

Aprobada en sustitución y corresponde a J5pts.  
T-891

CS. ED. 177

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

*[Signature]*  
Lic. Silvia Canales  
presidenta  
La Paz - 29 - Abril - 2010



*[Signature]*  
Mg. S. Domingo Mamani Padua  
CIENCIAS DE LA EDUCACION  
Reg. No. CPCE-007 M.C.O.  
DOCENTE - U.M.S.A. - C.E.P.I.E.S.

*[Signature]*  
Dr. Juan Eduardo García Duchén Ph.D.  
CIENCIAS DE LA EDUCACION  
U. M. S. A.  
*[Signature]*

*[Signature]*  
Evasio Guachalla M.  
*[Signature]*  
Tribunal

**FUNCIONALIDAD DE LA JUNTA ESCOLAR EN LA UNIDAD**  
**EDUCATIVA**  
**CARLOS MONTENEGRO CUIDAD DE EL ALTO**

**Postulante: Lizeth Saavedra Quino**

**Tutor : Dr. Juan Eduardo García Duchén . Ph.D**

**LA PAZ – BOLIVIA**  
**2010**

" Considero a la educación el asunto mas importante en el que nosotros como pueblo, podemos comprometernos ".

Abraham Lincoln

## *AGRADECIMIENTO*

A mis padres Esteban y Bertha por su incondicional apoyo y valiosa orientación en el proceso de mi formación personal y profesional.

Al Dr. Juan E. García Duchén por el apoyo y guía para la culminación del trabajo de investigación, a Betty y Jhanet por el apoyo moral y las sugerencias importantes para el logro de mis objetivos.

## **INDICE**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **CAPITULO I**

|              |                                         |           |
|--------------|-----------------------------------------|-----------|
| <b>1</b>     | <b>Presentación de la Investigación</b> |           |
| <b>1.1.1</b> | <b>Planteamiento del Problema</b>       | <b>3</b>  |
| <b>1.1.2</b> | <b>Interrogantes Principales</b>        | <b>4</b>  |
| <b>1.1.3</b> | <b>Interrogantes Secundarias</b>        | <b>4</b>  |
| <b>1.2</b>   | <b>Justificación</b>                    | <b>5</b>  |
| <b>1.3</b>   | <b>Objetivos</b>                        | <b>7</b>  |
| <b>1.3.1</b> | <b>Objetivo General</b>                 |           |
| <b>1.3.2</b> | <b>Objetivos Específicos</b>            | <b>7</b>  |
| <b>1.4</b>   | <b>Alcances</b>                         | <b>8</b>  |
| <b>1.4.1</b> | <b>Temático</b>                         | <b>8</b>  |
| <b>1.4.2</b> | <b>Espacial</b>                         | <b>8</b>  |
| <b>1.4.3</b> | <b>Geográfico</b>                       | <b>8</b>  |
| <b>1.5</b>   | <b>Metodología</b>                      | <b>8</b>  |
| <b>1.5.1</b> | <b>Diseño de la Investigación</b>       | <b>8</b>  |
| <b>1.5.2</b> | <b>Tipo de Estudio</b>                  | <b>9</b>  |
| <b>1.5.3</b> | <b>Métodos</b>                          | <b>9</b>  |
| <b>1.5.4</b> | <b>Técnicas</b>                         | <b>10</b> |
| <b>1.6</b>   | <b>Universo y Muestra</b>               | <b>11</b> |

#### **CAPITULO II**

##### **MARCO TEORICO**

|                |                                  |           |
|----------------|----------------------------------|-----------|
| <b>2.1</b>     | <b>Administración</b>            | <b>12</b> |
| <b>2.1.1</b>   | <b>Administración Educativa</b>  | <b>13</b> |
| <b>2.1.2</b>   | <b>Proceso de Administración</b> | <b>14</b> |
| <b>2.1.2.1</b> | <b>Planificación</b>             | <b>15</b> |

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.2.2 Principios de Organización                                                                         | 16 |
| 2.2 Directores Administrativos                                                                             | 17 |
| 2.3 Funciones del Sistema Educativo                                                                        | 19 |
| 2.3.1 Ejecución                                                                                            | 22 |
| 2.3.2 Seguimiento y Evaluación                                                                             | 23 |
| 2.4 Comunidad Educativa                                                                                    | 25 |
| 2.4.1 Participación                                                                                        | 26 |
| 2.5 Ejes de acción de la Comunidad Educativa                                                               | 26 |
| 2.5.1 Eje Organizativo – Administrativo                                                                    | 26 |
| 2.5.2 Eje Pedagógico                                                                                       | 27 |
| 2.5.3 Eje Socio – Comunitario                                                                              | 27 |
| 2.6 Equipos de Gestión de la Comunidad                                                                     | 28 |
| 2.6.1 Roles de los integrantes de la comunidad educativa                                                   | 30 |
| 2.7 Relación Unidad Educativa – Comunidad                                                                  | 32 |
| 2.7.1 Organización de los padres de familia de la<br>comunidad, profesores y Alumnos                       | 33 |
| 2.7.2 Las Juntas Educativas                                                                                | 33 |
| 2.7.3 La Junta Escolar                                                                                     | 33 |
| 2.7.4 Junta de Núcleo                                                                                      | 34 |
| 2.7.5 La Junta Distrital                                                                                   | 35 |
| 2.7.6 ¿Cómo se organizan los maestros?                                                                     | 35 |
| 2.7.7 ¿Cómo se organizan los alumnos?                                                                      | 36 |
| 2.7.7.2 Asamblea General                                                                                   | 37 |
| 2.7.7.2 La Directiva de la Organización Estudiantil                                                        | 37 |
| 2.7.7.3Comités de Trabajo                                                                                  | 37 |
| 2.8 Marco Legal                                                                                            | 39 |
| 2.8.1 Ley N° 1565 de Reforma Educativa                                                                     | 39 |
| 2.8.2 Decreto Supremo N° 25273 Organización y<br>funciones de la Juntas Escolares, de Núcleo<br>y Distrito | 40 |

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| 2.8.3 Ley 1551 de Participación Popular  | 42 |
| 2.9 Propuesta de la Ley "Avelino Siñani" | 46 |

### **CAPITULO III**

#### **MARCO REFERENCIAL**

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 3.1 Características de la Unidad Educativa | 50 |
| 3.1.1 Infraestructura                      | 50 |
| 3.1.2 Docentes                             | 51 |
| 3.1.3 Estudiantes                          | 51 |
| 3.1.4 Objetivos de la Unidad Educativa     | 52 |
| 3.1.4.1 Aspecto Administrativo             | 52 |
| 3.1.4.2 Aspecto Técnico- Pedagógico        | 53 |
| 3.1.4.3 Aspecto Infraestructura Física     | 53 |
| 3.1.4.4 Aspecto Socio Cultural             | 53 |
| 3.1.4.5 Aspecto Disciplinario              | 53 |
| 3.1.5 Filosofía Institucional              | 53 |
| 3.1.5.1 Visión                             | 54 |
| 3.1.5.2 Misión                             | 54 |

### **CAPITULO IV**

#### **MARCO PRÁCTICO**

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4 Resultados del Trabajo de Campo                                                              | 55 |
| 4.1 Administración                                                                             | 56 |
| 4.1.1 Planificación                                                                            | 56 |
| 4.1.1.1 Intervención de la Junta Escolar en<br>la planificación Educativa                      | 56 |
| 4.1.1.2 Colaboración de la Junta Escolar<br>en la planificación curricular y gestión Educativa | 58 |
| 4.1.1.3 Sanciones interpuestas por la Junta Escolar                                            | 61 |
| 4.1.2 Organización                                                                             | 63 |
| 4.1.2.1 Director y profesores sometidos a la normas<br>dispuestas por la Junta Escolar         | 64 |

|         |                                                                                                 |    |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1.3   | Dirección                                                                                       | 66 |
| 4.1.3.1 | Fiscalización hacia el Director y Profesores<br>por la Junta Escolar                            | 66 |
| 4.1.4   | Control                                                                                         | 68 |
| 4.1.4.1 | Obligación de controlar la administración<br>educativa por la Junta Escolar                     | 68 |
| 4.1.4.2 | Control del desempeño y puntualidad                                                             | 69 |
| 4.1.4.3 | Control a la participación y asistencia de los<br>padres de familia                             | 71 |
| 4.1.4.4 | Control de la Junta Escolar a la labor del profesor                                             |    |
| 4.2     | Gestión Educativa                                                                               | 74 |
| 4.2.1   | Interferencia de la Junta Escolar en la gestión educativa                                       | 74 |
| 4.2.2   | Presentación de informes por parte de la Junta Escolar                                          | 76 |
| 4.3     | Educación                                                                                       | 77 |
| 4.3.1   | Junta Escolar y el involucramiento en la Administración<br>Educativa                            | 77 |
| 4.4     | Evaluación                                                                                      | 78 |
| 4.4.1   | Junta Escolar prioriza la evaluación de los profesores<br>a diferencia de la gestión educativa  | 78 |
| 4.4.2   | Obligación de evaluar el desempeño del director<br>los profesores por parte de la Junta Escolar | 79 |
| 4.4.3   | Evaluación al trabajo de las Juntas Escolares                                                   | 81 |
| 4.4.4   | Evaluación de la Junta Escolar a sus miembros                                                   | 82 |
| 4.4.5   | Observaciones realizadas por el Director y profesores<br>a la Junta Escolar                     | 83 |
| 4.5     | Regulación                                                                                      | 84 |
| 4.6     | Relacionamiento y Coordinación                                                                  | 87 |

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

|       |                              |    |
|-------|------------------------------|----|
| 5.1   | Conclusiones                 | 91 |
| 5.1.1 | Conclusiones a los Objetivos | 91 |
| 5.1.2 | Conclusiones Generales       | 91 |
| 5.2   | Recomendaciones              | 92 |

|                     |    |
|---------------------|----|
| <b>Bibliografía</b> | 96 |
|---------------------|----|

### **Anexos**

# INTRODUCCIÓN

---

Todo sistema educacional debería ser administrado, justificado y fundado en armonía con una sólida filosofía de la educación. Por filosofía de la educación entendemos una actitud característica hacia la educación y sus problemas, con referencias especiales a los objetivos y fines que deben alcanzarse y los métodos por los cuales deben ser alcanzados. Requiere un concepto claro del origen, naturaleza y destino del hombre.

Para una mejor educación, en Bolivia se vino transformando el accionar participativo de los distintos actores involucrados en la enseñanza educativa, si bien, anteriormente se enfocaron en el Director, Profesores y Estudiantes, la nueva normativa, bajo el Decreto Supremo N° 23949, se da atribuciones a los padres de familia, mismo que en base a la coordinación con las OTB's Organizaciones Territoriales de Base, se conforma la Junta Escolar, ente creado para velar los intereses principales de los educandos, en base a coordinación y planeación e involucramiento en la gestión educativa.

La función de la Junta Escolar es trabajar con el Director, profesores de la unidad educativa para asegurar una educación con pertinencia. El presidente provee liderazgo a la junta escolar en el establecimiento de políticas/normas, y el director es responsable de aplicarlas en las operaciones diarias de la escuela.

La presente investigación esta estructurada de la siguiente manera:

El capítulo I, se inicia con la presentación de la investigación, el planteamiento del problema, la formulación del problema, los objetivos a lograrse, su respectiva justificación, más la metodología empleada en el mismo.

El capítulo II, está orientado a visualizar los fundamentos teóricos, la construcción del mismo se basa en la compilación de fuentes secundarias, en base a libros especializados en la temática abordada, normativa entre otros.

Seguidamente, el capítulo III, denota el marco contextual donde se realizó la investigación, en este caso tomando el caso de la Unidad Educativa Carlos Montenegro.

Posteriormente se tiene el capítulo IV, en el mismo se reflejan los resultados de la investigación de campo.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones a las que se arribaron con el estudio.

# CAPÍTULO I

## PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

---

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Administración Educativa se constituye en el proceso social, en el cual se relacionan los actores que conforman la Comunidad Educativa, como ser los estudiantes, padres de familia, profesores y el director. Ésta organización educativa, concebida como disciplina y práctica pedagógica viene abordando el estudio y la sistematización de los aspectos técnicos y administrativos que conforman la vida de los centros educativos contribuyendo con ello a lograr mayor coherencia y eficacia de las acciones educativas que se desarrollan en el ámbito de las instituciones educativas.

Sin embargo, anteriormente dirigida con exclusividad por parte de las autoridades educativas, tuvo transformaciones mediante los planteamientos normativos de la Ley de Reforma Educativa, como también la Ley de Participación Popular, normativas que otorgaron la creación de la organización de los padres de familia, a través de las Juntas Escolares, ente encargado en velar los intereses primordiales de los niños, niñas y adolescentes que se benefician de la educación.

Uno de los problemas frecuentes por los que se enfrenta en la educación, concretamente en el involucramiento de los miembros de la Junta Escolar, se basa en que algunos de éstos, carecen de un conocimiento en específico de sus atribuciones, responsabilidades y funciones, siendo que en algunos casos se identifica la intervención como la interferencia del accionar organizacional que afecta el proceso educacional. De tal manera, los principales afectados son los profesores y en cierta manera el Director del establecimiento.

Entre los efectos contrarios de la participación activa de la Junta Escolar se basa en el acoso e interrupción de la enseñanza, donde los principales afectados son los profesores, y en la cual muchos de éstos, manifiestan su inconformidad al accionar de las Juntas Escolares.

Por lo tanto, es importante conocer las cualidades y acciones asumidos mediante la normativa vigente en cuanto la participación e involucramiento de la Junta Escolar dentro de la gestión educativa. Por ello, se pretende comprobar las características del accionar de ésta organización y su interferencia o valoración que cobra al asumir el control social educativo.

Asimismo, descubrir los nuevos paradigmas de participación e involucramiento de la Junta Escolar, situación que sirva para comprobar el verdadero desempeño asumido por el padre de familia, como también, el lograr orientar de manera efectiva su actuación dentro del administración educativa de la gestión escolar.

### **1.1.1 Interrogantes principales**

¿De qué manera se refleja la participación e intervención de la Junta Escolar en el proceso de gestión y administración educativas de la Unidad Educativa Carlos Montenegro?

### **1.1.2 Interrogantes secundarias**

¿Cuáles serán las características funcionales de la Junta Escolar dentro de la actividad educativa?

¿De qué manera se efectúa el accionar de la Junta Escolar dentro de la gestión educativa?

¿Existirá problemas o beneficios en cuanto la intervención de la Junta Escolar en el proceso educativo?

¿Cómo se podrá contar con medidas necesarias para efectivizar el accionar de la Junta Escolar?

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La creación de un clima organizacional adecuado permite que todos los sectores que forman la comunidad educativa puedan desarrollar sus actuaciones en un ambiente de cooperación que tendrá como meta la eficacia.

Toda organización debe tener un sistema de gobierno que defina su propósito y establezca cómo se adjudicarán los recursos o como se direccionará la enseñanza educativa, con la intención de alcanzar sus objetivos. A veces, las decisiones administrativas son tomadas por una persona, pero la mayoría de las organizaciones utiliza algún tipo de esfuerzo grupal para tomar decisiones relacionadas con los asuntos más importantes de su actividad, en este caso las Juntas Escolares, creadas mediante el artículo 4 del Decreto Supremo 23949, mismo que sostiene como el órgano de participación popular correspondiente a la Unidad Educativa.

La gestión de la educación ha sufrido transformaciones importantes, las más trascendentales se inscriben en los marcos de las Leyes de la Reforma Educativa donde están contempladas cuatro estructuras del Sistema Educativo Nacional, una de ellas es la Participación Popular siendo uno de sus objetivos la participación social fundada en la conformación de las Juntas Escolares cuyo principio es la intervención de los padres de familia en la educación de sus hijos.

Dicha intervención esta especificada en el Decreto Supremo 25273 donde se establece claramente las atribuciones de las Juntas Escolares en la Gestión Educativa, en el contexto existen diferentes escenarios educativos donde las intervenciones de las Juntas Escolares se presentan de manera indistinta en la

ejecución de cada una de las atribuciones, que son descritas por el mencionado decreto.

Estas atribuciones son asimiladas por los miembros de las juntas escolares de tal manera que una vez conformadas se da paso a la realización de actividades para la ejecución de un control social dentro la institución, estas actividades pueden ser o no favorables para la gestión educativa de la institución, como también puede ser aceptada o no por el plantel docente y administrativo.

Es importante analizar la forma de intervención de las juntas escolares en cuanto a, instrumentos utilizados, tiempos y criterios pertinentes con los cuales se realizan las intervenciones en cada quehacer educativo ya que de estos dependerán los resultados de una practica de intervención social resumidos en la organización de padres de familia legalmente establecidos.

La participación de las Juntas Escolares está formada por los miembros de las OTB's Organizaciones Territoriales de Base, como los padres de familia de la Unidad Educativa, mismas que se unen para asumir el control social hacia el servicio educativo. Su efectividad es tan variada como lo son las instituciones que gobiernan.

Tratar con la Junta Escolar es una de las funciones más importantes de la administración de la institución educativa, pero cómo hacerlo eficazmente es algo que no se enseña en cursos pedagógicos. La razón, en parte, es que existe escasa investigación sobre la efectividad de las juntas como también métodos de cómo administrarlas, situación que se traduce en la motivación esencial para llevar a cabo el presente estudio.

La junta debe determinar normas para la administración de la institución educativa, dejando que los administradores las implementen. Cuando estos dos aspectos se confunden surgen problemas entre la junta escolar y el director,

donde las juntas dejan de administrar bien y los directores pasan por alto ciertos aspectos importantes de las normas. Las normas no son más que una declaración de la intención en torno a las metas administrativas más importantes de la institución.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar los niveles de participación e intervención de la Junta Escolar dentro de la gestión y administración educativa en la Unidad Educativa Carlos Montenegro.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a) Conocer las características funcionales de la Junta Escolar dentro de la actividad educativa en la Unidad Educativa Carlos Montenegro.
- b) Identificar las formas de intervención de la Junta Escolar dentro de la gestión educativa de la Unidad Educativa Carlos Montenegro.
- c) Describir las ventajas y desventajas que conlleva la participación de la Junta Escolar en el proceso del sistema educativo.
- d) Establecer las medidas necesarias para efectivizar el accionar de la Junta Escolar dentro del proceso y gestión educativa.

## **1.4 ALCANCES**

### **1.4.1 Temático**

El presente estudio de investigación se centra en el análisis de los fundamentos de la Administración Educativa, desembocado en los elementos complementarios, desde la participación de los componentes de la Comunidad Educativa y sus características de intervención en el sistema educativo.

### **1.4.2 Espacial**

La realización del presente estudio se centra en la Unidad Educativa Carlos Montenegro ubicado en la ciudad de El Alto, concretamente en la Urbanización San Juan Río Seco.

### **1.4.3 Geográfico**

El proceso de investigación se centra en el Departamento de La Paz, en específico en la ciudad de El Alto.

## **1.5 METODOLOGÍA**

### **1.5.1 Diseño de la Investigación**

Por la característica del tipo de investigación cualitativa, se ve por conveniente recurrir a un diseño **transeccional descriptivo**, procediendo a medir en el grupo de personas las opiniones respecto a las relaciones, funciones y cumplimiento de roles dentro la Junta escolar en relación con la Dirección y los docentes y sobre todo su desempeño dentro la unidad educativa Carlos Montenegro

## 1.5.2 Tipo de Estudio

Bajo la intención de dar respuesta a las interrogantes principales y secundarias la investigación asume el tipo de **investigación cualitativa**, porque se busca estudiar la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios en una determinada situación o problema, la misma procura lograr una descripción holística, lo que significa analizar exhaustivamente y con sumo detalle el problema que atañe a la investigación.

## 1.5.3 Métodos

Para alcanzar los objetivos de la investigación se utilizaron los métodos de Inducción, análisis y síntesis.

En lo que respecta la inducción, se basa en un análisis general del contexto organizacional y componentes de la Comunidad Educativa, en el cual se hace el análisis respectivo a la participación de la Junta Escolar dentro del proceso de educación.

Asimismo, se empleo el análisis, "utilizando este para la separación material o mental del objeto de investigación en sus partes integrantes con el propósito de descubrir los elementos esenciales que lo conforman" <sup>1</sup>, mismo que contribuyó a descubrir los elementos favorables, de la participación de la Junta Escolar dentro de la Unidad Educativa Carlos Montenegro.

En tanto que la síntesis " que consiste en la integración material o mental de los elementos o nexos esenciales de los objetos, con el objetivo de fijar las cualidades

---

<sup>1</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. "Metodología de La Investigación" Edit .Mc Graw Hill. 2001. México. Pág. 37

y rasgos principales inherentes al objeto"<sup>2</sup>; se empleó para llegar a conjeturas objetivas de acuerdo a la problemática abordada en el presente documento.

#### **1.5.4 Técnicas**

Para el cumplimiento de la investigación se utilizaron dos tipos de recolección de información:

##### **❖ Fuente Primaria**

"Los datos primarios provienen de las fuentes originales y se recopilan directamente en el campo específico".<sup>3</sup> Dentro de las fuentes primarias se recurrió al cuestionario:

##### **❖ Cuestionarios:**

Esta se abocó a obtener información cuantitativa sobre los objetivos planteados. El investigador recoge datos de una población determinada a través de un instrumento, en este caso la encuesta, las cuales estuvieron destinadas esencialmente a obtener los criterios de parte de los padres de familia, profesores y miembros de la Junta Escolar.

Se aplicó un cuestionario objetivo en base al método Likert "el cual presentó preguntas cerradas y una opción de respuestas en forma tal que los encuestados simplemente seleccionan y marcan las respuestas que mejor representan sus sentimientos"<sup>4</sup>. La razón por el cual se utilizaron los cuestionarios se basa en la obtención de información acerca del rol que cumple la Junta Escolar, destacando su involucramiento y valoración dentro del proceso educativo.

---

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> NAGUI N, Mohammad. "Metodología de la Investigación". Edit. Limusa México. 1988, pág. 215

<sup>4</sup> Ibidem. pág. 217

## ❖ **Fuente Secundaria**

Se utilizó la investigación documental, para presentar los datos referenciales de la misma, el sustento teórico, basado en conceptos, de esta forma se revisará información presentada en libros especializados relacionados con la educación y administración educativa.

### **1.6 Universo y Muestra**

Es importante recordar que el universo "es el conjunto de todas las cosas y concuerdan con una serie de especificaciones"<sup>5</sup>, de esta manera el universo de investigación en el presente documento lo constituyeron:

- a) Plantel de profesores
- b) Padres de Familia
- c) Junta Escolar
- d) Director

Cabe mencionar que no se empleó una muestra probabilística lo que llevo a dejar de lado el empleo de fórmulas estadísticas, por lo cual la investigación se baso en un método arbitrario, donde el investigador determina la población a ser tomada en cuenta para el levantamiento del respectivo dato.

---

<sup>5</sup> RODRÍGUEZ, Francisco. "Introducción a la metodología de Ciencias Sociales" Edit. Política. Colombia. 1985. pág. 210

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

---

#### 2.1 Administración

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

Toda organización ya sea de una institución pública o privada, requiere un manejo científico, como es la administración para el logro de los objetivos de manera eficiente, por lo tanto se debe tener un concepto claro de la misma, a continuación algunos conceptos:

Koontz O'Donnell sostiene que "es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan juntos en grupos logran eficientemente los elementos seleccionados".<sup>6</sup>

Por otra parte, para Chiavenato señala que "es interpretar los objetivos propuestos para la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación de la organización y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar todos los objetivos de la manera adecuada a la situación".<sup>7</sup>

El vocablo administración se utiliza para referirse a las personas que determinan los objetivos y las políticas de una organización. Como también se puede determinar como un sistema de administración que relaciona de forma

---

<sup>6</sup> KOONTZ O'DONNELL, Wehrich. "Administración" 9na. Edición, Edit. Mc Graw Hill. México. 1998. Pág. 15

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Edit. Mc Graw Hill. México. 1995. Pág. 27

adecuada una organización con su entorno, al dar respuesta a los cambios y desafíos que se desprenden de un entorno, como es la demanda educativa.

### **2.1.1 Administración Educativa**

La Administración Educativa tiene la característica de "ser un proceso social relacionado con la creación, mantenimiento, estímulo, dirección, control, supervisión y unificación de las energías humanas y materiales, organizadas formal o informalmente dentro de un sistema unificado"<sup>8</sup>.

De esta manera, también se puede plantear las siguientes características:

- Establecer en forma clara y precisa las obligaciones y responsabilidades que debe cumplir el personal docente, administrativo, de servicio y alumnos de la institución educativa.
- Hacer cumplir disposiciones legales y vigentes para el funcionamiento normal de la institución.
- Controlar y unificar, criterio para la implementación del currículum y la disciplina activa en la institución.
- Mantener una comunicación e información, oportuna y permanente, con autoridades, junta escolar, padres de familia y alumnos.
- Controlar el rendimiento escolar, de los estudiantes a través de una evaluación, de aprendizaje confiable y objetiva, tomando en cuenta insumo, proceso y producto.
- Centralización, todas las acciones, informes y demás actividades deben mirar a la dirección máxima. Se supone que allí está, la orientación más adecuada, para la consecución de los objetivos. En una unidad educativa o núcleo será el director, quien ofrecerá la orientación real de la institución. Este principio permite integrar las actividades de modo que se pueda ver, la institución como un conjunto orgánicamente coordinado.

---

<sup>8</sup> CALERO P., Mavilo. "Administración Educativa". Edit. Abedul. Lima – Perú. 1995. Pág. 27

- Jerarquía, las líneas de mando van descendiendo en categorías o niveles, a medida que se delega la autoridad y la responsabilidad.
- Organización de cada unidad o núcleo escolar, el personal docente y administrativo y de servicios en una institución educativa, es una sola unidad dentro de ellas, los departamentos académicos constituirán las sub. unidades.
- Lealtad y estabilidad, se refiere al personal que debe ser consecuente con la institución, esto depende también de que se le garantice permanencia en el trabajo y se lo mantenga en el goce de sus derechos, dentro del marco legal, mientras cumpla con sus deberes y obligaciones.

### **2.1.2 Proceso de Administración**

En el proceso de la administración de la educación, tanto a nivel central como en las unidades educativas, se identifican cuatro fases o etapas: planificación, organización, ejecución, el seguimiento y la evaluación. La realización de cada una de ellas es de vital importancia a la hora de desarrollar acciones administrativas y curriculares. Una es la fase mecánica (planeación y organización) y otra la dinámica (ejecución y control).

Antes de entrar en el análisis de cada etapa o fase es preciso tener en cuenta que en cada una de ellas se realiza todo el proceso. Así, por ejemplo, la organización tiene su propio proceso de planeamiento, organización, ejecución, seguimiento, evaluación, sus propios objetivos y, necesariamente, su respectiva dirección. Consiguientemente, se desarrollará cada una de las fases con el objetivo de comprender que, en la administración de la educación con calidad, estas fases deben gestionarse con racionalidad, innovación y creatividad.

### **2.1.2.1 Planificación**

Uno de los aspectos fundamentales para la implementación de la administración educativa con calidad en el marco de la Reforma Educativa es la planificación, porque permite elaborar una política de acción participativa destinada al cumplimiento de los objetivos previamente planificados y coordinados dentro de las unidades educativas.

“La planificación comprende la definición de objetivos o metas de la unidad educativa, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar estas metas, y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades (programación). Así, la planificación se ocupa de los fines (lo que se tiene que hacer), de los medios (como se va a hacer) y de los recursos (con qué se va a hacer)”<sup>9</sup>.

Para el éxito de una gestión con calidad en cada unidad educativa, los directivos deben realizar una planificación que reúna, entre otros, los siguientes requisitos:

- Participación.
- Enfoque integral y flexible.
- Base en diagnósticos participativos.
- Planteamiento de metas y objetivos alcanzables.
- Señalización de los medios y momentos de la evaluación.

La planificación proporciona orientación a los administradores y a los no administradores por igual. Cuando todos los integrantes de la organización estén involucrados, sepan hacia dónde se dirige la institución y que es lo que deben aportar para lograr los objetivos, entonces podrán empezar a coordinar sus actividades, cooperar unos con otros y trabajar en equipo.

---

<sup>9</sup> *Idem. Pág. 57*

Consiguientemente, el objetivo de la planificación será promover la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la gestión administrativa en la unidad educativa y su entorno, desarrollando una adecuada utilización de los recursos humanos, materiales, financieros, técnicos y legales.

Al planificar el Proyecto Educativo de Unidad (PEU), el Proyecto Curricular (PC.) y el Programa Operativo Anual (POA) o cualquier otro plan, se establecen y desarrollan objetivos facilitando la coherencia e integración con los demás procesos de organización, ejecución y particularmente con el proceso de seguimiento y evaluación. Con el seguimiento y la evaluación se comparan los objetivos logrados con los objetivos propuestos, se identifica cualquier desviación significativa y se viabilizan las acciones correctivas necesarias de alimentación o retroalimentación. Sin la planificación no puede haber seguimiento ni evaluación.

EL proceso de planificación también es importante por cuanto:

- Evita improvisaciones.
- Reduce costos y economiza tiempo.
- Busca alcanzar objetivos por el camino más corto, sencillo y económico.
- Sirve de apoyo a las acciones de organización, ejecución y control para garantizar el éxito de la gestión.
- Facilita el control y la supervisión.
- Facilita el seguimiento y la evaluación

### **2.1.2.2 Principios de Organización**

Cuando se toma como sujeto de estudio la realidad de la vida escolar, como las de cualquier otra empresa, se comprueba que ningún hecho o situación aislada, considerado bajo uno u otro aspecto particular tendrá o dejará de tener significación para las actividades de organización y administración, a menos que

lo situemos en un conjunto funcional, o en una estructura destinada a alcanzar ciertos y determinados objetivos previamente planteados.

Cabe resaltar que "la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solamente existe cuando: hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a contribuir con acción, con miras a cumplir un propósito común"<sup>10</sup>.

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

La educación persigue ciertos objetivos: cada actividad dentro de una acción educativa cobra su significado de la contribución que aporta a estos objetivos. Si se busca el perfeccionamiento de una organización sin examinar primero estos objetivos, se corre el riesgo de concebir mejores formas de organizar actividades innecesarias o, lo que es lo mismo, cometer el error de proponer mejores medios para conseguir resultados igualmente insatisfactorios.

## **2.2 Directores Administradores**

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

---

<sup>10</sup> CALERO PEREZ, Mavilo. "Administración General del Centro Educativo". Edit. Abedol. Lima Perú. 1996. Pág. 34

En lo que respecta la administración de centros educativos, Venario sostiene que el trabajo de liderazgo de los directores administradores, ha bajado considerablemente en su función, algunos directores han rehusado tomar dicho liderazgo; en la mayoría de los casos el trabajo de los directores sigue constituyéndose a la administración tradicional, las actividades de escritorio, sólo al control de asistencia de los profesores, a la acción disciplinaria con los alumnos, siendo corriente que muchos de ellos abandonen frecuentemente sus establecimientos con pretexto de realizar trámites<sup>11</sup>.

Todo lo indicado es importante, pero sólo para llevar registro escrito de la situación y no para promover, impulsar y orientar cambios técnicos y sociales. Lo que se pretende en la actualidad es que los directores o administradores y las unidades escolares no trabajen en aislamiento, sino en equipos coordinados.

“El director debe ser un inteligente organizador de la labor educativa; los docentes de una escuela, por competentes que sean, trabajando individualmente no pueden desarrollar una actividad armoniosa. Un centro educativo es eficiente sólo cuando el personal, aceptando una meta común, trabaja unido para alcanzarla. Pero, sin una atinada orientación cada maestro tiende a trabajar en forma aislada, sin preocuparse mucho por armonizar su tarea con la del resto del personal”<sup>12</sup>.

El deber del Director es proporcionar ayuda en este sentido, y para el caso se debe reconocer la seriedad del problema; la orientación de los maestros en una unidad educativa es más difícil que la de los trabajadores en una industria; por ejemplo, porque como los maestros están en el mismo nivel social y educacional del director, éste debe tratarlos como colegas y colaboradores más bien que como subalternos.

---

<sup>11</sup> Comentario obtenido de Venario Alicia. *Análisis y alcances de la Reforma Educativa*. La Paz – Bolivia. Edit. USFA. 2000. Pág. 22

<sup>12</sup> *Idem*. Pág. 59

Frecuentemente, los maestros tienen tan buena preparación profesional como el director, a veces mejor que la de éste en algún aspecto particular, por lo cual debe haber amplia armonía y cooperación en el trabajo escolar para aprovechar esta circunstancia, lejos de considerarla una desventaja.

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

### 2.3 Funciones del Sistema Educativo

La función de enseñanza y aprendizaje es la función central en tanto justifica la existencia del sistema, las mismas se basan en Calero Pérez, el cual sostiene la función que se debe cumplir dentro del sistema educativo:

- ➡ La función de **decisión** es la capacidad de optar entre varias alternativas, guiándose por los objetivos y políticas del sistema educativo. Para cumplir con esta función se organizará la estructura del sistema, tanto en su dimensión administrativa como en su dimensión curricular, de manera que la capacidad de decisión alcance a los niveles locales, anteriormente carentes de capacidad decisoria.
- ➡ La función de **planificación** comprende la preparación de los planes operativos de corto plazo y el estudio y diseño de los planes de mediano y largo plazo. La planificación se realizará de abajo hacia arriba, asignando a los niveles locales responsabilidad de preparar sus proyectos operativos con sus correspondientes presupuestos. Los niveles distritales, departamentales y el nivel central asumirán esa planificación con sentido constructivo, consolidando los proyectos y presupuestos en cada nivel.

Pero, además, y para evitar el caos en la planificación de abajo hacia arriba, el nivel central deberá elaborar normas precisas y difundir datos exactos sobre la disponibilidad de recursos financieros y materiales, de modo que los niveles departamentales y distrital elaboren sus respectivos presupuestos dentro del límite de las posibilidades reales del sistema.

- La función de **dirección** se ejercitará desde los niveles superiores hacia los niveles inferiores del sistema, tomando en cuenta el proceso natural de elaboración de la normatividad, de abajo hacia arriba, cuando comienza en la relación padres-maestros-alumnos y surge del ejercicio de la función de enseñanza y aprendizaje. En esos casos los niveles superiores irán confirmando, rectificando, consolidando, ampliando y profundizando la normatividad producida en los niveles inferiores. Para cumplir con esta función se procederá a la reorganización y creación de los cuatro niveles del sistema, de acuerdo a la estructura de sus funciones y atribuciones, la renuclerización de los actuales núcleos escolares y la organización de los núcleos escolares urbanos.
- La función de **normativización** permitirá la producción de normas, reglamentos, resoluciones, decretos y leyes, cuidando siempre la coherencia de las normas de menor rango con las de rango superior, por una parte; y por otra, vigilando la pertinencia de la normatividad en relación con la realidad cotidiana.
- La función de **administración** consiste en el empleo apropiado de los recursos humanos, materiales, financieros y de infraestructura para la satisfacción de las necesidades educativas agrupadas en torno de la función central de enseñanza y aprendizaje. Esta función se ejercerá a nivel local dejando de ser de exclusiva responsabilidad de los niveles superiores.

El Director del Núcleo será responsable de la administración de personal, materiales e infraestructura. su función será más administrativa que docente . Por parte de la comunidad participará en la elaboración de los planes y presupuestos, controlará su ejecución y emitirá dictamen sobre los balances, inventarios y demás informes de naturaleza administrativa elaborados por el director del núcleo.

- La función de **investigación** apunta a la clarificación de las causas, condiciones y efectos de la problemática de la educación. Su ejercicio es absolutamente necesario para el buen desempeño de la función central de enseñanza y aprendizaje y de todas las demás funciones del sistema. Se creará estructuras orgánicas para la orientación, promoción y realización de investigación educativa; y de las investigaciones a realizarse en torno al desempeño de todas y cada una de las funciones del sistema.
- La función de **Asesoramiento Técnico** consiste en el seguimiento y apoyo de nuevas metodologías y procesos necesarios al sistema, y en la comunicación del conocimiento acumulado para su aplicación a la solución de los problemas. Esta función no será potestad exclusiva de los niveles superiores, será más bien ejercitada y compartida en todos los niveles.
- La función de **Evaluación** consiste en el permanente análisis de los procesos en los que se desarrollan las diversas funciones, y especialmente la función central de enseñanza y aprendizaje; y en la determinación de los niveles de logro de objetivos de los procesos. Se establecerá nuevos sistemas de evaluación a partir de la distinción de criterios cuantitativos y cualitativos, que rijan tanto en el aula, como en los diversos niveles del sistema. Particular importancia recibirá la instauración de un sistema nacional estandarizado para todo el país, dirigido a medir la calidad de la educación y a establecer sus medidas de relevancia y pertinencia.

En este sentido, la coordinación y la comunicación constituyen factores imprescindibles en el funcionamiento de la organización. La coordinación y la comunicación, que deben permanecer siempre abiertas, permiten establecer y perfeccionar la estructura de autoridad y responsabilidad que vincula al jefe (director) de línea con sus subordinados (personal docente). Finalmente, la organización en un sentido más amplio no solo se refiere a los recursos humanos, sino también a los recursos materiales y funcionales.

### 2.3.1 Ejecución

La ejecución es la etapa en la que se pone en marcha o funcionamiento lo planificado y organizado a través de diferentes estrategias y acciones específicas. Este también pretende un proceso integrado de comunicación, participación, coordinación, dirección y mantenimiento de buenas relaciones humanas, así como el asesoramiento y supervisión en la realización de tareas y actividades.

La ejecución es la parte dinámica del proceso de gestión y el director el elemento central de todos los procesos que se desarrollan institucionalmente y en el contexto sociocultural de la escuela.

En el proceso de gestión, la ejecución debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

**Cuadro 1**  
**Características de la Ejecución en la función educativa**

| Comunicación                                          | Coordinación                           | Dirección                                        |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Informar, es decir, hacer saber lo que se debe hacer. | Tomar acuerdos y concertar instancias. | Orientar, dirigir, apoyar, dar pautas de acción. |

|                                                                   |                                                                                             |                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Acción, operar, ejercer, ejecutar, actuar, desarrollar, procesar. | Relaciones humanas, integrar al personal, psicológica, efectiva, profesional y socialmente. | Seguimiento y evaluación, verificar, valorar, vigilar, auxiliar, ayudar, cooperar, aconsejar, retroalimentar asesorar el trabajo a realizar y tomar decisiones. |
| <b>Acción</b>                                                     | <b>Relaciones Humanas</b>                                                                   | <b>Seguimiento y Valoración</b>                                                                                                                                 |
| Acción, operar, ejercer, ejecutar, actuar, desarrollar, procesar. | Integrar al personal, psicológica, efectiva, profesional y socialmente.                     | Verificar, valorar, vigilar, auxiliar, ayudar, cooperar, aconsejar, retroalimentar asesorar el trabajo a realizar y tomar decisiones.                           |

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, la ejecución es poner en marcha todo lo planificado para el logro de los objetivos y metas trazadas mediante la realización de diversas estrategias. El éxito de la ejecución depende en gran medida de la capacidad de trabajar en forma colaborativa y de la eficiencia con la que se desenvuelven todos los actores para lograr un producto de calidad.

### 2.3.2 Seguimiento y Evaluación

Esta fase es de vital importancia en el proceso administrativo. En el marco de los nuevos modelos de administración educativa viene siendo enriquecida con otros elementos a fines como el control monitoreo, sistematización, supervisión, etc. Estos elementos se entienden como un conjunto de procesos

inteligentemente planificados que deben realizarse con el fin de garantizar el logro de las metas y objetivos determinados en la unidad o núcleo escolar.

- ◆ **Seguimiento:** Para Oviedo el proceso de seguimiento debe entenderse como “la actividad de reflexión y acción que permite ver en la practica si las acciones están correctamente orientadas hacia el objetivo deseado y viabilizar las correcciones que fueren necesarias”. Este proceso adquiere importancia en la administración educativa por cuanto se fundamenta en la comprobación continua de las diversas acciones de gestión administrativa y pedagógica curriculares. En otras palabras, se constituye en un proceso relevante y pertinente que garantiza conjuntamente la evaluación y el logro de los objetivos institucionales de manera paulatina, permanente y sistemática.

En el proceso de seguimiento, el control mide el desempeño en relación con las metas y los planes, señala desviaciones negativas y dirige las acciones para corregir las desviaciones. Como se puede ser, ambos procesos se complementan. Sin embargo se debe señalar que el proceso de seguimiento es mas amplio porque no solamente se limita a controlar sino que verifica, valora, alimenta y retroalimenta cada acción o activada de los procesos de planificación, organización, ejecución y evaluación.

- ◆ **Evaluación:** Es considerada uno de los elementos más importantes en la implementación de una empresa o institución educativa. Es entendida “como una etapa, un proceso o un producto. La evaluación de objetivos dependerá del modelo conceptual o paradigma con el que se opera desde la institución u organización. Cada uno de ellos supone una concepción de ciencia de la administración y un presupuesto ideológico que subyace”<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> *Idem. Pág. 87*

En este sentido, la evaluación es un proceso constante y esta presente desde el momento en que se realiza el diagnóstico del núcleo escolar, hasta la conclusión de las actividades planificadas. En la actualidad la evaluación es una herramienta que permite medir el logro o no de los objetivos planteados en la institución educativa. Por otro lado, permite realizar cambios en la ejecución misma de los proyectos educativos para lograr resultados óptimos.

## **2.4 Comunidad Educativa**

Comunidad Educativa se refiere al contexto físico y humano que estructura un centro educativo y el medio ambiente en el que funciona, medios en los cuales debe cumplirse el proceso de la educación en su sentido más amplio.

También se puede determinar a la Comunidad Educativa como “el espacio de participación y decisión de los padres de familia, docentes, alumnado en general, plantel administrativo, autoridades comunales o barriales y la participación de organizaciones, instituciones representativas a la comunidad para solucionar los problemas educativos”<sup>14</sup>.

Finalmente, también se podría mencionar que la comunidad educativa es “una institución formada por educadores padres de familia y alumnos, director y personas vinculadas al desarrollo de la comunidad”<sup>15</sup>.

De acuerdo a los planteamientos conceptuales de la Comunidad Educativa, se puede sostener que este se concibe como una institución fundamental en el proceso formativo, que debe funcionar de modo participativo y democrático que es conformado por los actores de un establecimiento.

---

<sup>14</sup> PÉREZ, Virginia. *“Propuestas de Gestión Educativa Democrática y Participativa”*. Edit. CEBIAE. Cochabamba-Bolivia. 1996. Pág. 87

<sup>15</sup> MEJIA, Marco. *“Comunidad Educativa, una construcción para empoderar los actores y construir una nueva institucionalidad”* Edit. CEBIAE. La Paz-Bolivia. 2000. Pág. 87

### **2.4.1 Participación**

La participación literalmente significa, "ser parte de algo. Pero hay varias formas y ser parte de o tomar parte en: contribuir con recursos materiales y/o trabajo, prestar servicio; tomar parte en la implementación de la delegación de poderes; tomar parte de la toma de decisiones"<sup>16</sup>.

Por otra parte, para Virginia Pérez, plantea que es "el principio básico de democracia. Participación es el dialogo permanente, el debate abierto, el control de las decisiones y la capacidad crítica afectiva". Participación significa compartir, tener algo en común con otro u otro.

## **2.5 Ejes de Acción de la Comunidad Educativa**

Se podría denominar ejes de acción, a la idea o el objetivo en el que se centra un fundamento de direccionamiento de un grupo, comunidades o personas. En el sentido educativo, se plantea a los ejes, como los elementos de actuación dentro de la planificación y ejecución de la gestión educativa.

### **2.5.1 Eje Organizativo – Administrativo**

"Es asumido como un componente que determina en la acción educativa, se construyen normas de trabajo consensuadas entre director, docentes, alumnos padres de familia , se realiza la planificación en la cual se prevé un conjunto de acciones, la dirección de la ejecución, el control, el uso adecuado de los recursos humanos y materiales y la evaluación"<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> SÁNCHEZ DE HOGOJO, J.J. "La gestión participativa en la enseñanza". Edit. Lancea. Madrid-España. 1997. Pág. 54

<sup>17</sup> ACHÁ, Fabiola. "Propuesta de Gestión Escolar Democrática y Participativa". Edit. CEBIAE. La Paz-Bolivia. 1994. Pág. 36

### **2.5.2 Eje Pedagógico**

Se refiere "al desarrollo curricular y el proceso de fortalecimiento docente, en ella se construyen y recrean saberes significativos, actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados"<sup>18</sup>.

Gracias a éste medio se podrá fortalecer las capacidades pedagógicas de los docentes, sin embargo, todo dependerá de una adecuada planificación y dirección que se destine al aprovechamiento de las capacidades del profesorado, mismas que se constituyan en los ejes esenciales prácticos que contribuyan a la educación y su proceso.

### **2.5.3 Eje Socio – Comunitario**

En el eje comunitario "...se reivindica y propicia una participación auténtica comprometida con la toma de decisiones y acciones que tienen relación con la vida de la institución escolar y los procesos educativos que en ella se promueven. Es el puente que permite establecer una relación fluida entre la escuela y comunidad a través del reconocimiento, vigencia y funcionamiento de instancias organizativas que guardan correspondencia con este eje"<sup>19</sup>.

En una planificación educativa, este eje adquiere sentido cuando logra involucrar activa y directa a la comunidad en el hecho educativo, establecer relaciones dialógicas y una convivencia basada en el respeto por el otro.

---

<sup>18</sup> *Ibidem. Pág. 32*

<sup>19</sup> *Ibidem. Pág. 32*

El eje comunitario tiene una dimensión articuladora, la integralidad de los procesos que se desarrollan, al igual que en los ejes anteriores, se encuentran atravesados por objetivos transversales, que se expresan en valores que se promueven, concretan y desplazan en las acciones y relaciones de los sujetos inmensos en el ámbito educativo. La configuración que adquieren estos valores emergen de los principios democráticos, la práctica social intercultural, la participación con un sentido de pertenencia, valores que tienen vigencia en y para la vida.

**Figura 1**  
**Ejes de acción de una gestión educativa democrática y participativa**



Fuente: PÉREZ, Virginia Beatriz. "5 propuestas de gestión educativa democrática y participativa" 1996. Edit. CEBIAE. Pág. 35

## 2.6 Equipos de gestión de la Comunidad Educativa

El equipo de gestión es un conjunto de personas que interactúan en función de los objetivos comunes y de las expectativas de los sectores a los que representan. Trabajan bajo el liderazgo del director de la unidad escolar,

cuando ésta es la central y bajo la conducción del profesor cuando la unidad educativa es uní docente. Un equipo está integrado por representantes de diferentes sectores que provienen de la comunidad:

- Director de la Unidad Educativa.
- Representante del plantel docente.
- Representante de los padres de familia elegido por sus iguales.
- Representante de los alumnos por sus iguales.
- Delegado de la Junta Escolar.

La función principal del equipo de gestión es apoyar a la dirección de la unidad educativa en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo, entendiendo que éste será el eje y permanecerá en el centro de la escuela y no en su periferia. El equipo de gestión definirá un plan de trabajo coherente y realista que permitirá asumir responsabilidades, coordinar y participar durante el desarrollo del Proyecto Educativo.

**Figura 2**  
**Conformación de la Comunidad Educativa**



Fuente: PÉREZ, Virginia Beatriz. "5 propuestas de gestión educativa democrática y participativa" 1996. Edit. CEBIAE. Pág. 35

### 2.6.1 Roles de los integrantes de la comunidad educativa

► **Director de la Unidad Educativa:**

Es el líder de la gestión escolar, responsable de crear el clima adecuado para asegurar el éxito del Proyecto Educativo.

- Preside las acciones de planificación, seguimiento y evaluación que desarrollará el equipo de gestión.

- Organiza el trabajo de las comisiones que trabajan alrededor del equipo de gestión.
- Coordina las relaciones interinstitucionales vinculadas al Proyecto Educativo.
- Propone alternativas, actividades y tareas para optimizar las acciones del equipo en el marco de la misión y los objetivos del Proyecto Educativo.
- Coordina y reúne al equipo cuantas veces sea necesario y supervisa el desarrollo de los compromisos contraídos.

▼ Representante del plantel de maestros

- Mantiene informados a los demás docentes sobre el desarrollo del proyecto Educativo.
- Incentiva y promueve las prácticas innovadoras al interior de la unidad educativa.
- Fomenta la participación organizada a través de comisiones especiales en torno al Proyecto Educativo.

▼ Representante de Padres / madres de Familia

- Organiza sesiones de análisis en torno al quehacer educativo de la comunidad y la relación que padres y madres de familia tienen con el Proyecto Educativo.
- Incentiva la participación organizada a través de las organizaciones de comisiones especiales en torno al Proyecto Educativo.

▼ Representante del Alumnado:

- Su participación en el equipo de gestión esta condicionada por el calendario y horario de reuniones.

- Participa explicitando necesidades, intereses, derechos y obligaciones del alumnado al que representa.
- Mantiene informado al alumno sobre el proceso del Proyecto Educativo y demanda participación activa en su desarrollo.
- Organiza grupos de trabajo e investigación en coordinación con el equipo de gestión.

## **2.7 Relación Unidad Educativa – Comunidad**

“El gran peligro que siempre existió al construir la idea de la unidad educativa con la comunidad, fue relacionarlos homogéneamente como si cada uno de los conceptos encerraran realidades determinadas, muy en la visión sociológica de que podía determinarse geográfica y espacialmente el mundo de la comunidad”<sup>20</sup>.

En la actualidad, la construcción del mundo simbólico ocupando el nuevo imaginario de los niños y los jóvenes nos llevan a que la administración de una unidad educativa debe de aperturar a la participación de la comunidad educativa, determinando la construcción de una concepción no estática y a histórica de beneficios para los actores fundamentales como son los alumnos.

En ese sentido aparece la funcionalidad de la comunidad y ella se hace presente más en la buena voluntad de las personas porque están buscando una comunidad participativa, su funcionalidad permitirá ver la nueva concepción de participación y reconocer las posibilidades de la comunidad.

---

<sup>20</sup> ROCKWELL, Elisie – MERCADO, Ruth. “Centro de Estudios Avanzados del IPN” 1996.

## **Funciones y responsabilidades de la Comunidad Educativa**

### **2.7.1 Organización de los padres de familia de la comunidad, profesores y alumnos**

“Los primeros responsables de la educación de los niños, en todas partes, son los padres de familia que pertenecen a una comunidad (campesina, indígena, o vecinal), y que a partir de la promulgación de la Ley de Participación Popular reciben el reconocimiento jurídico del Estado”<sup>21</sup>.

La participación de la comunidad y principalmente de los padres de familia en el quehacer educativo de la escuela es posiblemente mediante las Juntas y los Consejos Educativos.

### **2.7.2 Las Juntas Educativas**

“Las Juntas Educativas son organizaciones de base donde participan las personas interesadas y designadas para la toma de decisiones en la Gestión Educativa, en el nivel que les corresponde, debiendo tomar en cuenta la representación equitativa de hombres y mujeres”<sup>22</sup>.

Las Juntas Educativas asumen la máxima responsabilidad de la participación popular en educación, en su correspondiente nivel sobre los establecimientos educativos que se encuentran en su territorio.

### **2.7.3 La Junta Escolar**

Está conformada por representantes de cada comunidad (campesina, indígena o vecinal) para cada Unidad Educativa, según sus necesidades y costumbres.

---

<sup>21</sup> ACHÁ, Fabiola. *Op. Cit. Pág. 48*

<sup>22</sup> *Ibidem. Pág. 49*

“La junta escolar esta conformada por dos delegados de la organización comunal, un representante de los padres de familia, un delegado docente y otro de la organización estudiantil correspondiente. Pero también pueden participar otras personas interesadas en que mejore la educación”<sup>23</sup>.

Si un maestro o maestra es miembro de la comunidad, entonces puede ser parte de la Junta Escolar. Pero, los demás maestros que no forman parte de la comunidad pueden ser convocados por ésta para participar en las reuniones de las Juntas. La duración de la Junta Escolar es indefinida y sus miembros podrán ser renovados o ratificados periódicamente mediante acta escrita. La posición de los miembros de la Junta Escolar se hará en asamblea de la comunidad, que es la única instancia con poder de decisión para modificar la Junta Escolar. Luego la comunidad notificará los cambios a la Junta de Núcleo correspondiente si ya existiera.

Para los maestros, es importante que en la comunidad donde trabaja se organice la Junta Escolar para recibir continuo apoyo en todas las actividades de la unidad educativa.

Como determina el Decreto Supremo N° 23949 la Junta Escolar se constituye en el órgano de participación popular correspondiente a la Unidad Educativa, formada por los miembros del mismo establecimiento, como de las OTB's correspondientes.

#### **2.7.4 Junta de Núcleo**

Es el órgano de participación correspondiente al Núcleo Educativo. Está conformada por un(a) representante de los padres de familia de cada Unidad Educativa perteneciente al núcleo, dos representantes de la Asociación de

---

<sup>23</sup> *Ibidem.* Pág. 49

Comunidades de la Zona, un delegado de los docentes del núcleo y otro de la organización estudiantil correspondiente.

Su organización interna será determinada por sus miembros según sus necesidades y costumbres. La Junta de Núcleo es útil a cada maestro en tanto pueda ayudar a:

- ▶ Identificar las necesidades básicas de aprendizaje del núcleo.
- ▶ Definir las características socioculturales y socioeconómicas del núcleo.
- ▶ Desarrollar las ramas completamente diversificadas.

### **2.7.5 La Junta Distrital**

Es el órgano de participación en educación correspondiente al Distrito de Educación o Municipio.

Esta conformada por un representante de los padres de familia de cada núcleo, dos representantes de cada una de las Asociaciones Comunitarias del Distrito, un representante del Comité de Vigilancia, un representante de los docentes del Distrito y otro de la organización estudiantil del mismo nivel. La Junta Distrital deberá resolver los posibles conflictos no solucionados en las Juntas de Núcleo de su ámbito respectivo.

### **2.7.6 ¿Cómo se organizan los maestros?**

“Los profesores de cada Unidad Educativa se agrupan en un Consejo para reflexionar e intercambiar experiencias, para elaborar propuestas de carácter pedagógico y laboral, y analizar la calidad de su trabajo”<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> *Ibem. Pág. 51*

El Consejo de Profesores esta conformado por:

- ▶ El director de la Unidad Educativa.
- ▶ Los maestros.

Es importante señalar que no es necesaria que la organización este dirigida por el director. La organización de profesores elegirá democráticamente a sus representantes, tomando en cuenta criterios de calidad académica y vocación de servicio. Entre las actividades que podrán realizar están:

- ▶ Investigar, reflexionar y analizar la práctica educativa.
- ▶ Proponer metodologías y prácticas educativas innovadoras.
- ▶ Planificar y organizar el trabajo de aula.
- ▶ Participar en la planificación, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo.
- ▶ Diseñar estrategias para asegurar la participación de los educandos en el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- ▶ Estimular la organización de los alumnos.
- ▶ Informar, explicar y orientar a los padres sobre la educación de sus hijos.
- ▶ Promover la participación de los padres en las decisiones de la unidad educativa.

### **2.7.7 ¿Cómo se organizan los Alumnos?**

“La organización estudiantil constituye una estrategia curricular que permite el desarrollo afectivo, social y moral de los niños, a través de situaciones vivenciales, cooperación, participación y democracia. Además, permite ejercer y reconocer el liderazgo, desarrollar capacidades de decisión y de acción autónoma”<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> *Idem. Pág. 52*

La organización puede tener diferentes nombres, según los usos y costumbres de las diversas regiones del país, tales como: Gobierno Escolar, Gobierno Estudiantil, club Escolar, etc.

Cuando los alumnos se organizan para solucionar permanentemente necesidades y problemas de la escuela aprenden a conocer y cumplir sus deberes, como también ejercer sus derechos, ellos les permite afrontar con responsabilidad su rol de adulto en el futuro. Por eso, los maestros, debemos garantizar que la organización y participación de los alumnos en la vida escolar se activa y democrática. También se sugiere que la organización de los estudiantes pueda constituirse de la siguiente manera:

#### **2.7.7.1 Asamblea General**

Como instancia máxima de decisión donde participan todos los alumnos de la unidad educativa en la planeación, ejecución y toma de decisiones de las acciones, planes y compromisos que se establezcan.

#### **2.7.7.2 La Directiva de la Organización Estudiantil**

Que es el grupo de niños y niñas elegidas por votación secreta, directa y voluntaria para dirigir las actividades de los alumnos de la unidad educativa según la propuesta de plan presentado. La directiva puede estar compuesta por, presidente, vicepresidente, secretario de actas, de deportes, de hacienda o tesorero y otros que se requieran.

#### **2.7.7.3 Comités de trabajo**

Son grupos de alumnos de diferentes grados o niveles de escolaridad coordinados por un líder, con la finalidad de realizar diversas actividades con la colaboración del maestro, autoridades educativas y comunidad en general.

Entre las actividades generales que plantea Achá Fabiola, se tiene los siguientes:

- ▶ Participar en las reuniones de planificación y coordinación de actividades educativas y comunitarias, de manera conjunta con los representantes de los profesores, el director y la respectiva Junta Escolar.
- ▶ Establecer acuerdos de trabajo con el resto de la comunidad educativa.
- ▶ Proponer actividades pedagógicas curriculares y extracurriculares que mejore sus aprendizajes y por ende el funcionamiento de la unidad educativa.
- ▶ Desarrollar la práctica de valores y hábitos positivos (veracidad, solidaridad, respeto mutuo y saber escuchar a los demás).
- ▶ Recibir informes y tomar decisiones pro consenso o votación.
- ▶ Participar en la evaluación de las actividades realizadas durante la gestión académica de manera conjunta.

Entre las actividades específicas que podrán realizar están:

- ▶ Convocar a reuniones de coordinación y trabajo.
- ▶ Manejo y cuidado de la higiene y la salud del aula.
- ▶ Promoción de campañas ecológicas en la unidad educativa y la comunidad.
- ▶ Promoción de actividades que faciliten en la obtención de medios y materiales educativos (libros, herramientas, utensilios, etc.)
- ▶ Mejoramiento académico en el curso y la unidad educativa.
- ▶ Mejoramiento de la disciplina estudiantil, del respeto a las normas escolares y el cumplimiento de todas las actividades individuales y grupales.
- ▶ Mantenimiento del aula y de la unidad educativa en general.
- ▶ Organización de las áreas de trabajo dentro y fuera del aula.
- ▶ Actos culturales, recreativos, religiosos, etc.

Para estimular la marcha de la organización estudiantil, los profesores y los directores de las Unidades Educativas debemos apoyar su organización y funcionamiento, porque a partir de ello los estudiantes tendrán la oportunidad de demostrar sus capacidades y desarrollarlas. En cuanto a su organización:

Orientando sobre lo que es la organización estudiantil, lo que busca, cómo se organiza, cómo está conformado y otros aspectos que se considere importantes. Promoviendo la elección de una Directiva para la Organización estudiantil de la Unidad Educativa a inicios de cada gestión académica.

Dando la oportunidad para que los alumnos, de manera autónoma, se postulen a los cargos directivos de la organización estudiantil, vale decir, presidente, vicepresidente, secretario de actas y otros que se vea conveniente.

Siendo miembro del Comité Electoral que inscribe a los candidatos a ser directivos de la organización estudiantil y debiendo hacer cumplir los requisitos de inscripción. (Ej.: presentación de propuestas, a través de sencillos proyectos, de las actividades que realizan si son elegidos para los cargos de la organización estudiantil).

## **2.8 Marco Legal**

### **2.8.1 Ley N° 1565 de Reforma Educativa**

"El propósito fundamental de la Reforma Educativa es el mejoramiento continuo e integral de la calidad de la educación que ofrecen las instituciones de este sector en todas las áreas, niveles, ciclos y modalidades, así como la búsqueda de mayor eficacia, eficiencia, equidad, relevancia y pertinencia sociocultural y educativa".<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> MINISTERIO DE EDUCACION, CULTURA Y DEPORTES. "Reforma Educativa" Edit. Papiro. La Paz - Bolivia. Pág. 39.

En el marco de la Ley 1565, "se concibe un Sistema Educativo Nacional que va desde el nivel pre-escolar hasta el superior y que conforma un régimen único, integral, secuencial y coherente, capaz de autoregularse y superarse en forma permanente. La búsqueda constante de calidad precisa la creación de instancias y canales que aseguren el establecimiento de una cultura de evaluación y desarrollo institucional, capaz de posibilitar la integración y superación permanente del Sistema"<sup>27</sup>.

Por esta razón, el interés primordial de la administración educativa, cualquiera sea su naturaleza, debe traducirse en mejorar la calidad del servicio educativo en todos sus niveles. Contar con elementos teóricos fundamentales referentes a la organización de las instituciones y la forma de como dotarles de una constitución orgánica apropiada a sus necesidades funcionales.

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

### **2.8.2 Decreto Supremo N° 25273 Organización y Funcionamiento de las Juntas Escolares, de Núcleo y Distrito**

En base a este Decreto se da los mecanismos y funcionalidad hacia las Juntas Escolares, concretamente se tiene el Capítulo II, que en su articulado describe el proceso de selección y conformación de mencionada organización dentro de la actividad educativa.

Dentro de los principales artículos se presenta el 10, en el cual se da la potestad a los presidentes de las Juntas Escolares de Unidades Educativas en asumir responsabilidad de coordinar acciones para el mantenimiento de la infraestructura, mobiliario y equipamiento del establecimiento educativo.

---

<sup>27</sup> *Ibidem.* Pág. 6

Asimismo, el artículo 13 enuncia las funciones<sup>28</sup>:

1. Supervisar el funcionamiento del Servicio Escolar en su Unidad Educativa.
2. Participar en la definición del contenido del Proyecto Educativo de su Unidad Educativa y Supervisará su ejecución.
3. Controlar la asistencia del Director, maestros y personal administrativo de la Unidad Educativa e informar mensualmente a la Dirección General de Coordinación Funcional del MEG y D.
4. Evaluar el comportamiento del Director, Maestros y Personal Administrativo de la Unidad Educativa e informar mensualmente a la Dirección Distrital y el Servicio Departamental de Educación sobre irregularidades detectadas.
5. Velar por el mantenimiento y buen uso de la infraestructura y mobiliario existente en la Unidad Educativa.
6. Controlar la administración de todos los recursos que la Unidad Educativa reciba.
7. Representar ante las autoridades educativas pertinente aquellos acuerdos y decisiones que fueren perjudiciales para el funcionamiento de las Unidad Educativa.
8. Apoyar el desarrollo de actividades curriculares y extracurriculares programadas por el Director y maestros de la Unidad Educativa.
9. Gestionar ante las autoridades del Gobierno Municipal los recursos para cubrir las necesidades de infraestructura y equipamiento de la Unidad Educativa.
10. Requerir el procesamiento del Director, maestro y personal administrativo de la Unidad Educativa por faltas graves cometidas en el ejercicio de sus funciones, tales como: violación, abuso o acoso sexual, maltrato físico, adulteración de notas, documentos e

---

<sup>28</sup> REPÚBLICA DE BOLIVIA. Decreto Supremo Nº 25273. Organización y Funcionamiento de las Juntas Escolares, de Núcleo y Distrito. Editorial U.P.S. La Paz – Bolivia. Pág. 187

información y otros que estuviesen tipificados como delitos en los códigos y leyes vigentes.

11. Definir el destino de los fondos provenientes de los descuentos a los que se refiere el artículo 15 del presente decreto y asumir responsabilidad de su administración.

### **2.8.3 Ley N° 1551 de Participación Popular**

La Ley 1551 de Participación Popular fue promulgada el 20 de abril de 1994, y señala como uno de sus objetivos principales reconocer, promover y consolidar el proceso de participación popular, mediante la articulación de las comunidades indígenas, campesinas y urbanas, en la vida jurídica, política y económica del país.

Se propone que la sociedad civil sea la principal protagonista del desarrollo de su región, dándole potestades para que pueda elaborar planes de desarrollo local y ejecutarlos, para mejorar las condiciones de vida y eliminar la pobreza..

La forma que adopte una Comunidad Educativa depende de las organizaciones que la compone, de los acuerdos que logran entre ellas y de las condiciones socioculturales de cada región. La ley reconoce, promueve y consolida el proceso de Participación Popular, articulando a las Comunidades Indígenas, Pueblos Indígenas, Comunidades Campesinas y Juntas Vecinales, respectivamente, en la vida jurídica, política y económica del país.

Asimismo, se puede decir que procura mejorar la calidad de vida de la mujer y el hombre boliviano, con una más justa distribución y mejor administración de los recursos públicos, Fortalece los instrumentos políticos y económicos necesarios para perfeccionar la democracia representativa, incorporando la participación ciudadana en un proceso democrático participativo y garantizando

la igualdad de oportunidades en los niveles de representación a mujeres y hombres.

De acuerdo a la normativa educativa, las Organizaciones Territoriales de Base adquieren los siguientes derechos:

- a. Proponer, pedir, controlar y supervisar la realización de obras y la prestación de servicios públicos de acuerdo a las necesidades comunitarias, en materias de **educación, salud, deporte, saneamiento básico, microriego, caminos vecinales y desarrollo urbano y rural.**
- b. Participar y promover acciones relacionadas a la gestión y preservación del medio ambiente, el equilibrio ecológico y el desarrollo sostenible.
- c. Representar y obtener la modificación de acciones, decisiones, obras o servicios brindados por los órganos públicos, cuando sean contrarios al interés comunitario.
- d. Proponer la ratificación o el cambio de las **autoridades educativas** y de salud de la respectiva jurisdicción municipal, participar y supervisar en el manejo de los servicios en el marco de la Ley.”
- e. Acceder a la información sobre los recursos destinados a la Participación Popular.

En materia dentro del sistema educativo, los actores dentro de éste enfocados desde una perspectiva del **Ley de Participación Popular**, las organizaciones que se crean en las unidades educativas, llámese a este Junta Escolar, tiene la potestad de velar las inversiones realizadas en infraestructura y otras obras, asimismo, también se le brinda la posibilidad de ratificar a las autoridades educativas.

Desde un marco de la educación, se puede entender que la presente ley pretende resguardar y controlar la calidad educativa, desde la organización de los padres de familia, desde un marco general de las Organizaciones

Territoriales de Base, que en el entendido del sistema educativo se brinda la plena vigencia y participación a las Juntas Escolares, Núcleos entre otros, según la administración y organización propia de cada sector, mismos que se agrupan con la intención clara de control social hacia la enseñanza educativa que recibe el niño, niña y adolescente. Los procedimientos a través de los cuales todas las personas participan en la educación están relacionados a la existencia de ciertas organizaciones que hacen posible una verdadera participación popular en educación.

El aspecto geográfico de participación está definido por los niveles de administración del Sistema Educativo Nacional, vale decir que la Unidad Educativa es el espacio básico de participación, que el núcleo es el espacio agregado de unidades educativas y el distrito, que por lo general corresponde a la jurisdicción municipal, es el espacio agregado de núcleos. Una Comunidad

El proceso que plantea la Participación Popular, ejecución y evaluación en los espacios, momentos y mecanismos de toma de decisiones "tiene que ver con los procesos pedagógicos formativos individualizados o colectivos de socialización"<sup>29</sup>.

Se plantea como meta fortalecer las instancias locales, los instrumentos políticos y económicos necesarios para perfeccionar la democracia, facilitando la participación ciudadana y garantizando la igualdad de oportunidades en los niveles de representación a mujeres y hombres del país.

Para lograr los objetivos propuestos, la Ley 1551 prevé lo siguiente:

Reconocer personalidad jurídica a las Organizaciones Territoriales de Base, urbanas y rurales, y las relaciones con los órganos públicos.

---

<sup>29</sup> MINISTERIO DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y MEDIO AMBIENTE. "Ley de Participación Popular". La Paz-Bolivia. 1995. Pág. 57

Delimita como jurisdicción territorial del gobierno municipal a la sección de provincia. Amplia competencias e incrementa recursos a favor de los gobiernos municipales y les transfiere las infraestructuras físicas de educación, salud, deportes, caminos vecinales y micro riego, con la obligación de administrarlas, mantenerlas y renovarlas.

Establece los principios de distribución igualitaria por habitante de los recursos de coparticipación tributaria asignados y transferidos a los departamentos, a través de los municipios y universidades correspondientes, buscando corregir los desequilibrios históricos existentes entre las áreas urbanas y rurales.

Reordena las atribuciones y competencias de los órganos públicos para que actúen en el marco de los derechos y deberes reconocidos en la presente ley.

### **2.9.3 Anteproyecto de Ley Educativa "Avelino Siñani"**

Como es de conocimiento general, en Bolivia se viene generando modificaciones y cambios dentro del conjunto de la sociedad, con la premisa de lograr un trato justo y equilibrado entre todos los habitantes, es así, que se suscitaron reformas hacia la Constitución Política del Estado, como también el planteamiento de nuevas leyes, entre ellas, se tiene la propuesta de ley en el campo educativo, denominado "Avelino Siñani", misma que enfoca la educación dentro de una Estructura del Sistema Educativo Plurinacional, bajo las siguientes características y premisas:

En relación al campo de involucramiento de la sociedad civil y su relación con la Ley de Participación Popular, se determina las instancias de participación de la comunidad y la sociedad en la educación, orientadas a coadyuvar en la gestión del proceso educativo<sup>30</sup>, es así, que se plantea los siguientes lineamientos:

- ❖ Principios Poder de decisión, de la participación comunitaria popular en el proceso educativo en todos los niveles del sistema educativo desde el local hasta el nacional, de acuerdo a reglamentación correspondiente.
- ❖ Corresponsabilidad, de todos los sectores y estamentos de la población en la conducción de la educación, recayendo en el Estado la responsabilidad de financiarla, sostenerla y controlarla en todos los niveles del sistema nacional.
- ❖ Respeto a las competencias específicas, administrativo jerárquico, técnico- docente, educativo-estudiantil, institucional - comunitario popular.
- ❖ Carácter democratizador, que involucra a todos los actores e instancias de la participación en la gestión educativa. Espíritu consensuador, en la búsqueda de acuerdos y coincidencias entre las diferentes organizaciones e instituciones de la sociedad y el Estado.

---

<sup>30</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURAS. "Informe Anual 2007". La Paz – Bolivia. Pág. 23

- ❖ **Contenido pluralista, entendido como el respeto a todas las opiniones, criterios, creencias y credos.**
- ❖ **Vocación de apoyo, compromiso, reciprocidad y solidaridad, que compromete a todos a apoyar la acción educativa con iniciativa y esfuerzo y elimina todo tipo de agresión entre los actores de la educación comunitaria.**
- ❖ **Respeto y desarrollo de las identidades culturales y sus organizaciones, con el fin de fortalecer el proceso de descolonización y afianzar el carácter plurinacional, pluricultural y plurilingüe del país.**
- ❖ **Legitimidad y representatividad, de los actores en la participación comunitaria popular, evitando cualquier forma de suplantación arbitraria, desde sus organizaciones a nivel local y nacional.**
- ❖ **Territorialidad, que delimite claramente el ámbito geográfico de participación desde lo local hasta lo nacional.**

Los planteamientos hacia el involucramiento de las organizaciones civiles se direccionan estrictamente con el control, apoyo y mayor participación ciudadana en la gestión educativa.

En cuanto a los objetivos que persigue la denominada participación comunitaria se soslaya lo siguiente:

- ❖ **Contribuir a la calidad de la educación, haciéndola pertinente a las características socioculturales de cada nación indígena originaria y afro descendiente, comunidad, región y de todo el país.**
- ❖ **Lograr la eficiencia administrativa a través de un control comunitario para optimizar el funcionamiento del sistema educativo en todos sus niveles y jerarquías.**
- ❖ **Lograr la igualdad de oportunidades educativas, atendiendo de manera obligatoria y preferente a los sectores menos favorecidos y/o excluidos en todos los niveles y modalidades del sistema educativo nacional.**

- ❖ Promover la articulación y el consenso entre los distintos actores de la comunidad educativa en relación a las políticas educativas, planes, programas, proyectos y otros.
- ❖ Participar en la planificación, organización, ejecución, seguimiento y evaluación del proceso educativo, respetando las competencias específicas.
- ❖ Participar en la formulación y definición de políticas educativas en todos los niveles del sistema educativo nacional, tomando en cuenta las prioridades del Estado boliviano Plurinacional.

La Estructura del Sistema Educativo Plurinacional, está conformado por actores básicos del proceso educativo que son: los estudiantes, los docentes y padres de familia representados por sus organizaciones legítimamente constituidas y las organizaciones comunitarias y populares de territorio existente en el área de influencia del centro educativo y actuarán en función a los objetivos previstos.

En este entendido se determina y destaca a las organizaciones educativas, como:

- Los Concejos Comunitarios de Unidad Educativa: Su función es participar en la gestión del proceso educativo de la unidad educativa respectiva.
- Los Concejos Educativos Comunitarios del Núcleo Educativo: Sus funciones son participar en la Gestión Educativa del Núcleo.
- Los Concejos Educativos Comunitarios Distritales: Su función es participar en la gestión educativa zonal.
- Concejos Educativos Pluriculturales Regionales: Su función es participar en la definición de políticas, planificación, ejecución y evaluación del proceso educativo a nivel regional en correspondencia con las políticas nacionales.
- Los Concejos Educativos de Pueblos Originarios: Que atendiendo al concepto de transterritorialidad tienen carácter nacional y están

organizados en: Aymara, Quechua, Guaraní, Guarayo, Chiquitano, Mojeño, Uru, Amazónico multiétnico, Afro Boliviano y otros. Su función es participar en la formulación de políticas educativas, velando por su adecuada implementación desde la planificación hasta la evaluación, en la aplicación de la educación intracultural, intercultural y plurilingüe.

- **Concejo Educativo Plurinacional:** Sus funciones son proponer proyectos de políticas educativas integrales y de consenso, y vigilar el cumplimiento de las resoluciones del Congreso Plurinacional de Educación.
- **Congreso Plurinacional de Educación:** Es la instancia máxima de definición de la política nacional de educación, que reúne a todos los sectores de la sociedad. Será convocado por el Concejo Educativo Plurinacional:

De acuerdo a este último lineamiento de ordenamiento de parte de las organizaciones educativas se puede advertir nuevas formas de estructura y organización del conjunto plurinacional que involucra a las diferentes culturas que habitan en territorio boliviano, los cuales adquieren responsabilidades y actividades que pretenden un mejor y mayor involucramiento en el conjunto del Sistema Educativo Nacional.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO REFERENCIAL**

---

#### **3.1 Características de la Unidad Educativa**

La Unidad Educativa "Dr Carlos Montenegro, está ubicado en la Urbanización San Juan Río Seco a 6 Km. De la Dirección Distrital de Educación de El Alto-1, colinda con las urbanizaciones de Villa Ingenio Distrito 2, Unidad Vecinal 1 y la zona Huayna Potosí próximo al segundo puente de Rio Seco en la Avenida Ñancahuazu Nro 4025.

La Unidad educativa tiene ambientes compartidos con la U. E The Strongest turno mañana, se atiende desde sexto a octavo del nivel primario y primero a cuarto del nivel secundario. Los estudiantes en su mayoría con hijos de familias migrantes del área rural del Departamento de La Paz y del interior de la República, especialmente de mineros relocalizados.

El Personal Docente que presta sus servicios en la Institución Educativa el 95% son normalista y un porcentaje considerable viene cursando estudios en diferentes universidades Privadas o estatales, de los cuales varios de ellos ya obtuvieron la licenciatura en el área de pedagogía, lo cuál contribuye enormemente en la calidad educativa de los niños y los jóvenes de este contexto.

##### **3.1.1 Infraestructura**

A partir del año 2003-2007 se constituye para la Unidad Educativa un logro y una realidad sin precedentes, toda vez que se concluyo 8 aulas modernas con FPS y el G.M.E.A. de la Ciudad de El Alto; y 14 aulas absolutamente equipadas con la Misión Alianza Noruega , 6 aulas en construcción don FPS, la

conclusión de un tinglado con graderías, con fondos de participación popular, dos cocinas equipadas con horno industrial y otros, la primera provenientes de Escuelas Participativas (Perú- Bolivia) y la segunda con el proyecto de gas para unidades Educativas de la Ciudad de El Alto, incluido duchas individuales para ambos sexos por Y.P.F.B.. En un tiempo prudente se tienen proyectado organizar una sala de computación , laboratorio de física- Química y la entrega oficial de dos ambientes, uno destinado a la sala de repostería, cocina, y otra sala de costura los cuales cuentan con cuatro máquina de costura y finalmente de habilitó una sala de reuniones y videos.

### 3.1.2 Docentes

Actualmente la institución cuenta con 25 profesores 11 en el nivel primario, 13 en el nivel secundario, son normalistas con especialidad, la mayoría de ellos tiene formación a nivel licenciatura y otros están en proceso para la adquisición del mismo. La institución acoge a docentes del área Rural y Urbano.

### 3.1.3 Estudiantes

La población total del nivel primario y secundario del turno de la Tarde es de 564 alumnos. Que están detallados en el siguiente cuadro.

**Tabla N° 1**  
**Número de estudiantes**

| <b>CURSO</b> | <b>MASCULINO</b> | <b>FEMENINO</b> | <b>TOTAL</b> |
|--------------|------------------|-----------------|--------------|
| 6° "A"       | 13               | 17              | 30           |
| 6° "B"       | 20               | 10              | 30           |
| 6° "C"       | 19               | 10              | 29           |
| 7° "A"       | 15               | 19              | 34           |
| 7° "B"       | 17               | 18              | 35           |
| 7° "C"       | 16               | 20              | 36           |

|                    |            |            |            |
|--------------------|------------|------------|------------|
| 8° "A"             | 14         | 15         | 29         |
| 8° "B"             | 15         | 14         | 29         |
| 8° "C"             | 18         | 10         | 28         |
| <b>PRIMARIO</b>    | <b>147</b> | <b>133</b> | <b>280</b> |
| 1° "A"             | 16         | 29         | 45         |
| 1° "B"             | 24         | 21         | 45         |
| 2° "A"             | 18         | 20         | 38         |
| 2° "B"             | 17         | 20         | 37         |
| 3° "A"             | 17         | 16         | 33         |
| 3° "B"             | 16         | 16         | 32         |
| 4° "A"             | 14         | 13         | 27         |
| 4° "B"             | 16         | 11         | 27         |
| <b>SECUNDARIO</b>  | <b>138</b> | <b>146</b> | <b>284</b> |
| <b>TOTAL GRAL.</b> | <b>285</b> | <b>279</b> | <b>564</b> |

### 3.1.4 Objetivos de la Unidad Educativa

Se contempla los objetivos generales en función del Aspecto Administrativo, en lo Técnico Pedagógico, Infraestructura Física, Socio Cultural y en lo disciplinario.

#### 3.1.4.1 Aspecto Administrativo

Fortalecer una Administración democrática y de liderazgo, participativa, transparente, funcional, solidaria y eficiente, para facilitar la formación de educandos y el desarrollo de la comunidad.

#### **3.1.4.2 Aspecto Técnico –Pedagógico**

- Optimizar la calidad del aprendizaje en función de las necesidades de la comunidad educativa, tomando en cuenta los lineamientos y enfoques de la ley de la Reforma Educativa.
- Realizar reuniones Técnico Pedagógicas periódicamente con el objeto de mejorar la calidad educativa de los docentes.

#### **3.1.4.3 Aspecto Infraestructura Física.**

- Contar con prioridad, con una moderna infraestructura – mobiliario, equipamiento y construcción de otras dependencias, con el objeto de dinamizar el quehacer educativo de manera eficiente.
- Organizar adecuadamente las salas de laboratorio de física, química y computación en beneficio de los estudiantes del nivel secundario de la comunidad educativa.

#### **3.1.4.4 Aspecto Socio Cultural**

- Llevar adelante actividades de carácter socio-cultural con el fin de relevar las buenas costumbres dentro de un ambiente de cordialidad y armonía plena.
- Organizar campeonatos en diferentes disciplinas para la integración entre profesores/as, padres/madres de familia y estudiantes de toda la comunidad educativa en diferentes fechas.

#### **3.1.4.5 Aspecto Disciplinario**

- Reformular y modificar parcialmente el Reglamento Interno de la Institución, sujeto a las circunstancias del tiempo y espacio.

- Implementar la agenda estudiantil a partir de la presente gestión escolar.
- Fortalecer la disciplina de los estudiantes dentro y fuera de la Institución.

### **3.1.5 Filosofía Institucional.**

Los estudiantes de la Unidad Educativa Dr. Carlos Montenegro tiene como **Filosofía Institucional fortalecer la práctica de los valores culturales, ancestrales como ser honestidad, responsabilidad , autoestima, respeto , reciprocidad y el desarrollo de sus capacidades cognitivas afectivas y psicomotoras, en los niños, niñas y los jóvenes de toda la comunidad educativa en su conjunto.**

#### **3.1.5.1 Visión**

**Institución líder con paradigmas emergentes para una educación de calidad tridimensional que sea interactiva.**

#### **3.1.5.2 Misión**

**La Unidad Educativa Dr. Carlos Montenegro, forma estudiantes competentes en lo humanístico, científico y tecnológico para ser modelo de vida en armonía de su entorno comprometido con el desarrollo local. Regional y nacional.**

## CAPÍTULO IV

### MARCO PRÁCTICO

---

#### 4. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

En base a la investigación realizada en la Unidad Educativa Carlos Montenegro, se estructuró el presente capítulo, en el cual se observa los resultados de las encuestas que estuvieron dirigidas a los Profesores, Padres de Familia, a los miembros de la Junta Escolar, como también se tuvo la intervención el Director del establecimiento educativo.

Fue posible obtener diferentes criterios en cuanto la intervención de la Junta Escolar dentro de la Administración Educativa, asimismo su involucramiento en el proceso de planificación, organización, dirección y control de los componentes que conforman la comunidad educativa.

Anteriormente, las unidades educativas no poseían el control social educativo, sin embargo, a partir de resoluciones legales enfocadas al ámbito educativo, como la Ley de Reforma Educativa, Ley de Participación Popular, y el Decreto Supremo N° 23949 se constituyen en la base referencial que crea la participación de las Juntas Educativas, entre ellas teniendo a las Juntas Escolares, mismas que se traducen en uno de los principales actores de gran involucramiento en la actividad y proceso educativo.

De tal manera, los resultados a presentarse a continuación se reflejan la importancia que cobra la participación de las Juntas Escolares, la valoración o la negativa a este aspecto que se brinda a su intervención dentro del sistema educativo.

## **4.1 ADMINISTRACIÓN**

Como se pudo analizar en la etapa teórica del presente documento, en el que se conoce y analiza los fundamentos de la administración, enfocado al campo educativo podría entenderse como el método de intervención por el cual se busca contar con una organización efectiva, desde el planeamiento de la gestión educativa, por lo tanto, en los siguientes acápite se podrá identificar las características y acciones que se llevan a cabo en la Unidad Educativa Carlos Montenegro de la ciudad de El Alto, donde los principales involucrados son la Junta Escolar, Padres de Familia, Profesores y el Director.

### **4.1.1 Planificación**

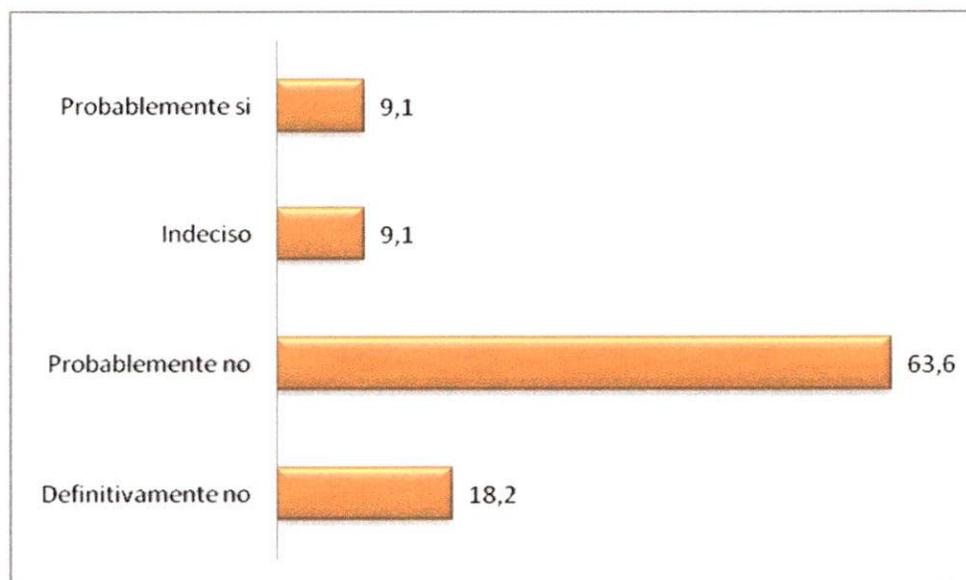
Es evidente que toda administración educativa busca lo mejor en la gestión, de acuerdo a las normas vigentes, la educación debe ser planificada con la activa participación de los integrantes de la Comunidad Educativa, cabe resaltar que planificar se basa en la determinación de objetivos o metas asumidos como la administración del establecimiento educativo, por ello, se analizan los modos y formas para llegar a cumplirlos.

De tal manera, la planificación dentro de la Unidad Educativa Carlos Montenegro se basa en los siguientes datos:

#### **4.1.1.1 Intervención de la Junta Escolar en la planificación educativa**

La opinión de los profesores en cuanto la participación de la planificación educativa se puede advertir el siguiente criterio:

**Gráfico N° 1**  
**Intervención de la Junta Escolar en la**  
**Planificación educativa (maestros)**



Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 4, Ítem. 10.

La mayoría de los profesores niegan que la Junta Escolar intervenga en la planificación educativa, es por ello, que se tiene una importante apoyo a este indicador, reflejado en el 63,6%. Esta situación puede suscitarse por diferentes elementos, uno de ellos, entre los más importantes, es la convocatoria que realiza el Director del Establecimiento, el cual, dentro de sus funciones esenciales, debe de realizar la petición y aviso a las Juntas Escolares, para llevar la planificación de la gestión.

Asimismo, es oportuno rescatar la postura del Director del establecimiento, el cual sostiene de manera textual, *“no lo hacen debido a la dejadez y falta de compromiso a su labor, también, se debe a que la planificación se la realiza en el primer mes del comienzo de una gestión, en algunos casos los representantes de la Junta Escolar concluyen con su labor, y obviamente no se preocupan por lo que viene posteriormente y dejan a que el proceso vaya*

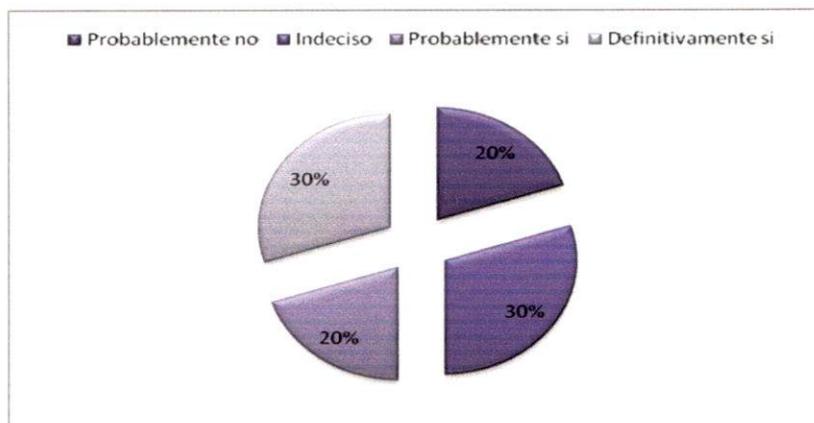
transcurriendo y en este no se precise la intervención de continua de la Junta Escolar<sup>31</sup>.

Tanto maestros como el director coinciden en sus apreciaciones, por lo tanto, la Junta Escolar normalmente no interviene en la Planificación de la Gestión Educativa, dentro de una de las debilidades que se identifica es el cambio de representantes, situación que impide a una verdadera y eficiente participación de la Junta Escolar.

#### 4.1.1.2 Colaboración de la Junta Escolar en la planificación curricular y gestión Educativa

Como se había mencionado anteriormente, las acciones de la Junta Escolar se reflejan en la participación activa de la gestión educativa, asimismo, en la planificación curricular, sin embargo, la evaluación y comprobación de esta participación puede ser sometida a evaluación y consideración de los padres de familia, mismos que aseguran lo siguiente:

**Gráfico N° 2**  
**Colaboración de la Junta Escolar en la planificación curricular**  
**(padres de familia)**



Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 5, Ítem. 10.

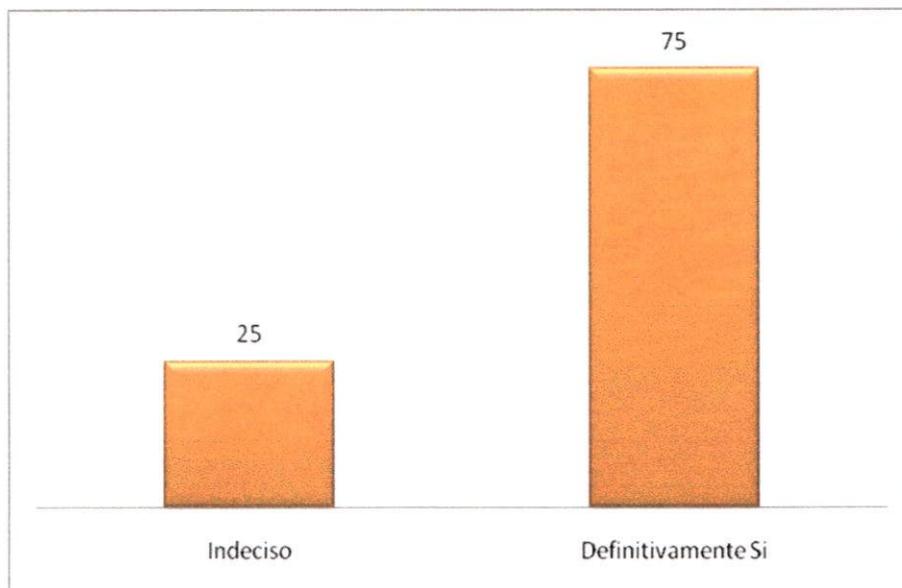
<sup>31</sup> Véase Anexo N° 7. Pregunta 11.

En base a la postura de los padres de familia, se puede apreciar que en muchos de éstos existe la duda o están indecisos al momento de ratificar la participación de la Junta Escolar en la planificación curricular, asimismo, otro 30% ratifica su accionar en mencionado intervención.

De acuerdo a las apreciaciones se puede aseverar que en la mayoría de los padres de familia, no se conoce de manera detallada el accionar de la Junta Escolar, es por ello, que se encuentran posturas de incógnita o incertidumbre frente a esta situación.

En cuanto la postura de los representantes de la Junta Escolar, se encuentra un postura ratificatoria de asegurar su participación en todo accionar llevado a cabo en la unidad educativa, como se puede apreciar el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 3**  
**Colaboración en la gestión educativa (Junta Escolar)**



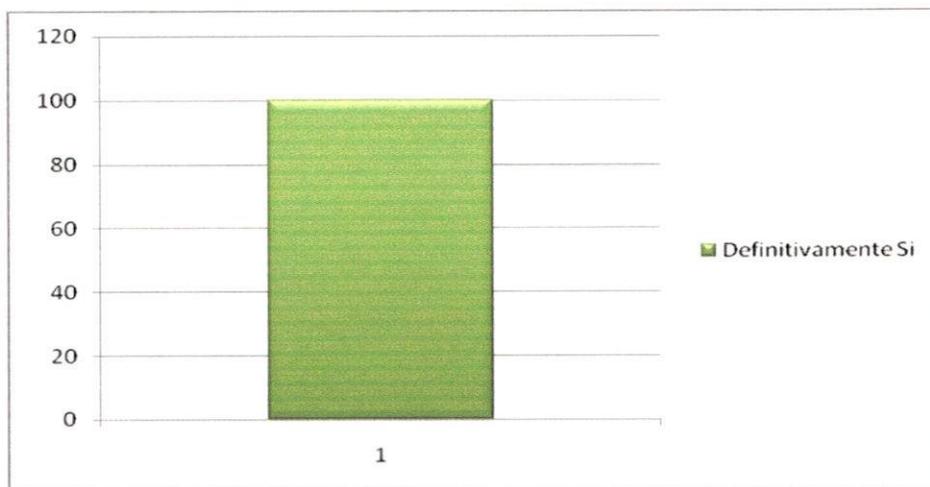
Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 6, Item. 2.

Como se dijo anteriormente, el 75% de los miembros de la Junta Escolar que contribuyeron con sus opiniones a la presente investigación, aprueban su participación de manera activa, sólo el 25% de éstos manifiesta su duda.

Sin embargo, es oportuno recordar que anteriormente, tanto profesores como el Director del establecimiento educativo indicaron la nula presencia de la Junta Escolar dentro del proceso de planificación, por lo que, se puede apreciar la contraposición de ambas partes, siendo que unos aceptan y otros rechazan la intervención de la Junta Escolar.

Obviamente que al momento de someter a evaluación su participación y accionar de la Junta Escolar, se evidencia claramente la valoración que otorga mencionada organización al momento de la intervención en el proceso educativo, como se puede apreciar lo siguiente:

**Gráfico N° 4**  
**Proposición de proyectos por la Junta Escolar**



Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 6, Ítem. 3.

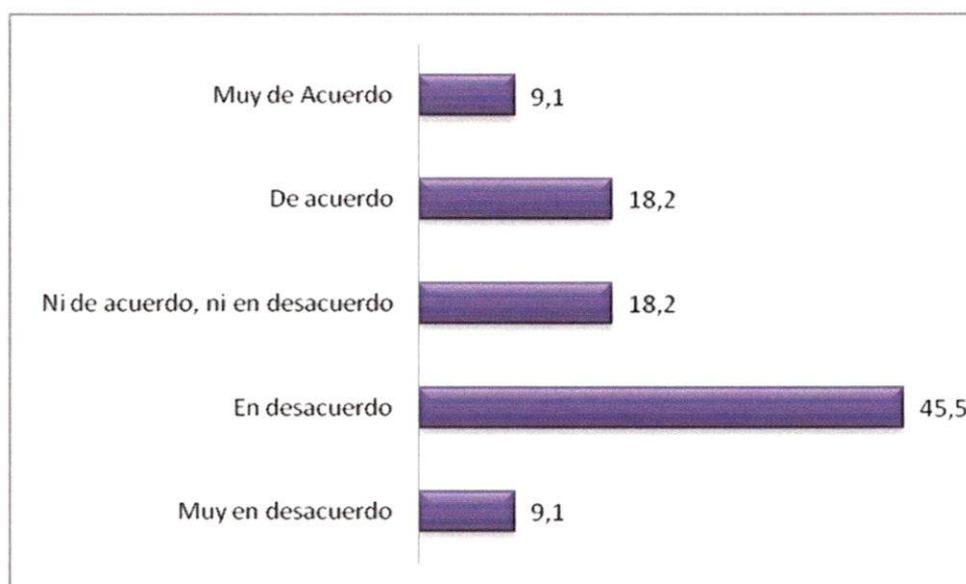
El 100% de los encuestados confirma la proposición de proyectos por parte de su organización conformada por los padres de familia, como era de suponer, al

momento de analizar o evaluar sus acciones, éstos normalmente resaltarán sus pasos a favor.

#### 4.1.1.3 Sanciones interpuestas por la Junta Escolar

De acuerdo a la manifestación de los profesores la Junta Escolar no debería asumir acciones que lleguen a la sanción del accionar de profesorado, es por ello, que para el 45,5% se manifiesta su negativo o desacuerdo general, como también el 9,1% opinó estar muy en desacuerdo.

**Gráfico N°**  
**Sanciones interpuestas por la Junta Escolar**



Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 4, Item. 14.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, es oportuno resaltar la opinión del Director del establecimiento, el cual sostiene que *"...No sería oportuno creo yo, pues, no existen los mecanismos necesarios de control, se carece de herramientas, se tiene padres que fungen como responsables de la Junta*

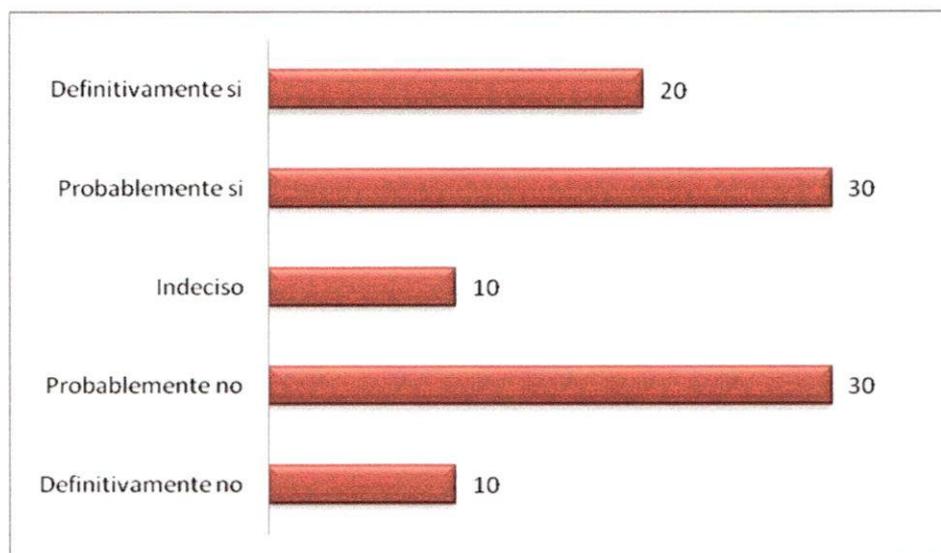
*Escolar, los cuales no tienen ni presentan una participación activa y comprometida...<sup>32</sup>.*

Se evidencia que la postura del Director resalta el poco compromiso asumido por los representantes de la Junta Escolar, siendo éste uno de los indicadores que dificulta la intervención y valoración adecuada al rendimiento y actividad del profesorado como de la administración.

En tanto que para los padres de familia se presenta una postura diferente a la del profesor, como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 5**

**Sanciones interpuestas por la Junta Escolar (padres de familia)**



Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 5, Item. 14.

Las opiniones de los padres de familia son divididas por una parte se desea apoyar las sanciones dirigidas a los profesores como al director, mientras que otro segmento no cree conveniente este accionar. En cuanto la Junta Escolar indica:

<sup>32</sup> Véase Anexo N° 7 Pregunta 15.

## Gráfico N° 6

### Sanciones hacia los profesores y director (Junta Escolar)



Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 6, Ítem. 14.

Como se puede apreciar el resultado, en este se evidencia claramente el apoyo que otorga el padre de familia al momento de decidir por una sanción interpuesta hacia los Profesores como el Director del establecimiento educativo.

#### 4.1.2 Organización

Es posible decir que la organización se basa en un sistema de actividades, que se coordinan entre los diferentes actores de la misma, para el presente caso, constituido por el conjunto de la Comunidad Educativa –conformado por estudiantes, profesores, padres de familia y el director- de tal manera, la pertinencia organizativa es asumida normalmente por el Director del establecimiento, así también, la participación activa de la Junta Escolar, conformada por los padres de familia, mismo que tienen la misión de velar los intereses educativos de sus hijos.

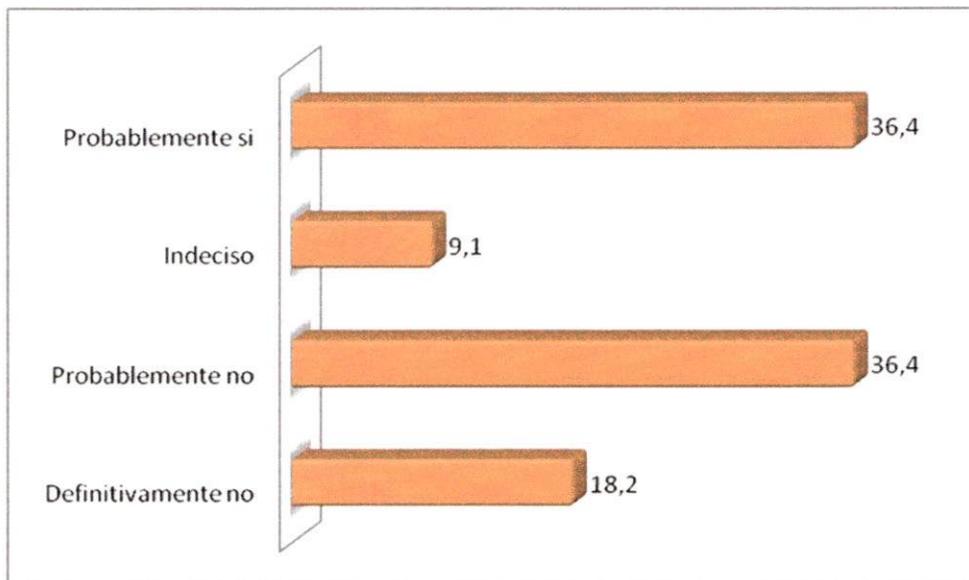
No es posible olvidar que la Junta Escolar se traduce en la base organizacional, en el cual participan los miembros, designados para la toma de decisiones en la

Gestión Educativa, su trabajo obviamente que adquiere diferentes puntos de vista y evaluaciones, entre éstas se tiene a las siguientes:

#### **4.1.2.1 Director y profesores sometidos a la normas dispuestas por la Junta Escolar**

En base a la opinión de los profesores de la Unidad Educativa Carlos Montenegro se pudo constatar lo siguiente en cuanto la interrogante relacionada con las disposiciones emanadas por la Junta Escolar:

**Gráfico N° 7**  
**Director y profesores sometidos a las normas**  
**dispuestas por la Junta Escolar**



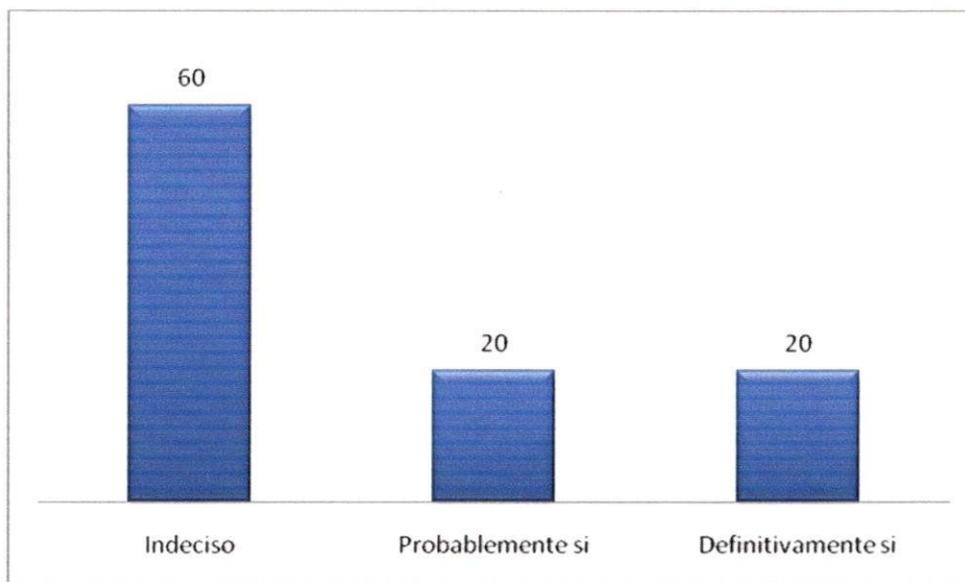
Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 4, Ítem. 7.

De acuerdo al resultado reflejado en el gráfico, en este se identifica claramente dos posturas resaltantes, una de ellas afirmando la respectiva correspondencia determinada por la Junta Escolar, mismo que es apoyado por el 36,4%, con un similar porcentaje, se tiene la población que niega la anterior aseveración, indicador también corroborado por el 18,2%.

Por lo tanto, en la mayoría de los casos, los profesores hacen caso omiso a las disposiciones de la Junta Escolar, se puede identificar de alguna manera, alguna susceptibilidad al accionar de éste ente, sobretodo, encontrando diferencias en las acciones, funciones y responsabilidades que asume la conformación de los Padres de Familia.

Con una posición contraria a lo anteriormente sostenido, de acuerdo a la opinión de los padres de familia, el 60% tiene la noción que toda disposición determinada por la Junta Escolar es asumida por el profesorado como por el Director del establecimiento educativo.

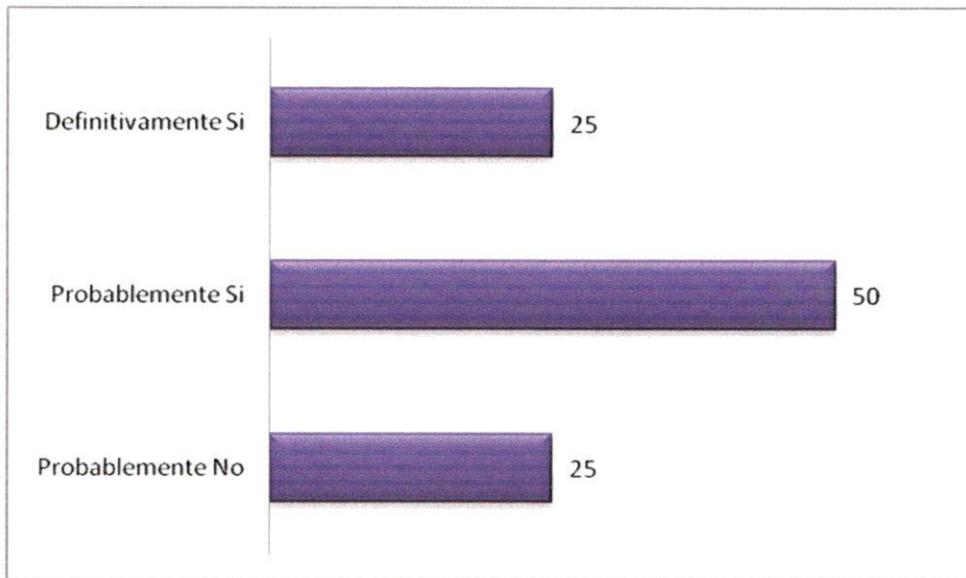
**Gráfico N° 8**  
**Aceptación de las disposiciones de la Junta Escolar**  
**por el profesorado y director (padres de familia)**



Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 5, Ítem. 7.

Asimismo, con una postura sostenida entre los padres de familia y la Junta Escolar, ésta última a la par de los anteriores, corrobora su labor y por ello, confirma que toda disposición es acatada por el Director y Profesorado, como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 9**  
**Aceptación de las disposiciones (Junta Escolar)**



Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 6, Item. 6.

### **4.1.3 Dirección**

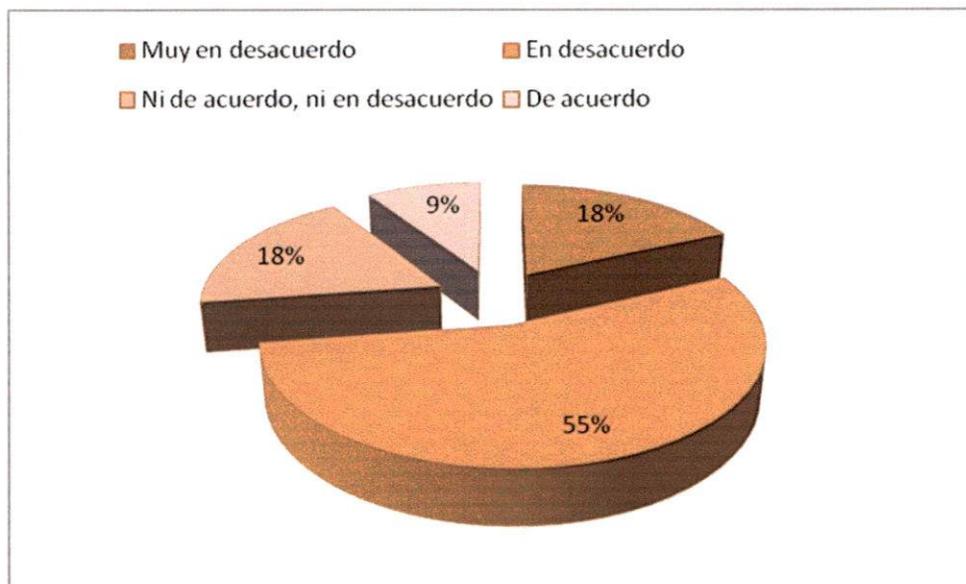
La dirección de un establecimiento educativo normalmente es asumido por el Director del establecimiento, por ello, su denominación, a la misma, la Junta Escolar adquiere ciertas capacidades en cuanto valorar el mismo y por ende evaluarlo, es por ello, que se presenta las siguientes características:

#### **4.1.3.1 Fiscalización hacia el Director y Profesores por la Junta Escolar**

De acuerdo a las responsabilidades asumidas por la Junta Escolar se tiene la fiscalización de las acciones y funciones del Director como de los Profesores, es por ello, pertinente conocer la opinión de los profesores en cuanto a la fiscalización.

**Gráfico N° 10**

**Fiscalización hacia el Director y Profesores por la Junta Escolar (profesores)**



Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 4, Ítem. 1.

La opinión de los profesores en cuanto la fiscalización que realiza la Junta Escolar, manifiestan su desacuerdo, indicador apoyado por el 55% del total de encuestados.

Se puede denotar la mayoría en posición contraria a la participación activa de la Junta Escolar, es evidente que el grupo de profesores no prefieren un control, que pueda guiar sus acciones, cumplimiento y responsabilidades dentro de la enseñanza educativa.

Asimismo, la postura del Director del establecimiento se enfoca en *"...debe cumplirse la norma y ella claramente determina estas responsabilidades hacia la Junta Escolar..."*<sup>33</sup>.

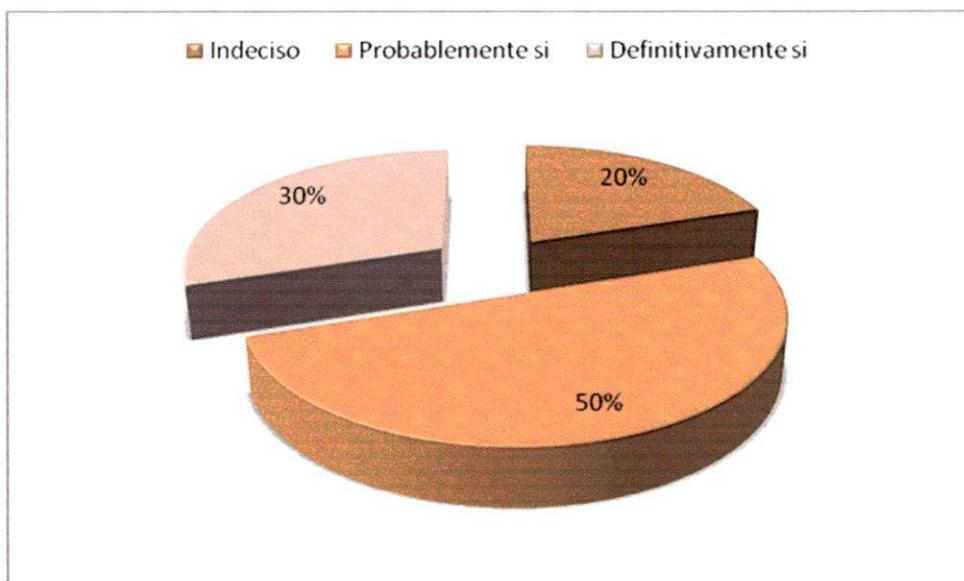
En tanto, que la opinión de los padres de familia en cuanto la fiscalización hacia el Director como los Profesores es ampliamente apoyado, es así que la mayoría de éstos corroboran dicha postura, misma que alcanza el 30% quienes muy seguros

<sup>33</sup> Véase Anexo N° 7 Pregunta 1.

de su opinión, sin embargo, el 50% restante considera la probabilidad de mencionadas acciones, denotando alguna inseguridad en su respuesta, siendo que tal vez no conozcan la actuación de la Junta Escolar.

**Gráfico N° 11**

**Fiscalización de la Junta Escolar según el padre de familia**



Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 5, Ítem. 1.

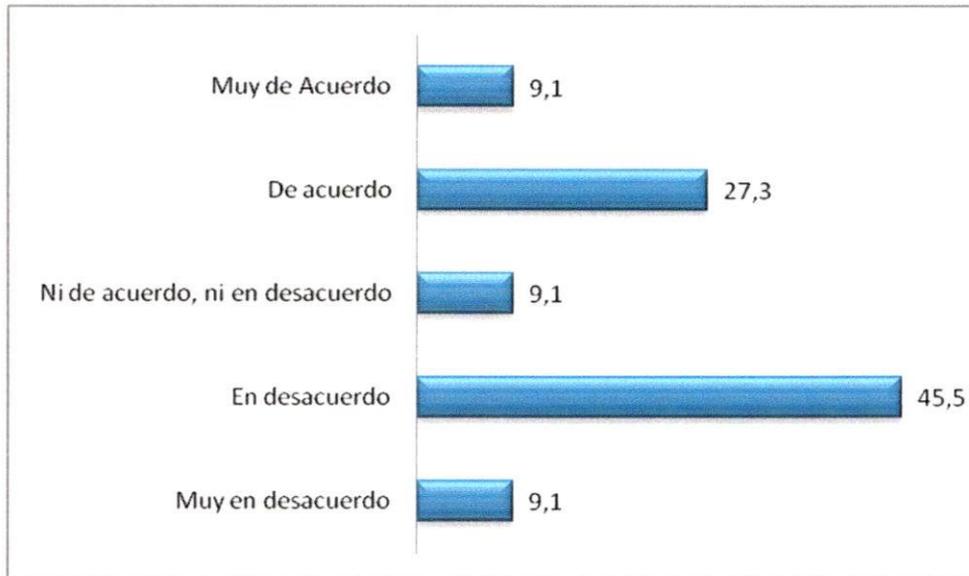
#### **4.1.4 Control**

##### **4.1.4.1 Obligación de controlar la administración educativa por la Junta Escolar**

De acuerdo a las posturas de los profesores en cuanto la intervención de los padres de familia dentro de la Administración Educativa, se evidencia diferentes posiciones, unas a favor y otras en contra. Sin embargo, es posible recordar que dentro de los objetivos que persigue la comunidad, plasmada en la Junta Escolar, se basa en lograr la eficiencia administrativa a través del control comunitario.

**Gráfico N° 12**

**Obligación de controlar la administración educativa por la Junta Escolar**



Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 4, Ítem. 11.

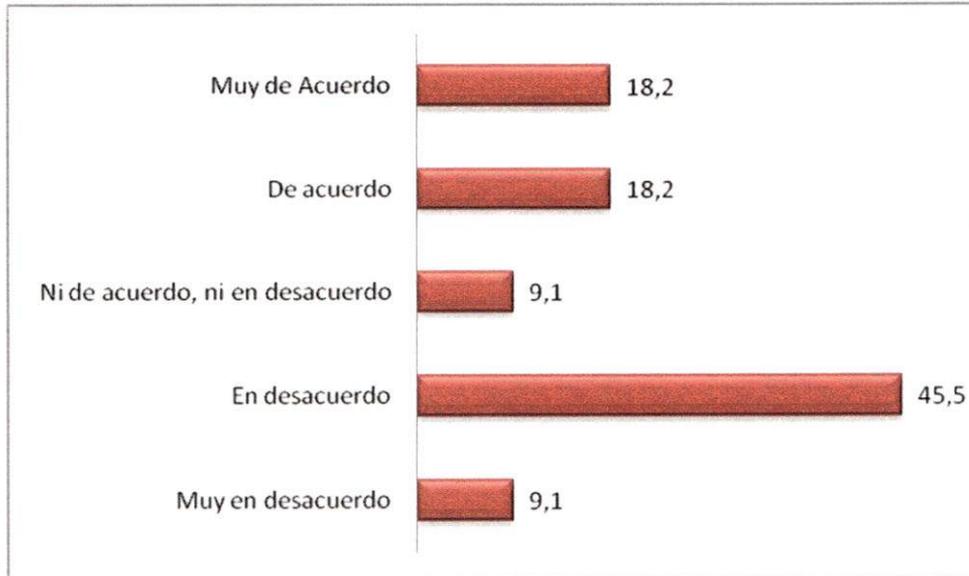
Es evidente la contraposición de los profesores al involucramiento de los padres de familia, mediante la Junta Escolar, el cual es ratificado y apoyado por el 45,5%, en tanto, que el 27,3% manifiesta su acuerdo. Sin embargo, la opinión del Director se enfoca en el poco involucramiento que demuestra y refleja la Junta Escolar dentro del proceso educativo, desde la planificación y las posteriores actividades educativas a ser asumidas en la gestión.

**4.1.4.2 Control del desempeño y puntualidad**

La postura por parte de los profesores respecto al control del desempeño y puntualidad de los profesores, se manifiesta de la siguiente manera:

**Gráfico N° 13**

**Control del desempeño y puntualidad (plantel de profesores)**



Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 4, Item. 12.

Como se puede apreciar los resultados plasmados en el gráfico anterior, en este se evidencia un desacuerdo de la mayoría de los profesores, para este caso corroborado por el 45,5%, en tanto, segmentos como los que están muy de acuerdo alcanzan el 18,2%, asimismo, con un mismo porcentaje los que manifiestan su acuerdo para mencionado control.

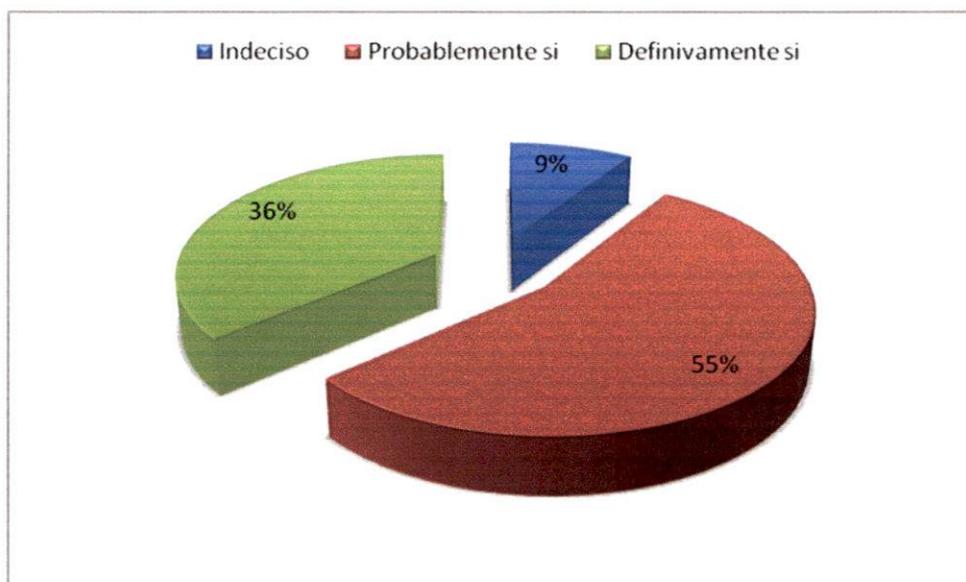
Para éste caso se puede apreciar una posición dividida entre aquellos que manifiestan su acuerdo al control del desempeño y puntualidad, como también, los otros que rechazan rotundamente este aspecto, si bien, la mayoría es apoyado por aquellos que niegan su intervención en ésta situación, se evidencia claramente contraposiciones encontradas entre unos y otros.

#### 4.1.4.3 Control a la participación y asistencia de los padres de familia

Si por una parte los profesores como el director son controlados por la Junta Escolar, es necesario también, que con este mismo acto se verifique la preocupación de los padres de familia por la educación de sus hijos, es por ello necesario conocer el punto de vista del maestro frente a mencionado cometido.

Gráfico N° 14

#### Control a la participación y asistencia de los padres de familia



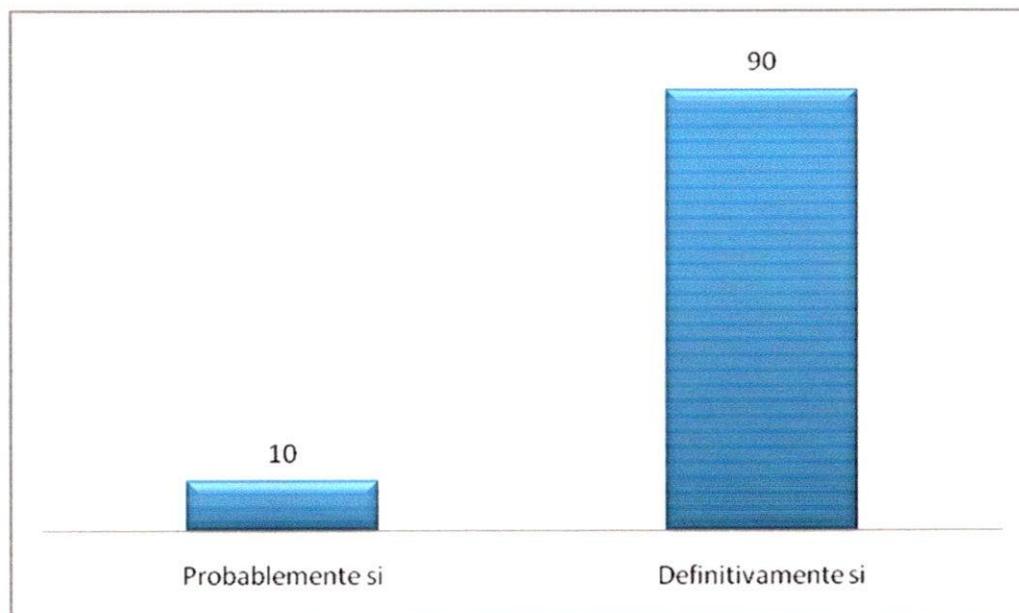
Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 4, Ítem. 13.

Frente a las anteriores negaciones del accionar de la Junta Escolar por parte de los profesores, en cuanto la fiscalización, control de sus actividades en el establecimiento educativo, en el presente caso, se refleja una opinión diferente, donde manifiestan su total acuerdo en llevar a cabo un control exhaustivo de las participación y asistencia de los padres de familia, si bien, este es un referente importante, se denota de alguna manera, la división en cuanto controlar a unos pero no así a otros, en este caso los profesores. En tanto que el Director indica que es parte de la responsabilidad de la Junta Escolar el velar éstos aspectos dentro del desempeño de los involucrados, es ahí donde la participación de los representantes debe ser activa y proactiva.

En tanto, para los padres de familia, las opiniones se distinguen con la siguiente característica:

**Gráfico N° 15**

**Apoyo al control de asistencia y participación (padres de familia)**



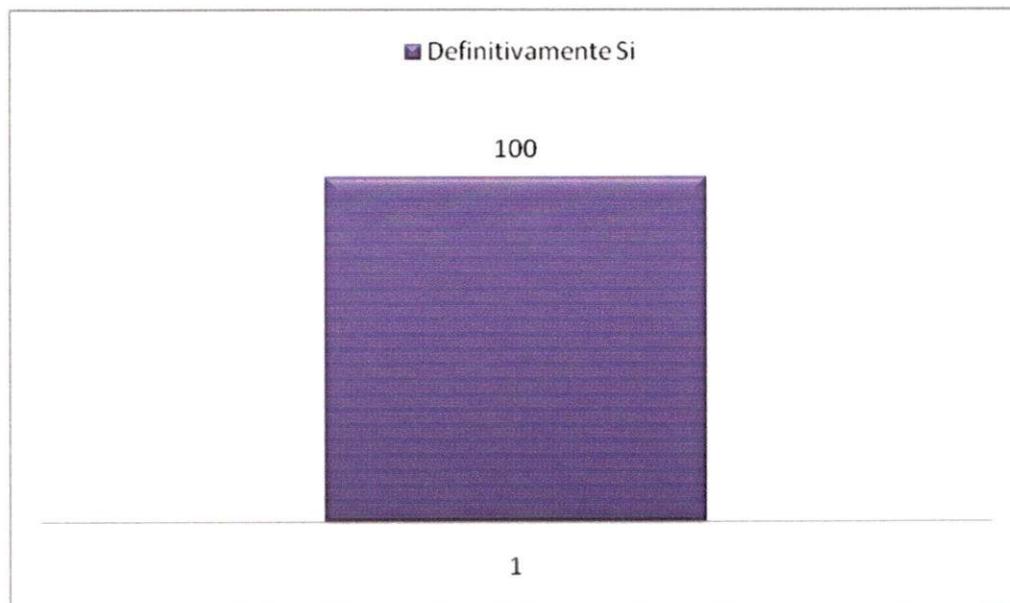
Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 5, Ítem. 13.

Se puede confirmar que todos los sujetos investigados aprueban la participación de la Junta Escolar dentro del proceso de control hacia el plantel de profesores como el Director, sin embargo, para lograr éste propósito se debe adecuar y cumplir a las medidas establecidas por norma, misma que dispone con claridad la función de control que debe ejercer la Junta Escolar.

Sin objetar observación alguna a este indicador, los padres de familia consideran necesario el asumir un control estricto a la participación y asistencia del padre frente a los hechos y actividades suscitadas en el aula y establecimiento educativo, es por ello, su amplia disposición y afirmación positiva. Por otra parte, para la Junta Escolar la opinión se basa de la siguiente manera:

**Gráfico N° 16**

**Control a la asistencia y participación del padre según la Junta Escolar**



Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 6, Item. 13.

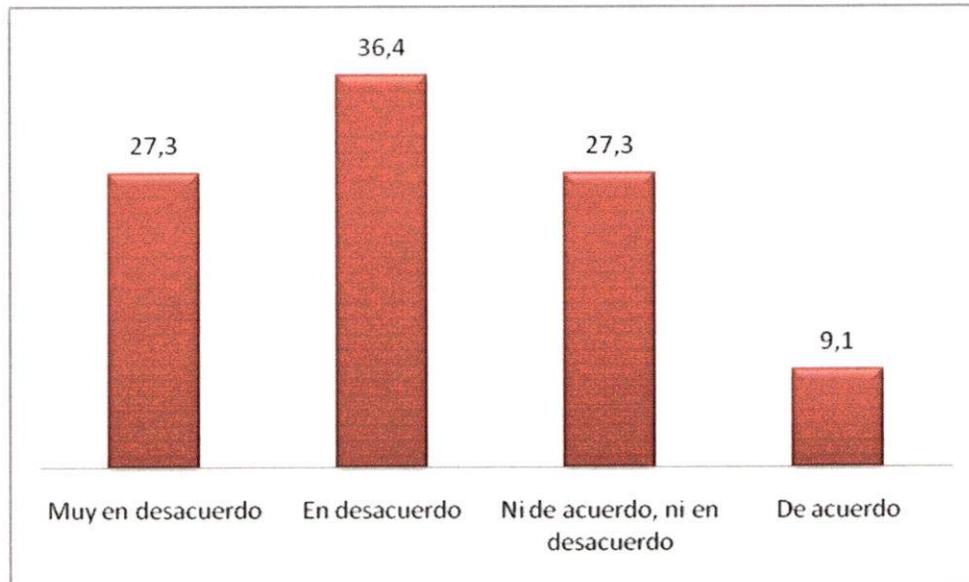
Según lo opinado por el padre de familia, la Junta Escolar ratifica su postura en cuanto llevar un control de la participación y asistencia de los padres de familia, durante la gestión y de las diversas actividades.

**4.1.4.4 Control de la Junta Escolar a la labor del profesor**

Como en los anteriores puntos en el cual la manifestación de los profesores estuvo contraria a cualquier tipo de control por parte de la Junta Escolar en el presente indicador se tiene lo siguiente:

**Gráfico N° 17**

**Control de la Junta Escolar a la labor del profesor (según los profesores)**



Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 4, Ítem. 15.

La opinión de los profesores es contundente al momento de rechazar cualquier tipo de control, por una parte, el 36,4 está en desacuerdo, como también el 27,3% indica estar muy en desacuerdo, en tanto que sólo el 9,1% sostiene una postura favorable a esta situación, mientras que el 27,3% está indeciso.

## **4.2 GESTIÓN EDUCATIVA**

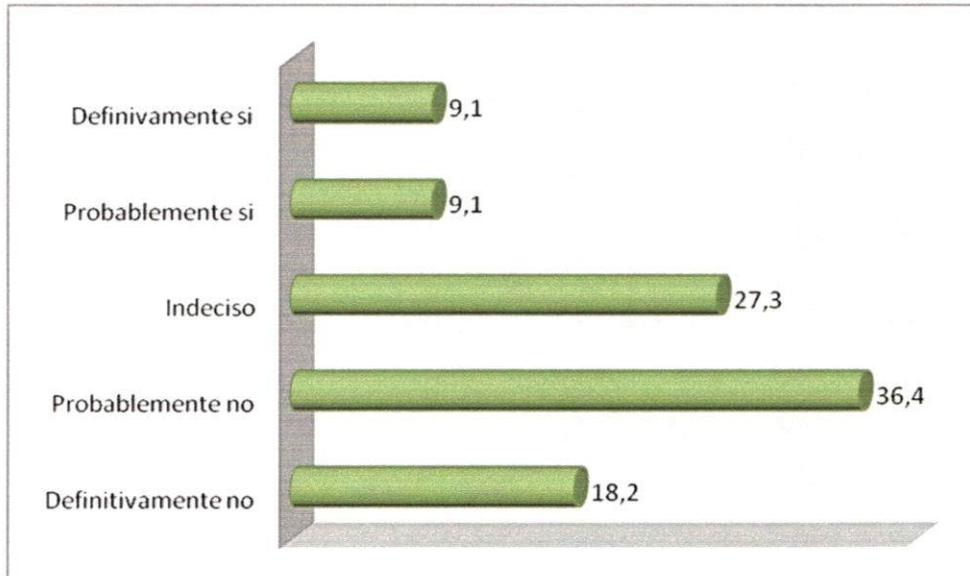
Para contar con una gestión educativa eficiente, en post de contar con una calidad educativa, es necesario la coordinación entre los diferentes entes, sin embargo, algunos pueden interferir en llevar a cabo una gestión altamente efectiva, es por ello, que los profesores opinan acerca de la intervención de la Junta Escolar en el proceso de la gestión.

### **4.2.1 Interferencia de la Junta Escolar en la gestión educativa**

A continuación se presenta la posición de los profesores durante el proceso de la gestión educativa:

**Gráfico N° 18**

**Interferencia de la Junta Escolar en la gestión educativa (profesores)**



Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 4, Ítem. 2.

Según la postura de los profesores, éstos en su mayoría 36,4% sostienen que no existe la interferencia por parte de la Junta Escolar, en tanto que el 27,3% está indeciso.

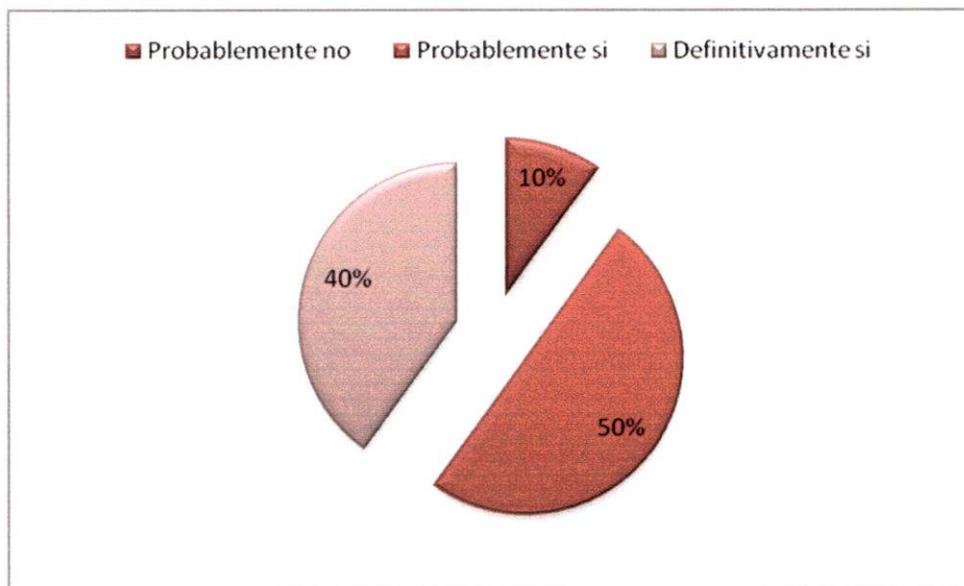
Sin embargo, la opinión del Director *“...No creo que intervenga o interfiera el proceso educativo, aunque algunos padres de familia no conocen a profundidad la verdadera función que debe asumir la Junta Escolar dentro del proceso de enseñanza situación que deriva en algunos excesos de ciertos padres de familia...”*<sup>34</sup>.

<sup>34</sup> Véase Anexo N° 7 Pregunta 2.

#### 4.2.2 Presentación de informes por parte de la Junta Escolar

Gráfico N° 19

##### Presentación de informes por parte de la Junta Escolar



Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 5, Ítem. 12.

La opinión de los padres de familia es importante al comprobar el cumplimiento de las responsabilidades asumidas por la Junta Escolar, en lo que respecta la presentación de informes, en este entendido se tiene lo siguiente: por una parte, el 50% cree que no se realiza la respectiva presentación, en tanto, que el 40% y el 10% afirman positivamente la presentación.

De tal manera, se puede apreciar que por una parte los padres de familia se mantienen informados por las acciones que lleva a cabo la Junta Escolar, en tanto que el restante no lo hace. Cabe recordar que no todos los padres de familia asumen un verdadero compromiso en el nivel educativo, debido a factores externos como ser, el trabajo y demás responsabilidades que evitan la participación.

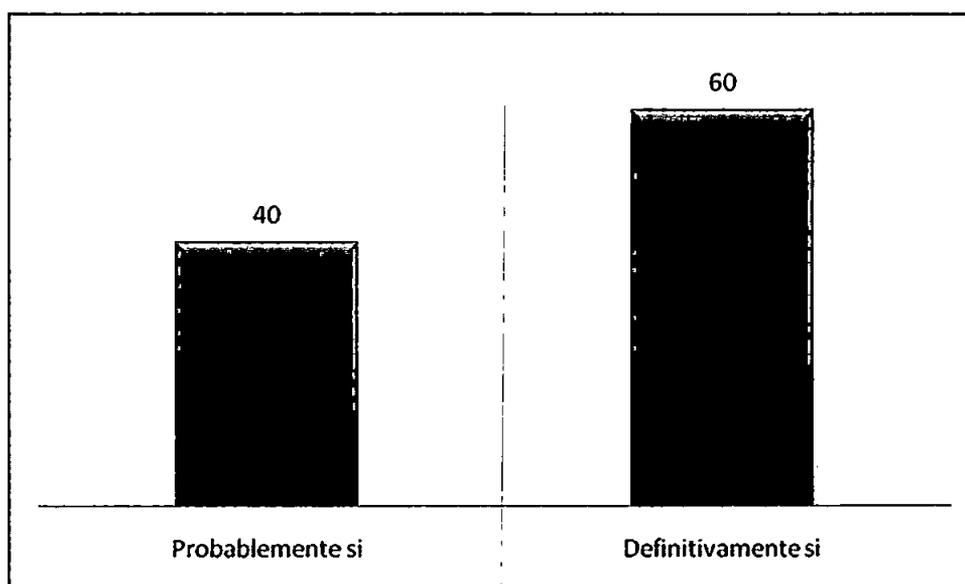
### 4.3 EDUCACIÓN

#### 4.3.1 Junta Escolar y el involucramiento en la Administración Educativa

La Administración Educativa comparte su accionar en base al conjunto y participación de la comunidad educativa, es por ello, que para los padres de familia considerar si la Junta Escolar presenta este accionar, manifiestan lo siguiente:

Gráfico N° 20

#### Junta Escolar y el involucramiento en la Administración Educativa (Junta Escolar)



Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 5, Item. 11.

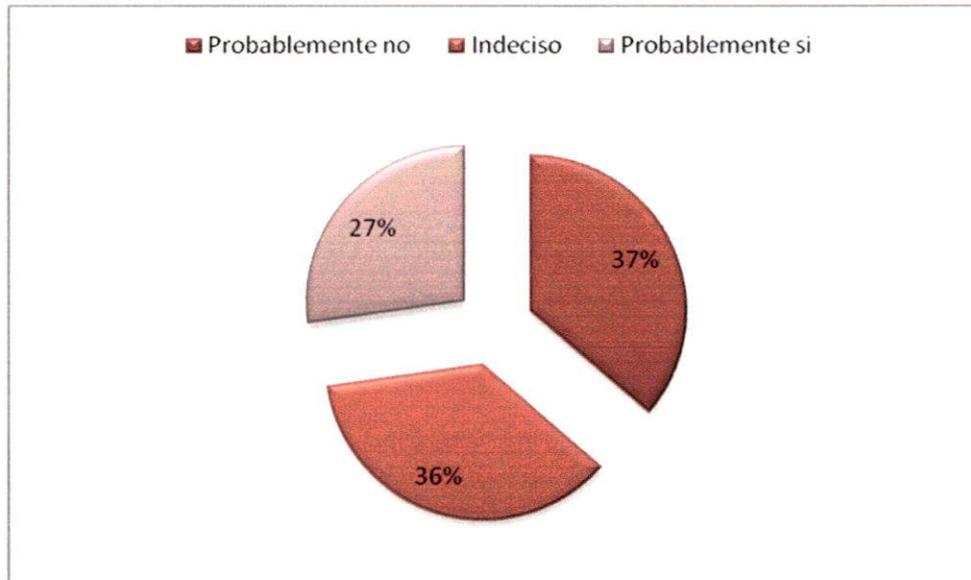
Los padres de familia confirman su postura en cuanto apoyar toda intervención de la Junta Escolar en el proceso de la Administración Educativa asumida por sus miembros. Se identifica conveniente la participación de ésta organización con la premisa de buscar mejores formas de enseñanza y calidad educativa a favor de los estudiantes.

## 4.4 EVALUACIÓN

### 4.4.1 Junta Escolar prioriza la evaluación de los profesores a diferencia de la gestión educativa

Gráfico N° 21

#### Junta Escolar prioriza la evaluación de los profesores a diferencia de la gestión educativa (según los profesores)



Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 4, Item. 3.

De acuerdo a la postura de los profesores, las opiniones son variadas en cuanto este acontecimiento, por un lado el 37% indica la probabilidad negativa de parte de la Junta Escolar en cuestionar o evaluar el rendimiento del profesorado, sin embargo, el 36% sostiene lo contrario, éstos si creen el involucramiento en el desempeño laboral del profesor frente a la evaluación de la gestión educativa.

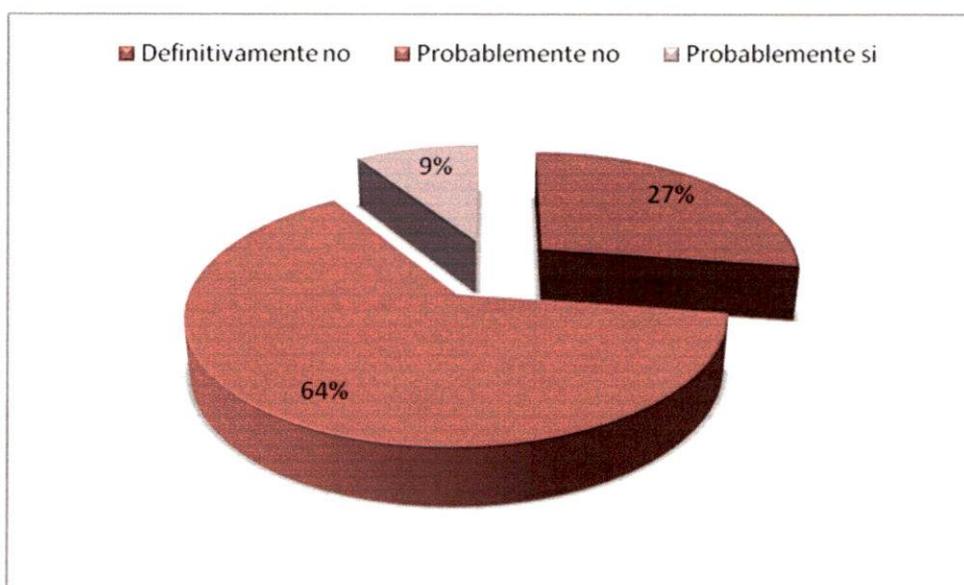
Frente a este dato, el Director resalta la poca intervención de la Junta Escolar en los dos aspectos, por un lado, la falta de evaluación que se hace a los profesores como la administración del establecimiento, asimismo, el mínimo involucramiento de éstos en la gestión educativa.

#### 4.4.2 Obligación de evaluar el desempeño del director los profesores por parte de la Junta Escolar

Como se dijo anteriormente, las Juntas Escolares tienen la responsabilidad de evaluar el desempeño laboral del profesor y del director, en el siguiente acápite se reflejará las características de ésta:

Gráfico N° 22

#### Obligación de evaluar según los profesores (Junta Escolar)



Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 4, Ítem. 9.

En tanto que el Director, sostiene que *“...la Junta Escolar está en todo su derecho de poder evaluar, controlar y medir el rendimiento del plantel de profesores como de la dirección, es por ello, que nosotros estamos dispuestos a someternos a cualquier situación particular que concierna este propósito, sin embargo, otra situación es la que se presenta al momento del cumplimiento de lo normado por ley y asumido por los representantes de la junta...”*.

Los profesores niegan o no aceptan recibir una evaluación de parte de la Junta Escolar, situación que es ratificada por el 64% y 27% respectivamente, sin

embargo, aquellos que están a favor de una evaluación sólo alcanzan el 9%. Por otra parte, los padres de familia tienen la siguiente apreciación:

**Gráfico N° 23**

**Evaluación a los profesores y director (según los padres de familia)**



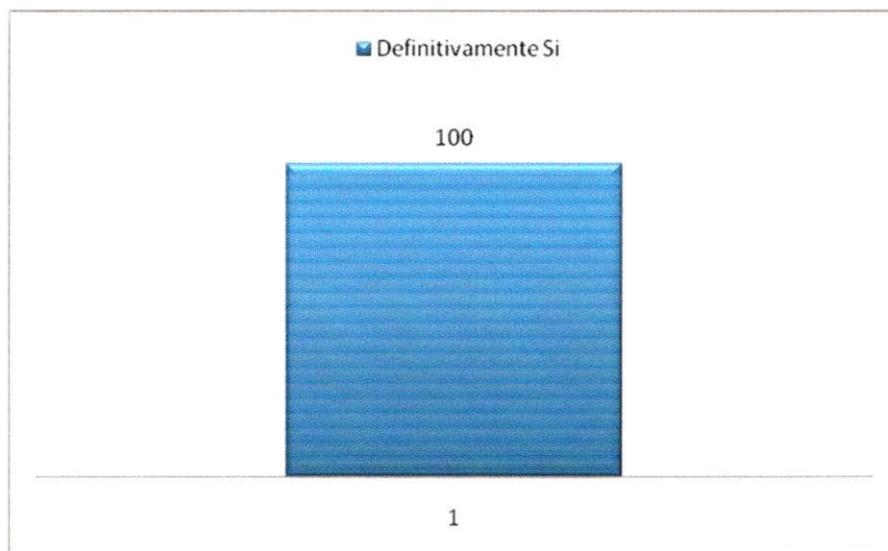
Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 5, Ítem. 9.

Para los padres de familia existe otro punto de vista frente a la negativa de los profesores en cuanto llevar una evaluación de sus acciones, es por ello, que para el total de éstos, afirman positivamente la noción de evaluar la actividad educativa, necesariamente a los profesores y el director del establecimiento, como se aprecia el gráfico, el 30% ratifica el indicador de 'definitivamente sí', como también, el 70% restante cree necesario esta acción. Asimismo, en cuanto la opinión de la Junta Escolar frente a éste cometido, se tiene el siguiente dato:

Se evidencia que el total de encuestados aprueban la labor de evaluar al plantel de profesores y administrativos, sin embargo, es importante resaltar que la Junta Escolar refleja falencias en cuanto su accionar dentro del proceso educativo y gestión en curso.

### Gráfico N° 24

#### Evaluación a los profesores y el director (según la Junta Escolar)



Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 6, Ítem. 4.

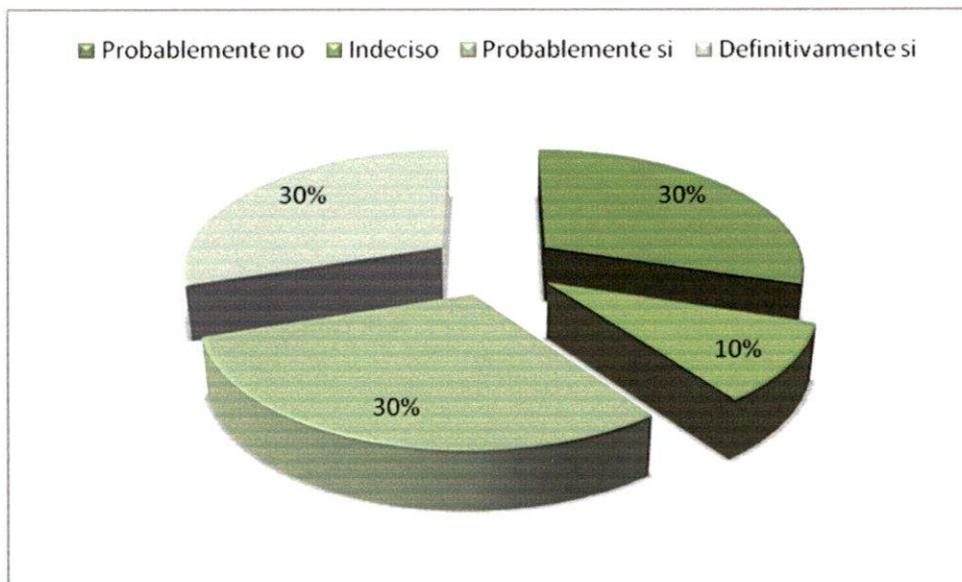
Para la Junta Escolar es prioridad la evaluación de los profesores y el director, por ello, el apoyo contundente en cuanto la cuestionante planteada. De acuerdo a las funciones de ésta organización, se prioriza el velar los intereses de los educandos, es por ello, que se brinda la potestad de organizarse a los padres de familia, mediante comités, en este caso, la prioridad desemboca en proteger y priorizar una educación competente y de calidad.

#### 4.4.3 Evaluación al trabajo de las Juntas Escolares

Si los profesores y el director son sometidos a una evaluación de parte de la Junta Escolar, es prioridad democrática que esta organización pueda ser considerado por los padres de familia, según los representantes de la Junta Escolar de la Unidad Educativa Carlos Montenegro, creen lo siguiente:

**Gráfico N° 25**

**Evaluación al trabajo de las Juntas Escolares (según los padres de familia)**



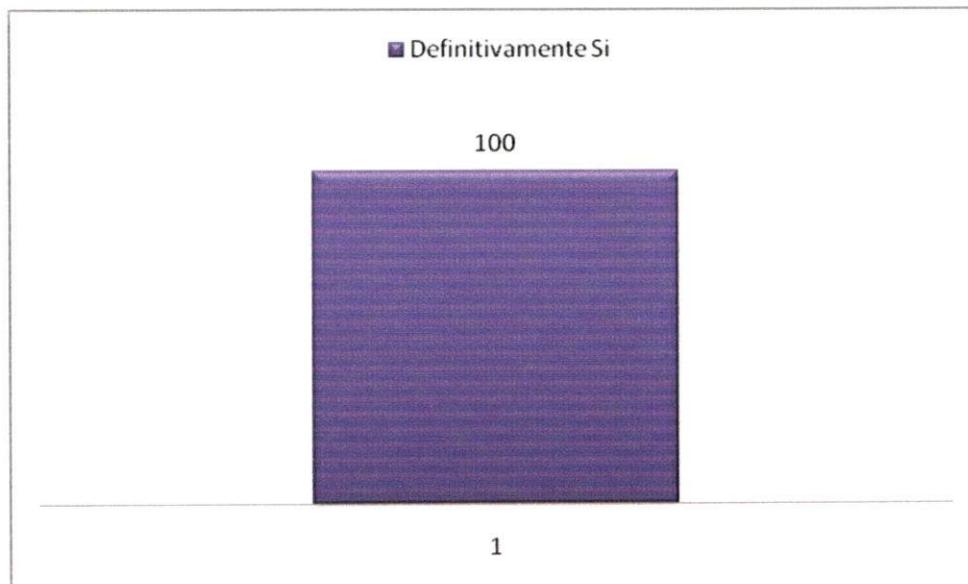
Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 5, Ítem. 3.

Para los partícipes de la encuesta, los padres de familia, por una parte demuestran su conformidad con el desempeño y trabajo de la Junta Escolar en la gestión educativa, sin embargo, también, se identifican aquellos disidentes de ésta postura, los cuales niegan rotundamente la eficiente labor llevada por los representantes.

#### **4.4.4 Evaluación de la Junta Escolar a sus miembros**

A continuación se conocerá la opinión de los representantes de la Junta Escolar con respecto a la evaluación dirigida hacia sus componentes:

**Gráfico N° 26**  
**Evaluación de la Junta Escolar a sus miembros**



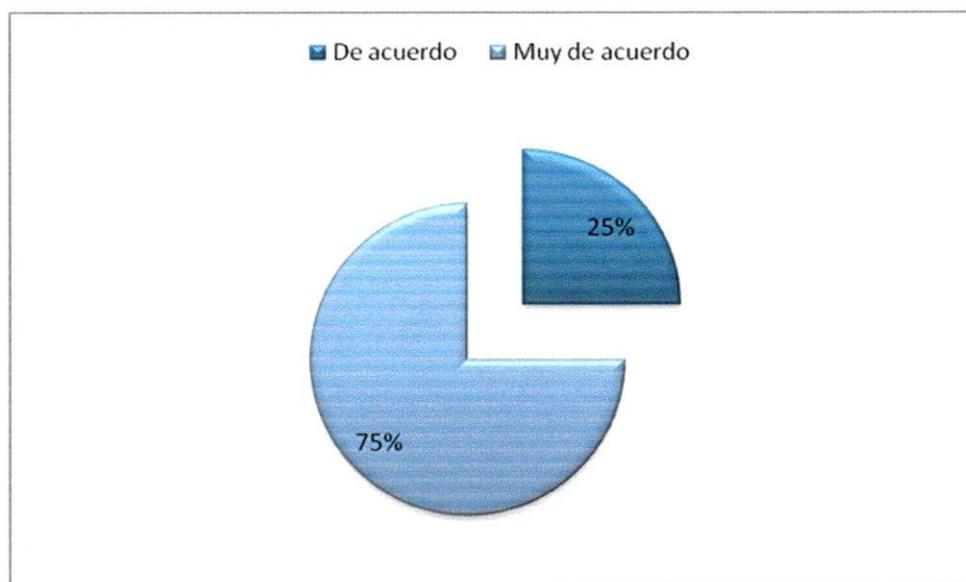
Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 6, Ítem. 12.

El discurso adoptado por los representantes de la Junta Escolar ratifican que realizan sus evaluaciones periódicamente, mismas que están dirigidas a su componentes de la actual gestión.

#### **4.4.5 Observaciones realizadas por el Director y profesores a la Junta Escolar**

Es importante conocer si la Junta Escolar acepta o niega que el Director como los Profesores realicen la observación al accionar de la organización de padres de familia, por ello, se tiene el siguiente indicador:

**Gráfico N° 27**  
**Aceptación de observaciones por parte del Director y Profesores**  
**(Junta Escolar)**



Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 6, Ítem. 11.

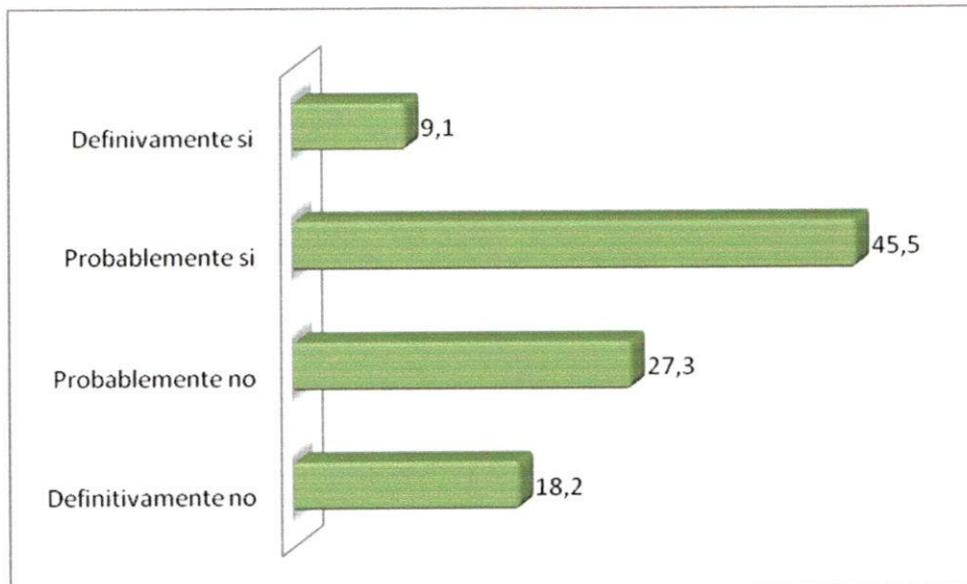
Para los representantes de la Junta Escolar manifiestan su conformidad y aceptación de considerar las observaciones generadas por parte del Director como de los profesores del establecimiento educativo.

#### **4.5 REGULACIÓN**

Es importante resaltar que la Junta Escolar debe adecuarse a los planteamientos que establece la norma jurídica educativa y apartados que posee la misma, en el cual se brinda y especifica sus funciones, responsabilidades y atribuciones al momento de accionar dentro de la gestión educativa. Para el profesorado, con referencia a éste aspecto denota lo siguiente:

**Gráfico N° 28**

**Trabajo desempeñado por la Junta Escolar de acuerdo a la norma  
(según los profesores)**



Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 4, Ítem. 6.

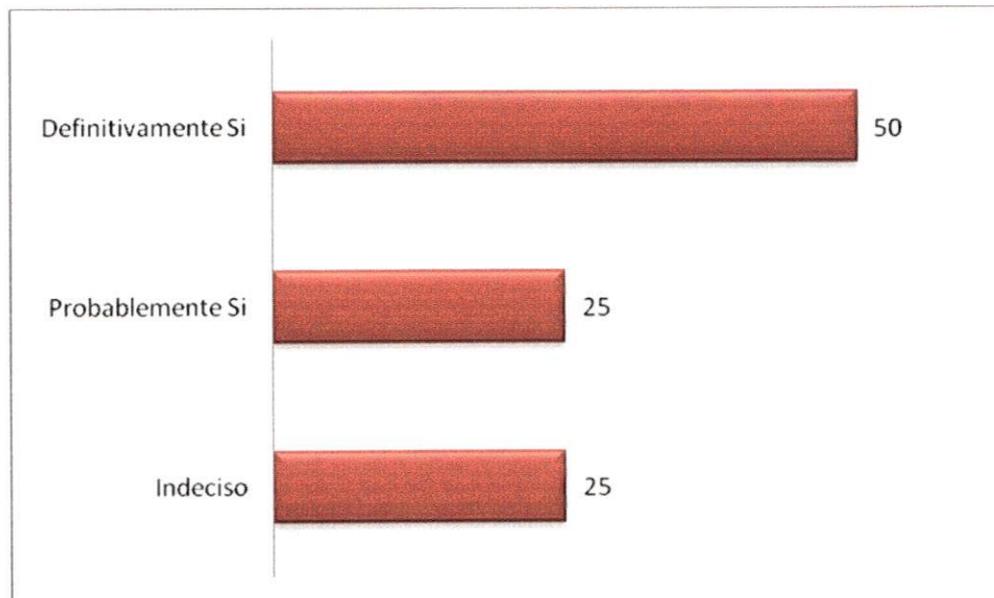
Para el 45,5% considera la probabilidad positiva, mismos consideran o creen que su accionar se enmarca con lo establecido por la norma educativa, asimismo, el 9,1% asegura esta postura, en tanto, que el 27,3% duda de éste accionar bajo el regimiento del articulado regulatorio, asimismo, el 18,2% confirma que no se cumple. De tal manera, las posiciones son contrarias y hasta llegar a constituirse en dos posturas negativas y positivas.

La posición del Director del establecimiento, *“...no cumplen, pues ellos, se excusan en la falta de tiempo y su intervención en el proceso educativo, no es pertinente ni continuo, normalmente no son eficientes al momento de asumir un verdadero rol y protagonismo...”*<sup>35</sup>.

<sup>35</sup> Véase Anexo N° 7 Pregunta 10.

Con referencia al cumplimiento de la normativa educativa que estipula sus acciones, atribuciones, entre otros, los representantes de la Junta Escolar, creen lo siguiente:

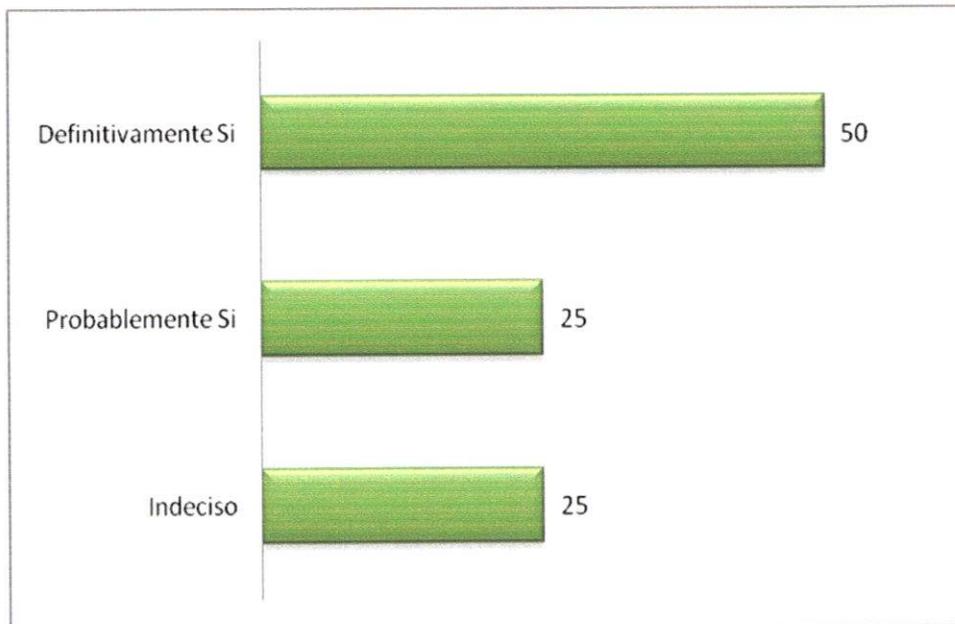
**Gráfico N° 29**  
**Cumplimiento de la normativa según la Junta Escolar**



Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 6, Item. 9.

La mayoría de los encuestados, en este caso los representantes de la Junta Escolar de la Unidad Educativa Carlos Montenegro ubicada en la ciudad de El Alto, aseguran actuar en base a la normativa educativa vigente, según las atribuciones emanadas por ley. En cuanto su conocimiento de lo estipulado se menciona:

**Gráfico N° 30**  
**Conocimiento de la Reforma Educativa y la Ley de Participación Popular**  
**(Junta Escolar)**



Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 6, Ítem. 1.

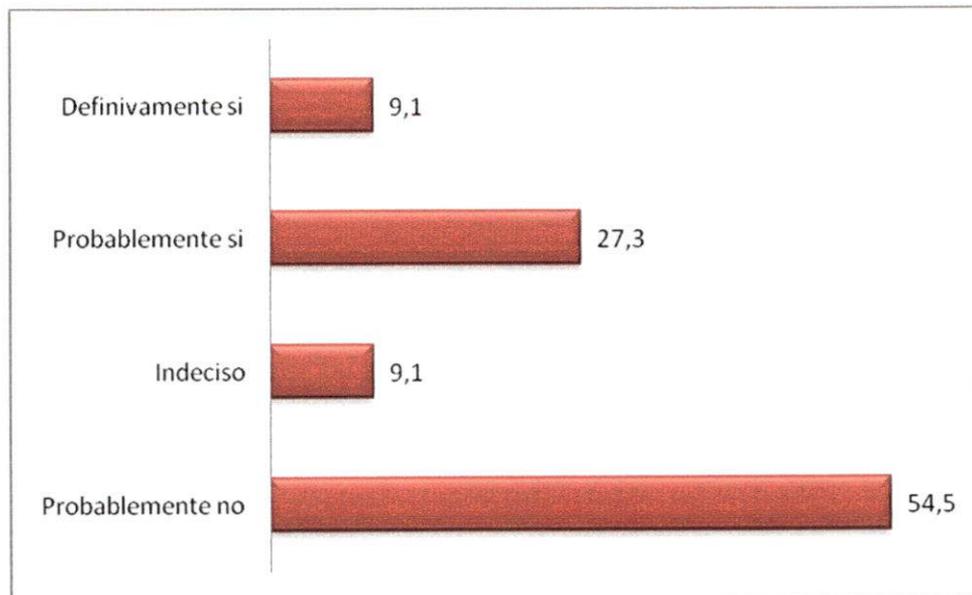
Como era de suponer, para la gran mayoría de los encuestados de la Junta Escolar indicaron conocer los planteamientos jurídicos legales que establece la Reforma Educativa como la Ley de Participación Popular.

#### **4.6 RELACIONAMIENTO Y COORDINACIÓN**

Es posible decir que toda organización debe contar con una participación activa como también con un relacionamiento adecuado entre las partes que la componen, de tal manera, que puedan suscitarse resultados a favor de los estudiantes. En cuanto contar con una mala relación entre la Junta Escolar con el profesorado y el director, para los primeros manifestaron lo siguiente:

**Gráfico N° 31**

**Mala relación de la Junta Escolar con el profesorado y director  
(según la Junta Escolar)**



Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 4, Ítem. 8.

Para el 54,5% indica que probablemente no existe mala relación entre la Junta Escolar con los profesores y el director, en tanto, que el 27,3% como el 9,1% creen y por otro lado confirman la compleja relación existente entre los actores anteriormente mencionados.

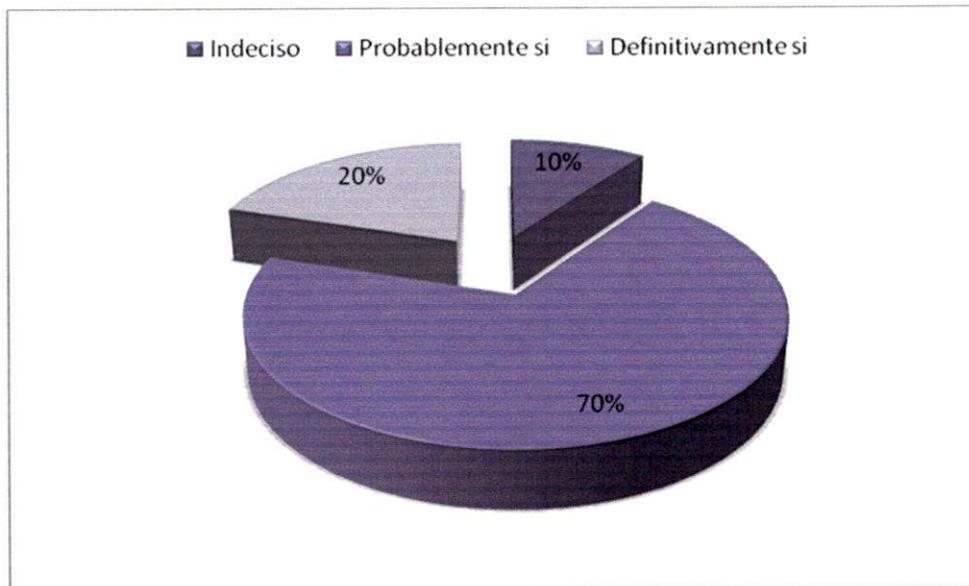
De tal manera, se evidencia notoriamente que existe un importante porcentaje, aunque no el máximo o mayor que opina o manifiesta de alguna manera el negativo relacionamiento de la Junta Escolar con el Director y los Profesores.

En tanto que el Director opina que *“...la parte administrativa que dirijo, como el plantel de profesores en ningún momento pretenden llevar una mala relación con la Junta Escolar, por lo contrario, es menester de éstos en tratar que sea llevadero el relacionamiento mediante la coordinación de los pasos a ser asumidos y ejecutados de acuerdo a las disposiciones planificadas...”*<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> Véase Anexo N° 7 Pregunta 8.

Bajo este mismo referente, la opinión de los padres de familia se refleja en lo siguiente:

**Gráfico N° 32**  
**Junta Escolar y malas relaciones con el Director y Profesorado**  
**(según los padres de familia)**



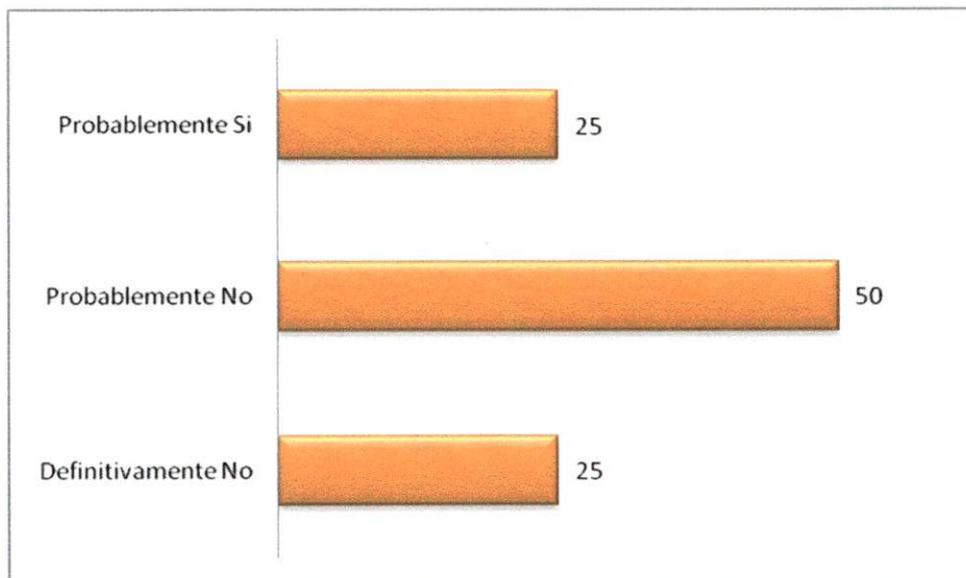
Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 5, Ítem. 8.

Para los padres de familia existe una gran duda en cuanto este acto, por ello, el 70% manifiesta su indecisión, sin embargo, el 30% restante se dividen en aquellos que afirman la probabilidad de existir un mal relacionamiento, como el 10% confirman este suceso.

Mientras que para la Junta Escolar se tiene otra postura en cuanto el relacionamiento interno, por lo que, el 50% éstos no cree que exista esta problemática, el 25% confirma la negativa al respecto, tan sólo el restante 25% si supone la existencia de un relacionamiento inoportuno entre los actores de la comunidad educativa, exceptuando a los estudiantes.

**Gráfico N° 33**

**Malas relaciones de la Junta Escolar con el Profesorado y el Director.**



Fuente: Elaboración propia en base al Anexo N° 6, Item. 7.

## **CAPÍTULO V**

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

---

### **5.1 Conclusiones**

#### **5.1.1 Conclusiones a los Objetivos**

Se pudo establecer que la Junta Escolar de la Unidad Educativa Carlos Montenegro, posee una intervención activa y progresiva dentro del proceso educativo, los resultados demuestran que su participación radica desde la planificación y apoyo que otorga este ente al momento de proyectar la gestión educativa.

#### **5.1.2 Conclusiones Generales**

- ❖ Se pudo constatar según los lineamientos jurídicos en el ámbito educativo que la creación de las Juntas Escolares, se basa en el órgano activo de participación ciudadana, en el cual se involucra los padres de familia del establecimiento educativo,
- ❖ La participación como involucramiento de la Junta Escolar se refleja en el proceso de planificación de la gestión educativa, en el cual se tiene la coordinación con los restantes miembros que componen la comunidad educativa.
- ❖ Se pudo detectar que para los profesores, las Juntas Escolares no tienen una aceptable percepción, debido a su interferencia en el proceso educativo. Asimismo, se denota que los educadores sienten un acoso por parte de esta organización, mediante mecanismos de presión hacia el desempeño de la actividad.

- ❖ Los resultados demuestran que los profesores prefieren el mínimo involucramiento en el proceso de enseñanza, debido a manifestaciones que señalan la interferencia como interrupción.
- ❖ La actividad y responsabilidades de la Junta Escolar cuenta con un apoyo importante por parte de los padres de familia, por ello, en muchos casos se les otorga y corrobora en las decisiones que emana de éstos hacia la mejora continua de la educación en particular.
- ❖ La norma es clara al otorgar responsabilidades y funcionalidad a la Junta Escolar, relacionado a la evaluación y control que deben ejercer los representantes, sin embargo, ésta situación no se evidencia dentro del proceso educativa, donde los factores de compromiso de los responsables, la falta de tiempo y discontinuidad hacia esta labor, hacen que la Junta Escolar cobre un mínimo protagonismo dentro de gestión.
- ❖ También se evidencia la falta de mecanismos, herramientas y formas de evaluación de parte de la Junta Escolar, situación que obviamente, repercute negativamente en los profesores como plantel administrativo, siendo que no se poseen con los medios e involucramiento adecuado de los representantes de la Junta Escolar dentro de la gestión educativa.

## **5.2 Recomendaciones**

En base a los resultados obtenidos, como también las inferencias planteadas anteriormente, se puede establecer las siguientes recomendaciones:

En base a las disposiciones legales establecidas como la Ley de Reforma Educativa, Ley de Participación Popular entre otros se dispone del siguiente criterio destinado al fortalecimiento de las Juntas Escolares.

Encontrando en la sociedad diversas organizaciones, una que debe de caracterizarse por llevar acciones a favor de la colectividad educativa, son las Organizaciones Territoriales de Base, por lo que, estas deben asumir una posición que favorezca a la educación boliviana.

Es por ello, que se sugiere los siguientes criterios:

- Se debe crear un organismo o grupos organizados que deberán crear campañas de concientización y orientación de las normas legales educativas, en el cual se pueda aclarar las responsabilidades, funciones y atribuciones que cumplen los diferentes actores involucrado en el proceso educativo.

Con la participación de otras organizaciones por lo cual la estrategia a asumirse debe abocar a concretar políticas que se establezcan en la población educativa, se asumirán los siguientes objetivos:

- Reducir el desconocimiento de la normas jurídicas legales del ámbito educativo, con la activa participación de las agrupaciones u organizaciones vecinales..
- Movilizar los recursos institucionales y comunitarios para promover la toma de conciencia sobre el problema de la educación, promoviendo actividades de información y acciones enfocadas a encontrar una amplia participación de la comunidad.

Para constituir una organización formal y fortalecida se deben se asumir algunos criterios para su cometido.

## **Fase 1**

### **Identificar instituciones y organizaciones comunitarias**

- ▣ Identificar y recabar información sobre instituciones públicas y privadas, organizaciones comunitarias, organizaciones no gubernamentales y otros sectores existentes en cada municipio.
- ▣ Identificar líderes, autoridades vecinales, comunitarias de diversas instituciones.
- ▣ Conocer percepciones y valorar la magnitud e importancia que cobra la educación.

## **Fase 2**

### **Coordinar con instituciones y organizaciones vecinales y comunitarias**

- ▣ Establecer la relación con instituciones públicas y privadas, organizaciones comunitarias, Organizaciones No Gubernamentales y otros sectores públicos.
- ▣ Recabar y disponer de información sobre el trabajo que desarrollan las Juntas Escolares.
- ▣ Concertar reuniones con organizaciones sociales y niveles de decisión de las instituciones locales, como ser: directores, jefes, responsables de coordinación, niveles gerenciales y de decisión.

### **Fase 3**

#### **Establecer compromisos**

- ▣ Reflexionar y proyectar conjuntamente acciones a favor de la educación comunitaria, en el cual se busque una calidad educativa y no así la interferencia del proceso de enseñanza.
- ▣ Motivar a la toma de responsabilidades sobre la temática, (demostrar confianza en las capacidades de las personas) e identificar conjuntamente un equipo de trabajo.
- ▣ Establecer compromisos y modalidades de trabajo conjunto.

### **Fase 4**

#### **Capacitación**

- ▣ Se deben de realizar talleres de capacitación sobre “La educación en Bolivia, sus alcances, límites, normas”, dirigido a representantes de instituciones y organizaciones de base, con el apoyo de recursos sectoriales.
- ▣ Definir el compromiso de los sectores institucionales y actores sociales, a fin de integrar esfuerzos para la obtener una educación de calidad.

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

- **ACHÁ, Fabiola.** “Propuesta de Gestión Escolar Democrática y Participativa”. Edit. CEBIAE. La Paz-Bolivia. 1994.
- **CALERO P., Mavilo.** “Administración Educativa”. Edit. Abedul. Lima – Perú. 1995.
- **CALERO PEREZ, Mavilo.** “Administración General del Centro Educativo”. Edit. Abedol. Lima Perú. 1996.
- **CHIAVENATO, Idalberto.** “Introducción a la Teoría General de la Administración” Edit. Mc Graw Hill. México. 1995.
- **HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto.** “Metodología de La Investigación” Edit. Mc Graw Hill. 2001. México.
- **KOONTZ O’DONNELL, Weihrich.** “Administración” 9na. Edición, Edit. Mc Graw Hill. México. 1998.
- **MINISTERIO DE EDUCACION, CULTURA Y DEPORTES.** “Reforma Educativa” Edit. Papiro. La Paz - Bolivia.
- **MINISTERIO DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y MEDIO AMBIENTE.** “Ley de Participación Popular”. La Paz-Bolivia. 1995.
- **NAGUI N, Mohammad.** “Metodología de la Investigación”. Edit. Limusa México. 1988.
- **PÉREZ, Virginia.** “Propuestas de Gestión Educativa Democrática y Participativa”. Edit. CEBIAE. Cochabamba-Bolivia. 1996.

- **MEJIA, Marco.** "Comunidad Educativa, una construcción para empoderar los actores y construir una nueva institucionalidad" Edit. CEBIAE. La Paz-Bolivia. 2000.
- **ROCKWELL, Elisie – MERCADO, Ruth.** "Centro de Estudios Avanzados del IPN" 1996.
- **RODRÍGUEZ, Francisco.** "Introducción a la metodología de Ciencias Sociales" Edit. Política. Colombia. 1985.
- **SÁNCHEZ DE HOGOJO, J.J.** "La gestión participativa en la enseñanza". Edit. Lancea. Madrid-España. 1997.
- **VENARIO, Alicia.** Análisis y alcances de la Reforma Educativa. La Paz – Bolivia. Edit. USFA. 2000.

#### **NORMAS LEGALES**

- **Ley de Reforma Educativa N° 1565**
- **Ley de Participación Popular N° 1551**

**ANEXOS**

**Anexo 1**

**CUESTIONARIO  
PARA LOS PROFESORES**

El presente cuestionario busca información para conocer algunos aspectos relacionados con las actividades que realiza la Junta Escolar, por lo que solicitamos su colaboración.

Especialidad.....

Sexo:            Masculino ( )                      Femenino ( )

Experiencia dentro la Unidad            1 Año ( )            2 Años ( )            Más de dos Años ( )

1. ¿La Junta Escolar debe fiscalizar estrictamente el trabajo del director y de los profesores?

- 5. Muy de acuerdo ( )
- 4. De acuerdo ( )
- 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )
- 2. En desacuerdo ( )
- 1. Muy en desacuerdo ( )

2. ¿La participación de la Junta Escolar interfiere permanentemente dentro el proceso de gestión educativa?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

3. ¿La Junta Escolar de la unidad se preocupa más en administrar el trabajo de los docentes que la gestión educativa?

- 5. Muy de acuerdo ( )
- 4. De acuerdo ( )
- 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )
- 2. En desacuerdo ( )
- 1. Muy en desacuerdo ( )

4. ¿La Junta Escolar evalúa claramente el desempeño del director y de los profesores en los tiempos establecidos?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )

- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

5. ¿La Junta Escolar, debería evaluar el desempeño del director y de los profesores?

- 5. Muy de acuerdo ( )
- 4. De acuerdo ( )
- 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )
- 2. En desacuerdo ( )
- 1. Muy en desacuerdo ( )

6. ¿La Junta Escolar realiza su trabajo de acuerdo a lo normado por la Reforma Educativa?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

7. ¿El director y los profesores de la unidad educativa, siempre aceptan las normas establecidas por la Junta Escolar?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

8. ¿Los miembros de la Junta Escolar tiene malas relaciones con el director y los profesores?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

9. ¿La Junta Escolar debe, tiene la obligación de evaluar el desempeño del director y de los profesores?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

10. ¿Según su parecer la Junta Escolar colabora en la Planificación de la gestión?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

11. ¿La Junta Escolar tendrá la obligación de realizar control sobre la administración educativa?

- 5. Muy de acuerdo ( )
- 4. De acuerdo ( )
- 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )
- 2. En desacuerdo ( )
- 1. Muy en desacuerdo ( )

12. ¿La Junta Escolar debe controlar estrictamente la puntualidad y eficiencia del desempeño docente?

- 5. Muy de acuerdo ( )
- 4. De acuerdo ( )
- 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )
- 2. En desacuerdo ( )
- 1. Muy en desacuerdo ( )

13. ¿La Junta Escolar realiza controles en cuanto a la participación y asistencia de los padres de familia?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

14. ¿Será necesario que la Junta escolar imponga sanciones económicas a los padres que no participan en la unidad Educativa?

- 5. Muy de acuerdo ( )
- 4. De acuerdo ( )
- 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )
- 2. En desacuerdo ( )
- 1. Muy en desacuerdo ( )

15. ¿Usted esta de acuerdo en que la Junta Escolar controle la labor docente?

- 5. Muy de acuerdo ( )
- 4. De acuerdo ( )
- 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )
- 2. En desacuerdo ( )
- 1. Muy en desacuerdo ( )

**Anexo 2**

**CUESTIONARIO  
PARA LOS PADRES DE FAMILIA**

El presente cuestionario busca información para conocer algunos aspectos relacionados con las actividades que realiza la Junta Escolar, por lo que solicitamos su colaboración.

Profesión u ocupación.....

Sexo:            Masculino ( )                      Femenino ( )

1. ¿La junta Escolar fiscaliza estrictamente el trabajo del director y de los profesores?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

2. ¿El director y los profesores se resisten a la evaluación periódica que debe realizar la junta Escolar?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

3. ¿Dentro la Unidad Educativa el trabajo realizado por la Junta Escolar en general es muy bueno?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

4. ¿La Junta Escolar evalúa claramente el desempeño del director y de los profesores en los tiempos establecidos?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

5. **¿Con la participación de la Junta escolar el trabajo de los docentes a mejorado?**

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

6. **¿Los miembros de la Junta Escolar realizan su trabajo de acuerdo a lo normado por la Reforma Educativa?**

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

7. **¿El director y los profesores de la Unidad Educativa, aceptan las normas establecidas por la Junta escolar?**

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

8. **¿El director y los profesores tiene malas relaciones con los miembros de la junta Escolar porque se les quiere evaluar?**

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

9. **¿La Junta Escolar debe y tiene la obligación de evaluar el desempeño del director de los profesores?**

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

10. ¿Según su parecer la Junta Escolar colabora en la Planificación curricular de la gestión?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

11. ¿La Junta Escolar realiza control sobre la administración educativa en la unidad?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

12. ¿La Junta Escolar presenta informes a los padres de familia periódicamente?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

13. ¿La Junta Escolar realiza controles en cuanto a la participación y asistencia de los padres de familia?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

14. ¿Será necesario que la Junta Escolar imponga sanciones económicas a los padres de familia que no participen en la Unidad Educativa?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

15. ¿El trabajo de la Junta Escolar es adecuado y eficiente?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

16. ¿La Junta Escolar participa en la gestión educativa de la Unidad Educativa?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

17. ¿La Junta Escolar, debería cambiar cada dos gestiones?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

18. ¿La función que cumple la Junta Escolar es favorable para la Unidad Educativa?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

19. ¿La Junta Escolar se preocupa por mejorar la infraestructura de la Unidad?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )



5. ¿Los padres de familia deberían evaluar el trabajo desarrollado por los miembros de la Junta Escolar?

- 5. Muy de acuerdo ( )
- 4. De acuerdo ( )
- 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )
- 2. En desacuerdo ( )
- 1. Muy en desacuerdo ( )

6. ¿El director y los profesores de la Unidad Educativa, siempre aceptan las normas establecidas de la Junta Escolar?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

7. ¿El director y los profesores tiene malas relaciones con los miembros de la Junta Escolar porque se les quiere evaluar?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

8. ¿La Junta Escolar realiza algún tipo de control dentro la administración educativa?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

9. ¿La Junta Escolar cumple estrictamente con lo normado por la Reforma Educativa?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

10. ¿La Junta Escolar colabora en la Planificación curricular de la gestión?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

11. ¿La Junta Escolar debería aceptar las observaciones del director y los profesores?

- 5. Muy de acuerdo ( )
- 4. De acuerdo ( )
- 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )
- 2. En desacuerdo ( )
- 1. Muy en desacuerdo ( )

12. ¿La Junta Escolar avalúa el desempeño de sus miembros periódicamente?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

13. ¿La Junta Escolar realiza controles en cuanto a la participación y asistencia de los padres de familia?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

14. ¿Será necesario que la Junta Escolar imponga sanciones económicas a los padres que no participan en la Unidad Educativa?

- 5. Muy de acuerdo ( )
- 4. De acuerdo ( )
- 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )
- 2. En desacuerdo ( )
- 1. Muy en desacuerdo ( )

15. ¿Respetar la equidad de género dentro la Junta Escolar?

- 5. Definitivamente si ( )
- 4. Probablemente si ( )
- 3. Indeciso ( )
- 2. Probablemente no ( )
- 1. Definitivamente no ( )

**ANEXO N° 4**  
**BASE DE DATOS (PROFESORES)**

ITEM 1

| <b>Indicadores</b>              | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo               | 2                 | 18,2              |
| En desacuerdo                   | 6                 | 54,5              |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 2                 | 18,2              |
| De acuerdo                      | 1                 | 9,1               |
| <b>Total</b>                    | <b>11</b>         | <b>100</b>        |

ITEM 2

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Definitivamente no | 2                 | 18,2              |
| Probablemente no   | 4                 | 36,4              |
| Indeciso           | 3                 | 27,3              |
| Probablemente si   | 1                 | 9,1               |
| Definitivamente si | 1                 | 9,1               |
| <b>Total</b>       | <b>11</b>         | <b>100</b>        |

ITEM 4

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Probablemente no   | 4                 | 36,4              |
| Indeciso           | 4                 | 36,4              |
| Probablemente si   | 3                 | 27,3              |
| <b>Total</b>       | <b>11</b>         | <b>100</b>        |

ITEM 5

| <b>Indicadores</b>              | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo               | 3                 | 27,3              |
| En desacuerdo                   | 4                 | 36,4              |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 3                 | 27,3              |
| De acuerdo                      | 1                 | 9,1               |
| <b>Total</b>                    | <b>11</b>         | <b>100</b>        |

ITEM 6

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Definitivamente no | 2                 | 18,2              |
| Probablemente no   | 3                 | 27,3              |
| Probablemente si   | 5                 | 45,5              |
| Definitivamente si | 1                 | 9,1               |
| <b>Total</b>       | <b>11</b>         | <b>100</b>        |

## ITEM 7

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Definitivamente no | 2                 | 18,2              |
| Probablemente no   | 4                 | 36,4              |
| Indeciso           | 1                 | 9,1               |
| Probablemente si   | 4                 | 36,4              |
| <b>Total</b>       | <b>11</b>         | <b>100</b>        |

## ITEM 8

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Probablemente no   | 6                 | 54,5              |
| Indeciso           | 1                 | 9,1               |
| Probablemente si   | 3                 | 27,3              |
| Definitivamente si | 1                 | 9,1               |
| <b>Total</b>       | <b>11</b>         | <b>100</b>        |

## ITEM 9

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Definitivamente no | 3                 | 27,3              |
| Probablemente no   | 7                 | 63,6              |
| Probablemente si   | 1                 | 9,1               |
| <b>Total</b>       | <b>11</b>         | <b>100</b>        |

## ITEM 10

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Definitivamente no | 2                 | 18,2              |
| Probablemente no   | 7                 | 63,6              |
| Indeciso           | 1                 | 9,1               |
| Probablemente si   | 1                 | 9,1               |
| <b>Total</b>       | <b>11</b>         | <b>100</b>        |

## ITEM 11

| <b>Indicadores</b>              | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo               | 1                 | 9,1               |
| En desacuerdo                   | 5                 | 45,5              |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 1                 | 9,1               |
| De acuerdo                      | 3                 | 27,3              |
| Muy de Acuerdo                  | 1                 | 9,1               |
| <b>Total</b>                    | <b>11</b>         | <b>100</b>        |

## ITEM 12

| <b>Indicadores</b>              | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo               | 1                 | 9,1               |
| En desacuerdo                   | 5                 | 45,5              |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 1                 | 9,1               |
| De acuerdo                      | 2                 | 18,2              |
| Muy de Acuerdo                  | 2                 | 18,2              |
| Total                           | 11                | 100               |

## ITEM 13

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Indeciso           | 1                 | 9,1               |
| Probablemente si   | 6                 | 54,5              |
| Definitivamente si | 4                 | 36,4              |
| Total              | 11                | 100               |

## ITEM 14

| <b>Indicadores</b>              | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo               | 1                 | 9,1               |
| En desacuerdo                   | 5                 | 45,5              |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 2                 | 18,2              |
| De acuerdo                      | 2                 | 18,2              |
| Muy de Acuerdo                  | 1                 | 9,1               |
| Total                           | 11                | 100               |

## ITEM 15

| <b>Indicadores</b>              | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo               | 3                 | 27,3              |
| En desacuerdo                   | 4                 | 36,4              |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 3                 | 27,3              |
| De acuerdo                      | 1                 | 9,1               |
| Total                           | 11                | 100               |

**ANEXO N° 5**  
**BASE DE DATOS (PADRES DE FAMILIA)**

ITEM 1

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Indeciso           | 2                 | 20                |
| Probablemente si   | 5                 | 50                |
| Definitivamente si | 3                 | 30                |
| Total              | 10                | 100               |

ITEM 2

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Indeciso           | 2                 | 20                |
| Probablemente si   | 5                 | 50                |
| Definitivamente si | 3                 | 30                |
| Total              | 10                | 100               |

ITEM 3

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Probablemente no   | 3                 | 30                |
| Indeciso           | 1                 | 10                |
| Probablemente si   | 3                 | 30                |
| Definitivamente si | 3                 | 30                |
| Total              | 10                | 100               |

ITEM 4

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Indeciso           | 1                 | 10                |
| Probablemente si   | 6                 | 60                |
| Definitivamente si | 3                 | 30                |
| Total              | 10                | 100               |

ITEM 5

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Probablemente no   | 1                 | 10                |
| Indeciso           | 5                 | 50                |
| Probablemente si   | 3                 | 30                |
| Definitivamente si | 1                 | 10                |
| Total              | 10                | 100               |

## ITEM 6

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Probablemente no   | 1                 | 10                |
| Indeciso           | 5                 | 50                |
| Probablemente si   | 1                 | 10                |
| Definitivamente si | 3                 | 30                |
| <b>Total</b>       | <b>10</b>         | <b>100</b>        |

## ITEM 7

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Indeciso           | 6                 | 60                |
| Probablemente si   | 2                 | 20                |
| Definitivamente si | 2                 | 20                |
| <b>Total</b>       | <b>10</b>         | <b>100</b>        |

## ITEM 8

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Indeciso           | 1                 | 10                |
| Probablemente si   | 7                 | 70                |
| Definitivamente si | 2                 | 20                |
| <b>Total</b>       | <b>10</b>         | <b>100</b>        |

## ITEM 9

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Probablemente si   | 3                 | 30                |
| Definitivamente si | 7                 | 70                |
| <b>Total</b>       | <b>10</b>         | <b>100</b>        |

## ITEM 10

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Probablemente no   | 2                 | 20                |
| Indeciso           | 3                 | 30                |
| Probablemente si   | 2                 | 20                |
| Definitivamente si | 3                 | 30                |
| <b>Total</b>       | <b>10</b>         | <b>100</b>        |

## ITEM 11

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Probablemente si   | 4                 | 40                |
| Definitivamente si | 6                 | 60                |
| <b>Total</b>       | <b>10</b>         | <b>100</b>        |

## ITEM 12

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Probablemente no   | 1                 | 10                |
| Probablemente si   | 5                 | 50                |
| Definitivamente si | 4                 | 40                |
| Total              | 10                | 100               |

## ITEM 13

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Probablemente si   | 1                 | 10                |
| Definitivamente si | 9                 | 90                |
| Total              | 10                | 100               |

## ITEM 14

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Definitivamente no | 1                 | 10                |
| Probablemente no   | 3                 | 30                |
| Indeciso           | 1                 | 10                |
| Probablemente si   | 3                 | 30                |
| Definitivamente si | 2                 | 20                |
| Total              | 10                | 100               |

## ITEM 15

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Indeciso           | 5                 | 50                |
| Probablemente si   | 3                 | 30                |
| Definitivamente si | 2                 | 20                |
| Total              | 10                | 100               |

## ITEM 16

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Indeciso           | 4                 | 40                |
| Probablemente si   | 3                 | 30                |
| Definitivamente si | 3                 | 30                |
| Total              | 10                | 100               |

## ITEM 17

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Indeciso           | 1                 | 10                |
| Probablemente si   | 4                 | 40                |
| Definitivamente si | 5                 | 50                |
| Total              | 10                | 100               |

ITEM 18

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Probablemente si   | 8                 | 80                |
| Definitivamente si | 2                 | 20                |
| Total              | 10                | 100               |

ITEM 19

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Probablemente si   | 3                 | 30                |
| Definitivamente si | 7                 | 70                |
| Total              | 10                | 100               |

**ANEXO N° 6**  
**BASE DE DATOS (JUNTA ESCOLAR)**

ITEM 1

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Indeciso           | 1                 | 25                |
| Probablemente Si   | 1                 | 25                |
| Definitivamente Si | 2                 | 50                |
| Total              | 4                 | 100               |

ITEM 2

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Indeciso           | 1                 | 25                |
| Definitivamente Si | 3                 | 75                |
| Total              | 4                 | 100               |

ITEM 3

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Definitivamente Si | 4                 | 100               |

ITEM 4

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Definitivamente Si | 4                 | 100               |

ITEM 5

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo         | 2                 | 50                |
| Muy de acuerdo     | 2                 | 50                |
| Total              | 4                 | 100               |

ITEM 6

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Probablemente No   | 1                 | 25                |
| Probablemente Si   | 2                 | 50                |
| Definitivamente Si | 1                 | 25                |
| Total              | 4                 | 100               |

## ITEM 7

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Definitivamente No | 1                 | 25                |
| Probablemente No   | 2                 | 50                |
| Probablemente Si   | 1                 | 25                |
| Total              | 4                 | 100               |

## ITEM 8

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Probablemente No   | 1                 | 25                |
| Definitivamente Si | 3                 | 75                |
| Total              | 4                 | 100               |

## ITEM 9

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Indeciso           | 1                 | 25                |
| Probablemente Si   | 1                 | 25                |
| Definitivamente Si | 2                 | 50                |
| Total              | 4                 | 100               |

## ITEM 10

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Probablemente No   | 1                 | 25                |
| Indeciso           | 1                 | 25                |
| Definitivamente Si | 2                 | 50                |
| Total              | 4                 | 100               |

ITEM 11

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo         | 1                 | 25                |
| Muy de acuerdo     | 3                 | 75                |
| Total              | 4                 | 100               |

ITEM 12

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Definitivamente Si | 4                 | 100               |

ITEM 13

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Definitivamente Si | 4                 | 100               |

ITEM 14

| <b>Indicadores</b>              | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 1                 | 25                |
| De acuerdo                      | 3                 | 75                |
| Total                           | 4                 | 100               |

ITEM 15

| <b>Indicadores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Probablemente No   | 2                 | 50                |
| Probablemente Si   | 1                 | 25                |
| Definitivamente Si | 1                 | 25                |
| Total              | 4                 | 100               |

## **ANEXO Nº 7**

### **ENTREVISTA AL DIRECTOR**

1. *¿La Junta Escolar debe fiscalizar estrictamente el trabajo del director y de los profesores?*

Considero que debe cumplirse la norma y ella claramente determina estas responsabilidades hacia la Junta Escolar.

2. *¿La participación de la Junta Escolar interfiere permanentemente dentro el proceso de gestión educativa?*

No creo que intervenga o interfiera el proceso educativo, aunque algunos padres de familia no conocen a profundidad la verdadera función que debe asumir la Junta Escolar dentro del proceso de enseñanza situación que deriva en algunos excesos de ciertos padres de familia.

3. *¿La Junta Escolar de la unidad se preocupa más en administrar el trabajo de los docentes que la gestión educativa?*

Considero que la Junta Escolar no demuestra una participación activa dentro del proceso educativo, siendo que también poseen responsabilidades familiares, situación que motiva a su poca o relativa intervención tanto en el control como la gestión educativa.

4. *¿La Junta Escolar evalúa claramente el desempeño del director y de los profesores en los tiempos establecidos?*

No, como le dije anteriormente no se tiene una participación activa de la Junta Escolar, por ello, se deja de lado varios incumplimientos a lo establecido por las normas dispuestas para este sector.

5. *¿El Director y los profesores de la unidad educativa se resisten a las evaluaciones de la Junta Escolar?*

Tanto el plantel de profesores como mi persona no podemos oponernos a ninguna evaluación, siendo que ese es el mandato que determina la norma, es por ello, que nosotros estamos dispuestos a cualquier disposición evaluativa que promueva la Junta Escolar.

6. *¿El Director y los profesores deben realizar su trabajo de acuerdo a lo normado por la Junta Escolar?*

Estrictamente debemos basarnos en la normativa, es por ello, que el conjunto de la comunidad educativa debe conocer este apartado normativo, situación que no se presenta en la mayoría.

7. *¿El Director y los profesores de la unidad educativa, siempre aceptan las normas establecidas por la Junta Escolar?*

Como le insinué anteriormente, la parte administrativa que dirige la Unidad Educativa, más el plantel de profesores respetamos y cumplimos la norma, desde la principal en materia educativa hasta las disposiciones aclaratorias y transitorias que nos emanan.

8. *¿El Director y los profesores tiene malas relaciones con los miembros de la Junta Escolar porque se les quiere evaluar?*

Considero personalmente que la parte administrativa que dirijo, como el plantel de profesores en ningún momento pretenden llevar una mala relación con la Junta Escolar, por lo contrario, es menester de éstos en tratar que sea llevadero el relacionamiento mediante la coordinación de los pasos a ser asumidos y ejecutados de acuerdo a las disposiciones planificadas.

9. *¿La Junta Escolar tiene la obligación de evaluar el desempeño del director y de los profesores?*

Anteriormente, le decía y le reitero, la Junta Escolar está en todo su derecho de poder evaluar, controlar y medir el rendimiento del plantel de profesores como de la dirección, es por ello, que nosotros estamos dispuestos a someternos a cualquier situación particular que concierne este propósito, sin embargo, otra situación es la que se presenta al momento del cumplimiento de lo normado por ley y asumido por los representantes de la junta.

10. *¿La Junta Escolar cumple estrictamente con lo normado por la Reforma Educativa?*

Personalmente creo que no cumplen, pues ellos, se excusan en la falta de tiempo y su intervención en el proceso educativo, no es pertinente ni continuo, normalmente no son eficientes al momento de asumir un verdadero rol y protagonismo.

11. *¿Según su parecer la Junta Escolar debería colaborar en la Planificación curricular de la gestión?*

Claro que sí, sin embargo no lo hacen debido a la dejadez y falta de compromiso a su labor, también, se debe a que la planificación se la realiza en el primer mes del comienzo de una gestión, en algunos casos los representantes de la Junta Escolar concluyen con su labor, y obviamente no se preocupan por lo que viene posteriormente y dejan a que el proceso vaya transcurriendo y en este no se precise la intervención de continua de la Junta Escolar.

**12. *¿La Junta Escolar tendrá la obligación de realizar control sobre la administración educativa?***

Claro que sí.

**13. *¿La Junta Escolar debe controlar estrictamente la puntualidad y eficiencia del desempeño docente?***

Es facultad de sus funciones y responsabilidades, pero como le dije, la disposición de tiempo de éstos es la que prima al momento de su desempeño.

**14. *¿La Junta Escolar realizar controles en cuanto a la participación y asistencia de los padres de familia?***

También es obligación de la Junta Escolar motivar y coaccionar a los padres de familia en lograr un verdadero involucramiento y preocupación del rendimiento de sus hijos.

**15. *¿Será necesario que la Junta Escolar imponga sanciones económicas a los padres que no participen en la Unidad Educativa?***

No sería oportuno creo yo, pues, no existen los mecanismos necesarios de control, se carece de herramientas, se tiene padres que fungen como responsables de la Junta Escolar, los cuales no tienen ni presentan una participación activa y comprometida.