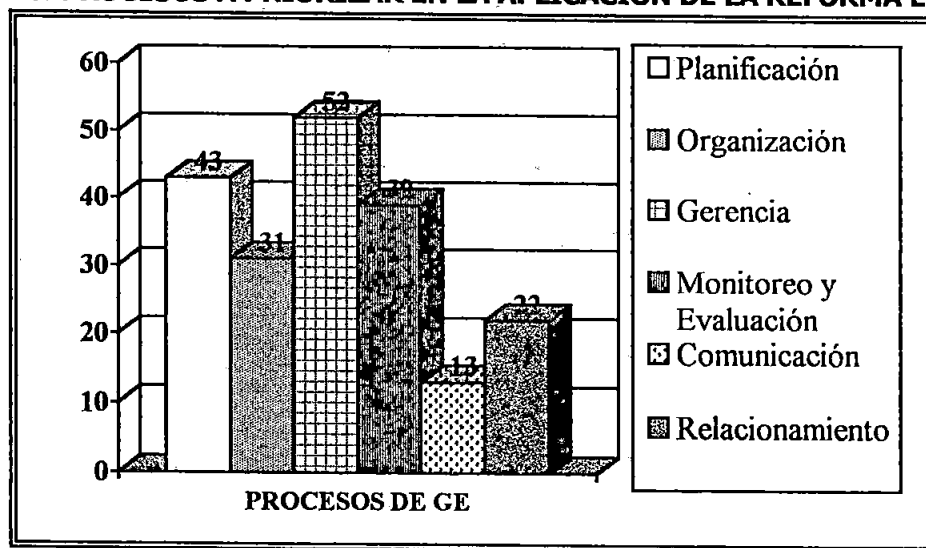
El porcentaje de satisfacción de las acciones o productos relacionados con la GE es bajo para cada una de ellas; los AE de las UE no muestran una opinión común con ninguno de los procesos.

Sin embargo, la organización establecida de estructuras y funciones y el envío y recepción de información, alcanzan el mayor porcentaje de satisfacción, mostrando que son las actividades que se aplican de manera más adecuada; en contraposición a éstas, las actividades y productos con menor porcentaje de satisfacción, considerados por tanto aplicados inadecuadamente son, el manejo de recursos y toma de decisiones y la coordinación y articulación con otras instancias relacionadas con la educación.

### Priorización de Procesos de GE para superar problemas en la aplicación de la RE.

Finalmente interesaba conocer la importancia coyuntural que los AE otorgan a los procesos de la GE, como alternativa para superar los problemas en la RE; se pidió que escogieran los dos procesos prioritarios a ser implementadas para que la RE se aplique de mejor manera.

Gráfico N° 6: PROCESOS A PRIORIZAR EN LA APLICACIÓN DE LA REFORMA EDUCATIVA



Fuente: Elaboración propia, Agosto del 2000.

Las acciones a la que otorgan más importancia para su aplicación inmediata son: la Gerencia, la Planificación y el Monitoreo- Evaluación, expresando que el buen manejo de los recursos económicos, recursos humanos, equipos y materiales son prioritarios para mejorar la educación y el contar con autoridades educativas responsables y bien preparadas ayuda a mejorar las UE.

Los AE, hacen referencia a la realización de acciones ligadas a la educación a partir de planes educativos y proyectos de corto, mediano y largo plazo; finalmente se refieren al mayor acompañamiento, apoyo y capacitación de docentes, padres de familia, dirigentes, etc. para mejorar la aplicación de RE.

Las acciones no consideradas como prioritarias son: la comunicación de los actores educacionales y el relacionamiento con el entorno que rodea a la institución educativa, es decir la articulación con otras instituciones, instancias públicas, organizaciones externas, etc.

### 7.1.3. Articulación de procesos de GE

La GE se caracteriza por la acción organizada y articulada entre todos sus procesos, para el logro de los objetivos institucionales; resultaba necesaria la información respecto a la articulación de los diferentes AE, en torno a las diferentes funciones y tareas que les toca desempeñar, para la aplicación de la RE.

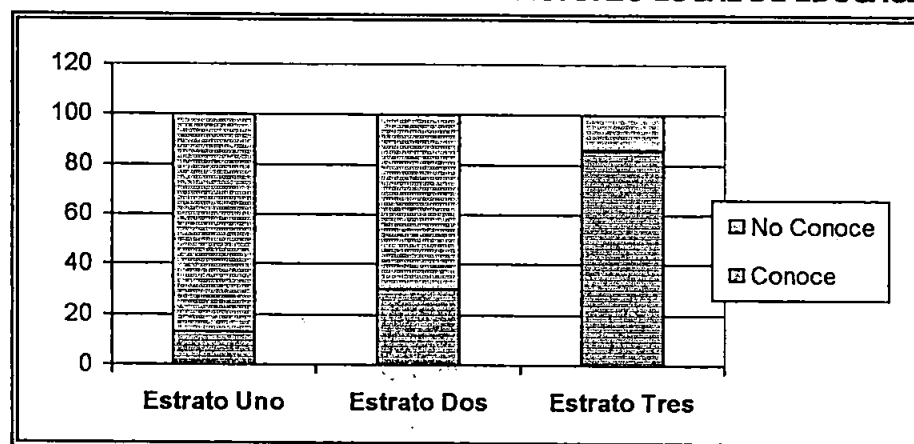
Se determinó el nivel de coordinación de las instituciones y organizaciones funcionales, el grado de cumplimiento de funciones y el desempeño de los diferentes AE.

#### Cordinación interinstitucional

En el nivel municipal, las acciones interinstitucionales, para el mejoramiento del servicio educativo, se traducen en actividades de coordinación y de gestión compartida entre el Gobierno Municipal, la Dirección Distrital de Educación, Las Juntas Escolares, el Magisterio, el Alumnado y las Organizaciones Territoriales de Base esencialmente.

El Directorio Local de Educación (DILE), según lo establecido en la LPP y LDA, es el órgano encargado de esta función; una información necesaria era verificar si el DILE, es conocido.

Gráfico N° 7: **CONOCIMIENTO DEL DIRECTORIO LOCAL DE EDUCACIÓN**



Fuente: Elaboración propia, Agosto del 2000

El conocimiento del DILE, es menor en el estrato uno y mayor en el estrato tres; lo cual indica que el grado de conocimiento es proporcional al nivel de responsabilidad ejecutiva en la aplicación de la RE, en el municipio, solamente un 13 % de sujetos del estrato uno conoce que es el DILE, este porcentaje sube al 30% para el estrato dos, llegando a un 86% para el estrato tres.

El desconocimiento de esta organización funcional es llamativo si se considera que el 78.3% de los estratos uno y dos, no conoce. El hecho de que el DILE no funcione<sup>80</sup> en el municipio por dificultades de organización y mecanismos de implementación, hace que los actores educacionales continúen con ese desconocimiento.

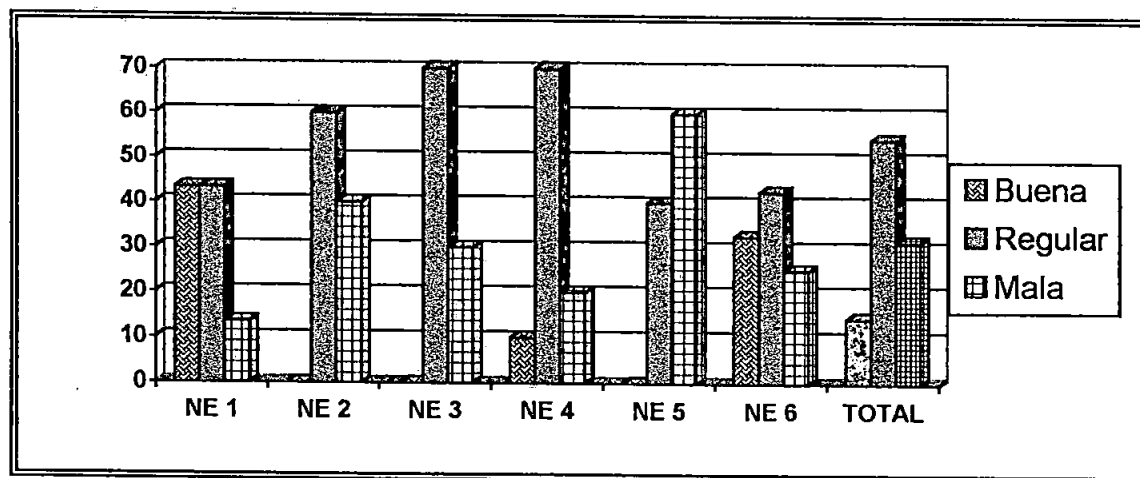
Una instancia necesaria de articulación para el desarrollo y fortalecimiento de procesos de GE, no funciona.

#### Acción de las Autoridades Educativas y Técnicos

El desempeño de las autoridades educativas, en el cumplimiento de sus funciones para la aplicación de la RE, es otro indicador que muestra en que medida están siendo aplicados los procesos de GE y si los AE de las UE, participan en ellos.

La visión de los AE, respecto al desempeño de las funciones de la Dirección Distrital de Educación, en las UE, nos presentó los siguientes resultados diferenciados por NE:

Gráfico N° 8: DESEMPEÑO DE FUNCIONES DE LA DIRECCION DISTRITAL DE EDUCACION



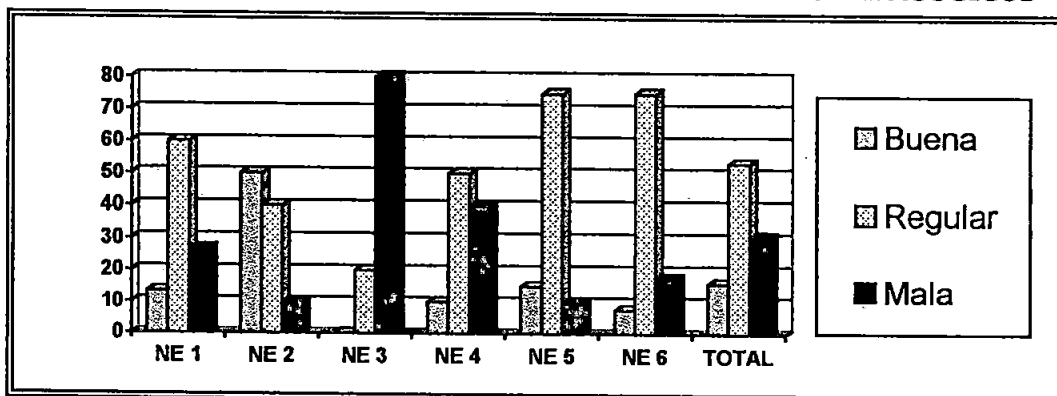
Fuente: Elaboración propia, Agosto del 2000

La calificación mayoritaria respecto al cumplimiento de funciones de la Dirección Distrital de Educación, es de regular a mala, en los 6 NE más del 39% califica de labor de autoridades y técnicos de regular y la calificación de mala varía desde un 13.4% hasta un 60%; el porcentaje consolidado otorga un 85.7% de sujetos que califican la función entre regular y mala.

De la misma manera el desempeño de los Asesores Pedagógicos, calificado por los actores educacionales del estrato uno y dos, nos muestra los siguientes resultados.

<sup>80</sup> Véase: Formulario de Entrevistas estrato tres.



Gráfico N° 9: **DESEMPEÑO DE FUNCIONES DE ASESORES PEDAGOGICOS**

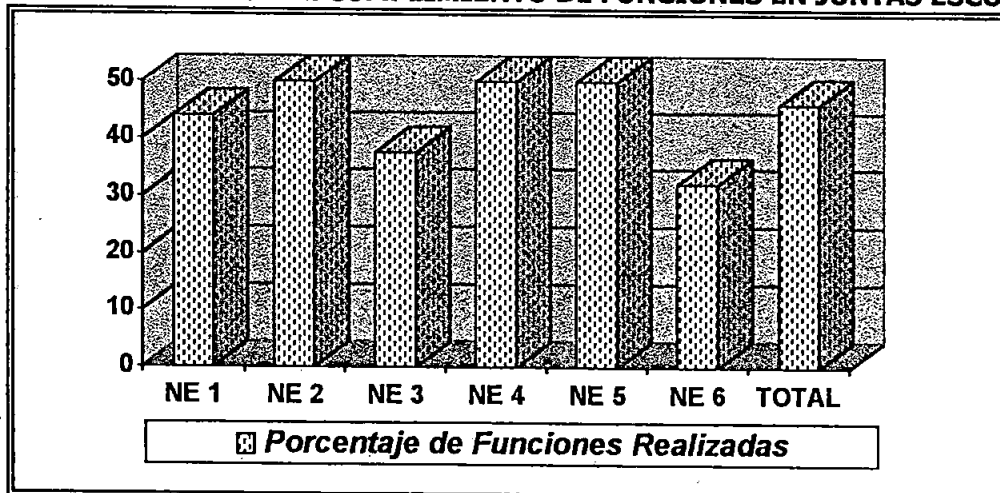
Fuente: Elaboración propia, Agosto del 2000

El desempeño de los AP, es variable entre las UE y los NE, aunque mantiene una tendencia hacia un desempeño regular, pues el porcentaje consolidado muestra que un 53.3% califica el desempeño, como regular

Este desempeño no guarda relación con las características, ni condiciones de trabajo, existentes en las UE y NE, pues en NE con mejores condiciones de trabajo, por la cercanía de las UE, por las facilidades de traslado y comunicación con otros actores educacionales, etc. el desempeño calificado como bueno es igualmente bajo( caso de los NE 1, 3 y 6).

#### Funcionamiento De Juntas Educativas

Por la importancia que tienen las funciones, tanto de las Juntas Escolares, de Núcleo y Distrital, relacionadas con la aplicación de la RE, era preciso conocer el porcentaje de cumplimiento de las funciones por parte de las Juntas Escolares, esta información nos mostró el siguiente resultado.

Gráfico N° 10: **PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES EN JUNTAS ESCOLARES**

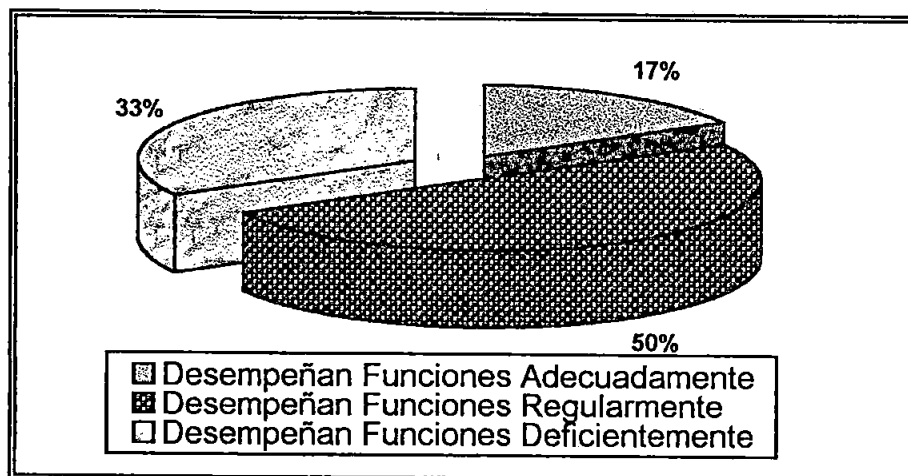
Fuente: Elaboración propia, Agosto del 2000.

De un total de 16 funciones, establecidas en la LPP y el DS. 23949, el porcentaje de realización de funciones por NE, es similar entre la mayoría de ellos, sin embargo este cumplimiento de funciones está por debajo del 50% si tomamos en cuenta el porcentaje general. En el NE, el cumplimiento de funciones por parte de las Juntas Escolares en la más baja.

La importancia del funcionamiento de las Juntas de Núcleo y Junta Distrital, radica también en la posibilidad que tienen de influir en las acciones de GE, para una adecuada aplicación de la RE; la información respecto al desempeño de las Juntas de Núcleo y Junta de Distrito, era necesaria para determinar el grado de cumplimiento de funciones.

Para el nivel de las Juntas de Núcleo, se buscó la calificación cualitativa de los AE de todos los estratos considerando tres opciones.

Gráfico N° 11: **FUNCIONAMIENTO DE JUNTAS DE NÚCLEO ESCOLAR**

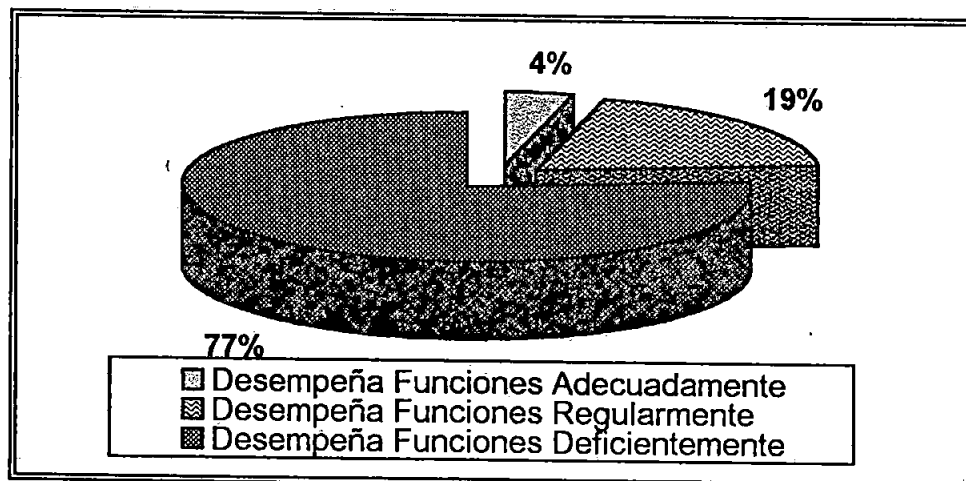


Fuente: Elaboración propia, Agosto del 2000.

Considerando la existencia de 6 Juntas de Núcleo Escolar, se determina que el 50% de los AE, califican el desempeño de las Juntas de Núcleo, como regularmente, el 33% lo califica como deficiente y el 17% restante califica el funcionamiento como adecuado.

Las causas que argumentan la calificación de regular y mala, expresan por ejemplo que estas organizaciones funcionales, no hacen los reclamos pertinentes, solo el presidente hace algo, no se reúnen periódicamente, etc.

Del mismo modo conocer la calificación que dan al desempeño de funciones de la Junta de Distrito, era necesaria para consolidar la información de la articulación de procesos de GE, la información nos mostró el siguiente resultado.

Gráfico N° 12: **FUNCIONAMIENTO DE LA JUNTA DE DISTRITO ESCOLAR**

Fuente: Elaboración propia, Agosto del 2000.

La Junta de Distrito Escolar fue recientemente reorganizada, la anterior Junta de Distrito no desempeño sus funciones adecuadamente, esto coincide con la percepción que los miembros tienen de su funcionamiento, el 76.7% considera que la Junta funciona deficientemente, el 19,4 % que lo hace regularmente, en tanto que el 3.8% considera que su funcionamiento es adecuado.

### Articulación de Juntas Educativas

Aunque la organización de las Juntas Educativas está por constitución articulada, sus acciones de coordinación no se hacen efectivas, debido a una debilidad operativa; esto trae como consecuencia una acción aislada y desintegrada de los miembros de las diferentes juntas, con mayor incidencia en el nivel distrital.<sup>81</sup>

## 7.2. INCORPORACION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO EDUCACIONAL

El DE hace referencia a la transformación del servicio educativo, orientado a la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje, desde dos aspectos complementarios.

La incorporación de políticas y estrategias para la aplicación efectiva de la RE, se traducen indefectiblemente en políticas y estrategias de DE. Conocer la existencia de estos elementos en el actual servicio educativo, permitió identificar otros factores que influyen en la ejecución de la RE.

La construcción del proyecto o los proyectos educativos y las acciones educativas para satisfacer las NEBA, son los dos aspectos complementarios que se encuentran relacionados con la aplicación de la RE.

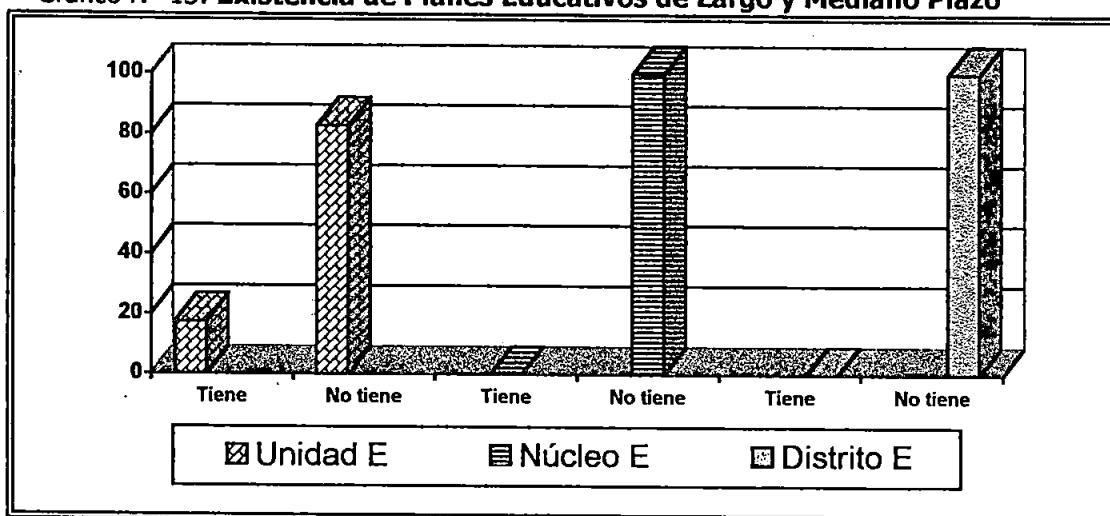
### 7.2.1. Construcción del Proyecto Educativo

La construcción del proyecto educativo hace referencia a la aplicación de uno de los procesos de GE iniciales, como es la planificación, encontrar información referida a la existencia de políticas, de planes y a su cumplimiento nos permitía conocer otros factores relacionados con la aplicación de la RE, pero desde la perspectiva del DE.

#### Existencia de Planes Educativos

Una de las acciones de la RE, es el diseño de planes educativos, denominados Proyectos Educativos, los cuales responden a visiones de mediano y corto plazo. En este sentido se indagó sobre la existencia de planes educativos de largo y mediano plazo en los diferentes NE y UE, como en el DE.

Gráfico N° 13: Existencia de Planes Educativos de Largo y Mediano Plazo



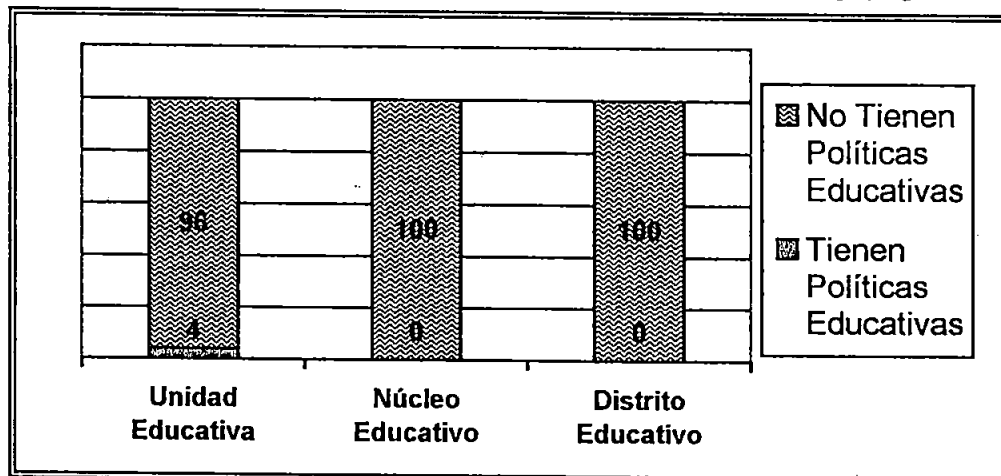
Fuente: Elaboración propia, Agosto del 2000.

Los resultados nos muestran que en el nivel de las UE, por iniciativa propia, solo 4 UE elaboraron planes educativos de largo y mediano plazo, en tanto los niveles de Núcleo y Distrital, cuentan únicamente con planes de corto plazo, esencialmente operativos en función de uno o dos años.

#### Existencia de Políticas Educativas

La RE, contempla algunas políticas educativas las cuales tienen alcance nacional, sin embargo un proyecto educativo incorpora también políticas, para este caso, políticas educativas locales, la información buscada estaba orientada a conocer la existencia de políticas educativas locales en los tres niveles antes abordados, encontrando el siguiente resultado:

<sup>81</sup> Véase: Anexo, formularios de observación directa y entrevistas.

Gráfico N° 14: **EXISTENCIA DE POLÍTICAS EDUCATIVAS LOCALES**

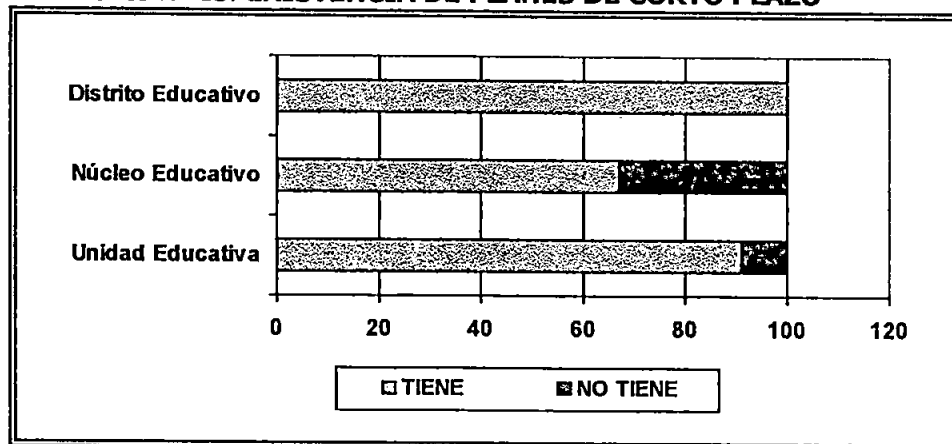
Fuente: Elaboración propia, Agosto del 2000.

La determinación y consecuente existencia de políticas educativas locales, no es una realidad en el municipio, porque a nivel de Distrito y de Núcleo educativo no se tiene definida ninguna política, en cambio en el nivel de la UE, se tiene que sólo un 4 % (una UE), considera este elemento de GE, relacionada con la planificación.

El comentario de las autoridades educacionales, se enmarca en la adopción de las políticas nacionales, siendo la más importante, la democratización de la educación, a través de la plena cobertura en el nivel primario, considerando que no son necesarias otras políticas.

### Existencia de Planes Educativos de Corto Plazo

La existencia de planes de corto plazo, representa otro insumo relacionado con la GE y con la aplicación de la RE, es este sentido se buscó información sobre la existencia de estos planes y su aplicación, determinando la siguiente información.

Gráfico N° 15: **EXISTENCIA DE PLANES DE CORTO PLAZO**

Fuente: Elaboración propia, Agosto del 2000.

A nivel de las UE, se tiene que la mayoría de ellos, cuenta con un plan anual sin embargo 2 UE de la muestra no lograron realizar. A nivel de NE, se tiene que dos de ellos no cuentan con su plan actualizado, afirmando que se está empleando el plan elaborado el año 1998. Finalmente en el nivel de Distrito, es un requisito elaborar el plan educativo anual, por lo que dispone de ese producto.

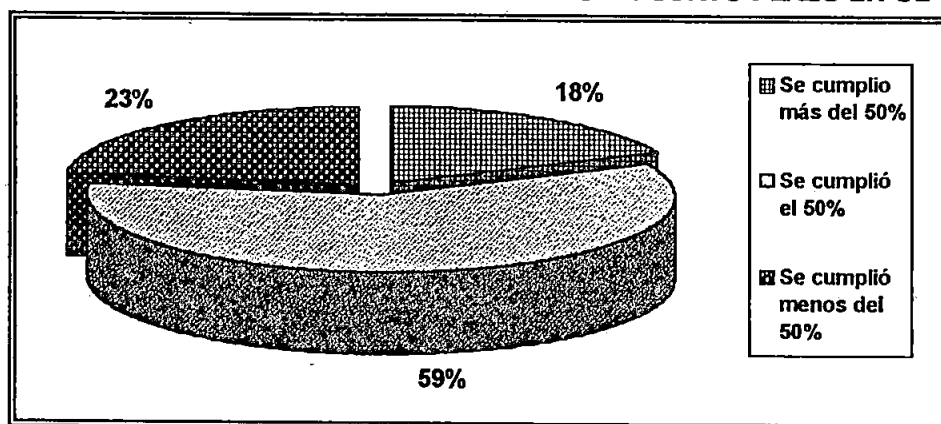
Una revisión de los planes de las gestiones 1997-1999 y 2000, muestran una variación mínima en su contenido, lo que significa que no se está considerando la elaboración de dichos planes, con profesionalidad y responsabilidad por parte de las autoridades y técnicos encargados.

### **Cumplimiento de Planes Educativos de Corto Plazo**

La sola existencia de planes de corto plazo, no garantizan su aplicación y beneficio en función de la ejecución adecuada de la RE, la siguiente información buscaba conocer el grado de cumplimiento de estos planes anuales, en las UE de muestra.

Para ello se consultó el criterio de los AE de los estratos uno y dos, respecto a la ejecución de estos planes diseñados para cada gestión.

**Gráfico N° 16: CUMPLIMIENTO DE PLANES DE CORTO PLAZO EN UE**



Fuente: Elaboración propia, Agosto del 2000.

Los resultados nos muestran que el criterio de los AE, respecto al grado de cumplimiento de los planes de corto plazo, se divide entre: un 18% que expresa el logro de más de la mitad de las acciones planificadas, frente a un 59% que considera que se ha logrado realizar la mitad de las acciones programadas, y un 23% que afirma que no se cumplió ni la mitad de las acciones planificadas.

Desde otra perspectiva de análisis, se puede afirmar que el cumplimiento de los planes de corto plazo se encuentra en un nivel medio-bajo de ejecución, lo que significa que en la mayoría de las UE(82%), no se logra ejecutar más del 50% de acciones planificadas.

### 7.2.2. Satisfacción de las NEBA

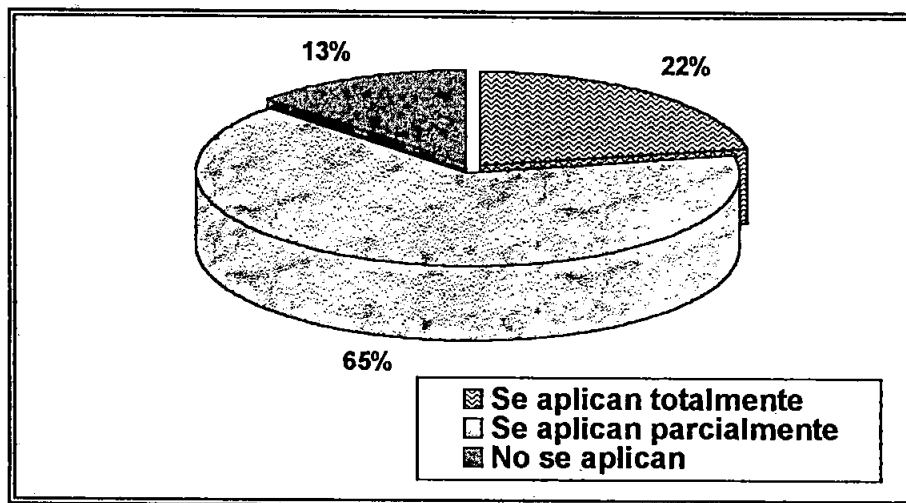
La consideración de las NEBA, y su satisfacción está ligada al DE. La LRE considera este aspecto en sus objetivos y políticas planteadas.

No considerar la satisfacción de las NEBA, en la actual GE, da lugar a que este elemento se convierta en otro factor que restringe la aplicación de la RE. Se está hablando de curriculum diferenciado, de educación técnica, de educación bilingüe, etc.

### Aplicación de Curriculum Diferenciado

Este punto estaba dirigido a conocer el grado de aplicación del curriculum diferenciado en las UE de muestra, para ello se indagó respecto al desarrollo de aquellos diseños curriculares en las diferentes UE.

Gráfico N° 17: **APLICACIÓN DE CONTENIDOS LOCALES EN UE**



Fuente: Elaboración propia, Agosto del 2000.

Se ha constatado que en todas las UE, se ha trabajado con el plantel docente respecto al diseño de contenidos transversales, los cuales deben ser aplicados por los diferentes cursos. El resultado muestra que en un 22% de las UE, se afirma que estos contenidos se aplican completamente, en cambio un 65% de las UE, expresan que éstos contenidos se aplican parcialmente; las razones que mencionan, para esta aplicación parcial, radican en: que no se cuenta con un diseño curricular local elaborado adecuadamente, los docentes reconocen que no ha recibido la capacitación y orientación necesaria por

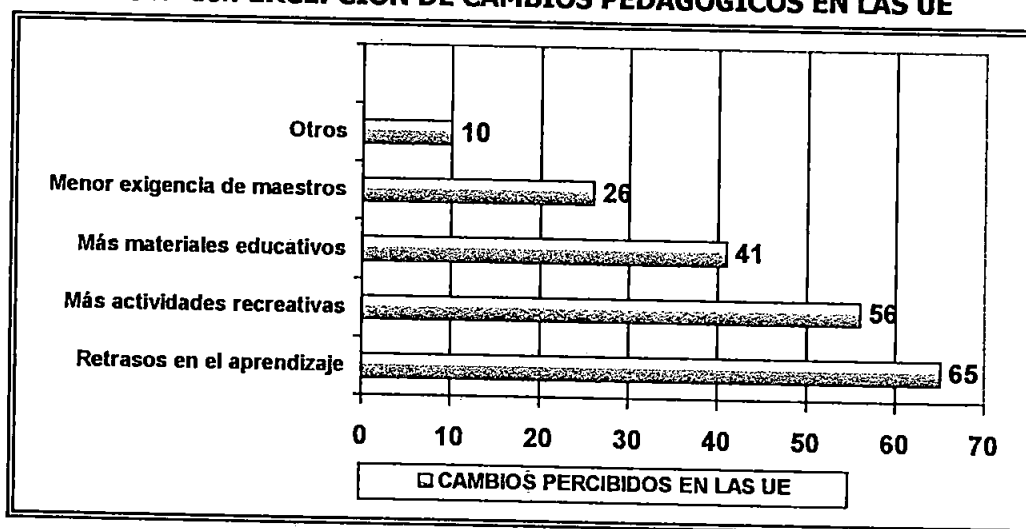
parte de los AP. Finalmente un 13% de las UE expresa que no se aplican porque no ha trabajado en el diseño curricular y no cuentan con apoyo de la Dirección Distrital.

### Incorporación de la Nueva Pedagogía Educativa

La RE ha enfatizado la aplicación de una nueva pedagogía educativa que se traduce en la innovación de acciones educativas en la escuela, este aspecto es el menos comprendido por los padres de familia, surgiendo por tal razón las mayores críticas a este aspecto, la información apuntaba a que estos AE, mencionen los cambios más importantes percibidos en las UE, fruto de la aplicación de la RE.

Se pidió que mencionen los dos cambios más importantes que perciben en las UE, fruto de la aplicación de la RE. La percepción de los AE, respecto a la nueva pedagogía educativa implementada por la RE, nos mostró lo siguiente.

Gráfico N° 18: PERCEPCION DE CAMBIOS PEDAGOGICOS EN LAS UE



Fuente: Elaboración propia, Agosto del 2000.

Los resultados nos muestran que el 65% de los padres de familia y presidentes de las Juntas Escolares, identifica como el cambio más importante el retraso en el aprendizaje de los alumnos, seguido de un 56% que también considera el aumento de las actividades recreativas como otro cambio importante.

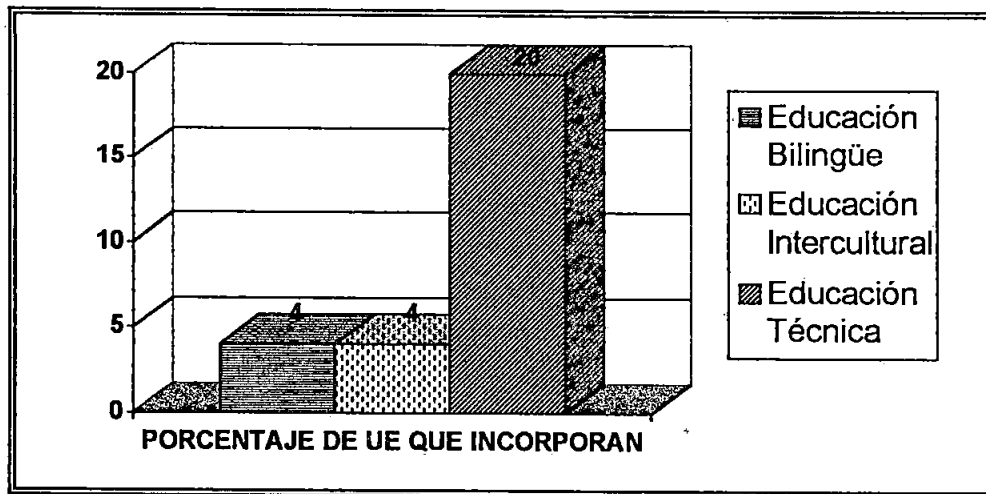
De la misma manera la existencia de más materiales educativos en las escuelas es otro cambio con un 41%; el 26% expresa que el cambio más importante es que los maestros han disminuido su exigencia en el aprendizaje de los alumnos y finalmente un 10% identifican otros cambios, entre ellos la disminución de los paros y mejor asistencia de los docentes.



### Incorporación de Alternativas Educativas

El grado de incorporación de alternativas educativas en las diferentes UE, era la información última respecto a este punto por lo que se solicitó a los AE de los tres estratos que mencionen las diferentes alternativas educativas aplicadas en las UE de los seis NE.

Gráfico N° 19: **INCORPORACIÓN DE ALTERNATIVAS EDUCATIVAS EN LAS UE**



Fuente: Elaboración propia, Agosto del 2000.

Respecto a la incorporación de la Educación Bilingüe, se determina que sólo un 4% de las UE, ha implementado esta educación, pasa lo mismo con la educación intercultural, esta información contrasta con las NEBA, sobre todo si se considera que el municipio presenta una realidad multicultural y multilingüe marcada y claramente diferenciada.

Respecto a la incorporación de la educación técnica, de 15 UE de la muestra donde se debería implementar esta alternativa educativa, sólo 3 UE la consideran ( UE de convenio), el resto no ha implementado, ni está en proceso de incorporación.

## CAPITULO VIII: POTENCIALIDADES DEL ESPACIO LOCAL Y SUS ACTORES, NO INCORPORADOS EN LA APLICACIÓN DE LA RE

Este capítulo está orientado a la identificación de las potencialidades del Espacio Local y sus Actores, no incorporados en la aplicación de la reforma educativa.

En el capítulo anterior se analizaron factores que restringen la aplicación de la RE, esta información permitió mayores elementos para profundizar mediante la búsqueda de mayor información respecto a los diferentes aspectos o dimensiones que encierra lo Local, en función de la identificación de las potencialidades propias a ser consideradas en la aplicación de la RE.

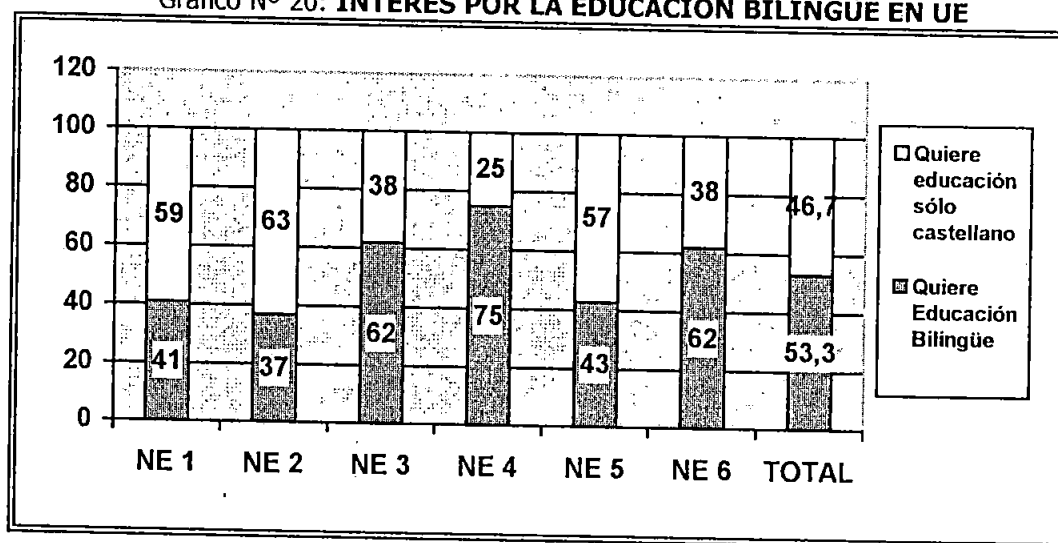
### 8.1. COEXISTENCIA DE IDENTIDADES CULTURALES

#### Reconocimiento de Identidades Culturales

Una de las características más importantes del municipio es su realidad multicultural y multilingüe, el mismo que tiene directa relación con la RE, conocer si los AE identifican esta realidad como potencialidad y limitación, resultaba necesaria en el momento de desarrollar la Educación intercultural y bilingüe.

La interrogante apuntaba a la valoración implícita de su identidad multicultural, relacionada con la educación intercultural y bilingüe, cuyo objetivo era conocer el interés que tienen, por educar a las nuevas generaciones prioritariamente en dos lenguas la propia de su cultura y la castellana o solamente en la lengua castellana.

Gráfico N° 20: INTERES POR LA EDUCACION BILINGÜE EN UE



Fuente: Elaboración propia, Agosto del 2000.

Los resultados nos muestran que existen diferencias entre NE, de acuerdo a su composición cultural y lingüística; los NE donde conviven más culturas, el porcentaje de AE que quiere educación bilingüe es mayor, es el caso de los NE: 3, 4 y 6; en cambio NE con población menos diversificada culturalmente, el porcentaje de AE que quiere educación bilingüe es menor, es el caso de los NE:1 y 2.

El promedio entre todos los NE, nos muestra que el 53.3% de los AE, quiere educación bilingüe, este porcentaje es significativo si se toma en cuenta que el proceso de castellanización de la población del municipio, para el caso de las culturas quechua, aymara, y japonesa, dada desde los años 50, donde los distintos grupos colonizadores, se vieron en la necesidad de relacionarse e integrarse a partir de la comunicación en castellano, esta potencialidad, no está siendo considerada.

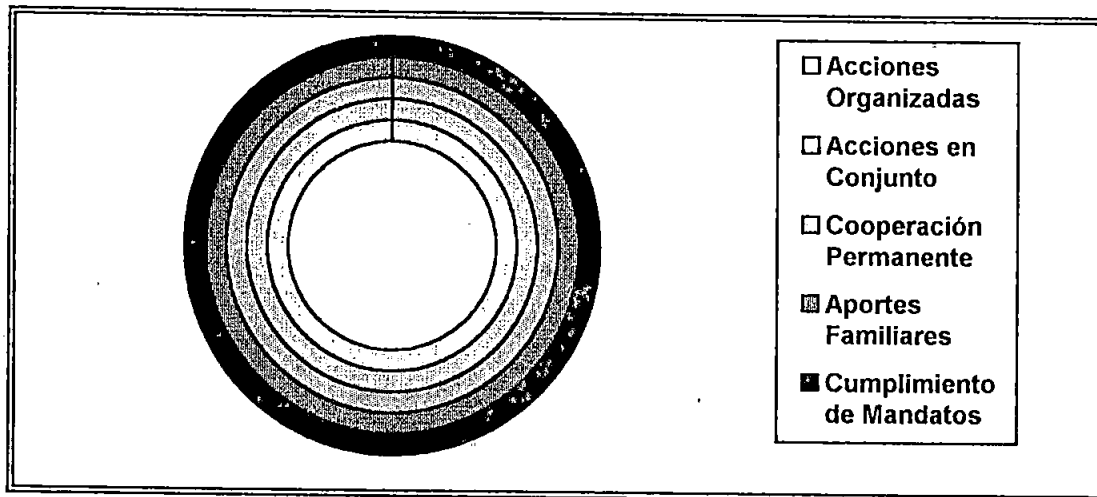
## 8.2. EXISTENCIA DE VALORES PROPIOS

### Adopción de Valores Propios

El municipio se caracteriza por las múltiples expresiones culturales, que se traducen en prácticas reconocidas que expresan a la vez diversos valores propios, los cuales deben ser identificados para orientarlos a la educación.

Identificar los valores locales, y considerar su no incorporación en la aplicación de la RE, era parte de un objetivo del marco práctico. Se pidió a los AE que identifiquen los valores propios con que cuentan, y no están siendo bien aprovechados para apoyar la RE en el municipio.

Gráfico Nº 21: VALORES LOCALES NO APROVECHADOS EN LA GESTION EDUCATIVA



Fuente: Elaboración propia, Agosto del 2000.

Se hizo una selección de los valores que se repitieron más, en todos los estratos y de ello se afirma que: existe un reconocimiento mayoritario, que el valor más arraigado en las diferentes

UP (comunidades campesinas, sindicatos campesinos, etc), es el de las acciones organizadas, cuyo complemento se traduce en otro valor que es el de las acciones de conjunto, así expresan los AE.

Hacen referencia también a otro valor que identifican como cooperación permanente, realizada en todas las esferas de la convivencia. Al interior de las UP, la cooperación a los docentes, autoridades o técnicos que entran en contacto con la comunidad, se traduce en diferentes acciones de apoyo en lo que fuere necesario.

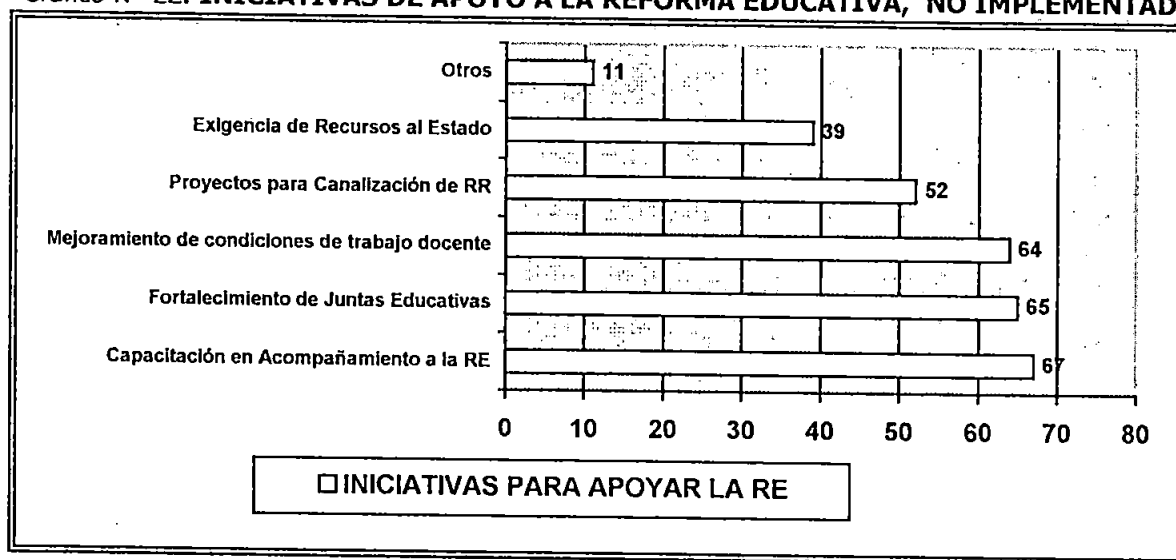
Unido al anterior punto, mencionan otro denominado aportes familiares, cuyo valor afirman los AE, es una tradición y ha sido importante en el mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes. Finalmente afirman que la responsabilidad en el cumplimiento de los mandatos es otro valor local, consideran que la responsabilidad que se otorga a cualquier miembro de la comunidad, es tomada como un mandato el que se debe cumplir con la mayor seriedad posible. Estos valores no se están canalizando adecuadamente y sólo en algunas poblaciones se aprovecha de los mismos.

### 8.3. GENERACIÓN DE INICIATIVAS LOCALES

#### Apertura a las Iniciativas y Compromisos

El espacio local genera iniciativas y compromisos propios, planteaba Arocena; en este punto se buscaba que los AE, identifiquen iniciativas las cuales han sido planteadas y no han recibido el apoyo por parte de las autoridades político administrativas, ni tampoco fueron sostenidas por las organizaciones ligadas a la educación. Se pidió que enumeren las más importantes según su criterio, aplicables a nivel de UE, NE y DE.

Gráfico N° 22: INICIATIVAS DE APOYO A LA REFORMA EDUCATIVA, NO IMPLEMENTADAS



Fuente: Elaboración propia, Agosto del 2000.

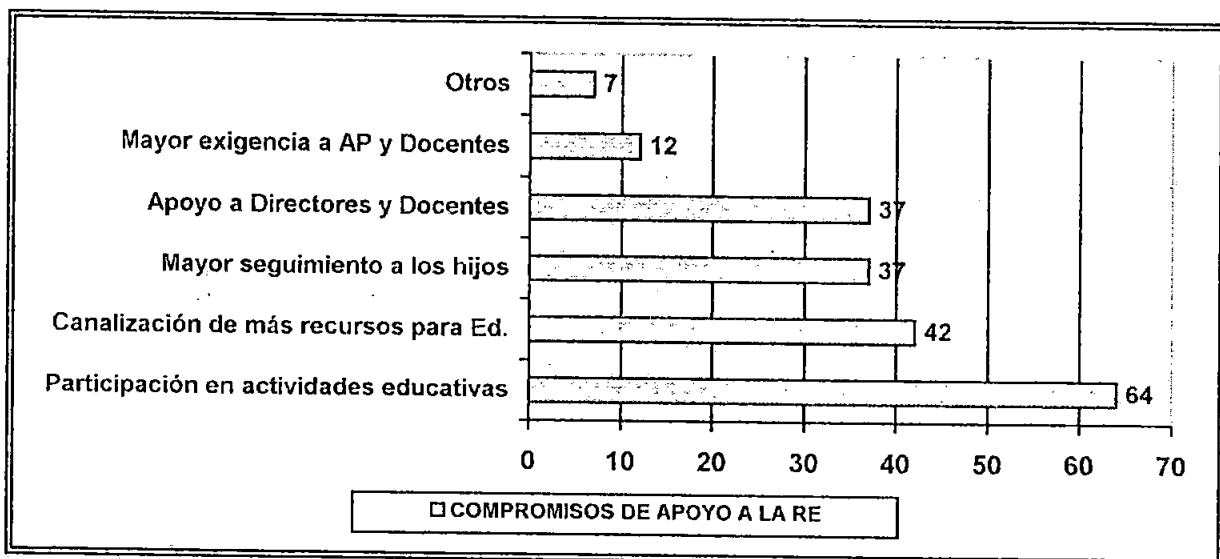
Los resultados nos muestran que los AE, exponen tres iniciativas con un porcentaje cercano y casi igual entre ellos; la capacitación para el acompañamiento de la RE, el fortalecimiento de las Juntas Educativas(JE-JN y JD) y la diversas iniciativas planteadas para hacer más efectiva y mejorar las condiciones de trabajo de los docentes; presentan una coincidencia entre los AE, en un 67%, 65% y 64%.

Las iniciativas que coinciden en un porcentaje menor a las anteriores son los referidos a los recursos económicos; la canalización de recursos a través de proyectos y la exigencia al Estado para la otorgación de mayores recursos para la educación.

#### 8.4. GENERACION DE COMPROMISOS DE ACTORES LOCALES

La capacidad de generación de compromisos se constituye en otro potencial del espacio local, la información buscaba que los AE, se planteen algunos compromisos individuales y colectivos(personales o en función de la organización a la que representan), que aún no siendo establecidos en espacios legalmente constituidos, si se diera el caso estarían en condiciones de asumirlos.

Gráfico N° 23: **COMPROMISOS DE APOYO A LA REFORMA EDUCATIVA**



Fuente: Elaboración propia, Agosto del 2000.

Los resultados nos mostraron que existe una coincidencia en un 64% de los AE, que se comprometen a participar en las actividades educativas planificadas; después se plantean compromisos relacionados con la búsqueda y canalización de recursos (materiales, económicos y humanos), para la educación y el seguimiento más dedicado a los hijos

Dos compromisos que guardan relación son los referidos al apoyo a directores y docentes de las UE, pero a la vez la mayor exigencia a los asesores pedagógicos y docentes en el cumplimiento de sus funciones; aunque el porcentaje de coincidencia para el primer caso es de 37%(mucho más alto que el

segundo), frente al segundo que es de 12%, son dos compromisos que hacen referencia a un mismo aspecto central de la RE.

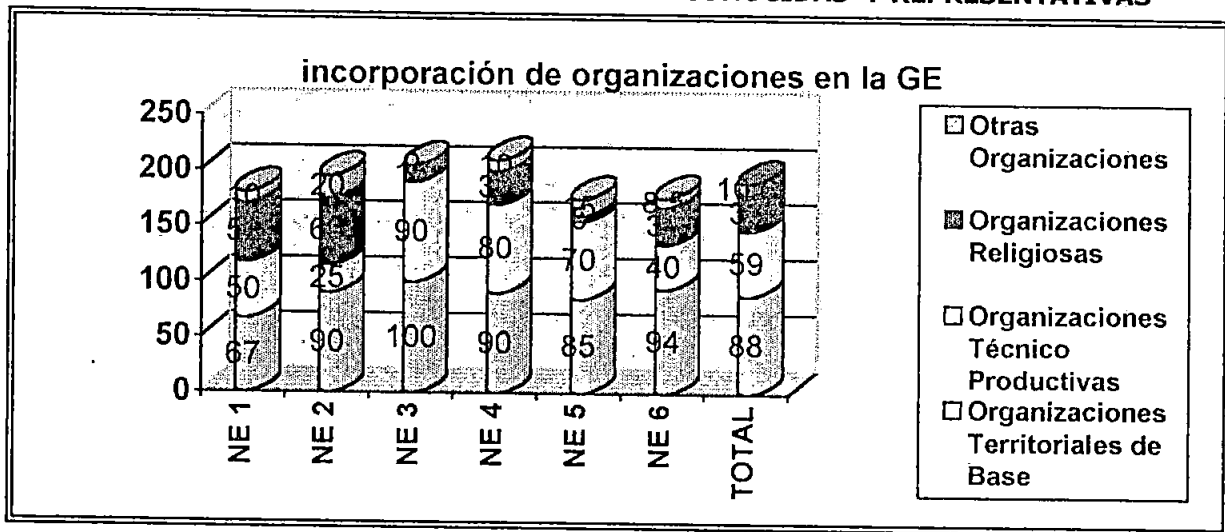
## 8.5. RECONOCIMIENTO DE ORGANIZACIONES LOCALES

### Incorporación de Organizaciones Locales en la Gestión Educativa

El nivel de reconocimiento que tienen los AE hacia las organizaciones locales, representaba otra información ligada a las potencialidades relacionadas con la RE.

La búsqueda de la información estaba referida a la incorporación de organizaciones locales (que cuentan con mayor representatividad y convocatoria dentro el municipio), en la gestión de la educación de manera directa, con participación activa y corresponsable.

Gráfico N° 24: **ORGANIZACIONES LOCALES RECONOCIDAS Y REPRESENTATIVAS**



Fuente: Elaboración propia, Agosto del 2000.

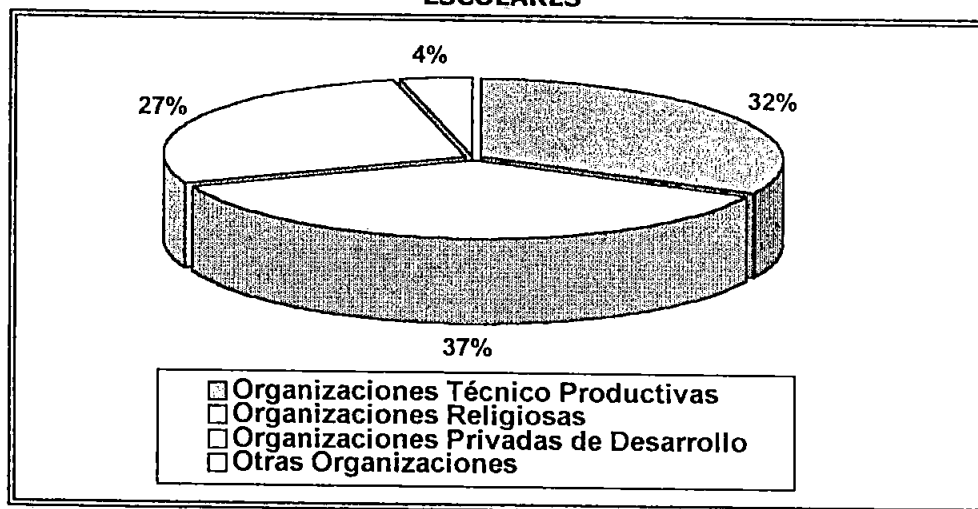
Existe una confirmación respecto a la representatividad y convocatoria que tienen las organizaciones territoriales (sindicatos campesinos, comunidades y Juntas vecinales), integrando sus instancias mayores como el Comité de Vigilancia y las Centrales campesinas; éstas organizaciones tienen un porcentaje mayoritario con un promedio entre todos los NE de un 88%.

Seguidamente el reconocimiento de representatividad y convocatoria está dirigido a las organizaciones técnico productivas, con un porcentaje del 59%, como promedio para todos los NE, y con porcentajes altos en aquellos NE ubicados en áreas de colonización. De la misma manera las organizaciones religiosas (principalmente de la iglesia católica), cuentan con el promedio para todos los NE, de un 33%.

Las demás organizaciones locales como el Comité Cívico, partidos políticos, otras asociaciones, suman en conjunto, un porcentaje promedio, de 10,6%, no representativas.

La información anterior debía complementarse con otra referida a la proposición de los AE, respecto a la incorporación o no (a la actual estructura orgánica de las Juntas Educativas), de organizaciones locales en la GE, por considerarlas beneficiosas, para la aplicación de la RE.

Gráfico N° 25: **INCORPORACION DE NUEVAS ORGANIZACIONES EN LAS JUNTAS ESCOLARES**



Fuente: Elaboración propia, Agosto del 2000.

Los resultados nos muestran que existe la percepción de incorporar a otras organizaciones locales en la actual estructura orgánica de las Juntas Educativas, recibiendo un mayor porcentaje(37%), aquellas organizaciones de tipo religioso (esencialmente la iglesia católica, con la orden "Salesiana" y sus diferentes proyectos), le sigue con un porcentaje menor(32%) las organizaciones técnico-productivas, identificadas como: Asociaciones de productores, Asociaciones de Técnicos en diferentes áreas, empresas, cooperativas, etc.

La incorporación de nuevas organizaciones en la GE, como las IPDs, instituciones privadas de desarrollo Social( identificadas también como ONGs), alcanzan un porcentaje del 27%, identificando no sólo a organizaciones relacionadas con la educación, sino a las ligadas a la producción, el desarrollo rural y la comunicación. Finalmente un 4% hace referencia a otras organizaciones del municipio.

## 8.6. GENERACIÓN DE RECURSOS ECONOMICOS

### Incremento de Recursos para el Servicio Educativo

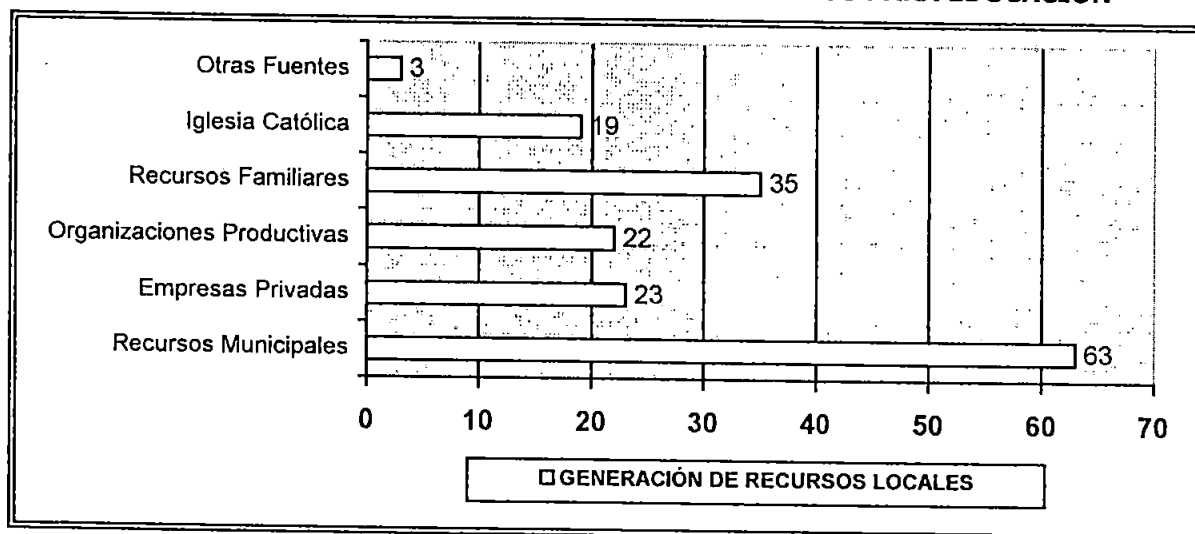
La capacidad de generación de recursos económicos es otra de las potencialidades del espacio local; relacionando este aspecto con el servicio educativo, resultaba útil conocer dicha capacidad en función

al grado de incremento del apoyo económico destinado a la educación y a la vez identificar otras fuentes posibles que permitan la concurrencia de recursos económicos, y no solamente el bolsillo de los padres de familia.

A la primera información se pudo constatar que los recursos económicos destinados a la educación han sufrido incrementos favorables desde diferentes fuentes (Alcaldía, FIS, etc.), sin embargo el apoyo familiar también se incrementó año tras año.

La segunda interrogante pedía que planteen fuentes reales y factibles, de generación de recursos económicos que podrían apoyar directamente el servicio educativo en el municipio.

Gráfico N° 26: FUENTES DE GENERACION DE RECURSOS PARA EDUCACIÓN



Fuente: Elaboración propia, Agosto del 2000.

Los recursos que identifican con mayor frecuencia son los municipales, mencionado por ejemplo: impuestos municipales, ingresos por la explotación de los recursos naturales del municipio, patentes y otros, ésta fuente es identificada por un 63% de los AE. Otros recursos económicos posibles, identifican de aquellas fuentes relacionadas con las actividades privadas, denominadas, empresas, cooperativas, asociaciones de productores, etc. estos representan un 43%.

Los recursos familiares son también considerados por los actores locales, constatando que en un porcentaje mayoritario de UE, los aportes económicos tienen una incidencia alta. Esta fuente es identificada sin embargo por el 35% de los AE.

La Iglesia Católica como fuente de donde surgen recursos económicos es identificada por el 19%, en tanto que el 3%, identifican otras fuentes posibles existentes en el municipio.

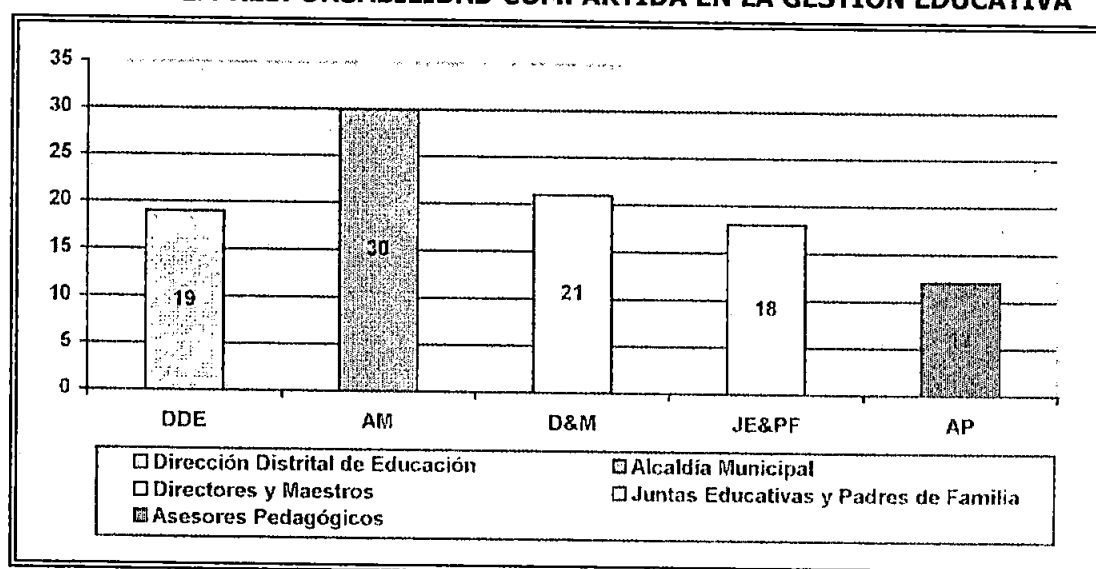


## 8.7. AMPLIACIÓN DE AUTONOMÍAS DE GESTIÓN

### La Gestión Compartida

Los procesos de ampliación de la autonomía de gestión local, están relacionados con otra potencialidad. Se constató en un anterior acápite, que no existen niveles, ni condiciones para el desarrollo de acciones coordinadas entre las organizaciones. En este punto interesaba conocer el nivel de confianza que tienen los AE, a sus instancias de GE local, para ello se pidió que identificaran la instancia que consideran debe asumir el liderazgo(en el futuro), para impulsar un trabajo coordinado y organizado a nivel de todo el territorio municipal.

Gráfico Nº 27: **RESPONSABILIDAD COMPARTIDA EN LA GESTION EDUCATIVA**



Fuente: Elaboración propia, Agosto del 2000.

La instancia que los AE consideran que debe asumir mayor responsabilidad o liderazgo en la organización y coordinación de acciones para una adecuada aplicación de la RE, es la Alcaldía Municipal, con un 30% de coincidencias; le sigue aunque con una diferencia de 9 puntos, el sector del magisterio, Directores y maestros de UE, que alcanzan un 21%.

En tercer lugar se sitúa recién la Dirección Distrital de Educación con un 19%, seguido de las Juntas Educativas y Padres de Familia, que cuentan con un 18% de respaldo, para asumir el liderazgo en la aplicación de la RE.

Los Asesores Pedagógicos aparecen con un 12% de coincidencias de los AE, que plantean que sean éstos los que deben asumir el liderazgo. Un análisis general nos muestra que no existe ninguna instancia que logra superar el 50% de coincidencias, más bien se presenta una distribución entre todas las instancias propuestas.

## **CAPITULO IX: ANALISIS FODA DEL SERVICIO EDUCATIVO MUNICIPAL**

### **9.1 CONDICIONES PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO**

El análisis FODA realizado por los AE(encuestas y entrevistas), de la muestra, respecto a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de servicio educativo actual, relacionados con los procesos de gestión educativa, forman parte del diagnóstico situacional de la aplicación de la RE en el municipio.

Este análisis tiene los aportes de cada uno de los AE de los diferentes estratos definidos, los cuales a partir del uso de cuatro términos básicos para la interpretación y análisis de la situación del servicio educativo en el municipio, identificaron el conjunto de percepciones que se resumen en función de los procesos de GE trabajados anteriormente.

Este análisis se resume en dos cuadros presentados a continuación.

### **9.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN EL MUNICIPIO**

El análisis se hizo pidiendo que identifique las 2 principales fortalezas(actividades, atributos, recursos o situaciones), que se encuentran al interior de las comunidades y municipio que sirven para mejorar la educación. De igual modo se pidió que identifique las 2 principales Debilidades(actividades, limitaciones, situaciones, recursos), que se encuentran al interior de las comunidades y municipio, que impiden mejorar la educación (ver cuadro N° 15).

### **9.3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO**

La segunda parte del análisis FODA, estaba relacionada con las Oportunidades y Amenazas del entorno, para ello se pidió a los actores educacionales, identifiquen las 2 principales Oportunidades(eventos, hechos o tendencias), en el entorno a las comunidades y municipio que podrían facilitar o beneficiar la aplicación de la RE.

De igual modo identifiquen las 2 principales Amenazas(eventos, hechos o tendencias), en el entorno a las comunidades y municipio que podrían dificultar o limitar la aplicación adecuada de la RE (ver cuadro N° 16).

**Cuadro N° 13: PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES LOCALES  
RELACIONADAS CON EL SERVICIO EDUCATIVO**

PROCESOS DE GE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>Planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Las organizaciones comunales tienen experiencia en planificación</li> <li>* Se han hecho diagnósticos educativos de UE</li> <li>* Hay compromiso por mejorar la educación</li> <li>* Se tiene una Visión compartida por todos sobre la educación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No se tienen políticas educativas municipales</li> <li>* No se tiene un Plan de Desarrollo Educativo por NE, ni municipio</li> <li>* Directores y Asesores Pedagógicos no están bien capacitados para planificar</li> </ul>
<b>Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Las comunidades son fuertes orgánicamente</li> <li>* Interés de Juntas Escolares y de Núcleo por mejorar la organización escolar</li> <li>* Padres de familia cumplen con las funciones que se les encomienda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Las Juntas Escolares no están bien organizadas</li> <li>* Mala organización de funciones para Directores de Educación y Asesores.</li> <li>* Núcleos Escolares no integran a otras organizaciones de la zona</li> </ul>
<b>Gerencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Las comunidades aportan con lo necesario para mejorar la educación</li> <li>* Los padres de familia saben administrar el servicio educativo</li> <li>* Las comunidades cuentan con personas capacitadas en otras especialidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Insuficientes recursos económicos destinados a educación</li> <li>* La infraestructura está mal distribuida en el municipio</li> <li>* Directores poco capacitados</li> </ul>
<b>Monitoreo y Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Interés en padres de familia para hacer el seguimiento a las actividades escolares</li> <li>* Las comunidades aprovechan actividades de capacitación</li> <li>* Disponibilidad de padres de familia por capacitarse en la RE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No existen programas de capacitación a JE y de Núcleo.</li> <li>* Mal asesoramiento a maestros y directores</li> <li>* Falta de métodos para evaluar a docentes, Directores y Juntas Escolares</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Interés en profesores por informar de las actividades a padres de familia</li> <li>* Existen reuniones mensuales entre directores y asesores pedagógicos</li> <li>* Las Juntas Escolares coordinan actividades con maestros y directores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desconocimiento de funciones de Actores Educativos</li> <li>* Directores y asesores pedagógicos no saben informar del avance de actividades</li> <li>* Mala coordinación de acciones entre asesores pedagógicos y docentes</li> </ul>
<b>Relacionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Alcaldía considera las demandas de las UE</li> <li>* Organizaciones Comunales saben negociar</li> <li>* Las comunidades tienen relación con instancias municipales y departamentales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No existen instancias de negociación con directores y asesores pedagógicos</li> <li>* Falta de coordinación de demandas en los NE</li> <li>* No se resuelven oportunamente los conflictos entre docentes, directores y padres de familia</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, Septiembre del 2000.

Cuadro N° 14: PRINCIPALES OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO RELACIONADAS CON EL SERVICIO EDUCATIVO

PROCESOS DE GE	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>Planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✱ <i>Nuevo Marco Legal permite participación de las organizaciones en la planificación</i></li> <li>✱ <i>Existencia de programas de apoyo a la RE</i></li> <li>✱ <i>Existencia de recursos para la realización de proyectos educativos</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✱ <i>El Estado Boliviano no aumenta recursos para la educación</i></li> <li>✱ <i>Desinterés de autoridades educativas por transformar la educación</i></li> <li>✱ <i>Autoridades educativas no toman en cuenta exigencias de las comunidades</i></li> </ul>
<b>Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✱ <i>Reconocimiento legal de las organizaciones territoriales</i></li> <li>✱ <i>Existencia de instituciones y organizaciones que apoyan la educación</i></li> <li>✱ <i>Ley de RE apoya la organización de las actividades educativas y Juntas Educativas</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✱ <i>Los cargos educativos de decisión están repartidos por los partidos políticos</i></li> <li>✱ <i>Las acciones del magisterio sindicalizado perjudican a la educación</i></li> <li>✱ <i>Manejo político en la asignación de docentes</i></li> </ul>
<b>Gerencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✱ <i>Recursos de alivio a la deuda, se destinarán a educación</i></li> <li>✱ <i>Programas de formación de los maestros interinos</i></li> <li>✱ <i>Aumento de experiencia de los recursos humanos para la toma de decisiones</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✱ <i>Proyectos educativos presentados al gobierno, demoran demasiado</i></li> <li>✱ <i>Descuido y desinterés de autoridades por el desempeño de los maestros</i></li> <li>✱ <i>Inadecuada formación de los maestros para cambiar la educación</i></li> </ul>
<b>Monitoreo y Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✱ <i>Existen evaluaciones para medir la calidad de la educación</i></li> <li>✱ <i>Existen instituciones que quieren asesorar la educación</i></li> <li>✱ <i>Ampliación de los canales de Control Social</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✱ <i>Poco apoyo de la Dirección Departamental de Educación.</i></li> <li>✱ <i>Juntas Escolares no son escuchadas en los niveles superiores</i></li> <li>✱ <i>Juntas educativas no cuentan con apoyo externo</i></li> </ul>
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✱ <i>El uso de los medios de comunicación para capacitar e informar</i></li> <li>✱ <i>Se realizan actividades de información permanente de las organizaciones territoriales a nivel departamental</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✱ <i>No existen materiales de información de la RE</i></li> <li>✱ <i>Desconocimiento de la Ley de Reforma Educativa</i></li> <li>✱ <i>Mala cobertura de los medios de comunicación local</i></li> </ul>
<b>Relacionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✱ <i>Posibilidad de reorganizar las Juntas Educativas</i></li> <li>✱ <i>Contacto con organismos internacionales para demandar recursos</i></li> <li>✱ <i>Posibilidades de negociación con el gobierno de las organizaciones territoriales representativas</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✱ <i>Intereses político partidarios, perjudican el relacionamiento con otras instancias superiores</i></li> <li>✱ <i>Autoridades incumplen promesas permanentemente</i></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, Septiembre del 2000.

## CAPITULO X: CONCLUSIONES DEL MARCO PRÁCTICO

Se presenta a continuación los resultados obtenidos del análisis de variables y del cruce de los mismos, realizados a partir del desarrollo de los tres capítulos precedentes.

Como afirma Lundberg, la interpretación de los resultados parte del análisis de las variables y la correlación entre ellas; y su consistencia, de la posibilidad de ampliación del análisis más allá de la muestra,<sup>83</sup> permitiendo la explicación de la relación de los fenómenos estudiados

A partir del análisis del conjunto de información recolectada en el trabajo de campo, presentamos las siguientes conclusiones:

### 10.1. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS VARIABLES

1. La RE, sustenta su accionar en una GE compartida, dando a algunos de los AE, la responsabilidad en el diseño y aplicación de los procesos que integra la gestión; se constata que el grado de conocimiento y aplicación de estos procesos en las UE y sobre todo en los NE, es limitada. Las instancias como las Direcciones Distrital y de Núcleos y los servicios técnico-pedagógicos, no han logrado articular estos procesos en los Núcleos y Unidades Educativas.
2. De la misma manera existen vacíos y un desequilibrio evidente en cuanto a la aplicación de los procesos de GE; las acciones tradicionales de gestión educativa mantienen su lugar, en tanto que los procesos considerados nuevos, como la planificación, la organización y el control social no han logrado establecerse en los espacios que abarcan las UE y los NE.
3. No han sido posibles las acciones conjuntas de apoyo a la RE, porque los mecanismos planteados para el efecto no han surtido su efecto, el DILE, algunas Juntas de Núcleo y la Junta de Distrito, quedaron reducidos a sólo el conocimiento de su nombre. El funcionamiento deficiente de la Dirección Distrital de Educación y los Asesores Pedagógicos, el cumplimiento regular de funciones de las Juntas Escolares, el desempeño malo de las Juntas de Núcleo y de Distrito, son consecuencia de las limitaciones en esos mecanismos.
4. Los AE de las UE y NE, perciben que algunos procesos de GE, como la gerencia, planificación, monitoreo y evaluación, deben aplicarse prioritariamente para mejorar el servicio educativo, reconociendo que los mismos, o no se aplican o se aplican deficientemente en los espacios locales,

---

<sup>83</sup> LUNDBERG. "Técnica de la Investigación Social". pg. 213. Citado en TAMAYO, Op. Cit. pg. 105.

lo que hace que más de la mitad de los AE, expresen su insatisfacción por la forma en que se aplican estas acciones.

5. Las Políticas y Planes, componentes del DE, posibilitan la orientación y las herramientas para hacer realidad determinados objetivos. La RE no ha sido adecuada a la realidad local, ni ajustada su aplicación a la medida de las condiciones de las distintas Unidades y Núcleos educativos del ámbito municipal. Los NE, no cuentan con estos componentes y solo algunas UE hicieron posible incorporar estos elementos, pero por iniciativa propia. No contar con planes educativos de mediano y largo plazo, ni políticas locales, representa aplicar la RE de manera desorganizada, sin estrategias, ni visión de futuro.
6. Los planes de corto plazo, aunque organiza el accionar educativo inmediato, no da una garantía de aplicación adecuada de la RE, porque responde a necesidades coyunturales, no así a orientaciones que están ligadas a necesidades fundamentales de la vida. Se han realizado en los dos últimos años acciones de planificación educativa, sin embargo la mayoría de los AE no la reconoce, ni menciona como una acción favorable, este proceso ha sido conocido como "Proyectos Educativos de Núcleo"
7. La deficiente aplicación de los procesos de GE, y la consecuente no incorporación de políticas y estrategias de DE, tiene su efecto en la separación del servicio educativo de uno de sus objetivos centrales de la RE: la satisfacción de las NEBA, esta separación se traduce en el estancamiento de innovaciones educativas identificadas también como alternativas educativas, estas son: la aplicación efectiva de contenidos locales diferenciados de un tronco común, la educación técnica, y la educación intercultural y bilingüe, aspectos estancados en el servicio educativo local.
8. El reconocimiento por parte de los AE de las identidades culturales, identidades lingüísticas, así como los valores tradicionales de convivencia y acción para el desarrollo, representan potencialidades del espacio local, fundamentales para la aplicación de la RE y la puesta en marcha de procesos de GE en las Unidades y Núcleos educativos las mismas que no están siendo utilizadas para el logro de los objetivos de la RE
9. La RE ha optado por la revalorización de la realidad lingüística, ofertando la educación bilingüe, este aspecto en las diferentes UE y NE, no fue tratado con la seriedad del caso, y aunque el 53.3% de los AE mencionan el interés por una educación bilingüe, las autoridades afirman que la población quiere educarse sólo en castellano.

10. Existe el reconocimiento que valores locales como la acción organizada, la cooperación permanente, el cumplimiento de mandatos y otros, pueden apoyar la aplicación de la RE, valores que al ser incorporados adecuadamente en la aplicación de los procesos de GE y en las estrategias de DE, harían posible el cumplimiento de funciones que los AE y las organizaciones funcionales, no están logrando cumplir a cabalidad.
11. Iniciativas que van desde acciones sencillas y prácticas, hasta aquellas de precisan acciones mejor organizadas y de alto costo, así como compromisos de apoyo efectivo a la RE, son planteados desde el espacio local como propuestas potenciales de los AE; lo que posibilita pensar en la conjunción a través de mecanismos pertinentes de estos valores locales, con los desafíos planteados en la RE (los que se sintetizan en el mejoramiento cuantitativo y cualitativo de la educación), desde acciones que permitan la aplicación de iniciativas y el cumplimiento de compromisos por la educación.
12. La presencia y acción de organizaciones locales en el municipio, ha permitido que sean reconocidas y se perciba que su incorporación en el proceso de aplicación de la RE, es decir en la participación directa de las instancias de GE, será favorable y beneficiosa para las Unidades, Núcleos y Distrito educativos. Esta situación viene a fortalecer el planteamiento de que la tarea educativa, por sus efectos que genera en todos los ámbitos de la vida, debe ser asunto de todos.
13. La aplicación de la RE, implica tomar en cuenta los recursos económicos necesarios para hacerla efectiva, tener la capacidad de generar otros recursos económicos de respaldo al servicio educativo constituye una potencialidad central del municipio. El reconocimiento de la capacidad de generación de recursos económicos y la identificación de fuentes de generación de recursos por parte de los AE, constata la ampliación de su visión respecto a la mantención de la educación pública, considerando no solo los recursos del Estado, sino también aquellos que provienen del espacio local.
14. La percepción respecto a la adquisición de mayor responsabilidad en la aplicación de la RE, por parte de los AE, muestra el reconocimiento y confianza en sus instancias de GE locales,( la municipalidad, el magisterio y las juntas educativas son las más mencionadas), lo que significa la existencia de condiciones potenciales para la ampliación de autonomías de gestión educativa, la que puede hacerse realidad si se logra integrar los procesos de GE a estas condiciones.
15. La existencia de fortalezas y debilidades internas del servicio educativo actual, y la identificación de las mismas por los AE, permite constatar inicialmente, que las variables del espacio local

deben ser reconsiderados en el desarrollo del servicio educativo; de igual modo la necesidad de incorporar en la aplicación de la RE, componentes de la GE y el DE, que vayan atendiendo y anulando las debilidades existentes que son en su mayoría de carácter operativo.

16. Las múltiples oportunidades del entorno, así como las amenazas identificadas por los AE, como potenciales al servicio educativo local, son factores relacionados con la GE y aunque muchas de las amenazas tienen relación con prácticas tradicionales en el sector público( como son: el cuoteo partidario de cargos públicos, la ineficiencia técnica y la burocracia administrativa, entre otros), es desde el espacio local de donde pueden generarse dinámicas que protejan este servicio. Una acción conjunta y articulada que caracteriza una adecuada gestión, posibilitaría aprovechar las oportunidades para apoyar la aplicación de la RE.

## 10.2. CONCLUSIONES DEL CRUCE DE VARIABLES

El siguiente cuadro muestra los resultados del cruce de variables el cual nos permite plantear conclusiones de mayor generalidad y relacionadas con la hipótesis. El cruce de variables tiene la finalidad de establecer y analizar las relaciones causales de posible obtención en función de la investigación.

Cuadro Nº 15: **RESULTADO DEL CRUCE DE VARIABLES**

<b>VARIABLES</b>	Existencia y Empleo de procesos de Gestión Educativa	Incorporación de Políticas y Estrategias de Desarrollo Educativo	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del servicio educativo
Incorporación de Políticas y Estrategias de Desarrollo Educativo	1. <i>Deficiente aplicación de procesos de GE, no apoya el Desarrollo Educativo</i>		
Potencialidades del Espacio Local y sus Actores, no incorporadas	2. <i>Procesos de GE, no contemplan ni aprovechan valores locales</i>	3. <i>No se consideran políticas y estrategias locales para el desarrollo educativo municipal</i>	4. <i>Existencia de condiciones locales potenciales, para mejorar el servicio educativo</i>
Existencia y Empleo de procesos de Gestión Educativa			5. <i>Mecanismos inadecuados para la incorporación efectiva de procesos de GE en el servicio educativo</i>

Fuente: elaboración propia en base a Miyazono Fumio, Op. Cit., pg 98, septiembre 2000.



**1. Se constata que la deficiente aplicación de procesos de GE, no apoya el DE:**

- El desarrollo educacional es la expresión del avance de la RE; los procesos de gestión educativa, están siendo empleados de manera deficiente, ocasionando que no se cuente aún con un proyecto educativo local real, donde se exprese el ideal de cambio y transformación de la educación y a la vez las acciones que garanticen el logro de los objetivos de la RE.
- El conjunto de recursos relacionados con la educación, no logran inter-relacionarse, ni orientarse a partir de una visión compartida de desarrollo educacional en el municipio de San Carlos, fruto de la construcción colectiva de los AL.

**2. Se verifica que los procesos de GE, no contemplan ni aprovechan valores locales:**

- La opción por la gestión compartida y sobre todo priorizada hacia el control social de la educación, significa efectuar una adecuación de las funciones e instancias a las condiciones específicas de cada espacio local, adoptando sus prácticas y sobre todo aprovechando de experiencias tenidas.
- Esto no sucede en las acciones actuales de implementación de procesos de GE en el municipio, porque no contemplan la diversidad de valores existentes en las comunidades y pueblos, los cuales podrían ser empleados para beneficio del servicio educativo, posibilitando a la vez un mejor desempeño de todos los AE.

**3. Se observa que no se consideran políticas y estrategias locales para el DE municipal:**

- La existencia de políticas, así como estrategias nacionales de DE, para hacer realidad la RE, no son suficientes y no garantizan la transformación efectiva de la educación en los espacios donde deben darse los cambios ( en las UE), por lo que definir políticas y estrategias locales para el desarrollo educacional representa una alternativa complementaria a las ya existentes.
- En el municipio San Carlos, no se consideran aún políticas educacionales, sea en los planes sectoriales, como en los multisectoriales, de igual modo pasa con las estrategias, las que no se ven ni en aquellos NE con mayores dificultades en la implementación de la RE. Esto trae consigo que el servicio educativo municipal no encuentre aportes, respaldo y caminos efectivos para optimizar su acción.

**4. Se constata la existencia de condiciones locales potenciales, para mejorar el servicio educativo:**

- La capacidad de los AL para el planteamiento de iniciativas y compromisos, así como el reconocimiento del aporte futuro que pueden brindar al servicio educativo las variadas organizaciones locales, es la muestra la existencia de un conjunto de condiciones propias del espacio local y en este caso del municipio San Carlos, los cuales se perciben como potenciales para el apoyo en la aplicación de la RE.
- La posibilidad de generación de recursos económicos de respaldo a la educación pública, y la identificación de las fuentes de financiamiento, es otra potencialidad que viene a asegurar el interés y la voluntad por mejorar el servicio educativo actual, esto no significa una aceptación implícita de la responsabilidad de sostenimiento de la educación fiscal en el municipio, porque aunque los AE plantean la generación de recursos locales para apoyar la aplicación de la RE, reconocen al mismo tiempo la obligación que tiene el Estado por ampliar y mantener cada vez de mejor manera de educación de los bolivianos.

**5. Se observa mecanismos inadecuados para la incorporación efectiva de procesos de GE en el servicio educativo:**

- Los mecanismos para la incorporación efectiva de la RE, deben ser aquellos que aseguren a la vez mecanismos adecuados para aplicar los procesos de GE en las UE y NE del municipio. Actualmente el servicio educativo en criterio de los AE, no cuenta con los mecanismos más adecuados a su realidad y sus condiciones, para desarrollar las acciones de gestión de la educación.
- Mecanismos locales tales que: posibiliten la construcción de planes coherentes, aseguren una acción coordinada entre los diferentes AE desde una organización funcional y precisa, permita la articulación de las diferentes JE, de Núcleo y Distrital (instancias de gestión conocidas como Juntas Educativas), entre ellas y también con las demás instancias del entorno.
- El servicio educativo municipal precisa del mejoramiento de sus mecanismos actuales de GE para superar las acciones fragmentadas entre las organizaciones funcionales relacionadas con la educación, y posibilitar un mayor y mejor desempeño de cada uno de ellos, especialmente de aquellos AE que tienen la responsabilidad ejecutiva en el logro de los objetivos de la RE.

## CAPITULO XI: VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS

Para la verificación de la hipótesis de investigación, se realizará la prueba con base en las conclusiones surgidas de los resultados obtenidos fruto del trabajo de campo.

La prueba de hipótesis se realizará con las variables establecidas y analizadas en el Marco Práctico, las cuales, como plantea Naghi<sup>84</sup>: rechazan la hipótesis, o al contrario la respaldan, para ello se presentan los siguientes cuadros de prueba:

Para la variable relacionada con la identificación y aplicación de la GE y sus procesos básicos en la RE, se verifica lo siguiente:

Cuadro Nº 16: PRUEBA DE HIPÓTESIS

VARIABLE	RECHAZA	RESPALDA
<b>Existencia y Empleo de procesos de Gestión Educativa</b>		<b>X</b>
<i>1. Grado de conocimiento de procesos de Gestión Educativa</i>	<b>X</b>	
<i>2. Grado de aplicación de los procesos de Gestión Educativa</i>		<b>X</b>
<i>3- Nivel de coordinación interinstitucional municipal</i>		<b>X</b>
<i>4. Grado de funcionamiento de Juntas Educativas</i>		<b>X</b>
<i>5. Nivel de articulación de Actores Educativos</i>		<b>X</b>
<b>JUSTIFICACIONES</b>		
<p>Las variables relacionadas con la GE, hacen referencia al conjunto de acciones articuladas y complementarias para el logro de los objetivos de la RE, el análisis hecho mediante los indicadores nos muestran que no se están aplicando todos los procesos de GE y como efecto de ello existe desorganización de funciones, desempeño deficiente y desarticulación entre los AE.</p> <p>Los procesos de GE no han logrado integrarse adecuadamente en UE y NE del municipio repercutiendo directamente en el proceso de implementación de la RE.</p> <p>El nexo entre el espacio local(UE y NE) y las demás instancias Distrital y Departamental y Nacional, es posible si se establecen los mecanismos adecuados para una comunicación vertical de apoyo a la RE, se constató que a partir de los NE, en dirección ascendente, el relacionamiento se hace débil e inoperante</p>		

Fuente: Elaboración propia, Septiembre 2000.

Para la variable relacionada con la incorporación de políticas y estrategias de desarrollo educacional, en la implementación de la RE, se prueba:

<sup>84</sup> Véase. NAGHI, Mohamad. "Metodología de la Investigación", Ed. Limusa, 1987, pg.75.

Cuadro N° 17: PRUEBA DE HIPÓTESIS

VARIABLE	RECHAZA	RESPALDA
<b>Incorporación de Políticas y Estrategias de Desarrollo Educacional</b>		<b>X</b>
<i>6. Existencia de políticas locales</i>		<b>X</b>
<i>7. Existencia de planes educativos</i>	<b>X</b>	
<i>8. Grado de cumplimiento de planes</i>	<b>X</b>	
<i>9. Grado de aplicación de Curriculum Diferenciado.</i>		<b>X</b>
<i>10. Grado de incorporación de la Educación Técnica</i>		<b>X</b>
<i>11. Grado de incorporación de la Educación Intercultural y Bilingüe</i>		<b>X</b>
<b>JUSTIFICACIONES</b>		
<p>De igual modo que en el cuadro anterior los indicadores estaban relacionados con las variables del desarrollo educacional, y esencialmente las referidas a las políticas y estrategias incorporadas en el espacio local para la aplicación de la RE.</p> <p>El trabajo de la Dirección Distrital de Educación, Directores y Técnicos de apoyo a la RE, muestra vacíos en la atención de dos aspectos centrales estos son:</p> <p>La construcción del proyecto educativo municipal y para el caso del municipio San Carlos, de proyectos educativos distritales, se constata la ausencia de políticas educativas y planes de mediano y largo plazo de carácter local, que integre todos los recursos existentes para apoyar la RE y lo oriente en función del desarrollo municipal.</p> <p>La satisfacción de las NEBA, los cuales deben estar relacionados con las necesidades básicas de vida, no son consideradas por los AE que tienen la responsabilidad ejecutiva, en el caso de las UP del municipio, debe estar dirigida esencialmente a la satisfacción de las NEBA, relacionadas con producción agropecuaria y el manejo de los recursos naturales, sin embargo actualmente la educación técnica es una alternativa relegada.</p> <p>Junto a la educación técnica se presenta otro vacío caracterizado por la marginación del servicio público de la educación bilingüe y las deficiencias en la aplicación de la educación intercultural.</p>		

Fuente: Elaboración propia, Septiembre 2000.

Para la variable relacionada con las potencialidades del Espacio Local y sus Actores, de apoyo a la RE, no integradas a la GE, se prueba lo siguiente:

Cuadro N° 18: PRUEBA DE HIPÓTESIS

VARIABLE	RECHAZA	RESPALDA
<b>Potencialidades del Espacio Local y sus Actores</b>		<b>X</b>
<i>12. Reconocimiento de Identidades Culturales</i>		<b>X</b>
<i>13. Adopción de Valores Propios</i>		<b>X</b>
<i>14. Grado de apertura a la generación de Iniciativas y Compromisos</i>		<b>X</b>
<i>15. Grado de incorporación de Organizaciones Locales en la GE</i>		<b>X</b>
<i>16. Incremento de Recursos Económicos para el servicio educativo</i>	<b>X</b>	
<i>17. Nivel de Gestión Compartida entre Organizaciones Locales</i>		<b>X</b>

**JUSTIFICACIONES**

Esta variable complementaria de las dos anteriores, buscaba identificar aquellas potencialidades locales no incorporadas en la aplicación de la RE, ni integradas en la GE, identificadas por los mismos AE como factores de apoyo a la RE.

Los diferentes valores existentes en el espacio local, no están siendo asumidos en los procesos de implementación de la RE; la participación y articulación de los procesos de GE, la construcción del proyecto educativo y la satisfacción de las NEBA, está dejando de lado la coexistencia y permanencia de identidades culturales, los valores propios relacionados con las acciones de desarrollo y las capacidades locales de generación de iniciativas y compromisos para mejorar la educación.

Las acciones de gestión educativa en los diferentes UE y NE, no integran aún a organizaciones que los AE, consideran ayudarían en la aplicación de la RE, al contrario las Juntas Educativas se van limitando en su conformación, a los padres de familia y OTBs.

La necesidad de mayores recursos económicos para educación están siendo tomados en cuenta y a pesar de que los AL, identifican y reconocen otras fuentes posibles, ampliando su horizonte hacia alternativas locales de generación de los mismos, en la realidad no se está aprovechando esta potencialidad en los diferentes planes y propuestas de atención del servicio educativo, aspecto que debe profundizarse si se desea hacer efectiva la RE.

Finalmente aún la existencia de deficiencias en la administración municipal, en las direcciones educativas y los conflictos Magisterio -Estado, los AE plantean que estas son las instancias llamadas a asumir el liderazgo y mayor responsabilidad en la aplicación de la RE, ampliando las autonomías de gestión para un mejor desarrollo del servicio educativo.

Fuente: Elaboración propia, Septiembre 2000.

Para la variable FODA del servicio educativo, se tiene la siguiente prueba:

Cuadro N° 19: PRUEBA DE HIPÓTESIS

VARIABLE	RECHAZA	RESPALDA
<b>FODA del servicio educativo municipal</b>		<b>X</b>
<i>18. Existencia de fortalezas en el servicio educativo</i>		<b>X</b>
<i>19. Existencia de Oportunidades para el servicio educativo</i>		<b>X</b>
<i>20. Existencia de Debilidades en el servicio educativo</i>		<b>X</b>
<i>21. Existencia de Amenazas para el servicio educativo</i>		<b>X</b>

**JUSTIFICACIONES**

El análisis FODA, constata nuevamente las conclusiones anteriores, confirmando que es la aplicación de procesos de GE lo que muestra mayor debilidad interna, de igual modo que muchas limitaciones relacionadas con el servicio educativo pueden ser superadas con el establecimiento de mecanismos locales, apropiados al municipio.

Las fortalezas hacen referencia a la existencia de condiciones potenciales de los AL, para convertirse en factor de mejoramiento del servicio educativo, condiciones que en el proceso de implementación de la RE, no están siendo aprovechadas.

El análisis que los AE hacen del entorno permite observar y constatar que el conjunto de amenazas que se perciben para el mejoramiento del servicio educativo, está vinculado con la ineficiencia y corrupción del sector público, que impide el fortalecimiento del espacio local.

En tanto que las oportunidades para el mejoramiento del servicio educativo, están centradas en el marco legal vigente que amplía las competencias de las organizaciones locales, y la existencia de condiciones del medio ambiente, referidas a la posibilidad de incremento de los recursos económicos a favor de la educación y la existencia de programas de apoyo a la RE.

Fuente: Elaboración propia, Septiembre 2000.

De 4 variables (100%) y 21 indicadores (100%) estudiadas en el Marco Práctico, el 100% de variables y el 81% de indicadores de variable respaldan la hipótesis planteada.

En consecuencia al no existir correspondencia entre la teoría y la práctica en el estudio de los Núcleos Educativos del municipio de San Carlos, del departamento de Santa Cruz, se comprueba la hipótesis de la presente investigación:

**"La falta de integración de las variables Gestión Educativa, Desarrollo Educativo y Espacio Local, limita la aplicación de la Reforma Educativa en las Unidades Educativas del municipio San Carlos"**

Esta prueba respalda y justifica la elaboración y aplicación de la propuesta denominada:

**"Sistema de Gestión Educativa Municipal"**

## **CAPITULO XII: PROPUESTA**

En este capítulo presentaré los elementos centrales de lo que denomino "Sistema de Gestión Educativa Municipal", el cual surge del análisis de situaciones problemáticas investigadas y principalmente de la identificación de características que son propias de los espacios locales y sus actores y representan variables a ser tomadas en cuenta en el momento de aplicar propuestas teóricas ligadas al desarrollo educacional.

### **12.1. CONSIDERACIONES GENERALES**

Hace seis años se definieron, (como se comentaba al comenzar este estudio), fines, objetivos, políticas y sobre todo normas para la aplicación de la RE, éstas orientaciones de alcance nacional fueron y son la referencia para el conjunto de acciones que se desarrollan en las Unidades Educativas existentes en las diferentes regiones, departamentos, municipios y unidades territoriales denominadas comunidades campesinas, sindicatos, barrios, u otros.

Queda claro sin embargo que los instrumentos y mecanismos diseñados hasta hoy, para hacer cumplir la LRE (incluido el Reglamento de Administración y Funcionamiento de Unidades Educativas y los PDEMs), no tendrán una aplicación adecuada, ni completa, si estas no son reconstruidas en el ámbito donde se pretende su aplicación y articuladas a las prácticas de cada espacio específico.

La educación y la RE por su esencia sistémica, encierran en su práctica una acción multidimensional, lo que obliga a contemplar cada una de las relaciones que tiene en su entorno, e identificarlas claramente para sostenerlas y profundizarlas asegurando de esta manera la satisfacción de las necesidades de aprendizaje demandadas, las cuales están ligadas a múltiples factores y variadas expectativas.

El Estado precisa asegurar la continuidad y sostenibilidad de la RE en los espacios locales, por lo que es necesario encontrar el equilibrio en el desarrollo de los cambios ligados con el servicio educativo, evitando de este modo conflictos entre actores educacionales, rupturas y retrocesos en los procesos de aplicación de la RE.

Este equilibrio de los cambios es posible si las acciones desarrolladas para el efecto se integran a los procesos de desarrollo definidos localmente, emplean las instancias y mecanismos reconocidos social y culturalmente e incorporan a los actores más dinámicos de la sociedad local.

En otras palabras cuando la acción encuentra un sentido de valoración y de beneficio de la sociedad local, los canales y mecanismos viables establecidos para el efecto y los actores adecuados que hacen posible esa acción, se puede concluir que se ha encontrado el equilibrio y la acción tendrá el resultado esperado.

El reconocimiento de las organizaciones locales, como órganos capaces de tomar decisiones y plantear alternativas de desarrollo educativo, representan el primer paso hacia la generación y ampliación de autonomías de gestión local, sin embargo este reconocimiento debe estar acompañado de acciones (del sector público), que garanticen la toma de decisiones efectiva y el planteamiento de alternativas educativas serias.

El servicio educativo actual precisa de una gestión claramente definida, reconocida y valorada por todos aquellos que intervienen directa e indirectamente en su aplicación; una gestión cuyas características sean principalmente las siguientes: no burocrática, de integración horizontal y vertical, legitimada localmente y abierta a las iniciativas y compromisos de sus actores.

## **12.2. EL MUNICIPIO, ESPACIO LOCAL PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA.**

El municipio se constituye actualmente en el Espacio Local con mayor perspectiva de desarrollo en nuestro país, debido principalmente al reconocimiento de sus actores y sus organizaciones, y el establecimiento de mecanismos de participación real, los que permiten el surgimiento paulatino de variadas alternativas para el mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes.

Desde esta perspectiva, el servicio educativo público por su orientación y relación con la satisfacción de las necesidades de vida de sus generaciones presentes y futuras, encuentra en el municipio el espacio más adecuado para el mejoramiento de sus condiciones de atención.

En tal razón es preciso profundizar la gestión educativa municipal, para garantizar que este servicio educativo ingrese en un proceso de transformación efectiva, impulsado por la energía propia que surge de sus habitantes y la voluntad que tienen estos, por resolver sus problemas y limitaciones.

## **12.3. LOS ACTORES LOCALES Y SU INTEGRACIÓN EN EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA RE.**

El municipio como toda sociedad local cuenta con múltiples actores los cuales mantienen relaciones e interdependencias propias en función de objetivos específicos.



Cada uno de los actores locales (organizaciones instituciones), cuenta con potencialidades que lo distingue de los demás, se habla de potencialidades económicas, logísticas, de convocatoria, de control, de manejo de información, etc. esta característica debe ser aprovechada en beneficio del mejoramiento de la gestión educativa.

La función de las organizaciones funcionales, no debe reducirse a acciones de control social a la labor docente, como sucede actualmente, debe ampliarse a nuevos roles más, tales como la definición de políticas y planes locales, la creación de condiciones para ampliar la acción de la unidad educativa a la comunidad, la toma de decisiones en torno a la orientación del servicio educativo y otros que surjan fruto de la integración de los mismos en la gestión.

El potencial de las organizaciones no reside únicamente en su función de control social, sino en otras capacidades o valores que son ampliamente favorables para la aplicación de la RE; se habla por ejemplo el de la generación de iniciativas y compromisos para ejercer determinadas funciones, la acción planificada y organizada con que cuentan para alcanzar objetivos precisos, la capacidad de movilización para presionar frente a temas conflictivos y estratégicos, etc.

La RE precisa de la participación de más actores locales, los más dinámicos, no son suficientes los servidores públicos, los padres de familia de los alumnos; y algunos otros ligados con la educación, la construcción del proyecto educativo, que exprese la visión, principios, valores, misión, políticas, planes, estrategias, etc. del servicio educativo, requiere de la conjunción de criterios de sus actores y la mayor participación de estos.

#### **12.4. EL DESARROLLO EDUCACIONAL, ESTRATEGIA CONSENSUADA**

El mejoramiento de la educación en todos sus aspectos, no es posible si no se toman en cuenta todas sus implicancias; relacionar la RE a lo estrictamente pedagógico, y mostrar algunas actividades de carácter escolar como expresiones del cambio educativo es un buen comienzo, sin embargo es solamente eso, un comienzo.

El desarrollo educacional deviene cuando se han creado las condiciones propicias que aseguren ese desarrollo; estas condiciones pasan primeramente por el establecimiento de buenas relaciones entre los actores locales, promoviendo la conjunción de visiones, percepciones e intereses, de todos ellos y fortaleciendo la distribución de responsabilidades y poderes para la toma de decisiones cotidianas. De esta manera es posible profundizar nuevos procesos, para dar lugar a nuevas condiciones.

Entonces hablamos de valorar, emplear y profundizar la acción consensuada, como estrategia válida de creación de condiciones favorables para el desarrollo educacional. Acción consensuada por las siguientes razones: para garantizar la atención necesaria a todos los actores locales, para sumar potencialidades, valores y apoyos, y finalmente para fortalecer relaciones internas de interacción.

## **12.5. LA GE PLANIFICADA, ARTICULADA Y CONCERTADA ENTRE TODOS**

La esencia de la GE, es básicamente la conjunción de acciones para el logro de objetivos, a partir de esta característica se añaden otros elementos que le dan rigor técnico-operativo a la vez de asegurar su finalidad.

Un elemento inicial es justamente la conjunción de acciones fruto de un proceso de planificación que involucre a todos sus actores; un segundo elemento es la articulación de estas acciones a otras instancias y espacios ya creados, que se conocen y verifican que funciona adecuadamente, un tercer elemento que respalda los dos anteriores, es la creación de acuerdos, pactos, convenios para su cumplimiento.

De esta manera la GE, llega a ser un proceso esencialmente planificado, articulado en el espacio donde se desarrolla y reconocido por todos los que se encuentran involucrados en su diseño y consolidación.

## **12.6. LA RELACIÓN ESTADO Y SOCIEDAD CIVIL**

La acción del Estado en su nivel Nacional y Departamental, para con los municipios, respecto a la prestación del servicio educativo, debe centrarse principalmente en el aumento del presupuesto para incrementar el nivel salarial de los servidores públicos dedicados a la educación (prioritariamente al docente), incremento que debe ser paulatino y en función de calificaciones académicas y de desempeño.

El presupuesto para educación que surge de los programas de inversión pública, debe orientarse a la ampliación de infraestructura y equipamiento esencialmente, infraestructura construida en base a planes de ordenamiento territorial y equipamiento a partir de planes y programas aprobados en las instancias locales.

La acción del Estado debe estar también orientada a la profundización de las autonomías de gestión de los municipios y los espacios locales, creando mecanismos para evitar la injerencia de servidores públicos de diferentes rangos en la toma de decisiones y la ocupación de cargos de responsabilidad, caso contrario se seguirá ahondando el círculo vicioso de la corrupción y el favoritismo partidario.

La relación de la sociedad civil con el Estado en materia de educación, debe estar marcada por el establecimiento de demandas de mejor atención al magisterio (atención en salarios, en profesionalización, reciclamiento, reconocimiento de desempeños, etc.), y mayor inversión en infraestructura y equipamiento educativo; en tanto que otras demandas se atienden y resuelven en el ámbito municipal.

## **12.7. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN EDUCATIVA MUNICIPAL**

El Sistema de Gestión Educativa Municipal" (SIGEM), planteado a partir del reconocimiento de la esencia sistémica de la educación, y adecuándose a la realidad multidimensional del espacio local, contempla en su definición las siguientes características:

Se denomina Sistema, porque los procesos de gestión educativa, se organizan en un todo y a la vez se incorporan y dividen en otros sistemas existentes dentro del todo, denominados subsistemas, los cuales cumplen una función particular.

Los subsistemas componentes del SIGEM, están orientados a desarrollar funciones específicas mediante la aplicación de múltiples acciones, los cuales se relacionan y complementan entre sí, de una u otra manera y apoyan al logro de los objetivos planteados.

Este sistema comprende el territorio municipal como un todo, en el cual también se distinguen partes, las cuales no son únicamente superficies territoriales, sino también organizaciones sociales, recursos naturales, identidades culturales, etc. los cuales son reconocidos, valorados y tomados en cuenta por los subsistemas, en la realización de sus funciones.

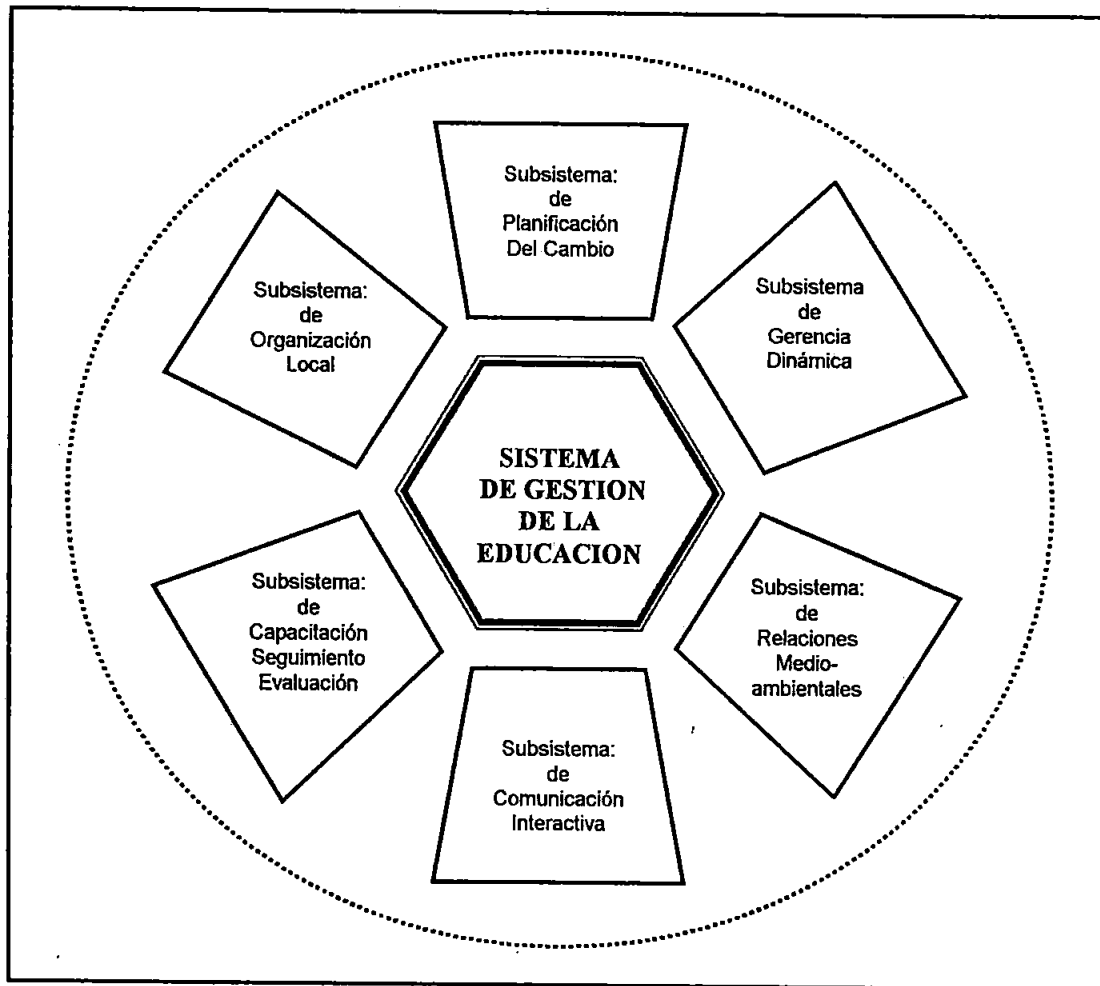
Cada subsistema reconoce de entre todos los actores locales, un actor educacional como su recurso humano responsable del cumplimiento de las funciones y como dinamizador de sus procesos internos. Esto no significa que no toma en cuenta a los demás al contrario, incorpora en su función a todos aquellos que considera son necesarios para el logro de sus objetivos.

Estos subsistemas no están organizados linealmente, por lo que la acción de cada uno de ellos, pierde sentido si se desvincula o desarticula de los demás, de igual modo el logro del objetivo de la gestión educativa, se ve disminuida, si en el desarrollo de cada subsistema, se presentan interferencias o rupturas, ocasionadas por acciones que no respetan estas relaciones y su organización propia.

El Sistema de gestión educativa, no incorpora normas rígidas, roles complejos, ni tareas abundantes imposibles de cumplir; plantea orientaciones, lineamientos y mecanismos que garantizan la flexibilidad y adaptación, variabilidad permanente en función de los cambios del medio ambiente, esto con el fin de otorgarle dinamicidad, y espacio para la auto-organización de la gestión educativa.

El Sistema de Gestión Educativa Municipal, comprende los siguientes Subsistemas:

Esquema Nº 6: **EL SIGEM Y SUS COMPONENTES.**



Fuente: Elaboración propia, Octubre 2000.

## 12.8. EL SIGEM Y SUS COMPONENTES.

Se define el SIGEM, en torno a seis Subsistemas los cuales se desarrollan a continuación:

### 12.8.1. Subsistema de Planificación del Cambio

Está ligado al proceso de planificación del servicio educativo público, en sus diferentes aspectos constituyentes, y comprende esencialmente la construcción colectiva del "Proyecto Educativo Municipal" y la generación de compromisos entre los involucrados, para el cumplimiento de dicho producto.

Este Subsistema se centra en la planificación educativa, con base en:

1. *La identificación la Visión, Misión y Mandatos que los actores educacionales tienen, para con el servicio educativo.*
2. *El establecimiento de Políticas Locales para el mejoramiento del servicio.*
3. *El diseño del Ordenamiento Territorial de los servicios educativos.*
4. *El establecimiento de la demanda de recursos humanos, materiales y financieros.*

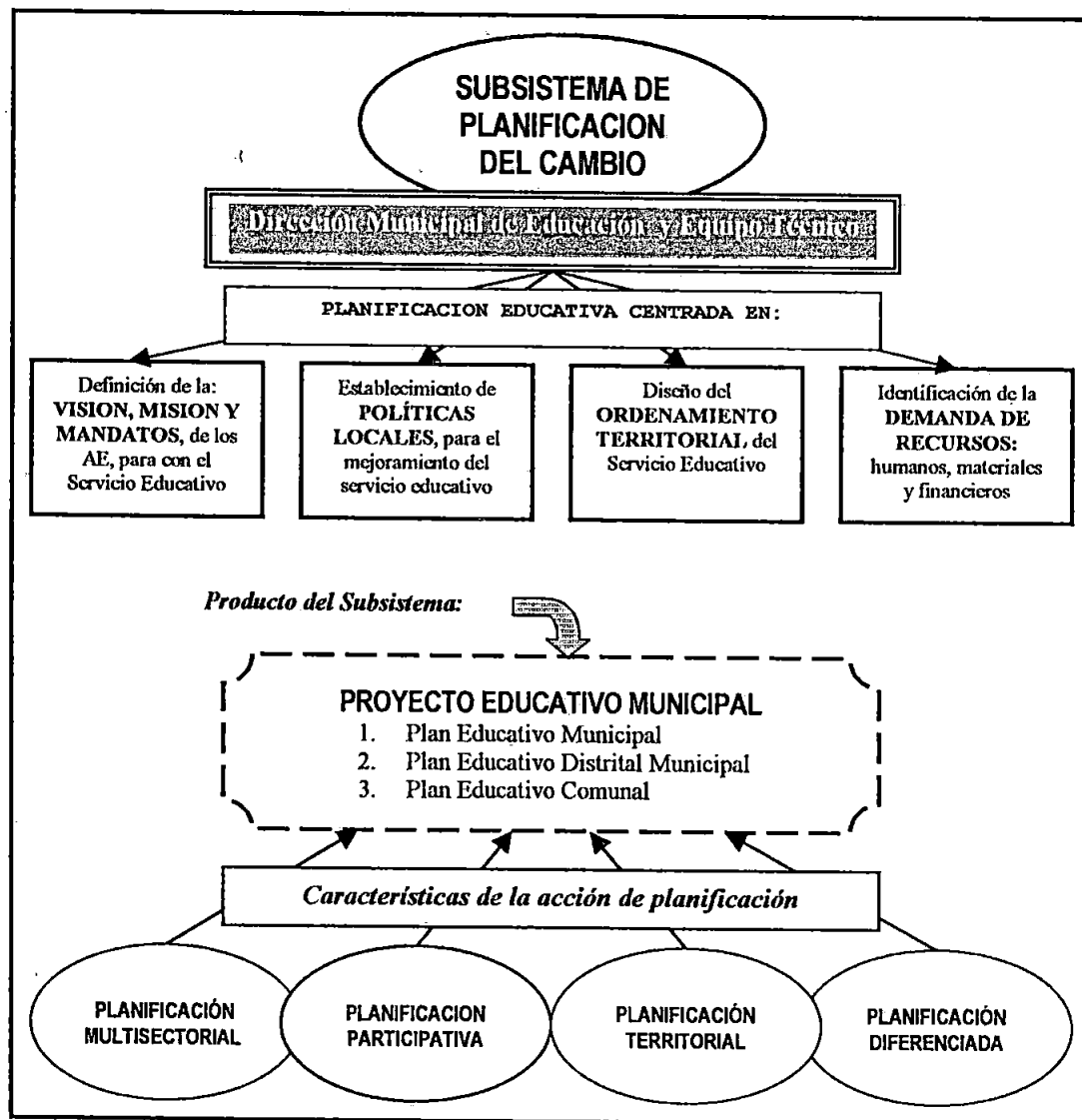
Los actores educacionales responsables del funcionamiento de este Subsistema, lo integran la Dirección Municipal de Educación (llamada actualmente Dirección Distrital), junto a un equipo técnico conformado por especialistas en la materia. Estos actores trabajan en el municipio y conocen sus características específicas.

El producto que el Subsistema de Planificación, debe lograr, se identifica como " Proyecto Educativo Municipal", el cual incorpora:

1. Un Plan Educativo Municipal de largo plazo.
2. Un Plan Educativo Distrital Municipal de mediano plazo.
3. Un Plan Educativo Comunal de corto plazo.

Las acciones relacionadas con la planificación educativa, consideran las características del municipio, sus Distritos y sus comunidades (entiéndase UP), por lo cual incorpora en su metodología de planificación, las siguientes condicionantes:

- ◆ La realización de una planificación Multisectorial
- ◆ La realización de una planificación Participativa
- ◆ La realización de una planificación Territorial
- ◆ La realización de una planificación Diferenciada

Esquema N° 7: **EL SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO**

Fuente: Elaboración propia, Octubre del 2000.

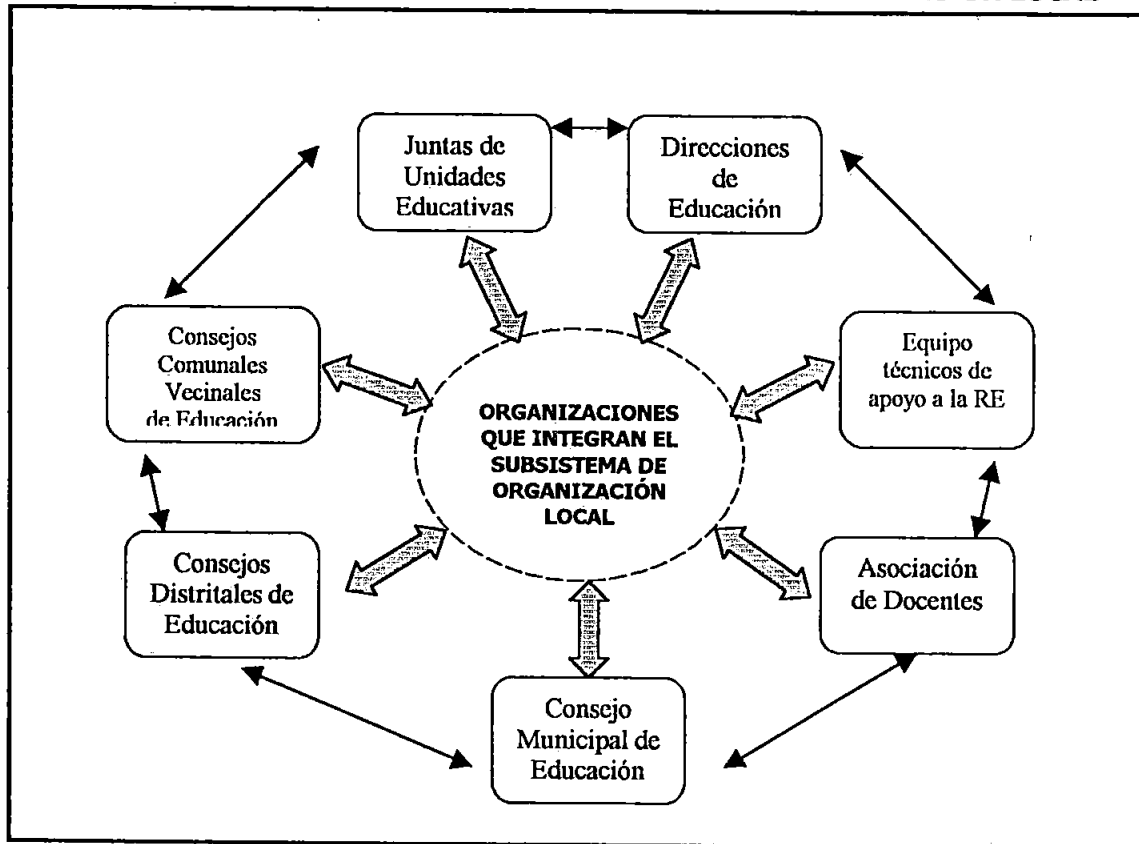
### 12.8.2. El Subsistema de Organización Local

El Subsistema de Organización Local, está constituido por el conjunto de los Actores Educativos, organizados para el cumplimiento de los planes establecidos previamente en el Subsistema de Planificación del Cambio.

La organización de actores educativos definido por el Subsistema de Organización local, responde a la creación de estructuras funcionales, ágiles y con capacidad para el desarrollo de tareas de gestión.

El Subsistema de Organización Local está conformado por siete organizaciones que interactúan en tres niveles del espacio local, el nivel Comunal, el nivel Distrital municipal y el nivel Municipal. Son organizaciones que integran a actores de la sociedad civil y a los servidores públicos.

Esquema N° 8: **CONFORMACIÓN DEL SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN LOCAL**



Fuente: Elaboración propia, octubre del 2000.

Las organizaciones que conforman en Subsistema, están integrados por los siguientes actores locales:

**Juntas De Unidades Educativas:** Organización propia de la institución educativa(escuela, colegio), la conforman todos los actores que tienen relación directa con ella; es decir representantes de padres y madres de familia, representantes de los alumnos(para el caso de colegios), representantes del profesorado y la dirección de la unidad educativa.

**Consejos Comunales de Educación:** Organización de nivel comunal o vecinal, conformada por todos los actores que forman parte de la estructura de base; la integran las secretarías de educación de las OTBs, un representante por organización de base establecida(asociaciones de productores, asociaciones de técnicos, organizaciones de mujeres, etc), dos representante de la institución educativa y un representante de la Asociación de Docentes.

**Consejos Distritales Municipales de Educación:** Organización de nivel Distrital Municipal, integrado por actores que desarrollan sus acciones en este nivel, lo conforman: representantes de las OTBs, que forman parte del Distrito, El Comité de Vigilancia, la Subalcaldía municipal, un representante por institución de desarrollo interesada y un representante de la Asociación de Docentes.

**Consejo Municipal de Educación:** Organización de nivel municipal, es la máxima instancia del espacio local en materia educativa, la conforman: los secretarios de educación de las Asociaciones comunitarias (centrales campesinas, asociación de juntas vecinales, centrales comunales, etc.), un representante del Comité de Vigilancia, un representante por institución de desarrollo, un representante de la Alcaldía municipal, un representante de la Asociación de Docentes.

**Asociación de Docentes:** Es la organización que integra al conjunto de docentes, que trabajan en la jurisdicción municipal, en los tres niveles establecidos por la RE (docentes del nivel Inicial, Primario y Secundario), esta organización tiene acción a nivel Comunal, Distrital y Municipal y en cada nivel cuentan con representación hacia los Consejos Educativos.

**Direcciones de Educación:** Es la organización integrada por los directores de Unidades Educativas, de Núcleo Educativo y la Dirección Municipal de Educación; tiene su acción en todos los niveles establecidos al interior del municipio.

**Equipos técnicos de apoyo a la RE:** Se denomina de esta manera a la organización conformada por los servidores públicos ligados al proceso de RE, esta organización la integran los Asesores pedagógicos, los técnicos curriculares, los técnicos en planificación y otros.

Estas organizaciones establecidas, desarrollan múltiples funciones, siendo las principales, las siguientes:

Cuadro N° 20: **FUNCIONES DE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS**

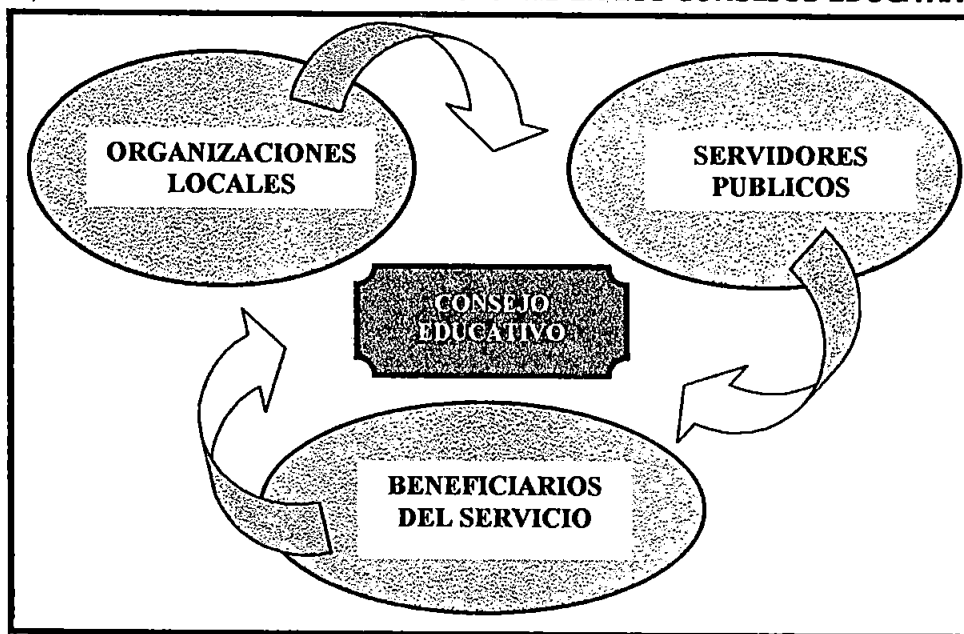
Nº	ORGANIZACION	FUNCIONES PRINCIPALES	PRESIDE
1	<b>Juntas de Unidades Educativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <i>Elaborar el plan anual operativo de la Unidad Educativa</i></li> <li>◆ <i>Participar en los procesos de Planificación Educativa en el nivel que le corresponde</i></li> <li>◆ <i>Promover la participación activa de padres y madres de familia en las actividades escolares</i></li> </ul>	<i>Presidente(a) de la Junta elegido democráticamente</i>
2	<b>Consejos Comunales de Educación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <i>Responsabilizarse por la Planificación educativa de nivel comunal.</i></li> <li>◆ <i>Coordinación de acciones para el cumplimiento de la planificación educativa</i></li> <li>◆ <i>Evaluar el cumplimiento de la planificación educativa</i></li> <li>◆ <i>Evaluar el desempeño de los docentes de la comunidad</i></li> </ul>	<i>Secretaría de Educación de la OTBs.</i>



3	<b>Consejos Distritales Municipales de Educación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <i>Responsabilizarse por la Planificación Educativa de nivel Distrital municipal.</i></li> <li>♦ <i>Petición de información de cumplimiento de planes a los Consejos comunales</i></li> <li>♦ <i>Envío de información al Consejo Municipal, sobre el cumplimiento de Planes Distritales</i></li> <li>♦ <i>Evaluar el cumplimiento de la planificación educativa</i></li> <li>♦ <i>Evaluar el desempeño de los Directores de Educación de Unidades y Núcleos.</i></li> <li>♦ <i>Evaluar el desempeño de los profesionales del Equipo técnico de Apoyo a la RE</i></li> </ul>	<i>El Subcalde del Distrito Municipal</i>
4	<b>Consejos Municipales de Educación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <i>Responsabilizarse por la Planificación Educativa de nivel Municipal.</i></li> <li>♦ <i>Petición de información de cumplimiento de planes a los Consejos Distritales municipales</i></li> <li>♦ <i>Elaboración de información para las Juntas de Unidades Educativas y para los Consejos Comunal -Distrital, sobre el cumplimiento de Planes Municipales</i></li> <li>♦ <i>Recibir información del gobierno municipal y la dirección de municipal de educación, sobre las acciones en materia educativa.</i></li> <li>♦ <i>Evaluar el cumplimiento de la planificación educativa</i></li> <li>♦ <i>Evaluar el desempeño de la Dirección Municipal de Educación y del equipo técnico de apoyo a la RE.</i></li> </ul>	<i>Presidente(a) elegido democráticamente</i>
5	<b>Asociación de Docentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <i>Promover el mejoramiento de las condiciones de trabajo del docente</i></li> <li>♦ <i>Informar sobre el cumplimiento de planes Operativos de las Unidades Educativas</i></li> <li>♦ <i>Demandar capacitación, actualización, formación, etc. para sus asociados.</i></li> <li>♦ <i>Enviar peticiones, reclamos, agradecimientos, etc. a los Consejos Educativos referidos al cumplimiento de planes educativos y al mejoramiento de las condiciones de trabajo</i></li> </ul>	<i>Presidente(a), elegido democráticamente</i>
6	<b>Direcciones de Educación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <i>Responsables ejecutivos de la ejecución de los planes educativos</i></li> <li>♦ <i>Responsables de la administración del servicio educativo en los niveles en el que se desenvuelven.</i></li> <li>♦ <i>Informar sobre el cumplimiento de planes operativos de las Unidades Educativas.</i></li> <li>♦ <i>Rendir informes a los diferentes Consejos Educativos sobre el desarrollo del servicio educativo en los niveles en que se desenvuelven.</i></li> <li>♦ <i>Coordinar las acciones del Equipo Técnico de apoyo a la RE</i></li> </ul>	<i>Director(a) Municipal de Educación</i>
7	<b>Equipo Técnico de Apoyo a la RE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <i>Responsable del funcionamiento de los Subsistemas de Planificación, Capacitación, Seguimiento y Evaluación</i></li> <li>♦ <i>Implementación de la RE, en las Unidades Educativas</i></li> <li>♦ <i>Presentación de informes de cumplimiento de planes operativos a los Consejos Educativos de los niveles en los que se desenvuelven.</i></li> <li>♦ <i>Responsables técnicos del desarrollo e implementación de instrumentos técnicos ligados a la gestión educativa.</i></li> </ul>	<i>Coordinador(a) del equipo técnico.</i>

La conformación de las organizaciones educativas, responde a un criterio básico de gestión denominado complementariedad de criterios y percepciones, es por ello que los Consejos Educativos, pretenden integrar en una organización funcional a los servidores públicos, las organizaciones locales y los beneficiarios del servicio educativo ofertado.

Esquema N° 9: **INTEGRACION DE ACTORES EN LOS CONSEJOS EDUCATIVOS**



Fuente: Elaboración propia, octubre 2000.

### 12.8.3. El Subsistema de Gerencia Dinámica

El Subsistema de la Gerencia Dinámica, es otro componente del SIGEM, el cual se caracteriza por llevar adelante las funciones operativas diarias, referidas a: la toma de decisiones oportunas y adecuadas y la administración de recursos destinados a la educación, posibilitando de este modo el cumplimiento de los planes educativos.

Este Subsistema tiene como actores principales a los directores y directoras de Unidades Educativas, de Núcleos y a la Dirección Municipal de Educación.

Dentro de las funciones más importantes que debe desempeñar este subsistema se encuentran las siguientes:

1. La toma de decisiones oportunas y adecuadas.
2. La integración del factor humano en el desarrollo de los planes educativos.
3. La administración de los recursos humanos, materiales y financieros.

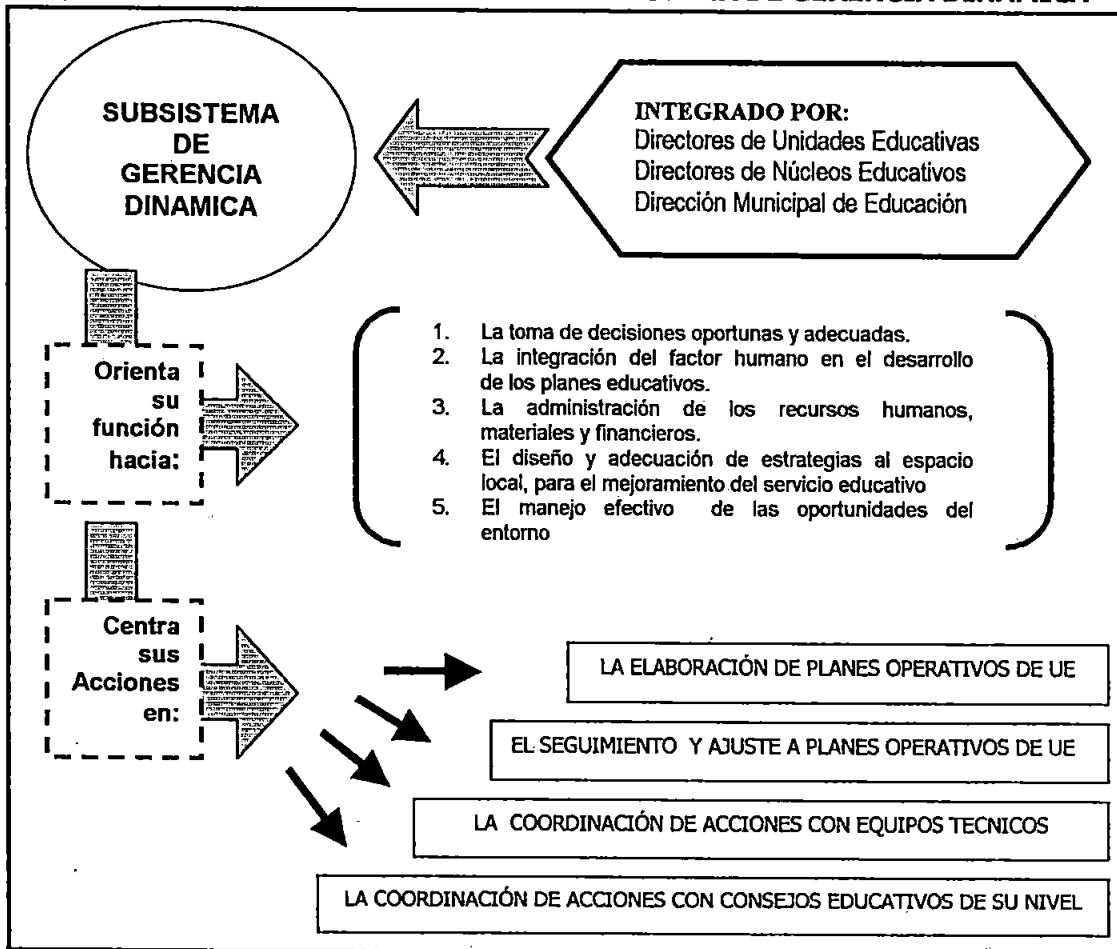
4. El diseño y adecuación de estrategias al espacio local, para el mejoramiento del servicio educativo.
5. El manejo efectivo de las oportunidades del entorno

Este Subsistema de Gerencia no se encasilla en normas rígidas y funciones abundantes que lo único que hacen es minimizar el accionar de dirección a la tarea de control y tramitación burocrática de materiales, items, etc., al contrario amplía la visión de dirección practicada actualmente hacia una acción dinámica y sin barreras.

Fruto del desenvolvimiento del Subsistema de Gerencia, se conseguirá que las Unidades Educativas, las Unidades de Núcleo y el servicio educativo municipal en su conjunto, cumplan de mejor manera las funciones que se les ha encomendado y a la cual se han comprometido y garanticen el uso y aprovechamiento oportuno y eficiente de los recursos con los que se cuenta.

Este Subsistema se organiza en torno a los siguientes elementos:

Esquema Nº 10: **CARACTERÍSTICAS DEL SUBSISTEMA DE GERENCIA DINÁMICA**



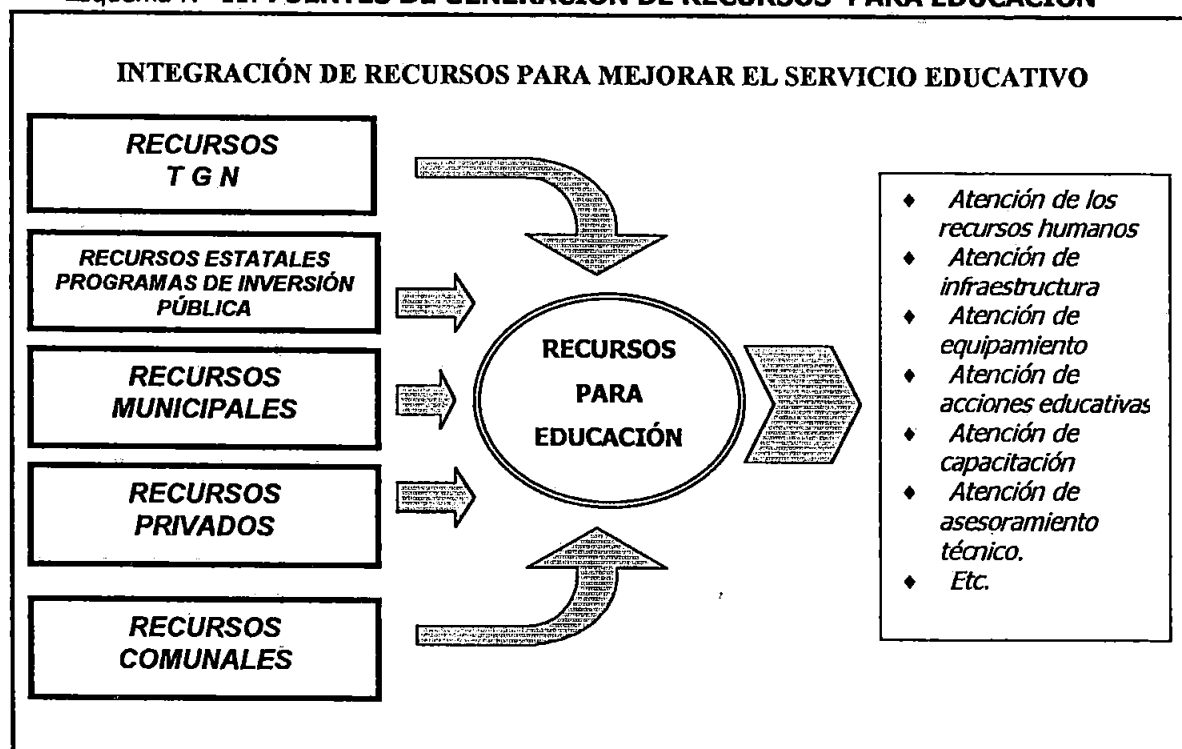
En cuanto al manejo de los recursos humanos, materiales y financieros, el Subsistema de Gerencia, debe considerar cada una de las fuentes de generación de recursos, y en base a los planes aprobados por los actores locales, buscar la canalización de los mismos para mejorar el servicio educativo en todos sus aspectos.

En relación a las fuentes de generación de recursos económicos, se identifican cinco; tres de las cuales son de carácter público y dos de carácter privado.

La primera fuente de carácter público es el TGN, responsable de la atención de los servidores públicos (autoridades, técnicos, docentes, etc.), la segunda fuente, mediante el Gobierno Nacional, lo conforman los programas de inversión pública y la tercera fuente lo constituye el municipio.

En el plano privado, la primera fuente lo constituyen los recursos comunales y familiares que se destinan a la educación y la segunda fuente lo forman las organizaciones e instituciones que están relacionados a la educación o tienen algún interés en apoyarlo.

Esquema N° 11: **FUENTES DE GENERACIÓN DE RECURSOS PARA EDUCACIÓN**



Fuente: Elaboración propia, Octubre 2000.

#### 12. 8. 4. El Subsistema de Capacitación, Seguimiento y Evaluación

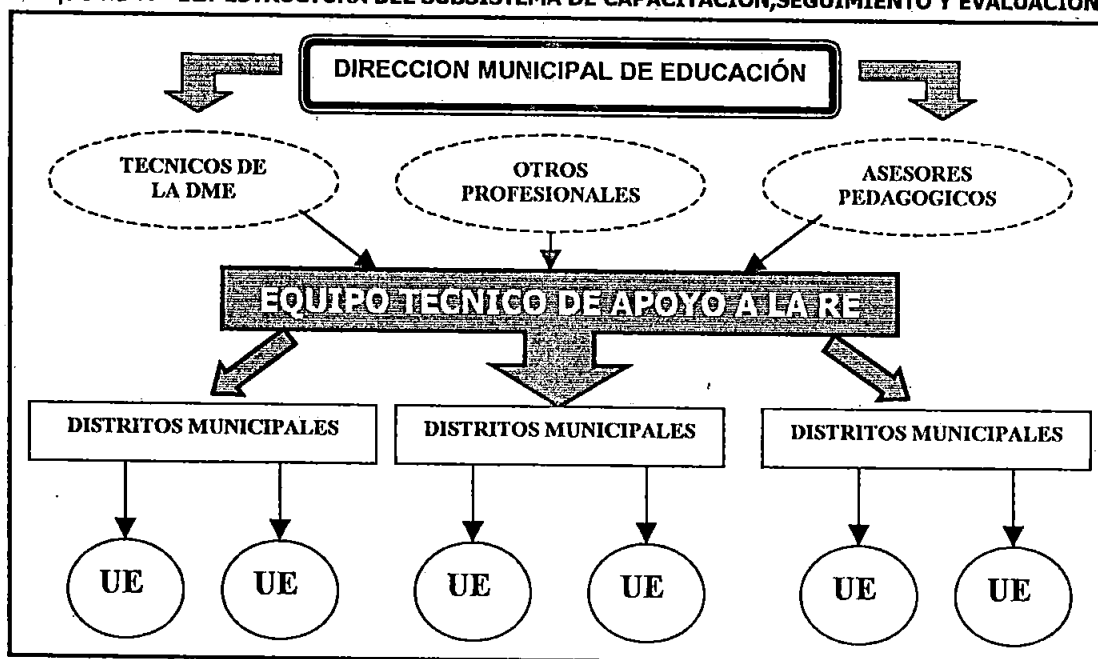
El Subsistema de Capacitación – Seguimiento – Evaluación, es el componente de mayor apoyo a las Unidades Educativas y tiene como actores responsables de su funcionamiento a los equipos técnicos de apoyo a la RE (técnicos de las Direcciones Municipales de Educación, Asesores Pedagógicos, y otros profesionales de instituciones locales).

Este subsistema tiene la función de garantizar el cumplimiento de los planes de las Unidades Educativas, los cuales son esencialmente de orden pedagógico, curricular y didáctico y acompañar a los docentes en el proceso de aplicación de las innovaciones educativas.

Este Subsistema parte desde el nivel municipal, atendiendo los distritos municipales y el nivel comunal/vecinal; su accionar es interdisciplinario y en equipo, dejando de lado el accionar aislado que hasta hoy realizan los directores de Unidades Educativas y principalmente los Asesores Pedagógicos.

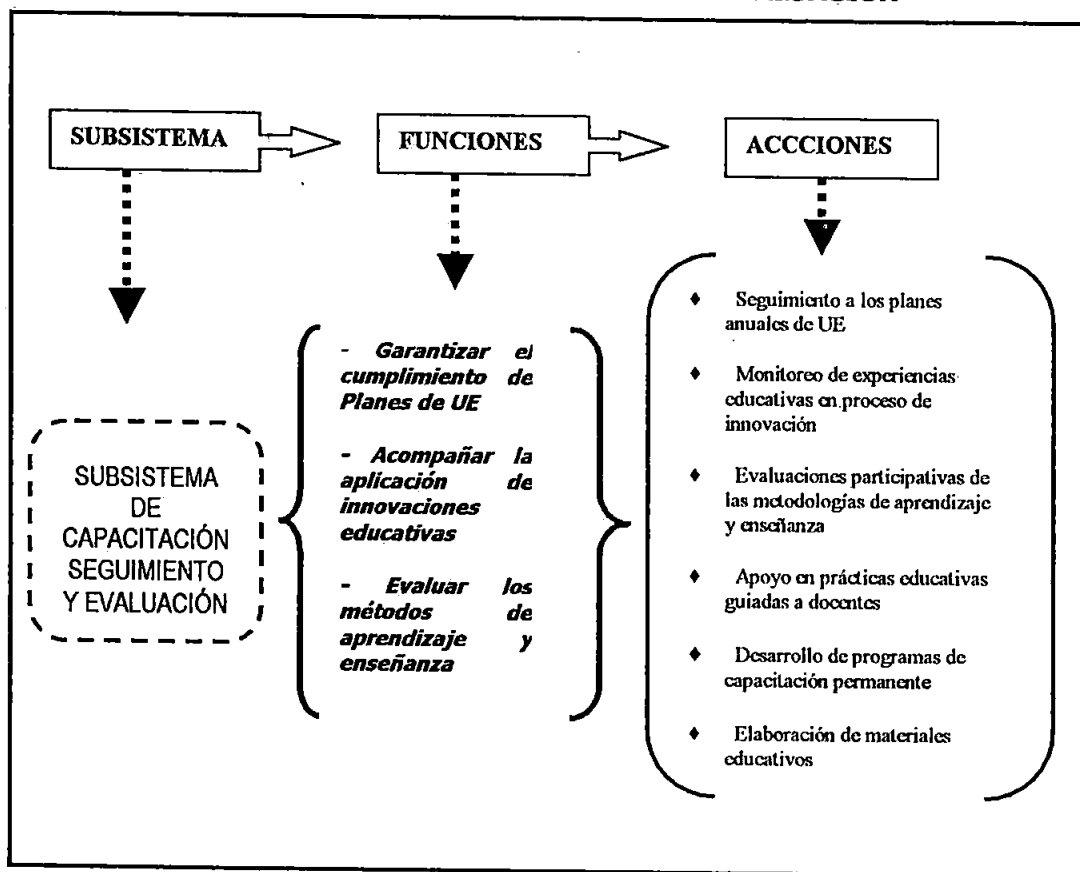
Dentro de las funciones principales se encuentran el seguimiento a los planes anuales de las Unidades Educativas, el monitoreo de las experiencias que se están innovando, la evaluación participativa de las metodologías de aprendizaje y enseñanza, el apoyo a los docentes en la ejecución de nuevas prácticas educativas, el desarrollo de programas de capacitación permanente para todos los actores educacionales y finalmente la elaboración de materiales educativos.

Esquema N° 12: ESTRUCTURA DEL SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



Fuente: Elaboración propia, Octubre 2000.

Esquema N° 13: **FUNCIONES Y ACCIONES DEL SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN SEGUIMIENTO Y EVALUACION**



Fuente: Elaboración propia, Octubre 2000.

### 12.8.5. El Subsistema de Comunicación Interactiva

El quinto Subsistema está ligado a la información, su generación, envío y recepción y su aprovechamiento, a través de mecanismos de comunicación entre las organizaciones relacionadas con el servicio educativo.

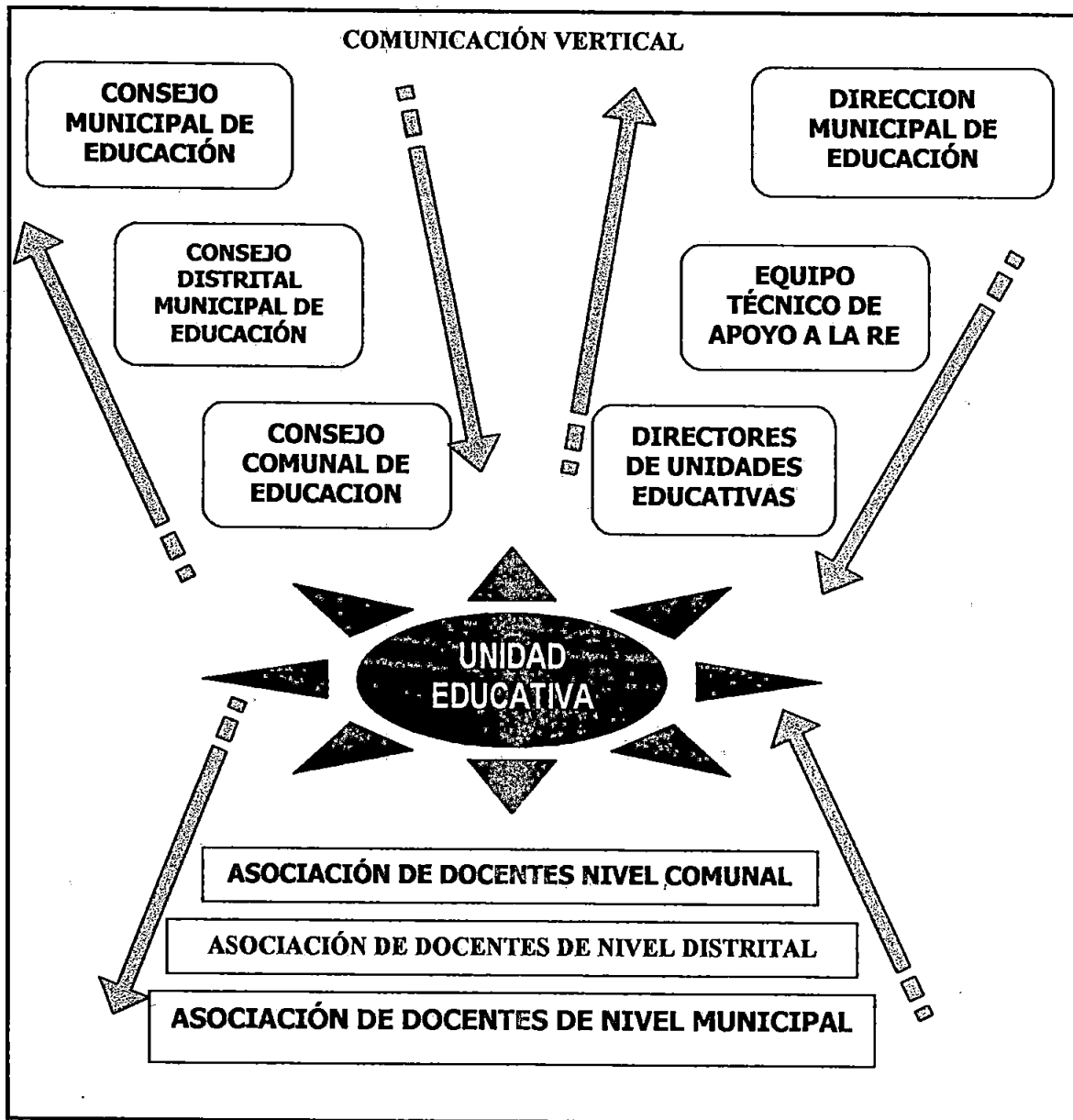
Este Subsistema tiene la función de crear las condiciones para una adecuada comunicación entre los actores educacionales, permitiendo la armonía en el trabajo de equipo, la inmediata resolución de conflictos cuando se presenten y la toma de decisiones permanente.

La Unidad Educativa fuente principal de generación de información, establece mediante las organizaciones educacionales la comunicación vertical (ascendente y descendente), empleando para el efecto los medios que le son más prácticos, económicos y efectivos.

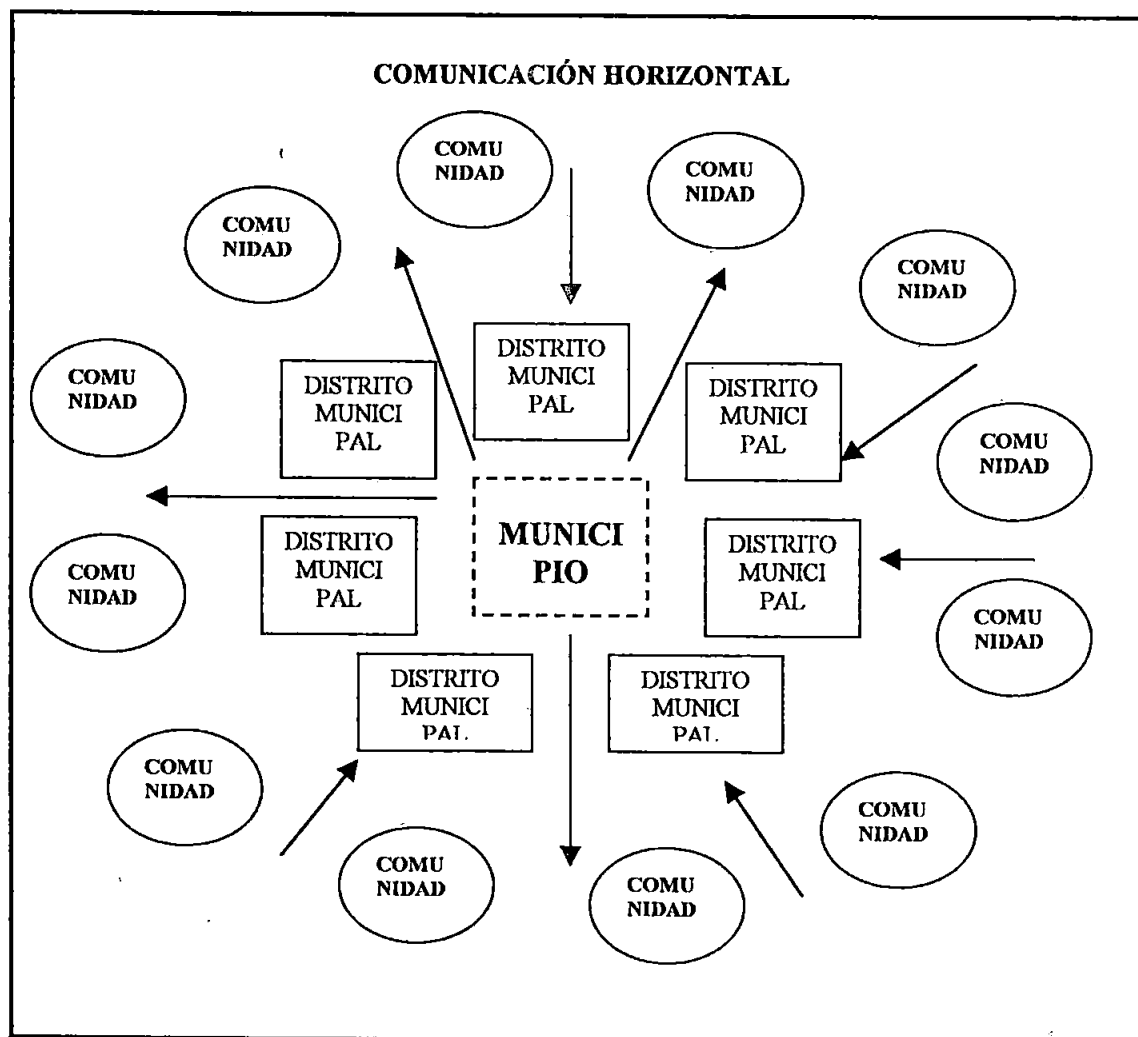
Los espacios de encuentro de información, vertical deben ser creados por las organizaciones involucradas, a partir de las premisas: "que acciones desarrollar para enviar y recibir información" y "que acciones desarrollar para profundizar la información".

El cumplimiento de las funciones de comunicación para la interacción entre todas las organizaciones educativas, pasa por el establecimiento planificado de actividades, tales como las reuniones, los encuentros, exposiciones, debates, seminarios, programas audio-visuales, etc.

Esquema N° 14: **SUBSISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERACTIVA**



Fuente: Elaboración propia, Octubre 2000

Esquema N° 14: **SUBSISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERACTIVA**

Fuente: Elaboración propia Octubre 2000.

El municipio y las comunidades que forman parte de la jurisdicción municipal, son las otras fuentes generadoras de información educativa y deben ser ellos los responsables del establecimiento de los canales de comunicación horizontal.

La comunicación horizontal del Subsistema, es de carácter masivo, porque su objetivo es llegar a todos los ciudadanos del territorio local, para ello, son precisos también los mecanismos, instancias y acciones más adecuadas.

El manejo de la información se hace también en ambas direcciones, es decir desde el centro hasta la periferia y viceversa, creando de esta manera una comunicación de ida y vuelta de las fuentes generadoras de la información.



### 12.8.6. El Subsistema de las Relaciones Medioambientales

El Subsistema denominado de las Relaciones Medioambientales, es el que se encarga del transporte de todos los productos de los demás Subsistemas hacia el entorno, como también del entorno hacia el interior del SISGEM.

Este Subsistema tiene como actores principales a los actores educacionales de nivel municipal, los cuales tienen una relación fluida con el medio ambiente del entorno ( departamental, nacional, internacional), como del interior (municipal, distrital, comunal).

El Subsistema tiene la función de posibilitar la concurrencia de ideas, información, recursos, intereses, etc. que sean beneficiosas para el mejoramiento del servicio educativo, de igual manera la articulación de los niveles supra-municipales al municipio y a las comunidades.

Las acciones consideradas principales para el cumplimiento de las funciones del Subsistema, son aquellas que permiten espacios para la negociación de demandas, la concertación de propuestas y soluciones a los problemas, la captación de recursos externos, la difusión de los logros conseguidos al interior del municipio, etc. en síntesis el intercambio de todos los insumos ( ideas, recursos, experiencias, información, etc.), favorables para el mejoramiento del servicio educativo público.

Esquema Nº 15: **ENTORNO DEL SUBSISTEMA DE RELACIONES MEDIOAMBIENTALES**



Fuente: Elaboración propia, Octubre 2000.

## 12.9. ETAPAS EN LA APLICACIÓN DEL SIGGEM.

Se identifican cinco etapas, en la aplicación del SIGGEM, estas son:

- ♦ Etapa inicial, que comprende:

La identificación y reconocimiento de los componentes del sistema y el proceso inicial de aprobación del mismo.

- ♦ Etapa de Aprobación, que comprende:

La aprobación del SIGGEM y el comienzo de la generación de iniciativas, acuerdos y compromisos de aplicación.

- ♦ Etapa de Aplicación, que comprende:

El desarrollo de los procesos de gestión educativa, la generación efectiva de iniciativas y compromisos y la realización de evaluaciones del procesos.

- ♦ Etapa de Ajuste, que comprende:

La evaluación del SIGGEM, en cuanto a acciones y efectos, acompañada de la revisión de los procesos de gestión educativa.

- ♦ Etapa de Reinicio, que comprende:

La culminación de la revisión de los procesos de gestión educativa y las tareas de ajuste del SIGGEM a las nuevas exigencias.

Cuadro N° 21: **ETAPAS EN LA APLICACIÓN DEL SIGGEM**

	ETAPA INICIAL	ETAPA DE APROBACIÓN	ETAPA DE APLICACIÓN	ETAPA DE AJUSTE	ETAPA DE REINICIO
ETAPAS PARA EL DESARROLLO DEL SIGGEM	Identificación y reconocimiento de los componentes del SIGGEM		Desarrollo de procesos de Gestión Educativa		Ajuste del SIGGEM
		Aprobación del SIGGEM de San Carlos		Evaluación de acciones y efectos	
			Generación de Iniciativas, acuerdos y compromisos		Revisión de procesos de Gestión Educativa

Fuente: Elaboración propia, Noviembre 2000.

## CAPITULO XIII: CONCLUSIONES FINALES DE LA INVESTIGACIÓN

Quiero finalizar el siguiente trabajo, planteando algunas conclusiones finales:

- Es un desafío el pensar y el re-pensar el desarrollo local desde una de sus bases, como es la educativa, es decir desde la oferta de un servicio educativo público, que atienda todos los requerimientos de sus habitantes y sea capaz de traducirlos en acciones concretas buscando la satisfacción de esos requerimientos. En este sentido se perciben aún vacíos en la planificación y puesta en marcha de una educación que se inspire en la vida diaria y se construya colectivamente, considerando los aportes de todos sus involucrados.
- La educación integral, no es posible si no se logra integrar en este proceso todos aquellos factores que influyen en la construcción de situaciones de vida individuales y colectivas, es así por ejemplo, que sino se integra la producción en su componente económico-productivo en el diseño de una oferta educativa, no se podrá garantizar una educación que responda a los desafíos productivos de esa región y tampoco se podrá influir en la satisfacción de sus necesidades surgidas de este ámbito.
- La incorporación de los valores locales como estrategia para asegurar y adelantar una reforma educativa efectiva, es uno de los caminos a recorrer cuanto antes. El proceso de RE tuvo y aún lo tiene como impulsores a los asesores pedagógicos, a esto se suman directores y algunos docentes; incorporar la dinámica del espacio local y toda la carga potencial que se deriva de sus recursos humanos permitiría que variados procesos necesarios para aplicar cambios en la educación se sucedieran de manera más ágil y con mayor profundidad.
- El diseño de planes, políticas, estrategias municipales posibilitan una mejor acción de equipo, y aseguran paralelamente responder a desafíos, intereses, objetivos específicos educativos, que a nivel nacional no se logra concretar ni tomar en cuenta. Hablamos por ejemplo que acciones de carácter local atienden mejor y de manera sostenible temas como: la atención efectiva a los más pobres, discriminación positiva a mujeres y niños desamparados, la profundización de dimensiones educativas como el enfoque de equidad entre géneros, el cuidado del medio ambiente, etc.
- Cada municipio tiene al interior suyo múltiples fortalezas y si estas son aprovechadas y canalizadas hacia la educación. Permitiría la prestación de un servicio educativo efectivamente público y de calidad, está demostrado que es posible replicar y construir modelos pedagógicos considerados innovadores, si existen condiciones favorables como la organización territorial, la valoración de identidades, la conjunción de objetivos y metas comunes, etc. y estas condiciones son más probables que se den o impulsen desde las realidades municipales.

- La revalorización de algunas funciones y mecanismos de seguimiento, acompañamiento y control social propios de nuestras prácticas socio-culturales y formas de vida, debe trascender hacia lo educativo y ser incorporados en la atención del servicio educativo desde los niveles más sencillos, como son las acciones educativas en escuelas seccionales, hasta los más complejos como son la articulación de NE en los diferentes distritos.
- Es preciso reorganizar desde estos enfoques trabajados el asesoramiento pedagógico( ahora en manos de los AP), y principalmente tomar decisiones en sentido de que el asesoramiento para la aplicación de la RE en espacios locales, no se limita y restringe a lo estrictamente pedagógico, sino que desde esa necesidad, se concibe un trabajo de mayor integralidad, donde el manejo de instrumentos de gestión educativa, el trabajo en equipo, la coordinación interinstitucional, el establecimiento de mecanismos de evaluación participativa, etc. son también trabajados a profundidad.
- Es necesario el aumento de la exigencia y la disciplina en la puesta en práctica de mecanismos y procesos de gestión educativa, no es posible decir que se hace organización de ítemes y se sigan presentando ítemes fantasmas, o se reorganicen las horas de trabajo en función de los programas de transformación y se sigan presentando horas excedentarias o deficitarias interminablemente.
- El apoyo decidido al sector docente porque en sus manos se deposita los cambios sustanciales de una nueva educación, se dice estar trabajando en base a las nuevas corrientes pedagógicas, sin embargo el aula está mostrando que el trabajo de enseñanza tiene aún fuertes prácticas tradicionalistas, contrarias al discurso actual. El docente es el actor principal y por ello dar las mayores posibilidades para mejorar su condición, no sólo económica, sino esencialmente de dignificación de su profesión es en este momento lo más importante para continuar con la RE.
- Finalmente concluir que la investigación ha identificado otras temáticas y problemáticas que deben ser profundizadas en función de responder a problemáticas educativas derivadas de la aplicación de la RE, estas son: las estrategias para una adecuada implementación de la EIB, inicialmente bilingüe, para seguir con una educación intercultural; la profundización de mecanismos de participación democrática en torno a las unidades educativas, la validación de instrumentos de planificación educativa participativa; metodologías de adaptaciones curriculares a contextos propios; programas de formación docente con énfasis en construcciones curriculares a partir de necesidades básicas de vida y de aprendizaje y desde propuestas de desarrollo local ya establecidos y sistemas de selección de personal técnico-pedagógico -administrativo para los puestos de gerencia y asesoramiento educativo.

## *BIBLIOGRAFÍA*

**Bibliografía Citada:**

- ABENDAÑO, Cecilia y Otros. "Liderazgo y Comunicación en la Organización Social", Ed. Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile, 1996.
- AIPE. "Descentralización, Poder Local y Rol de las IPDS". Ed. AIPE, La Paz.
- ANELLO, Eloy y HERNÁNDEZ, Juanita. "Planificación Estratégica", Ed. ISER, 1996, Santa Cruz.
- ARANA, María Elena. "Principios y Procesos de la Gestión Educativa", Ed. San Marcos, Perú, 1998.
- AROCENA, José. "El desarrollo Local: Un Desafío Contemporáneo", Ed. Nueva Sociedad, Venezuela, 1995.
- CALERO, Mavilo. "Hacia la excelencia de la Educación", Ed. San Marcos, Perú, 1994.
- CEBIAE. "Innovaciones Curriculares" Ed. CEBIAE, La Paz, 1995.
- COX, Ricardo. "El Saber Local. Metodologías y Técnicas Participativas", Ed. NOGUB-COSUDE/CAF, La Paz, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración", Ed. McGraw Hill Interamericana SA. Colombia, 1996.
- CEPAL /TEDESCO Juan Carlos. "La educación y los nuevos desafíos de la formación del ciudadano", Nueva Sociedad, Santiago, 1997, pg. 146.
- DE LEON, EDUARDO y OSMANI, MARÍA DE LA LUZ. "El Poder local, como espacio de la educación de personas Adultas" Ed. La Piragua-CEAAL, Santiago, 1996.
- DOMINGUEZ, Andrés. Municipio y Estrategia de Desarrollo, Ed. INIDEM, Bolivia 1991.
- ETARE, "Reforma Educativa, Propuesta", Ed. ETARE, La Paz, 1993, 31.
- GACETA OFICIAL DE BOLIVIA, "Ley N° 1565 de Reforma Educativa", Julio, 1994.
- GARETH, Morgan. "Imágenes de la Organización", Ed. Alfaomega, México, 1991.
- GOTTRET, Gustavo y CARRANZA, Carlos. "El Currículum Alternativo y Popular de Fe y Alegría", citado en CEBIAE. "Innovaciones Curriculares", 1995.
- INIDEM/GALINDO Stenutz León. "Gestión y Desarrollo Municipal, Hacia una Estrategia para el desarrollo local", Ed. INIDEM, La Paz, 1996.
- IPÍÑA, Enrique, "Balance de una gestión Contradictoria", revista Cuarto Intermedio, N°44, Cochabamba, 1997.
- LOPEZ Jordi y GADEA, Albert. "El control de Gestión en la Administración Local". Ed. Gestión 2000 SA, Barcelona, 1992.
- LORDELLO de Melo, Diogo. Municipio y Estrategia de Desarrollo, Ed. INIDEM, Bolivia 1991.
- MARTINEZ, Juan Luis. "Reformas Educativas Comparadas", Ed. CEBIAE, La Paz, 1995.
- MDH, SNPP, MDSMA. "Lineamientos para una Planificación Participativa Municipal", La Paz, 1997.
- PALLADINO, Enrique. y PALLADINO, Leandro. "Administración Organizacional", Ed. ESPACIO, Buenos Aires, 1998.
- PUIGGROS, Adriana. "Refundamentación Político Pedagógica de la Educación Popular en la Transición al siglo XXI", Ed. La Piragua N°12-13, Santiago, 1996.
- RAPP, Martín y STEVER, Roland. "Curso de Capacitación en Planificación, Monitoreo y Evaluación de Proyectos. Entidades Ejecutoras del FDC", Ed. IP-LATINA, Santa Cruz, 1996.
- ROSALES, Mario. "Cooperación Internacional y Municipalismo", Ed. INIDEM, Bolivia, 1991.
- RIVERO, José. "Enfoques y Estrategias para la Formación de Educadores con Jóvenes y Adultos", publicado en: La Piragua- Revista Latinoamericana de Educación y Política, N°12-13, Chile, 1996.
- TAMAYO, Mario. "El Proceso de Investigación Científica", Ed. LIMUSA, México, 1990.
- TEDESCO, Juan Carlos, "La Educación y los Nuevos Desafíos de la Formación del Ciudadano" citado en PNUD.
- TRIMBOLI, Juan e ITURRA, Ricardo. "Educación del Consumidor: Su Propuesta Latinoamericana", publicado en: La Piragua- Revista Latinoamericana de Educación y Política, N°12-13, Chile, 1996, pg. 89.
- UNESCO-OREAL, Op. Cit., pgs. 153-154.
- ZEMELMAN, Hugo. "Reformas del Estado y Reformas Educativas", Ed. CEBIAE, La Paz, 1999.
- ZORRILLA, Santiago y TORREZ Miguel. "Guía para Elaborar Tesis". Ed. McGraw Hill Interamericana de México S.A., México, 1991.

**Documentos y Publicaciones:**

- ALBO, Xavier, "Desafíos Estratégicos para la EIB", documento para el Seminario Regional de IBIS, La Paz, 1999.
- CIPCA, "Diagnóstico Socioeconómico del Municipio de San Carlos", Santa Cruz, 1996.

- CIPCA, "Plan de Desarrollo Municipal de San Carlos", Santa Cruz, 1997.  
 DISTRITO ESCOLAR SAN CARLOS, "Plan Operativo Anual 2000", Santa Cruz, 2000.  
 EL MUNDO, edición del 3 de julio de 2000, informe de "Control Ciudadano", sobre salud y educación.  
 GACETA OFICIAL DE BOLIVIA, "LEY N° 1565 DE REFORMA EDUCATIVA", julio, 1994.  
 IPIÑA, Enrique, "Balance de una gestión contradictoria", revista Cuarto Intermedio, N° 44, Cochabamba, 1997.

### **Bibliografía Consultada:**

- ALBO, Xavier. "BOLIVIA PLURILINGÜE Guía para Planificadores y Educadores", Ed. UNICEF-CIPCA, La Paz 1995.  
 ALBO, Xavier. "Iguales aunque Diferentes, Hacia unas políticas interculturales y lingüísticas para Bolivia", Ed. MECD/UNICEF/CIPCA, La Paz 1999.  
 ANELLO, Eloy y DE HERNANDEZ, Juanita. "Planificación Estratégica", Ed. SIRENA, Santa Cruz, 1996.  
 ARAGUREN, Jose Luis. "Planificación Educativa". Ed. NOVA TERRA, Barcelona, 1995.  
 ARDAYA, Ruben. "Ensayo sobre Municipalidad y Municipios", Ed. INIDEM, Bolivia, 1991.  
 BEST, J.W. "Cómo investigar en educación". citado en TAMAYO, Mario, 1990.  
 BRENES CASTILLO, Carlos. "Pedagogía de la negociación, Claves para entender la gestión local de los recursos naturales y la democratización comunitaria", Ed. FTTP-FAO/CCAB-AP, Costa Rica 1998.  
 BRIONES, Guillermo. "Métodos y Técnicas avanzadas de investigación aplicadas a la educación y a las ciencias sociales", Mod. 2-3-4-5, Ed. PIIE, Santiago, 1987.  
 BOLIVIA-CHILE-OEA. "Curso Nacional de Capacitación y Perfeccionamiento en Planificación y Administración", Ed. OEA, La Paz, 1976.  
 CALERO PEREZ, Mavilo. "Hacia la Excelencia de la Educación" Ed. San Marcos, Perú 1994.  
 CAMARA AGROPECUARIA DEL ORIENTE. "Números de Nuestra Tierra 1998", Ed. CAO, Santa Cruz 1998.  
 COPE, Roberth. "El Plan Estratégico", Ed. Logia, Colombia 1991.  
 CORVALAN R. Javier y CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN. "Los paradigmas de los social y las concepciones de intervención en la sociedad", Ed. , Belgica 1996.  
 CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", Ed. EAFIT, Brasil 1988.  
 CHIAVENATO, Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración", 3ª y 4ª ed. Ed. McGraw Hill Interamericana, S.A. Colombia 1996.  
 CIAMPA, Dan. "Calidad Total", Ed. ADDISON-WESLEY IBEROAMERICANA, U.S.A. 1993.  
 CHONG, Juan. "Las etapas del proceso de planificación y micro-planificación educativa". Ed. INIDE, Lima, 1979.  
 DIAZ, Hugo. "Estudio sobre la administración financiera de la educación a nivel local". Ed. UNESCO, Santiago, 1985.  
 HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. "Metodología de la Investigación" Ed. McGraw Hill, Colombia 1995.  
 HEIFER PROJECT INTERNACIONAL. "El Modelo de los Fundamentos: Planeamiento y administración Basados en Valores", Ed. , U.S.A. 1996.  
 ICCE. "Programa de Investigación tecnológica en el campo de planeamiento, diseño y construcción escolar". Ed. SECAB, Bogotá, 1981.  
 LEON, V. "Administración educativa por objetivos y proyectos". Ed. CHIMPUWARA, La Paz, 1984.  
 PARRA, José Luis. "Programa de Investigación tecnológica en el campo de planeamiento, diseño y construcción escolar". Ed. SECAB, Bogotá, 1983.  
 MURCIA FLORIAN, Jorge. "Investigar para Cambiar, Un enfoque sobre la investigación-acción participante", Ed. CEM, Colombia 1994.  
 PNUD. "Desarrollo Humano en Bolivia 1998", Ed. PNUD, La Paz, 1998.  
 PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE. "Formulación de Proyectos para el Desarrollo Comunal", Ed. TELEDUC, Chile 1993.  
 PREFECTURA DE LA PAZ. "Administración Departamental y Legislación", Ed. UDC-SDPP, La Paz 1997.  
 RIVERO, José. "Estudios sobre metodología de planificación de la educación en áreas urbano-marginales en América Latina y el Caribe. Ed. UNESCO, Santiago, 1978.  
 SECRETARIA NACIONAL DE PARTICIPACION POPULAR. "Planificación Participativa Municipal", Ed. SNPP/UNICOM, La Paz 1995.  
 SISTEMA DE NACIONES UNIDAS, EQUIPO DEL IDH EN BOLIVIA 2000. "Bolivia Frente a los Desafíos de la Globalización", Ed. , La Paz 1999.

- SPIEGEL R, Murray. "Probabilidad y estadística", Ed. McGraw Hil, 3ª ed., México D.F. 1981
- TAMAYO Y TAMAYO, Mario "El Proceso de la Investigación Científica", Ed. Limusa, 2º ed. México 1990.
- TAYLOR, Bernard. "Planeación Estratégica Exitosa", Ed. Logia, Colombia 1991.
- TEDESCO, Juan Carlos "La Educación y los Nuevos Desafíos de la Formación del Ciudadano", Ed. Nueva Sociedad, Santiago, 1997.
- VIELLE, Jean Pierre y Otros. "Financiar la escuela: Desafío o Dilema". Ed. RIE, México, 1983.
- WATERSON, Albert. "Planificación del Desarrollo", Ed. Barcelona, 1985.

**DOCUMENTOS Y PUBLICACIONES:**

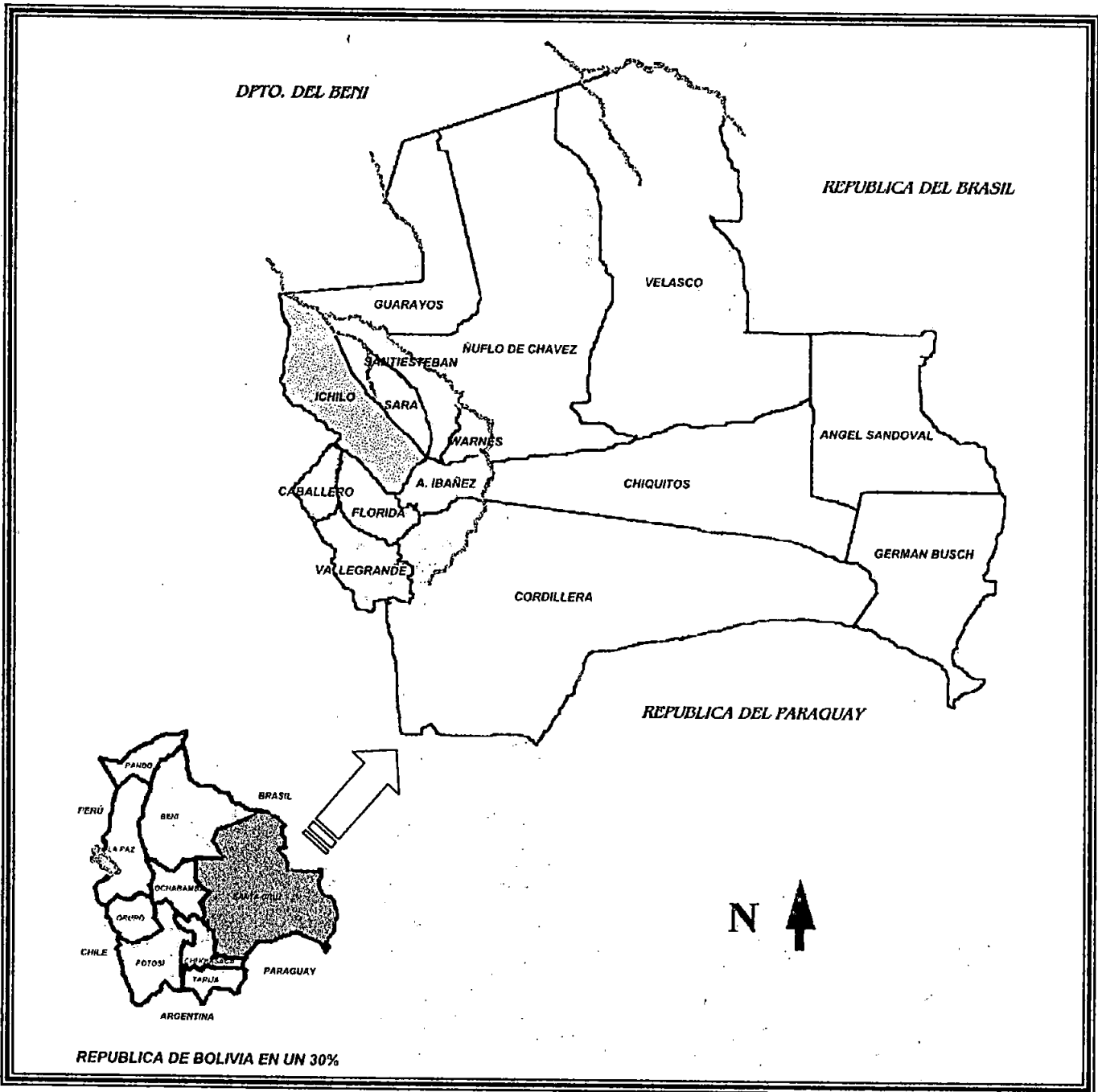
- CAPRA, Fritjof: "La Visión Sistémica de la Vida", Texto de exposición, Diplomado en desarrollo sostenible, 1996.
- CAPRA, Fritjof: "El giro decisivo: Una nueva visión de la realidad", Texto de Exposición, Diplomado en Desarrollo Sostenible, 1996.
- DISTRITO ESCOLAR SAN CARLOS, "Plan Operativo Anual 1997", Santa Cruz, 1997.
- DISTRITO ESCOLAR SAN CARLOS, "Plan Operativo Anual 1998", Santa Cruz, 1998.
- DISTRITO ESCOLAR SAN CARLOS, "Plan Operativo Anual 1999", Santa Cruz, 1999.
- HARMAN, H. Willis: "Cambio de supuestos y aplicación de la ciencia" texto fotocopiado, publicado en ICIS FORUM, volumen 22, julio, 1992.
- MECD: "Reglamento de Administración y Funcionamiento de Unidades Educativas", La Paz, 2000.
- MECD: "Pautas para la formulación de Estrategias de Desarrollo Educativo Municipal", Santa Cruz, 2000.
- PRODISA, "Plan de Ordenamiento Territorial para la Unidad Agroforestal del PLUS", Santa Cruz, 1996.



***ANEXOS***

**ANEXO N° 1:**

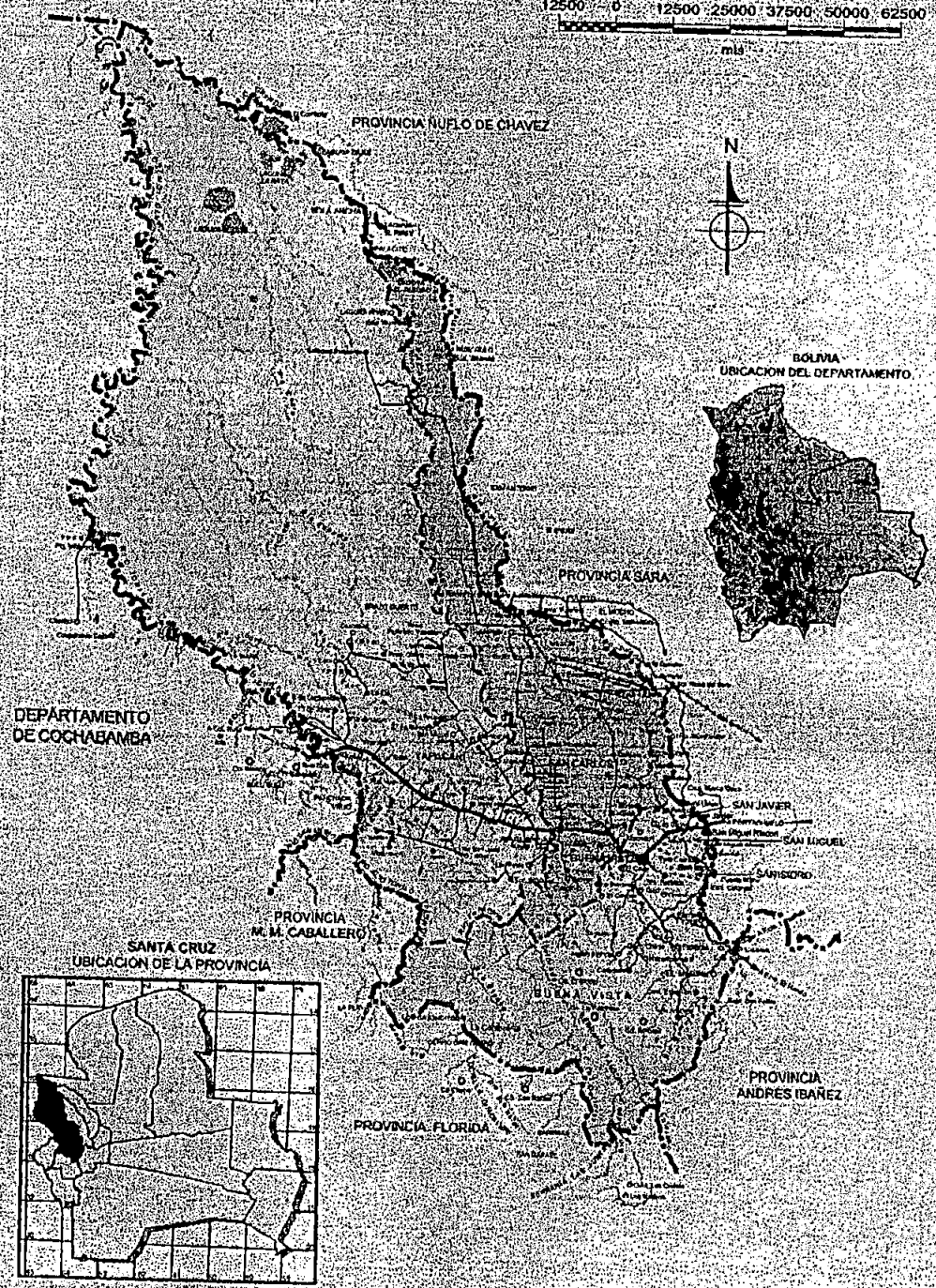
**MAPA DE UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO Y PROVINCIA**



Fuente: Elaboración propia, en base a: Plan de Desarrollo Municipal San Carlos

ANEXO N° 2

# Provincia ICHILO



DEPARTAMENTO DE COCHABAMBA

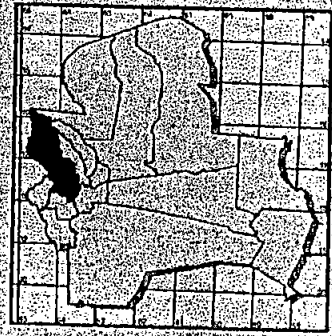
PROVINCIA BUENO DE CHAVEZ

BOLIVIA  
UBICACION DEL DEPARTAMENTO

PROVINCIA SARA

PROVINCIA M. M. CABALLERO

SANTA CRUZ  
UBICACION DE LA PROVINCIA



BULMA VISTA

PROVINCIA ANDRES IBANEZ

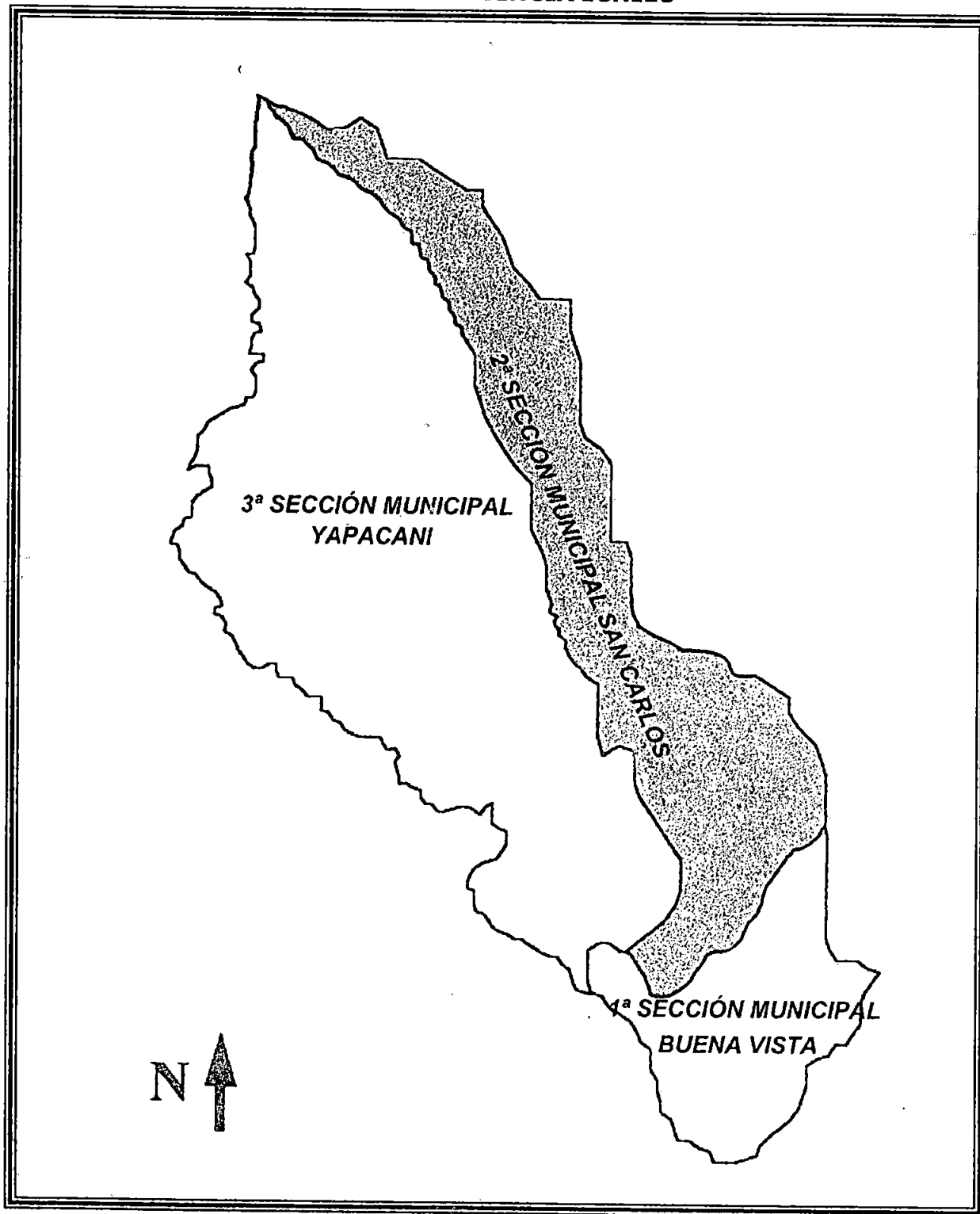
PROVINCIA FLORIDA

	Limite Internacional		CAPITAL DEPARTAMENTAL		Rio
	Limite Departamental		CAPITAL PROVINCIA		Lago o Laguna
	Limite Provincial		Capital de Canton		Salin
	Limite Seccion de Provincia		Localidad		Plaza de Asambleja
	Limite Cantonal		NOMBRE DEL CANTON		Cine
	Calle Principal o Carretera		NOMBRE DEL MUNICIPIO		Via Ferrea
	Carrero Secundario				Planta de Control o Estacion

ES IMPORTANTE QUE LOS LIMITES POLITICO ADMINISTRATIVOS ESTAN MARCADOS EN EL DISEÑO REALIZADO POR EL COMITE DE LIMITES (COMALIT), EL CUAL QUE NO CUENTA CON APROBACION DEL CONGRESO NACIONAL, POR LO TANTO NO TIENE CARACTER OFICIAL Y SU USO ES CON FINES ESTADISTICOS.

**ANEXO N°2:**

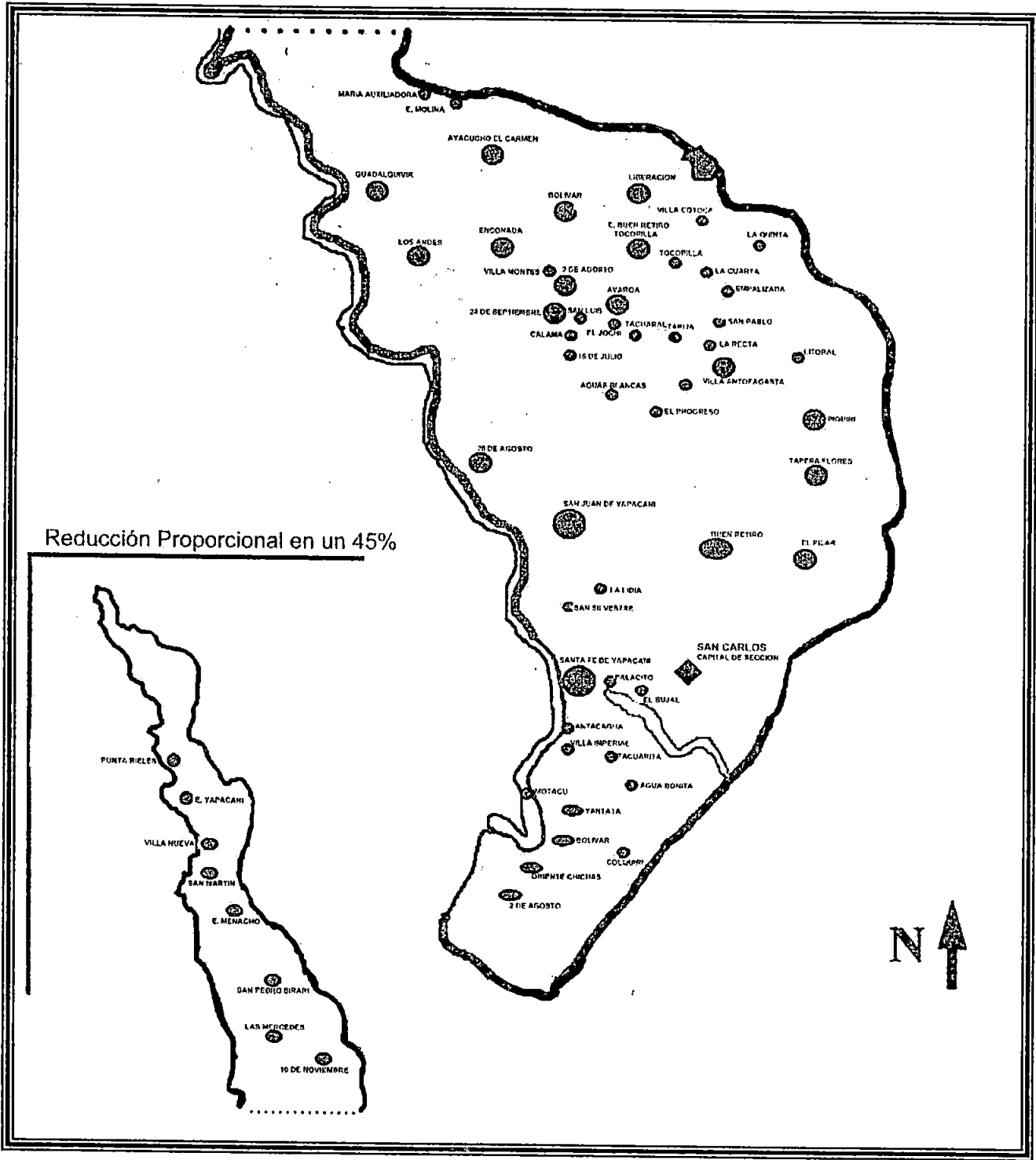
**MAPA DE LA PROVINCIA ICHILO**



Fuente: Elaboración propia, en base a: Plan de Desarrollo Municipal San Carlos, 1997.

ANEXO N° 3:

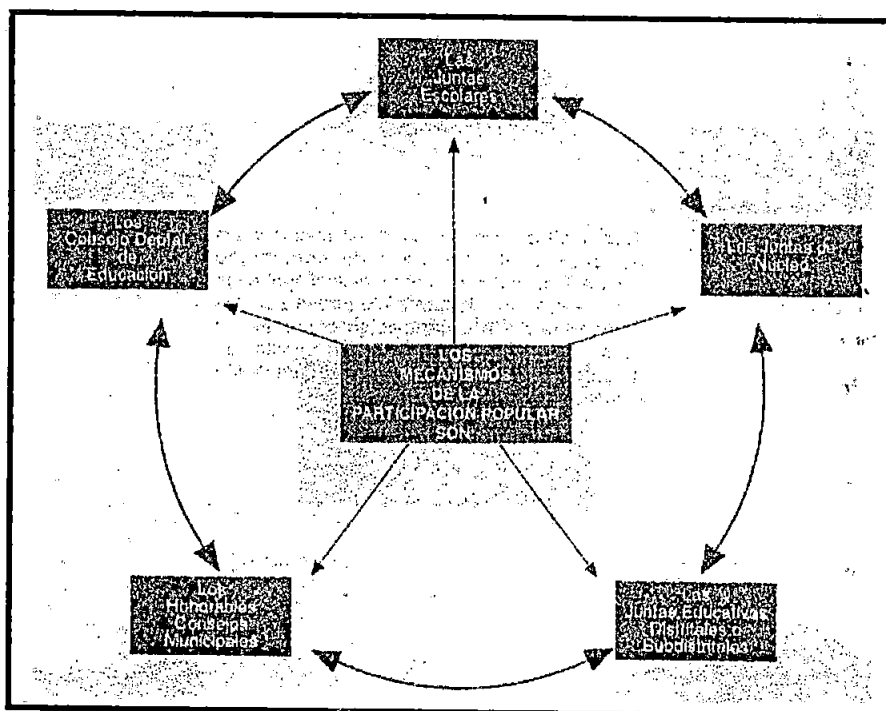
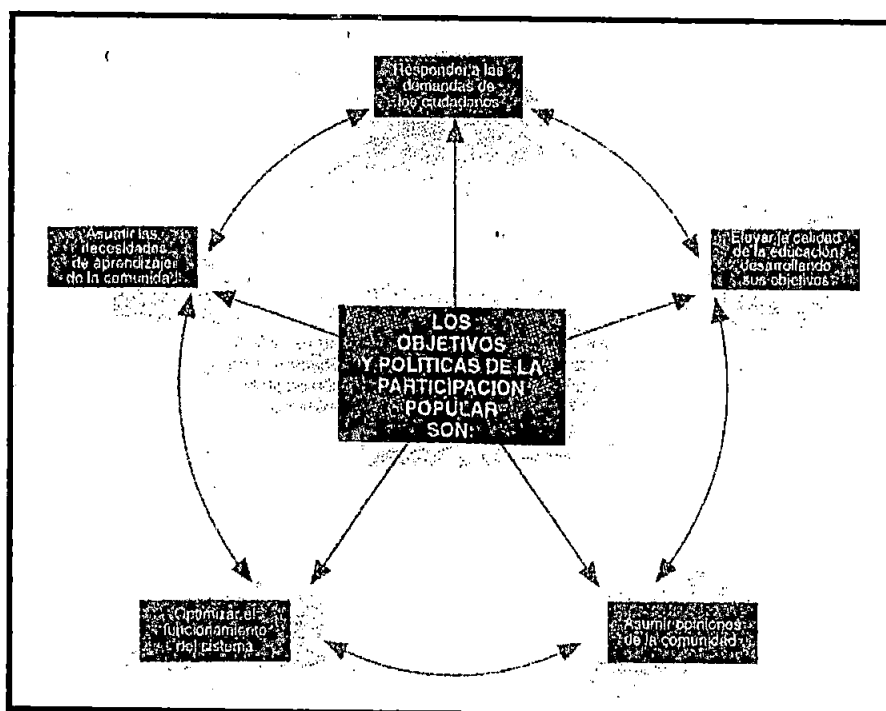
MAPA DEL AREA DE ESTUDIO



Fuente: Elaboración propia, en base a: Plan de Desarrollo Municipal San Carlos, 1997.

## ANEXO N° 4:

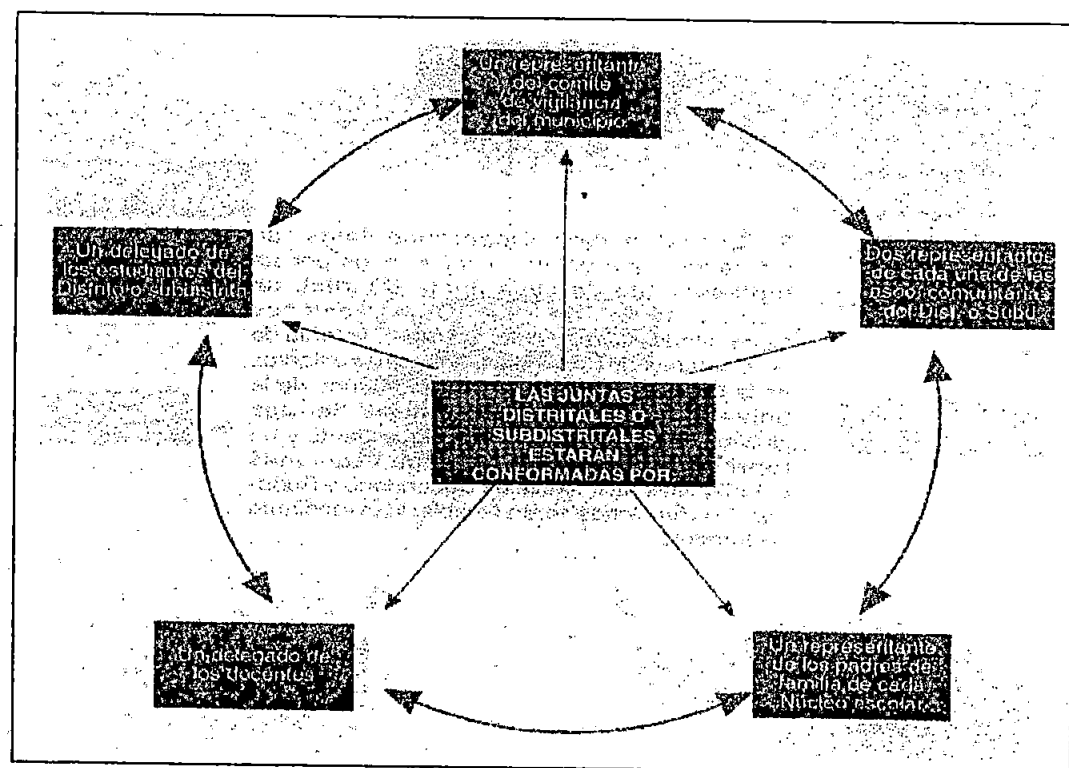
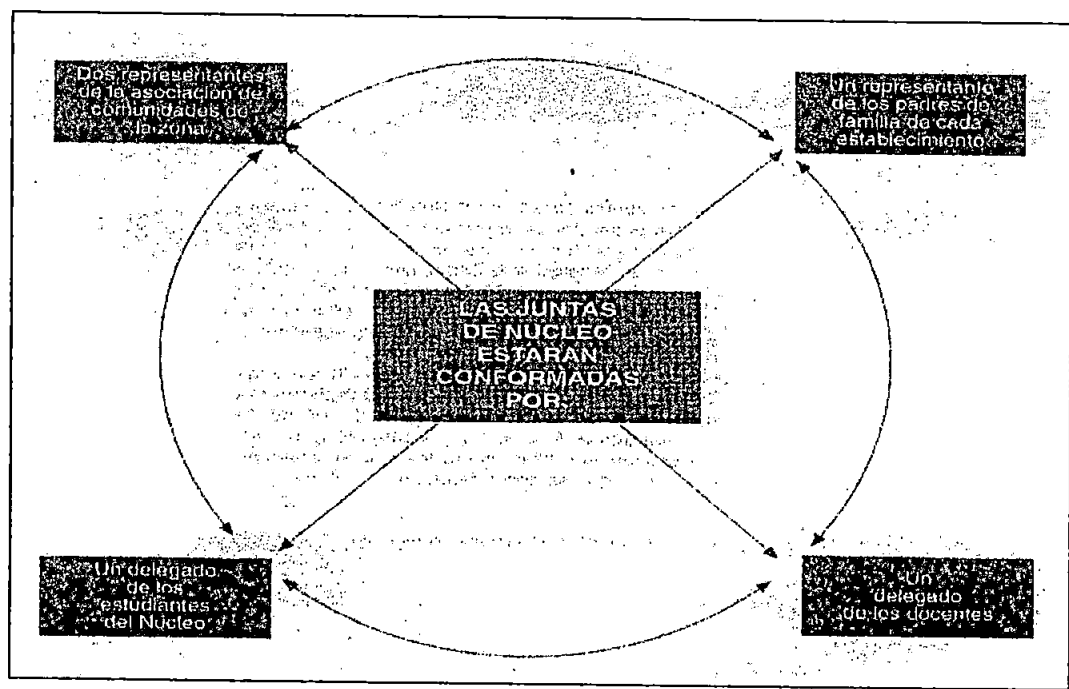
## ESQUEMAS DE LA ESTRUCTURA DE PARTICIPACIÓN POPULAR



Fuente: Esquemas para la Interpretación Sistémica de la Ley de Reforma Educativa. 1996.

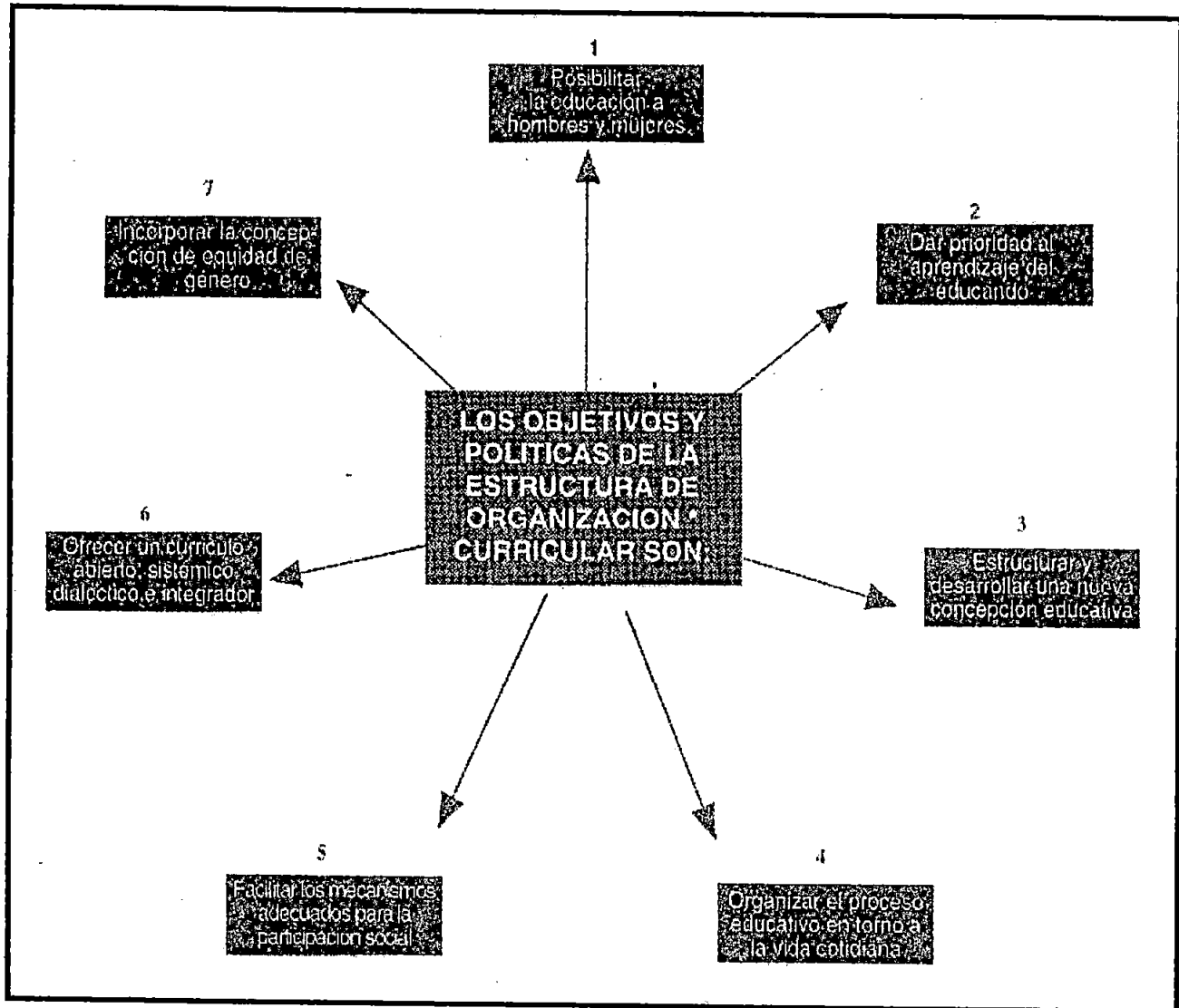
**ANEXO Nº 5:**

**ESQUEMA DE LA CONFORMACION DE LAS JUNTAS EDUCATIVAS**



## ANEXO Nº 6:

### ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN CURRICULAR



Fuente: Esquemas para la Interpretación Sistémica de la Ley de Reforma Educativa. 1996.



**ANEXO Nº 7:**

**ESQUEMA DE LA EDUCACION FORMAL  
EN TODOS SUS NIVELES**

**DE LA EDUCACION FORMAL EN LOS NIVELES PRE-ESCOLAR, PRIMARIA,  
SECUNDARIA Y SUPERIOR**

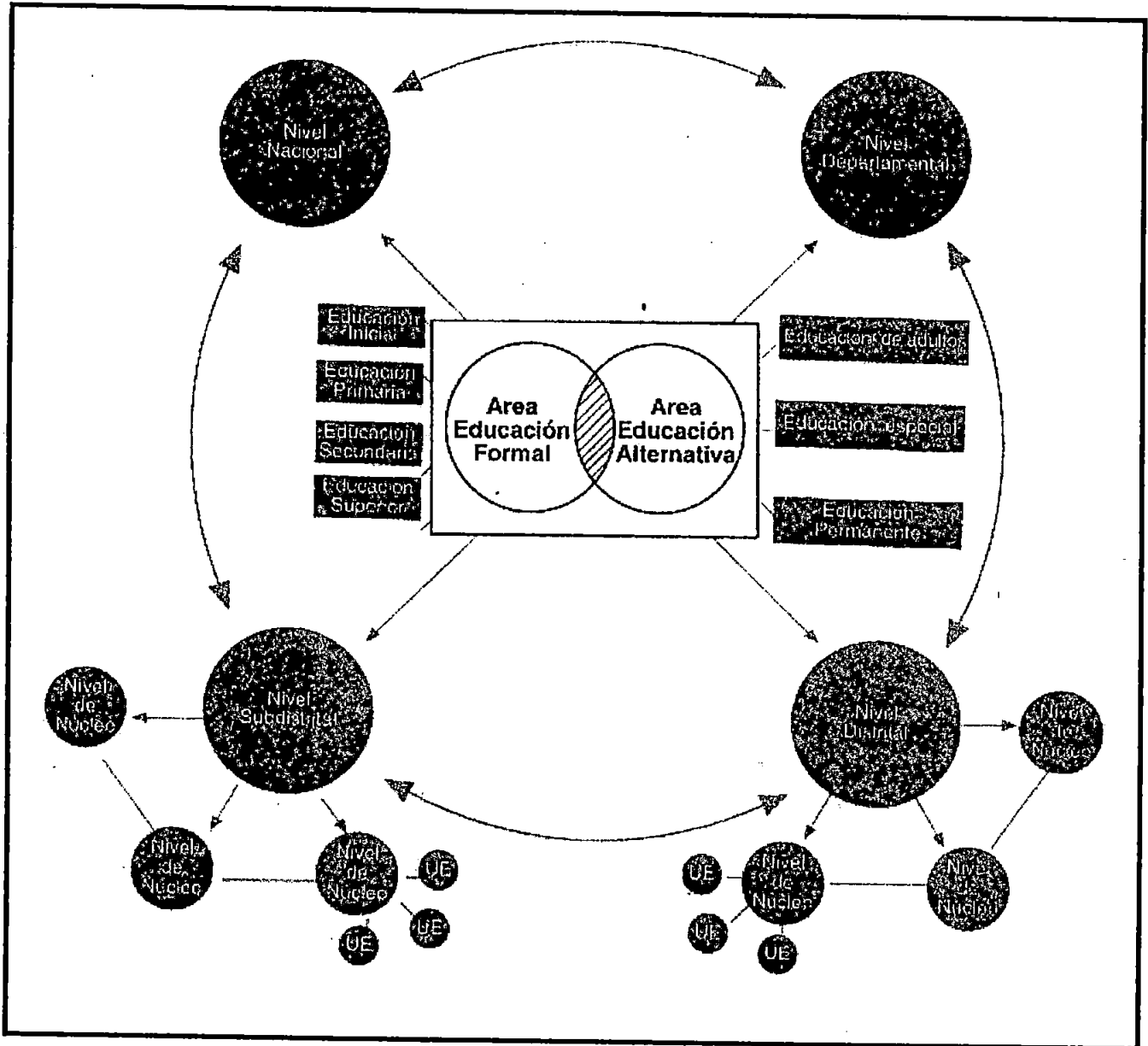
18	Desgraduado	- Formación Universitaria - Formación Docente - Formación Técnica Superior		MUNDO LABORAL	Título Igual o superior a Licenciatura	- Formación técnico - profesional de tercer nivel: tecnológica, humanístico - artística y científica. - Especialización y postgrado.
17		<b>Segundo Ciclo</b>			Diploma de Bachiller	- Completar la formación científica, humanística y artística necesaria.
16		Aprendizajes técnico-profesionales	Aprendizajes científico-humanísticos		Diploma Técnico Medio	- Completar la formación técnica de segundo grado.
15	Desgraduado y flexible	<b>Primer Ciclo</b>		MUNDO LABORAL	Diploma Técnico Básico	Profundización de los objetivos del nivel primario en los campos cognoscitivo, afectivo y psicomotor.
14		Aprendizajes Tecnológicos				
13		<b>Tercer Ciclo</b>			Diploma de Egreso	Conocimientos científico - tecnológicos y habilidades técnicas elementales en función de la vida y el entorno natural y social.
12	Desgraduado y flexible	Aprendizajes Aplicados		MUNDO LABORAL	CODIGOS SIMBOLICOS - ARTES MANUALES - DEPORTES - EXPRESION ARTISTICA	Cultivo de las ciencias de la naturaleza, las ciencias sociales, el desarrollo del lenguaje, de la matemática y de las artes plásticas, musicales y escénicas.
11		<b>Segundo Ciclo</b>				
10		Aprendizajes Tecnológicos				
9	Desgraduado y flexible	<b>Primer Ciclo</b>		MUNDO LABORAL	CODIGOS SIMBOLICOS - ARTES MANUALES - DEPORTES - EXPRESION ARTISTICA	Lectura comprensiva y reflexiva, expresión verbal y escrita, y razonamiento matemático elemental.
8		Aprendizajes Básicos				
7		<b>Segundo Ciclo</b>				
6	Desgraduado	Aprendizajes Preparatorios		EDUCACION PRE-ESCOLAR	CODIGOS SIMBOLICOS - ARTES MANUALES - DEPORTES - EXPRESION ARTISTICA	Prepara a los alumnos para la educación primaria
5		<b>Primer Ciclo</b>				
4		Estimulación Temprana Primeros Aprendizajes				
3	Desgraduado	<b>Primer Ciclo</b>		EDUCACION PRE-ESCOLAR	CODIGOS SIMBOLICOS - ARTES MANUALES - DEPORTES - EXPRESION ARTISTICA	Logro de objetivos cognitivos, afectivos y psicomotores.
2		Estimulación Temprana Primeros Aprendizajes				
1		<b>Primer Ciclo</b>				

Gráfico diseñado a base del modelo publicado en "Reforma Educativa",  
 Propuesta. Editor: Ministerio de Desarrollo Humano, Secretaría Nacional de Educación, Pág. 33

Fuente: Esquemas para la Interpretación Sistémica de la Ley de Reforma Educativa. 1996.

ANEXO Nº 8:

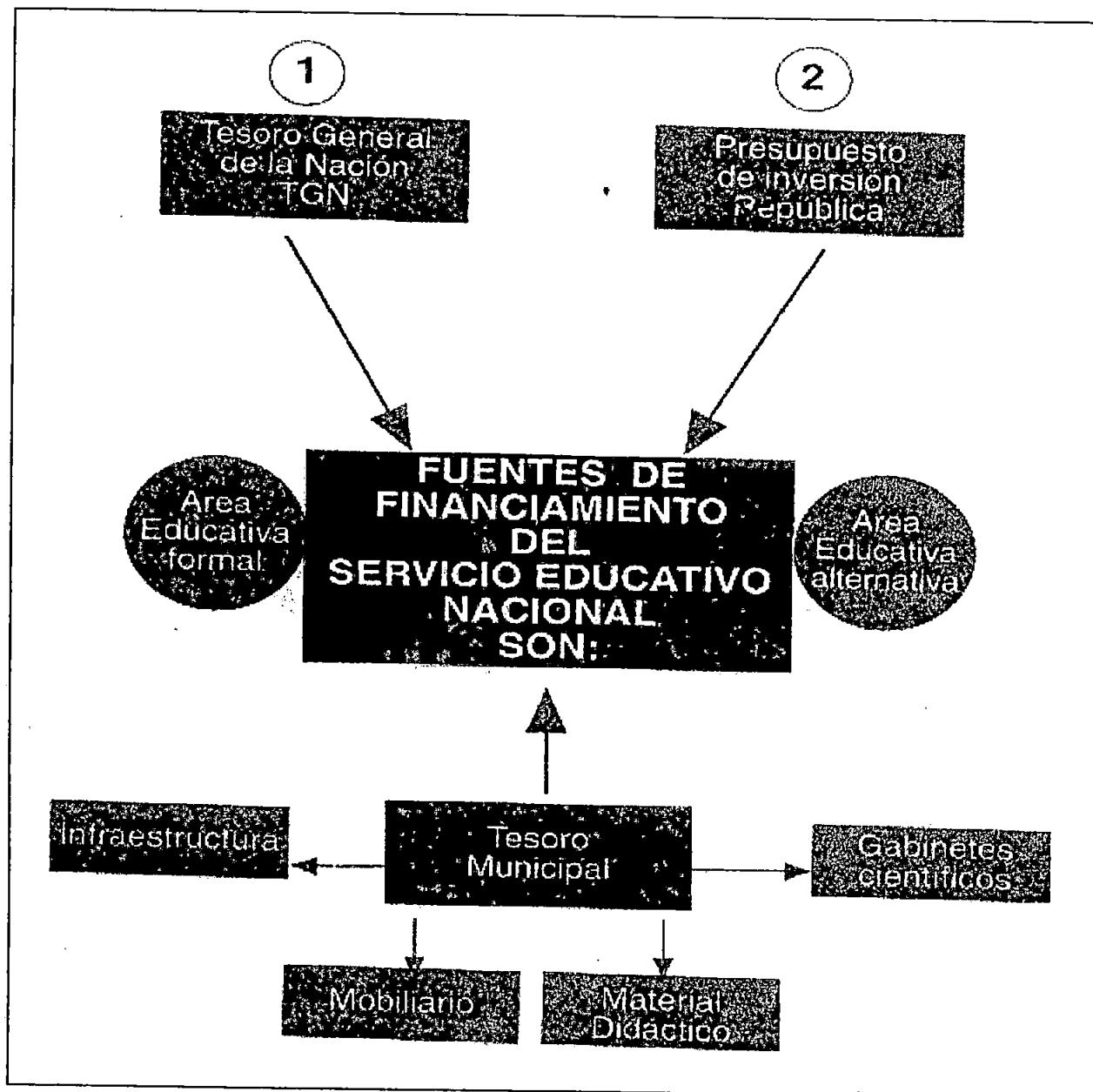
ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA DE ADMINISTRACION MUNICIPAL



Fuente: Esquemas para la Interpretación Sistémica de la Ley de Reforma Educativa. 1996.

## ANEXO Nº 9:

### ESQUEMA DE FINANCIAMIENTO DE LA EDUCACION PUBLICA



Fuente: Esquemas para la Interpretación Sistémica de la Ley de Reforma Educativa. 1996.

**ANEXO Nº 10:****DATOS COMPLEMENTARIOS DEL MUNICIPIO DE SAN CARLOS<sup>1</sup>****1. TENENCIA DE LA TIERRA**

Tenencia de la tierra en el Municipio San Carlos

Tamaño de la parcela	No. de Familias	Hectáreas	Porcentaje (%)
0.01-20 Ha	386	17,474.00	3.20
21-50 Ha	1,036	117,577.00	21.50
51-500 Ha	233	120,965.00	13.60
> a 500 Ha	55	290,477.00	53.10
<b>TOTAL</b>	<b>1,710</b>	<b>546,493.00</b>	<b>100.00</b>

Fuente: CIPCA 1997.

El 33% de la tierra registrada fue adquirida mediante la compra, el 59% por dotación, el 3,3% por adjudicación y el 3,21% por consolidación.

Tamaño de propiedad por estratos , familias y Ha.

ESTRATO	RANGO	Nº FAMILIAS	TOTAL HA
Estrato I(*)	0-50 Ha.	1,442	135,051
Estrato II	51-500 Ha.	233	120,965
Estrato III	500 y más Ha.	55	290,477

El estrato I comprende dos tipos de parcelas (de 0 a 20 y de 21 a 50 Ha)

**2. USO ACTUAL DE LA TIERRA**

El 30% de la tierra en San Carlos está sin uso. Un 70% es utilizada en producción agropecuaria.

De la superficie total no utilizada (30%), el 12% se encuentra en monte alto, el 31% en barbecho viejo y el 17% en barbecho nuevo.

Por otro lado, del total de la superficie utilizada (70%), sólo el 12% corresponde a pastos naturales, el 12% a pastos cultivados y el 16% a cultivos agrícolas.

**3. SISTEMAS DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA**

El tipo de agricultura es a secano. Sin embargo, se practica la agricultura mediante riego en San Juan de Yapacaní.

Existen dos sistemas de producción agrícola: "De corte y quema" o manual y "Mecanizado"

Destino de la producción:

Gran parte de la producción es destinado al mercado de Yapacaní, Montero, Portachuelo y Santa Cruz y los departamentos de Cochabamba y La Paz, el resto de la producción se lo destina al autoconsumo y semilla.

El 88% de las ventas se realizan en los ingenios arroceros locales.

<sup>1</sup> Información adquirida del Diagnóstico Municipal Consolidado San Carlos, 1997.

## Cultivos y variedades en San Carlos

Cultivos	Variedades
Arroz	Dourado, Bluebont, IR-Dominicano, CICA-8, Tari, Tacu, Grano de oro
Otros	Hortalizas y tubérculos en general.
Maíz	Cubano blanco, Cubano amarillo, Swan, Tropical, Chiriguano
Soya	Doko, Cristalina, Bibosí, Encopa 308, Totai, Ocepar9
Yuca	Rama Negra, Blanca, Campeona, Talorita, Gancho
Frejol	Carioca, Mantequilla, Cumanda
Sandía	Omaru, Yamato, Fairfax
Plátano	Plátano, Guineo, Guayaquil
Cítricos	Valencia late, Poncan, Mirkott, Criolla
Mango	Tomy Atkings, Keitt
Papaya	Haiwaniana, Criolla
Maracuyá	Amarillo, Ecuatoriana, Cola Star
Piña	Cayena lisa, Pucallpa, Española Roja

Fuente: CIPCA 1997.

## 4. SISTEMAS DE PRODUCCIÓN PECUARIA

## Ganado bovino

La población ganadera del Municipio San Carlos es de alrededor de 46,513 cabezas. El Municipio aporta con el 54,39% de la producción lechera de la provincia

Cuadro 4-6: Población ganadera

POBLACION GANADERA MUNICIPIO SAN CARLOS			
ZONA	Años		
	1989	1992	1996
San Carlos (*)	29,403	32,129	40,069
Zona Antofagasta	4,896	5,649	6,444
Total	34,299	37,778	46,513

Fuente: FEGASACRUZ y Diagnóstico Colonias.

\* San Carlos y resto de los distritos.

Existen dos sistemas de manejo del hato ganadero:

El extensivo del estrato I, que no tiene problemas de sobrepastoreo, sin embargo, tiene problemas de alimentación suplementaria y no cuenta con razas mejoradas y carece de asistencia sanitaria.

El sistema intensivo del estrato II con problemas de sobrecarga animal (mala rotación de potreros), problemas de sanidad, deficiencias nutricionales, y bajo rendimiento.

El estrato III y IV de los grandes productores, cuentan potreros divididos, pasturas mejoradas, buena infraestructura, alimentación suplementaria, y pocos problemas de sanidad.

El ganado bovino se ha incrementado desde 34,299 Cabezas en 1989, a 37,778 en el año 1.992 hasta llegar a 46,513 cabezas en 1996.

Son 1,764 los ganaderos dedicados a esta actividad.

la producción promedio de leche, es de 3,5 Lts/vaca/día. El ordeño se realiza durante 5 a 7 meses por año.

La comercialización del ganado se realiza ya sea en pie a mataderos o rescatistas y en la comercialización de carne en forma directa.

## Ganadería Porcina

El número de cerdos llega a un promedio de 4 cabezas por familia,

La producción es destinada al autoconsumo y ocasionalmente a la venta.

El sistema de producción es totalmente rústico, no se aplican medidas de sanidad animal y la base de su alimentación es el maíz y desperdicios del hogar.

Las razas más importantes son: Landrace, Yorkshire y Duroc Jersey.

#### Avicultura

El 63% de los pobladores crían aves para el autoconsumo, el promedio de gallinas por familia es de 63. El alimento básico son los desperdicios de comidas, y granos de maíz.

En San Juan de Yapacaní la Cooperativa CAISY agrupa a 60 productores avícolas con una capacidad de 144.000.000 de huevos y 600.000 pollos BB. La mayor parte de esta producción se comercializa en la ciudad de La Paz.

#### 5. Ovinos y Caprinos

Se estima que existe un total de 1.269 ovinos y 175 caprinos en el municipio en manos de pocas unidades de producción principalmente de colonos.

En la colonia Antofagasta se introdujo ovejas de pelo de raza Kathadin, Morada Nova y Santa Inés y cabras de la raza Nubiana.

### 7. PASTURAS

En el Municipio San Carlos la superficie de pastura suma 25,993 Ha. De las cuales 9,983 son cultivadas y 16,010 son naturales.

Las especies de pastos más conocidas son Brachiaria, Yaragúa, Kudzú, la carga animal de 1,7 UA/Ha.

### 8. ESPECIES FORESTALES

En San Carlos, las especies más importantes del Municipio San Carlos son: Almendrillo, Bibosi, Copaibo, Cuta, Mara, Ochoo, Palo María, Plumero, Sangre de toro (Gabún), Serebó, Verdolago y Yesquero.

Las especies en su mayoría son explotados por las empresas madereras con concesiones en la reserva Forestal de El Chore.

Existen dos sistemas de aprovechamiento forestal: El aprovechamiento selectivo y la tala rasa.

La producción forestal de la provincia Ichilo representa el 8% de la producción departamental.

Más del 90% de la industria forestal de San Carlos es de primera transformación; es decir, se dedica al simple aserrió, utilizando la tecnología de la sierra sin fin.

### 9. ACTIVIDAD INDUSTRIAL

La Cooperativa Agropecuaria Integral San Juan de Yapacaní es la entidad industrial más destacable en el Municipio, conformada por 118 productores japoneses. Sus actividades son el almacenamiento de granos, procesamiento de semillas, extracción de aceite crudo de soya y elaboración de alimento balanceado.

### 10. SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN Y MERCADEO

Los centros de comercialización más importantes son Montero, Yapacaní, Buena Vista, Santa Fe y Santa Cruz. El transporte mas utilizado es el camión.

#### Ferias

Las ferias más importantes se realizan en los principales centros poblados de los Distritos del Municipio San Carlos. Estas actividades son realizadas frecuentemente los días sábados y domingos.

## ANEXO Nº 11

## FORMATO DE ENCUESTAS A ESTRATOS

Estrato Uno	Cod. Muestra:	Fecha:	Hora:
-------------	---------------	--------	-------

1. En cuál de estas actividades relacionadas con la educación, participa actualmente?

- planificación de las actividades educativas  
 administración de los materiales, dinero u otros recursos destinado a la educación  
 Seguimiento y Evaluación de las actividades educativas y la labor docente  
 Información y Coordinación de actividades educativas con docentes y autoridades  
 Proposición y Negociación de demandas educativas a autoridades

Otros: \_\_\_\_\_

2. Que actividades de las que se realizan en su unidad educativa, le satisfacen?

- a) \_\_\_\_\_ c) \_\_\_\_\_  
 b) \_\_\_\_\_ d) \_\_\_\_\_

3. Que Organización o Institución, debe asumir la mayor responsabilidad para mejorar la educación?

- Alcaldía     Dirección Distrital     Padres de Familia     Magisterio  
 OTBs.     Todos     Otro. \_\_\_\_\_

4. En que actividades debe participar la comunidad para que mejore la educación que reciben sus hijos?

- a) \_\_\_\_\_ c) \_\_\_\_\_  
 b) \_\_\_\_\_ d) \_\_\_\_\_

5. Que tipo de apoyo brinda, para mejorar la educación en la escuela y/o colegio, donde estudian sus hijos?

- apoyo en víveres para maestros     apoyo en dinero para maestros     trabajo comunitario  
 apoyo en dinero para la Junta Escolar     todos     ninguno

6. Cuál de estas organizaciones tiene mayor apoyo de la comunidad?

- Junta Escolar     Junta de Nucleo     OTB.     DILE     Todos     Ninguno

7. Cúal de estas organizaciones consigue más beneficios para la educación?

- Junta Escolar     Junta de Nucleo     OTB.     DILE     Todos     Ninguno

8. Le explicaron en que consiste la Ley de Reforma Educativa?  SI  NO  ALGO

Quién lo hizo? \_\_\_\_\_

9. Esta mejorando la educación en las escuelas y colegios?  SI  NO  MUY POCO

Qué aspecto a mejorado más? \_\_\_\_\_

10. Cuáles son los 3 mayores problemas que tienen las escuelas y Colegios, actualmente?

- Falta Items     Los maestros fallan a clases     No hay alumnos     faltan aulas y materiales  
 No enseñan lo que se necesita     no se entiende lo que enseñan     Otros. \_\_\_\_\_

11. Los profesores faltan a clases?  SI  NO

Porqué?  No les interesa enseñar     No reciben apoyo     Tienen obligaciones en otros lugares

No existe un control, ni sanciones     Otros \_\_\_\_\_

12. Se está enseñando en las escuelas tomando en cuenta las lenguas originarias?  SI  NO

Porqué?  los padres de familia no quieren     no hay maestros capacitados     no hay materiales

Otro. \_\_\_\_\_

13. Conoce cuál es la función de los asesores pedagógicos?  SI  NO  ALGO

Cuál es? \_\_\_\_\_

14. Cómo califica esa función?  BUENA  REGULAR  MALA

Porqué? \_\_\_\_\_

15. Existe en su comunidad niños y niñas que no asisten a la escuela?  SI  NO

Porqué?  viven muy lejos     sus padres no les dejan     trabajan     Otro \_\_\_\_\_

16. Existen en su comunidad muchachos y muchachas que no asisten al colegio?  SI  NO

Porqué?  no existe colegio     no tiene dinero para ir a otro lugar     viven muy lejos

trabajan

Otro. \_\_\_\_\_

17. Participó en la organización de materias y temas que deben aprender sus hijos?  SI  NO

Qué materias y temas se propusieron? \_\_\_\_\_

18. La Alcaldía está atendiendo adecuadamente la educación en cuanto infraestructura y equipamiento?

SI

NO

19. Conoce que funciones cumple la Dirección Distrital de Educación? ( )SI ( )NO  
 Cuál es la función principal? \_\_\_\_\_
20. Conoce que es el Directorio Local de Educación? ( )SI ( )NO funciona? ( )SI ( )NO
21. Administrar la educación entre autoridades, OTBs., Juntas Escolares, padres, maestros y alumnos?  
 Será? ( )Necesario ( )Util ( )No necesario ( )No útil
22. Qué sugiere para seguir mejorando la educación en las escuelas y colegios?  
 a) \_\_\_\_\_ c) \_\_\_\_\_  
 b) \_\_\_\_\_ d) \_\_\_\_\_
23. La participación de Instituciones, Empresas, Organizaciones en las actividades educativas, será?  
 ( )MUY BUENA ( )BUENA ( )SIN IMPORTANCIA ( )MALA ( )MUY MALA
24. Que sugerencias plantea para que los profesores mejoren su trabajo?  
 a) \_\_\_\_\_ c) \_\_\_\_\_  
 b) \_\_\_\_\_ d) \_\_\_\_\_
25. Es necesario cambiar las materias y los temas que se enseña en las escuelas y colegios?  
 ( )SI ( )NO ( )ALGUNAS MATERIAS ( )ALGUNOS TEMAS
- 26.Cuál es la causa principal para que no se puedan establecer colegios hasta cuarto medio, en su zona?  
 ( ) porque no hay alumnos ( ) porque no hay quien se preocupe  
 ( ) porque no hay ítems ( ) porque se ve que no es necesario  
 ( ) Otro \_\_\_\_\_
27. Que medidas se puede tomar para consolidar más colegios en las comunidades?  
 a) \_\_\_\_\_ c) \_\_\_\_\_  
 b) \_\_\_\_\_ d) \_\_\_\_\_
28. Existen para las personas mayores otras oportunidades para seguir estudiando? ( )SI ( )NO  
 En que áreas? ( )Alfabetización ( )Educación técnica ( )otros \_\_\_\_\_
29. Puede mejorar el trabajo de las Juntas Escolares, Juntas de Núcleo, Juntas de Distrito? ( )SI ( )NO
30. Que sugerencias tiene para mejorar el trabajo de las Juntas Escolares y Juntas de Núcleo?  
 a) \_\_\_\_\_ c) \_\_\_\_\_  
 b) \_\_\_\_\_ d) \_\_\_\_\_
31. En que consiste la gestión de la educación?  
 a) \_\_\_\_\_
32. Cómo califica las labores de la Dirección Distrital de Educación?  
 ( )Buena ( )Regular ( )Mala
33. Cómo califica el funcionamiento de las Juntas Educativas?  
 Junta Escolar ( )Adecuadamente ( )Regularmente ( )Deficientemente  
 Junta de Núcleo ( )Adecuadamente ( )Regularmente ( )Deficientemente  
 Junta Distrital ( )Adecuadamente ( )Regularmente ( )Deficientemente
34. Su Unidad Educativa cuenta con un Proyecto Educativo o Plan de atención de la educación? ( )SI ( )NO  
 De cuantos años? ( )DE 1 AÑO ( )DE 3 AÑOS ( )DE 5 AÑOS ( )MAS DE 5 AÑOS
35. Estos planes o Proyectos se están cumpliendo? ( )La mitad ( )Más de la mitad ( )Menos de la mitad
36. Se ha incorporado en su Unidad Educativa estas alternativas educativas?  
 Educación Bilingüe ( )SI ( )NO Educación Intercultural ( )SI ( )NO Educación Técnica ( )SI ( )NO
37. Cuáles son los 3 valores más importantes que tiene y se practica en su comunidad?  
 a( ) \_\_\_\_\_ b( ) \_\_\_\_\_ c( ) \_\_\_\_\_
38. Que se debería hacer para asegurar el cumplimiento de la Reforma Educativa?  
 a( ) \_\_\_\_\_ b( ) \_\_\_\_\_ c( ) \_\_\_\_\_
39. En qué actividades cree que podría comprometerse usted o su organización, para apoyar la Reforma Educativa?  
 Usted a) \_\_\_\_\_ b) \_\_\_\_\_  
 Su comunidad a) \_\_\_\_\_ b) \_\_\_\_\_
40. El municipio tiene posibilidad de incrementar más recursos económicos para apoyar la educación?  
 ( )SI ( )NO mediante que fuentes?  
 a) \_\_\_\_\_ b) \_\_\_\_\_ c) \_\_\_\_\_



<b>Estrato Dos</b>	<b>Cod. Muestra:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Hora:</b>
--------------------	----------------------	---------------	--------------

1. En cuál de estas actividades relacionadas con la educación, participa actualmente?

- planificación de las actividades educativas  
 administración de los materiales, dinero u otros recursos destinado a la educación  
 Seguimiento y Evaluación de las actividades educativas y la labor docente  
 Información y Coordinación de actividades educativas con docentes y autoridades  
 Proposición y Negociación de demandas educativas a autoridades

Otros: \_\_\_\_\_

2. Que actividades de las que se realizan en su unidad educativa, le satisfacen?

- a) \_\_\_\_\_ c) \_\_\_\_\_  
 b) \_\_\_\_\_ d) \_\_\_\_\_

3. Que Organización o Institución, debe asumir la mayor responsabilidad para mejorar la educación?

- Alcaldía     Dirección Distrital     Padres de Familia     Magisterio  
 OTBs.     Todos     Otro. \_\_\_\_\_

4. En que actividades debe participar la comunidad para que mejore la educación?

- a) \_\_\_\_\_ c) \_\_\_\_\_  
 b) \_\_\_\_\_ d) \_\_\_\_\_

5. Que tipo de apoyo brinda la comunidad para la escuela y/o colegio?

- apoyo en viveres para maestros     apoyo en dinero para maestros     trabajo comunitario  
 apoyo en dinero para la Junta Escolar     todos     ninguno

6.Cuál de estas organizaciones apoya más a la Unidad Educativa?

- Junta Escolar     Junta de Nucleo     OTB.     DILE     Todos     Ninguno

7. Cúal de estas organizaciones consigue más beneficios para la educación?

- Junta Escolar     Junta de Nucleo     OTB.     DILE     Todos     Ninguno

8. Le explicaron en que consiste la Ley de Reforma Educativa?  SI  NO  ALGO

Quién lo hizo? \_\_\_\_\_

9. Esta mejorando la educación en esta unidad educativa?  SI  NO  MUY POCO

Qué aspecto a mejorado más? \_\_\_\_\_

10. Cuáles son los 3 mayores problemas que tiene esta unidad educativa, actualmente?

- Falta Items     Los maestros faltan a clases     No hay alumnos     faltan aulas y materiales

- No enseñan lo que se necesita     no se entiende lo que enseñan     Otros. \_\_\_\_\_

11. Los profesores faltan a clases?  SI  NO

Porqué?  No les interesa enseñar     No reciben apoyo     Tienen obligaciones en otros lugares

No existe un control, ni sanciones     Otros \_\_\_\_\_

12. Se está enseñando en la unidad educativa en lengua originaria?  SI  NO

Porqué?  los padres de familia no quieren     no hay maestros capacitados     no hay materiales

Otro. \_\_\_\_\_

13. Conoce cuál es la función del Asesor Pedagógico?  SI  NO  ALGO

Cuál es? \_\_\_\_\_

14. Cómo califica esa función?  BUENA  REGULAR  MALA

Porqué? \_\_\_\_\_

15. Existe en su comunidad niños y niñas que no asisten a la escuela?  SI  NO

Porqué?  viven muy lejos     sus padres no les dejan     trabajan     Otro \_\_\_\_\_

16. Existen en su comunidad muchachos y muchachas que no asisten al colegio?  SI  NO

Porqué?  no existe colegio     no tiene dinero para ir a otro lugar     viven muy lejos

trabajan    Otro. \_\_\_\_\_

17. Participó en la organización de materias y temas que se debe aprender en la unidad educativa?

SI  NO

Qué materias y temas se propusieron? \_\_\_\_\_

18. La Alcaldía está atendiendo adecuadamente las necesidades de esta unidad educativa?

SI     NO

19. Conoce que funciones cumple la Dirección Distrital de Educación? ( )SI ( )NO  
 Cuál es la función principal? \_\_\_\_\_
20. Conoce que es el Directorio Local de Educación? ( )SI ( )NO funciona? ( )SI ( )NO
21. Administrar la educación entre autoridades, OTBs., Juntas Escolares, padres, maestros y alumnos?  
 Será? ( )Necesario ( )Util ( )No necesario ( )No útil
22. Qué sugiere para seguir mejorando la educación en esta unidad educativa?  
 a) \_\_\_\_\_ c) \_\_\_\_\_  
 b) \_\_\_\_\_ d) \_\_\_\_\_
23. La participación de Instituciones, Empresas, Organizaciones en las actividades educativas, será?  
 ( )MUY BUENA ( )BUENA ( )SIN IMPORTANCIA ( )MALA ( )MUY MALA
24. Que sugiere para que todos los que tienen responsabilidades con esta unidad educativa mejoren su trabajo?  
 a) \_\_\_\_\_ c) \_\_\_\_\_  
 b) \_\_\_\_\_ d) \_\_\_\_\_
25. Es necesario cambiar las materias y los temas que se enseña en esta unidad educativa?  
 ( )SI ( )NO ( )ALGUNAS MATERIAS ( )ALGUNOS TEMAS
26. Cuál es la causa principal para que no se puedan establecer colegios hasta cuarto medio, en su zona?  
 ( ) porque no hay alumnos ( ) porque no hay quien se preocupe  
 ( ) porque no hay items ( ) porque se ve que no es necesario  
 ( ) Otro \_\_\_\_\_
27. Puede mejorar el trabajo de la Junta Escolar, Junta de Núcleo, Junta de Distrito? ( )SI ( )NO
28. Que sugerencias tiene para mejorar el trabajo de la Junta Escolar y Junta de Núcleo?  
 a) \_\_\_\_\_ c) \_\_\_\_\_  
 b) \_\_\_\_\_ d) \_\_\_\_\_
29. En que consiste la gestión de la educación en la unidad educativa?  
 a) \_\_\_\_\_
30. Cómo califica las labores de la Dirección Distrital de Educación?  
 ( )Buena ( )Regular ( )Mala
31. Cómo califica el funcionamiento de las Juntas Educativas?  
 Junta Escolar ( )Adecuadamente ( )Regularmente  
 ( )Deficientemente  
 Junta de Núcleo ( )Adecuadamente ( )Regularmente  
 ( )Deficientemente  
 Junta Distrital ( )Adecuadamente ( )Regularmente  
 ( )Deficientemente
32. Su Unidad Educativa cuenta con un Proyecto Educativo o Plan de atención de la educación? ( )SI ( )NO  
 De cuantos años? ( )DE 1 AÑO ( )DE 3 AÑOS ( )DE 5 AÑOS ( )MAS DE 5 AÑOS
33. Este plan o Proyecto se están cumpliendo? ( )La mitad ( )Más de la mitad ( )Menos de la mitad
34. Se ha incorporado en su Unidad Educativa estas alternativas educativas?  
 Educación Bilingüe ( )SI ( )NO Educación Intercultural ( )SI ( )NO Educación Técnica ( )SI ( )NO
35. En qué actividades cree que podría comprometerse usted o su organización, para apoyar la Reforma Educativa?  
 Usted a) \_\_\_\_\_ b) \_\_\_\_\_  
 Su comunidad a) \_\_\_\_\_ b) \_\_\_\_\_
36. El municipio tiene posibilidad de incrementar más recursos económicos para apoyar la educación?  
 ( )SI ( )NO mediante que fuentes?  
 a) \_\_\_\_\_ b) \_\_\_\_\_ c) \_\_\_\_\_

**ANEXO N° 12:****FORMATO DE ENTREVISTAS AL ESTRATO TRES**

Estrato Tres	Cod. Muestra:	Fecha:	Hora:
--------------	---------------	--------	-------

1. Noción de gestión educativa ( )SI ( )NO
2. Identificación de los procesos de gestión educativa  
( )Preciso ( )Aceptable ( )Deficiente
3. Participación efectiva de la comunidad en actividades educativas  
planificación de las actividades educativas  
administración de los materiales, dinero u otros recursos destinado a la educación  
Seguimiento y Evaluación de las actividades educativas y la labor docente  
Información y Coordinación de actividades educativas con docentes y autoridades  
Proposición y Negociación de demandas educativas a autoridades  
Otros: \_\_\_\_\_
4. Satisfacción por el desarrollo de procesos de gestión educativa  
( )Satisfechos ( )Insatisfechos
5. Priorización de procesos de gestión en las unidades educativas  
a) \_\_\_\_\_ b) \_\_\_\_\_ c) \_\_\_\_\_
6. Conocimiento y Valoración del DILE  
( )SI ( )NO Calificación \_\_\_\_\_
7. Organizaciones de mayor apoyo de la comunidad?  
( ) Junta Escolar ( )Junta de Núcleo ( )OTB. ( )DILE ( )Todos ( )Ninguno
8. Conocimiento de la Ley de Reforma Educativa? ( )SI ( )NO ( )ALGO
9. Criterio respecto al mejoramiento del servicio educativo ( )Positivo ( )Negativo ( )Medio
10. Calificación a la función de Docentes y Directores  
( )BUENA ( )REGULAR ( )MALA
11. Calificación a la función de Asesores Pedagógicos  
( )BUENA ( )REGULAR ( )MALA
12. Calificación a la función de Dirección Distrital  
( )BUENA ( )REGULAR ( )MALA
13. Cumplimiento de la Alcaldía en infraestructura y equipamiento ( )SI ( )NO
14. Criterio sobre la participación de Instituciones y Organizaciones en actividades educativas  
( )MUY BUENA ( )BUENA ( )SIN IMPORTANCIA ( )MALA ( )MUY MALA
15. Funcionamiento de las Juntas Escolares, Juntas de Núcleo, Juntas de Distrito? ( )SI ( )NO
16. Calificación del funcionamiento de las Juntas Educativas  
Junta Escolar ( )Adecuadamente ( )Regularmente ( )Deficientemente  
Junta de Núcleo ( )Adecuadamente ( )Regularmente ( )Deficientemente  
Junta Distrital ( )Adecuadamente ( )Regularmente ( )Deficientemente
17. Existencia de Proyectos Educativos o Planes de atención de la educación ( )SI ( )NO  
Periodos ( )DE 1 AÑO ( )DE 3 AÑOS ( )DE 5 AÑOS ( )MAS DE 5 AÑOS
18. Cumplimiento de planes o Proyectos ( )La mitad ( )Más de la mitad ( )Menos de la mitad
19. Existencia de Políticas Educativas ( )SI ( )NO
20. Existencia de Estrategias de desarrollo educativo ( )SI ( )NO
21. Evaluación del Curriculum diferenciado  
( )Positivo ( )Regular ( )Negativo ( )Muy positivo ( )Muy negativo
22. Incorporación de innovaciones pedagógicas  
( )Positivo ( )Regular ( )Negativo ( )Muy positivo ( )Muy negativo
23. Identificación de valores propios de las comunidades  
a( ) \_\_\_\_\_ b( ) \_\_\_\_\_ c( ) \_\_\_\_\_

24. Criterios sobre el sostenimiento económico de la educación en el municipio

- a) \_\_\_\_\_  
 b) \_\_\_\_\_  
 c) \_\_\_\_\_

25. Criterios sobre la responsabilidad en la conducción del servicio educativo

- a) \_\_\_\_\_  
 b) \_\_\_\_\_  
 c) \_\_\_\_\_

### CUADRO PARA EL ANÁLISIS FODA EMPLEADO EN ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Identifique y escriba las principales Fortalezas (puede ser una actividad, atributo, recurso o situación), que se encuentran en su comunidad o el municipio y que sirven para mejorar la educación.	Identifique y escriba las principales Oportunidades (puede ser un evento, hecho o tendencia), que se encuentran en el entorno a su comunidad o el municipio y que permitiría mejorar o beneficiar a la educación.
1	1
2	2
3	3
DEBILIDADES	AMENAZAS
Identifique y escriba las principales Debilidades (puede ser una actividad, limitación, ausencia de recurso o situación), que se encuentra en su comunidad o el municipio y que impide mejorar la educación.	Identifique y escriba las principales Amenazas (puede ser un evento, hecho o tendencia), que se encuentran en el entorno a su comunidad o el municipio y que podría dificultar o perjudicar a la educación.
1	1
2	2
3	3

**ANEXO N° 13:****FORMATO DEL FORMULARIO DE OBSERVACIÓN DIRECTA  
EN UNIDADES Y NUCLEOS EDUCATIVOS**

1. INFORMACION SOBRE LAS UNIDADES EDUCATIVAS
  - Ubicación, infraestructura, equipamiento
  - Ambiente, relaciones interpersonales
  - Visita de padres de familia y dirigentes
2. INFORMACION SOBRE LAS JUNTAS EDUCATIVAS
  - Organización, tipo de actividades que realizan
  - Características de sus dirigentes
  - Relación con los maestros
3. INFORMACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES
  - Condiciones de trabajo y de alojamiento
  - Empleo de materiales educativos de la RE
  - Empleo de instrumentos de GE
4. INFORMACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS DIRECTORES
  - Condiciones de trabajo
  - Manejo de instrumentos de GE
  - Dominio de materiales de la RE
5. INFORMACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS ASESORES PEDAGOGICOS
  - Domicilio y procedencia
  - Nivel de organización de acciones
  - Actitud y criterio frente a la comunidad
6. INFORMACION SOBRE LA EXISTENCIA DE MATERIALES EDUCATIVOS
  - Cantidad de materiales educativos
  - Condiciones del material educativo
  - Distribución y uso de estos materiales
7. INFORMACIÓN SOBRE LA EXISTENCIA DE DOCUMENTOS RELACIONADOS CON LA GE
  - Documentos, cartillas, folletos.
  - Conocimiento y distribución de materiales de gestión
8. INFORMACIÓN SOBRE LA EXISTENCIA DE DOCUMENTOS RELACIONADOS CON EL DE
  - Documentos de proyectos
  - Conocimiento de los mismos por parte de los AE
9. INFORMACIÓN SOBRE INNOVACIONES EDUCATIVAS
  - Identificación en base a la UE y NE
  - Caracterización de la zona y distrito
10. INFORMACION SOBRE PECULIARIDADES DE LAS COMUNIDADES
  - Tipo de organizaciones de base
  - N° de población y tipo de actividades económicas
  - Situación socioeconómica

## ANEXO Nº 15:

INFORMACION EDUCATIVA ADICIONAL DEL MUNICIPIO<sup>2</sup>

## DISTRITO SAN CARLOS

## INFORMACION POR ESTABLECIMIENTO Y NUCLEO

Requerimiento	Núcleo San Carlos		Núcleo Santa Fe	Núcleo Buen Retiro	Núcleo Antiofagasta	Núcleo Enconada I	Núcleo Enconada II	Dirección Distrital	Asesoría Pedagógica	Normal Movil		TOTAL
Numero de aulas en uso	42		54	19	20	7	11					153
Vivienda para maestros (91)			2		3	2	5					12
Mala	8		7	6	3		2					26
Estado fisico de las aulas (buena)	5		2				5					12
Mala	1		3				1					5
Regular	2		4	4	5	2	1					18
Distancia de la U.E. a la U. Central Km.	1,89		9,44	5,99	9,67	26	31,4					14
MO ILIARIO												
Nº de Pizarrones	45		49	20	20	8	12					154
Nº de baños	580		758	257	230	79	127					2011
SERVICIOS												
Agua	8		4	3	5							20
Eliminación de Excretas	3		3	1	2							9
Electricidad	8		4	3	2							15
Servicio Higienico	6		3	4	1							14
PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO												
Nº de Directores	5		8	3	1	1						18
Nº Total de Docentes	74		87	35	24	11	12					223
Nº Total de Personal Administrativo	5		2	10			1					18
NIVEL DE INSTRUCCION DE LOS DOCENTES												
Bachiller	25		30	21	7	10	6					99
Técnico	2		3									5
Normalista	19		48	6	15	1	2					91
Otros	7		7		5		3					22
Nº que escribe y lee el idioma materno de L	55		68	13		1	2					137
Nº que otienda y habla el idioma materno	55		68	13	3		2					139
Nº que entienda el idioma materno de la co	55		66	13								134

<sup>2</sup> Información recogida del Plan Anual Operativo 2000, de la Dirección Distrital de Educación.