

T-1252

APROBADO

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CS.ED.248

La Paz 11 de Mayo 2004.

*Lic. Juan E. Coronado Pacheco
Presidente Tribunal.*

*Lic. Jaime M. Canchazo
Tribunal*



*Lic. Orlando Huanca Rodríguez
TUTOR*

*Lic. Esp. Daniel Jiménez
Nº REG. CPCE 004 JFD
COLEGIO DE PROFESIONALES
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN*

TESIS DE GRADO

**“GESTIÓN ESCOLAR EN ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS
SECUNDARIOS DEL DISTRITO EDUCATIVO Nº 3
DE LA CIUDAD EL ALTO”**

**TESIS PRESENTADO PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

POSTULANTE : Univ. Jaime Mita Parihuana
TUTOR : Lic. Orlando Huanca Rodríguez

**LA PAZ - BOLIVIA
2004**



01352

01352

DEDICATORIA

Dedicado a las personas que mas quiero y aprecio por sus consejos que me inculcaron, a mis padres:

Casimiro Mita Mamani

Nicolasa Parihuana Rojas

Que sin su colaboración y apoyo, no hubiese sido posible la presente Tesis de Grado.

A mi hermano Javier Mita por el apoyo moral incondicional.

De la misma manera dedicado a todos los docentes de la Carrera de Ciencias de la Educación, asimismo a mis amigas: Luz Castillo, Patricia Aliaga, Graciela Chambi, y Teonila Copa

AGRADECIMIENTO

A Dios, por la vida y su presencia que me guía y fortalece.

Un agradecimiento especial por el tiempo brindado, para la elaboración de la presente Tesis de Grado al Lic. Orlando Huanca Rodríguez.

Al Lic. Jaime Camacho Guzmán y al Lic. Daniel Jiménez Flores, por la revisión y la colaboración de la misma, reiterándoles mis reconocimientos por sus valiosas sugerencias .

ÍNDICE

	Pág.
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Introducción.....	1
CAPÍTULO PRIMERO.....	3
CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Justificación de la investigación.....	5
1.3. Objetivos	7
1.3.1 Objetivo general.....	7
1.3.2 Objetivos específicos	7
1.4 Hipótesis y Variables	8
1.4.1 Hipótesis	8
1.4.2 Variables	8
1.4.3 Definición operacional de las variables	8
1.4.4 Operacionalización de variables	9
1.5 Marco contextual del Distrito Educativo N° 3 de la ciudad El Alto.....	10
1.5.1 Contexto social de la ciudad El Alto.....	10
1.5.2 Aspectos generales del Distrito N° 3	11
1.5.2.1 Situación geográfica.....	11
1.5.2.2 Población.....	12
1.5.2.3 Situación educativa.	12
CAPITULO SEGUNDO	15
MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 El sistema educativo en Bolivia	15
2.1.1 Objetivos del nuevo sistema educativo (La Reforma Educativa).....	16
2.1.2 Nueva estructura administrativa y de servicios técnicos	17
2.2 El proceso de gestión administrativa.....	19
2.2.1 Dimensiones de la gestión escolar	20
2.2.2 Funciones básicas de la administración científica	22

2.2.2.1	La planeación	22
2.2.2.2	La organización.....	24
2.2.2.3	La ejecución	27
2.2.2.4	El control.....	32
2.2.3	Principios para la gestión escolar	37
2.3	Estilos de dirección	41
2.3.1	El líder	43
2.3.2	La cultura organizacional.....	45
2.3.3	El clima organizacional	46
2.4	Gestión e innovación escolar.....	47
2.4.1	Génesis de una conceptualización acerca de gestión educativa.....	47
2.4.2	Hacia la construcción del concepto de gestión educativa.....	51
2.4.3	De las teorías de la gestión a la innovación escolar.....	53
2.4.3.1	Descentralización	54
2.4.3.2	Sistema de información escolar	56
2.4.3.3	Enfoque basado en la comunidad.....	59
CAPÍTULO TERCERO		62
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		62
3.1	Tipo de estudio.....	62
3.2	Diseño de la investigación	62
3.3	Delimitación del trabajo.....	63
3.3.	Medios de recolección de información	63
3.4	Población y muestra.....	65
3.4.1	Población	65
3.4.2	Muestra	66
CAPITULO CUARTO.....		68
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....		68
4.1	Resultados de las encuestas realizadas a docentes y padres de familia.....	68
4.1.1	Elaboración del Plan Operativo Institucional por parte del director al iniciar la gestión escolar.....	68

4.1.2	Definición de tareas para alcanzar los objetivos institucionales por parte del director.....	70
4.1.3	Participación de las Juntas Escolares, docentes y padres de familia en la planificación del proceso de enseñanza-aprendizaje	71
4.1.4	Ejecución del proceso de enseñanza de acuerdo a lo planificado.....	72
4.1.5	Convocatoria a reuniones de orientación técnico pedagógicas para el desarrollo curricular por parte del Director	74
4.1.6	Medios con que cuenta la unidad educativa para trabajar eficientemente.....	75
4.1.7	Rol del Director en las acciones de los profesores, miembros de la Junta Escolar y personal administrativo de la unidad educativa.....	76
4.1.8	Preocupación del Director por brindar capacitación al personal docente para tareas futuras.....	78
4.1.9	Incentivos por parte del Director para aumentar el desempeño docente.....	79
4.1.10	Comparación de resultados de la gestión escolar con los planes generales, por parte del director y su equipo de apoyo.....	80
4.1.11	Calificación de las relaciones del Director con la comunidad educativa.....	82
4.1.12	Participación de los docentes, administrativos y padres de familia en las actividades escolares.....	83
4.1.13	Relación numérica alumnos/ docentes.....	85
4.1.14	Preocupación del Director por implementar proyectos que mejoren la gestión escolar.....	87
4.2	Resultados de la entrevista efectuada a directores.....	88
4.2.1	Principios y etapas del proceso administrativo aplicados por director.....	88
4.2.2	Autocalificación de la función administrativa.....	90
4.2.3	Problemas más importantes que dificultan la gestión administrativa.....	91
4.2.4	Importancia del administrador educativo en el tema pedagógico.....	93
4.2.5	Criterios que utiliza el director para evaluar el desempeño docente, administrativo y de servicio.....	94
4.2.6	Asistencia del Director a cursos de capacitación sobre Reforma Educativa.....	96
4.2.7	Motivación del personal para el desempeño de sus funciones.....	97
4.2.8	Mecanismos que utiliza el Director para la adecuada identificación de necesidades del establecimiento.....	99

CAPÍTULO QUINTO.....	101
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
5.1 Conclusiones	101
5.2 Recomendaciones.....	104
BIBLIOGRAFÍA.....	108
ANEXOS.....	113

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado "Gestión escolar en establecimientos educativos secundarios del distrito educativo N° 3 de la ciudad El Alto ", responde a la necesidad de reorientar la gestión administrativa de los centros educativos con base en la aplicación de los principios y funciones de la administración científica, considerando que en la actualidad se siguen practicando formas tradicionales de administración carentes de rigor científico y desconocimiento de dichos principios y funciones por parte de los directores.

Para el efecto, la investigación se estructura en cinco capítulos, ordenados de la siguiente manera:

El primer capítulo corresponde a la contextualización del problema, donde se identifica el problema, se exponen los argumentos que hacen necesaria la realización del trabajo, así como se formulan los objetivos e hipótesis; asimismo, se describe el contexto del distrito N° 3 de la ciudad El Alto .

El segundo capítulo está referido al Marco Teórico del estudio, cuyo contenido refleja los fundamentos teóricos que respaldan al estudio. En este capítulo se desarrollan importantes temas como ser: el proceso de gestión, los estilos de dirección, gestión escolar y otros inherentes al tema de estudio.

En el tercer capítulo se presenta el procedimiento metodológico seguido para lograr los objetivos del trabajo, para lo cual se establece el tipo y diseño del estudio, se seleccionan los medios de recolección de información, y finalmente se determina la población y muestra de estudio.

El capítulo cuarto corresponde a la presentación de los resultados logrados en la investigación, donde se exponen, grafican e interpretan los resultados de las encuestas

realizadas a directores, docentes y padres de familia de los establecimientos educativos objeto de estudio, que permitió identificar las características de la actual gestión escolar de los centros educativos y sus deficiencias.

Finalmente en el capítulo quinto se exponen las conclusiones que emergen del trabajo, así como las recomendaciones pertinentes para mejorar la gestión escolar de los centros educativos considerando las deficiencias evidenciadas a través del trabajo de campo.

CAPÍTULO PRIMERO

CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Los profundos cambios generados por el proceso de globalización han exigido de los países como Bolivia, a reestructurar sus políticas y lineamientos, dentro de lo que el sistema educativo no ha quedado al margen y, más bien, ante nuevas necesidades y la competitividad cada vez mayores, se trata de responder con medidas que proporcionen una mejor calidad educativa, como ha sucedido en Bolivia con la implementación de la Ley de Reforma Educativa en 1994, donde se expresa la necesidad de buscar una mejor calidad y eficiencia, haciéndola pertinente a las necesidades de la comunidad, como lo dispone el inciso 3 del Art. 3, Capítulo I de dicha Ley.¹

La escuela es el instrumento más directo que tiene la sociedad para lograr una educación de calidad, cuya función como institución es la de satisfacer necesidades sociales y básicas de aprendizaje, las mismas que se cumplirán en la medida en que su administración esté a la altura de su importancia, es decir, cuando ésta sea eficiente y eficaz, para lo cual el Director de un establecimiento escolar, debe asumir las veces de un Gerente Funcional o quien “se encarga de una sola actividad administrativa y que planea, organiza, dirige y controla a otros individuos, en el proceso de obtención de las metas de la organización”.²

La aplicación adecuada de los principios básicos de gestión en la administración escolar es una premisa fundamental para coadyuvar al logro de los objetivos de la Reforma Educativa que pretende “organizar un Sistema Educativo Nacional capaz de

¹ BOLIVIA. Reforma Educativa Ley N° 1565. 7 de julio de 1994.

² STONER James A. F. y WANKEL Charles. “Administración”. Prentice Hall. México. 1997. Pág. 796.

renovarse y de mejorar su calidad permanentemente para satisfacer las cambiantes necesidades de aprendizaje y de desarrollo nacional, así como para incorporar las innovaciones tecnológicas y científicas; creando instrumentos de control, seguimiento y evaluación, con especial énfasis en la medición de la calidad, instrumentos de información y de investigación educativa”.³

No obstante, la realidad educativa nacional, muestra que el sistema educativo enfrenta una diversidad de problemas como: improvisación de maestros, baja calidad e ineficiencia en su formación; procesos de enseñanza y aprendizaje inadecuados; ineficiente gestión administrativa y técnico-pedagógica; carencia de medios didácticos; deficiente infraestructura; escasa o nula participación de maestros y padres de familia en la elaboración de planes y actividades de la institución y otros, que sólo producen una deficiente gestión escolar y magros resultados en términos de aprendizaje escolar.

En este sentido, la gestión escolar no puede seguir siendo considerada y desarrollada simplemente como fruto de la experiencia, sino como un trabajo científico y técnico, enmarcado y guiado en principios reconocidos como imprescindibles por la moderna administración.

Frente a estas evidencias, es oportuno realizar una investigación que permita analizar las características del proceso de gestión escolar de los centros educativos respecto del logro de los objetivos y metas de la institución educativa, de tal manera que se puedan plantear algunos elementos para reorientar el trabajo del administrador educativo hacia la consecución de una educación de calidad, y que responda eficientemente a las necesidades y exigencias que van surgiendo en este ámbito. Para el efecto se determina realizar el estudio en las unidades educativas del nivel secundario del Núcleo-Red “Luis Espinal”, Distrito N° 3 de la ciudad El Alto.

³ LEY DE REFORMA EDUCATIVA Nro. 1565 de 7 de julio, 1994. Art. 3 (Objetivos y Políticas del Sistema Educativo Nacional).

Con los argumentos expuestos, el problema de investigación se plantea a partir de la siguiente interrogante:

¿Por qué la gestión escolar de los establecimientos educativos secundarios del Núcleo-Red "Luis Espinal" Distrito Educativo N° 3 de la ciudad El Alto, no logra alcanzar sus objetivos institucionales?

1.2. Justificación de la investigación

La presente investigación responde a ciertos criterios fundamentales: conveniencia, relevancia social, valor teórico, pertinencia metodológica y utilidad práctica, cuyas implicaciones en concepto de Hernández Sampieri ⁴ justifican la realización de una investigación.

En cuanto a la CONVENIENCIA, el aporte del presente estudio contribuirá al mejoramiento de la calidad de la gestión administrativa de los establecimientos educativos secundarios de la ciudad El Alto, lo que se reflejará en una mejor calidad educativa; partiendo de un análisis que permita verificar hasta qué punto el proceso de gestión escolar de los establecimientos del Núcleo-Red "Luis Espinal", Distrito Educativo N° 3 se ejecuta con base en los principios básicos de gestión en el logro de sus objetivos, con participación de maestros, personal administrativo y comunidad educativa en general.

En lo que respecta a la RELEVANCIA SOCIAL, la investigación tiene sustento en el beneficio que traerá primero para los directores, quienes contarán con mayores elementos para optimizar la gestión administrativa y técnico-pedagógica; para los docentes, quienes trabajarán en un marco eficiente de administración; para los estudiantes, quienes recibirán una mejor educación en concordancia con los propósitos de la Reforma Educativa; y finalmente la comunidad en general, porque

⁴ HERNANDEZ, SAMPIERI, Roberto y Otros. "Metodología de la Investigación". México. 1998. Edit. McGraw-Hill.

los resultados de la investigación pueden ser ampliados a otras instituciones del departamento y del país en su caso.

Por otra parte, la investigación tiene un importante VALOR TEÓRICO, puesto que permitirá poner al alcance de los directores y comunidad educativa, conocimientos nuevos, experiencias de la realidad y una nueva visión de administración educativa; aspectos que redundarán en el cambio e innovación de la gestión educativa, conforme a los preceptos de la Reforma Educativa que pretende erradicar la escuela tradicional.

La PERTINENCIA METODOLÓGICA, se justifica en razón de que el logro de los objetivos de una investigación requiere de la utilización de métodos y técnicas adecuadas que posibiliten aquello; por lo tanto, es importante poner especial énfasis en la selección de tales instrumentos, puesto que permiten realizar un trabajo sistemático, y acorde a un cronograma previamente establecido para cada una de las etapas de la investigación, desde la revisión bibliográfica, recolección de información, procesamiento y análisis de resultados, los mismos que permitirán comprobar o desvirtuar la hipótesis.

Finalmente, el presente trabajo tiene una UTILIDAD PRACTICA, porque sus resultados ayudarán a resolver los problemas de la gestión administrativa y técnico-pedagógica, facilitando en la práctica un mejor aprovechamiento de los recursos materiales, pedagógicos, y humanos para elevar la calidad educativa, a partir de la proposición de criterios basados en los principios básicos de gestión.

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Establecer los factores que dificultan lograr los objetivos institucionales de la gestión escolar de los establecimientos secundarios del Núcleo-Red "Luis Espinal", Distrito Educativo N° 3 de la ciudad El Alto .

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar los principios o funciones administrativos que conocen y aplican los directores de los centros educativos secundarios del Núcleo-Red "Luis Espinal", Distrito Educativo N° 3 de la ciudad El Alto en el proceso de gestión escolar
- Establecer el nivel de participación de los docentes, padres de familia y personal administrativo en las actividades inherentes a la gestión escolar.
- Determinar las condiciones y conocimientos que debe poseer el administrador educativo para desempeñar una eficiente gestión en el ámbito educativo.

1.4 Hipótesis y Variables

1.4.1 Hipótesis

La gestión escolar de los establecimientos educativos secundarios del Núcleo-Red "Luis Espinal", Distrito Educativo N° 3 de la ciudad El Alto, no logra la consecución de los objetivos institucionales, debido a la inadecuada aplicación de las funciones básicas de administración científica.

1.4.2 Variables

Variable independiente:

- Aplicación de las funciones básicas de la administración científica

Variable dependiente:

- Gestión escolar

1.4.3 Definición operacional de las variables

Aplicación de las funciones básicas de la administración científica.- Está referido a la aplicación de las funciones de planificación, organización, ejecución y control por parte de los directores de los centros educativos en el desarrollo de las actividades escolares.

Gestión escolar.- Debe entenderse como el conjunto de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la institución escolar para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la institución.

1.4.4 Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Aplicación de funciones básicas de la administración científica	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación de objetivos del establecimiento educativo - Definición de parámetros de previsión con base en información anterior - Determinación de condiciones y suposiciones bajo las cuales deban realizarse los trabajos y las actividades escolares - Selección de las tareas para el logro de los objetivos - Elaboración de un plan de logros - Definición de políticas - Anticipación a posibles problemas futuros
	Organización	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de la gestión escolar en su contexto social - Subdivisión del trabajo en obligaciones operativas - Definición de los deberes operativos de cada persona que interviene. - Definición de líneas de autoridad y áreas de responsabilidad - Delegación de funciones a cada miembro que participa en el proceso
	Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación y explicación de los objetivos al personal docente, alumnado y comunidad educativa. - Conducción de las acciones por parte del Director - Cumplimiento de normas, manual de funciones y reglamento interno bajo la guía del Director. - Capacitación del personal para responsabilidades futuras - Régimen de estímulos para el personal
	Control	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de resultados y de las metas - Generación de medios efectivos para la medición de las operaciones - Obtención de datos que permitan comparar y rectificar - Sugerencias sobre acciones correctivas si son necesarias
Gestión escolar	Articulación con los actores del proceso educativo	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones con la comunidad - Apoyo y orientación a los docentes - Implementación de Programas para capacitación docente - Creación de un ambiente favorable para la creatividad, crítica y el logro de los objetivos de la unidad escolar - Adecuado uso de mecanismos y metodologías que aseguren la participación de todos los actores sociales involucrados en la gestión - Capacidad para mantener con las instancias intermedias y superiores del sistema educativo una fluida comunicación, exactitud y rapidez en las tramitaciones de práctica administrativa - Sistema de autoevaluación que permita el ejercicio de la autocrítica y el deslinde de responsabilidades
	Recursos materiales y pedagógicos	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de ambientes favorables y áreas específicas para el quehacer de los alumnos - Organización de horarios que permitan a los estudiantes, la realización de actividades significativas y desafiantes de sus capacidades de resolución - Mecanismos que favorezcan un avance continuo y faciliten los procesos de evaluación - Mantenimiento de una adecuada relación numérica alumnos/docentes - Ejecución de proyectos relacionados con infraestructura, recursos pedagógicos.

1.5 Marco contextual del Distrito Educativo N° 3 de la ciudad El Alto

1.5.1 Contexto social de la ciudad El Alto .

La ciudad El Alto es fundada en 1988; de área rural pasa a ser zona marginal y migrante. De acuerdo al último Censo Nacional del Instituto Nacional de Estadística del 2001, muestra una población ascendente desde el último censo realizado en 1992 (405.492 habitantes), esta registra 632.372 habitantes, de los cuales 319.736 son mujeres y 312.636 son hombres. Proporcionalmente se registra un incremento del 35,8% en 9 años. Los registros muestran que el proceso migratorio está convirtiendo a El Alto en una ciudad que crece aproximadamente en un 4% por año. Este incremento muestra a esta ciudad como un centro migratorio de aymaras y no aymaras con un alto porcentaje de desempleo y con falta de servicios básicos.⁵

La concentración de pobreza y el alto déficit de infraestructura y servicios básicos, calificaron a esta ciudad en 1991 como “Ciudad en Emergencia Nacional”, porque la carencia de Servicios Básicos y los permanentes riesgos para la salud y la seguridad en los que se encuentran sus pobladores son alarmantes; además por ser una ciudad joven, poblada principalmente por niños y jóvenes que alcanza el 61% del total de la población.

Se verifica en los migrantes de origen rural bajos perfiles educativos con altos índices de analfabetismo; la tasa alcanza a un 11.8% correspondiendo a los hombres el 4.4 % y a las mujeres el 18%. Estos indicadores muestran el nivel de pobreza en el que se encuentran los alteños por falta de acceso a la educación relacionado fundamentalmente a la poca disponibilidad de recursos de las familias. Paralelamente existe una alto índice de deserción escolar sobre todo de jóvenes de sectores populares de la ciudad, los que optan por incorporarse al mercado de trabajo informal. Se afirma que de 114.467 alumnos/as que estudian en los diferentes ciclos del sistema

⁵ Comité Distrital de Educación del Distrito Tres de la Ciudad El Alto . “Plan Educativo del Distrito Tres”. Documento de trabajo. El Alto, Diciembre de 2001.

educativo formal, 52% son varones y 48% mujeres que estaría indicando una mayor deserción escolar en mujeres. Esto también se expresa en las tasas de inasistencia escolar donde las niñas registran un 15,2% frente al 11,6 % de los niños.

Las actividades económicas están relacionadas con el comercio en diferentes gamas y niveles. Estas actividades son desarrolladas por el gran contingente de migrantes. Otros rubros en los que se incorpora esta población es en la manufactura y otros servicios. El comercio está organizado en base a micro empresas conformadas por miembros de una misma familia, esta actividad aglutina al 59% de la población alteña.

La existencia de fábricas e industrias posibilita que la población preste servicios en las empresas (Papelera, Inti, Cascada, Vita, Alcos, Acribol y otras), en calidad de empleados fijos y temporales. Otra parte de la población se dedica al autotransporte urbano, interprovincial y de larga distancia. El resto de los vecinos dedican su actividad a la economía informal y servicios generales.

Por su condición de migrantes, la población tiene una relación permanente con sus comunidades de origen, sobre todo las de mayor edad, lo cual permite ligarlos a una economía agropecuaria en épocas de siembra y cosecha

1.5.2 Aspectos generales del Distrito N° 3⁶

1.5.2.1 Situación geográfica

El Distrito 3 se encuentra al suroeste de la ciudad El Alto , demarcada entre la carretera El Alto-Viacha y la Av. Circunvalación Aeropuerto-Chonchocoro. Conocido también como la circunscripción 15 denominado así por la Corte Nacional

⁶ Comité Distrital de Educación del Distrito 3 de la Ciudad El Alto . "Plan Educativo del Distrito 3". Documento de trabajo. El Alto, Diciembre de 2001.

Electoral. Este espacio geográfico tiene una extensión aproximada de 2'090.000 m², equivalente a 209 hectáreas, además el eje central de 11 zonas o barrios, cuenta con otras 23.

1.5.2.2 Población

La población en el Distrito 3 por el número de zonas o barrios es considerada una de las más pobladas, tiene una densidad poblacional de 150 habitantes por hectárea, con una población aproximada de 113.850. El frecuente desplazamiento interno y externo de los habitantes entre el campo, la ciudad y al continuo asentamiento de nuevos vecinos hace bastante dinámica la cuantificación de su población.

1.5.2.3 Situación educativa.

En el Distrito 3, existen 24 infraestructuras educativas en las que funcionan 39 establecimientos, entre escuelas y colegios, de los cuales 3 unidades educativas son privadas con tendencia al incremento, los restantes son fiscales.

La administración escolar de la ciudad está a cargo de la Dirección Distrital de Educación El Alto, sin embargo la capacidad administrativa es insuficiente y no alcanza la supervisión técnico-pedagógica.

En la mayoría de los establecimientos las clases aún se desarrollan de manera tradicional, aunque muchas de las unidades educativas ya están consideradas en el programa de transformación de la Reforma Educativa.

A. Problemas de infraestructura, mobiliario y equipamiento.

El Distrito 3 cuenta con 39 infraestructuras educativas de educación fiscal en el área formal, de las cuales el 27 % de las infraestructuras están en buen estado y un 73 %

de la infraestructura educativa del Distrito 3, no está en condiciones para llevar adelante en forma adecuada los procesos de la Reforma Educativa.

Debido al descuido de las autoridades del gobierno central y municipal en los últimos diez años y por falta de inversión educativa en mobiliario y equipamiento, los padres de familia de las distintas unidades educativas se vieron en la necesidad de dar solución a la falta de aulas, construyendo las mismas con recursos propios y sin asesoramiento técnico, situación que llevó al actual estado de la infraestructura educativa (70% de las infraestructuras solo cuentan con aulas y no tienen ambientes de especialización).

B. Problemas de carácter pedagógico curricular.

A pesar que la Ley de la Reforma Educativa se implementó en la gestión 1994, las unidades educativas del Distrito Educativo N° 3 ingresaron al programa de transformación progresivamente a partir de la gestión 1996 y es recién que en la gestión 2000 el 100% de las unidades educativas se encuentran aplicando dicho programa en el primer ciclo del nivel primario, es por esta razón que el avance de la Reforma Educativa en el distrito tres es lento. Además, la propia Dirección Distrital de Educación de El Alto, dependiente del Ministerio de Educación, no tiene normas y políticas educativas y administrativas concretas para exigir el cumplimiento de la Reforma en las unidades educativas.

Por otra parte, no se construye sostenibilidad de los procesos pedagógicos, por ausencia de incentivos económicos y reconocimiento social, que afectan al compromiso del docente. La falta de control, coordinación y seguimiento por parte de las autoridades educacionales y el equipo de gestión de las distintas unidades educativas son otras causales adicionales.

C. Problemas de carácter administrativo institucional

Las autoridades del sector educativo en el Distrito 3, la Dirección Distrital, Sub-Alcaldía, Organizaciones de la sociedad civil, Juntas Escolares, desarrollan sus procesos en forma aislada sin coordinar actividades para el buen funcionamiento del distrito educativo.

En la gestión 2001 se conformó el Comité Distrital de Educación compuesto por cinco miembros y la animación de los equipos de gestión de los seis núcleos, con el objeto de elaborar el Programa de Desarrollo Educativo Distrital, siendo este el primer paso para que las organizaciones involucradas en educación puedan trabajar en forma organizada y coordinada; realizando una planificación a largo plazo para dar solución a los problemas del sector educativo. El cambio constante de los asesores pedagógicos en los núcleos educativos dificulta el trabajo en las unidades educativas, los padres de familia y maestros.

D. Relaciones con la comunidad.

Pese a que se encuentran constituidas las juntas escolares y junta de vecinos, el trabajo en lo que a educación se refiere no es coordinado, ocasionando desavenencias entre ambas instancias, lo que perjudica al sector educativo. Esto se debe a que los reglamentos y normas institucionales no están de acuerdo al contexto de la participación comunitaria por el desconocimiento e inadecuada interpretación y contextualización de las leyes de Participación Popular, Reforma Educativa, Ley de Municipalidades y la Ley SAFCO (Ley 1758 de Administración y Control Gubernamentales).

CAPITULO SEGUNDO

MARCO TEÓRICO

2.1 El sistema educativo en Bolivia

En Bolivia la educación es uno de los derechos ciudadanos mas importantes siendo este el pilar fundamental para el desarrollo del país, el cual se convierte en el medio para superarse y salir adelante dentro de las condiciones de vida que le ofrece el medio social en la que se desenvuelve, y siendo la misma indispensable para la construcción y producción de relaciones a un nivel equitativo e igualitario entre hombres y mujeres.

Partiendo de este derecho tan elemental para cada uno de los seres humanos, el aprendizaje tendría que ser un proceso, más que un producto, entendido como que el individuo adquiere destrezas, actitudes y hechos que producen cambios en su comportamiento tanto subjetivamente “conciencia” como objetivamente, “entorno social”.

Es por ello que el Estado boliviano replanteó en su generalidad la educación para una mejor cobertura, calidad, y eficiencia, por intermedio de la Reforma Educativa implantada en 1994 que tiene como principio replantear las formas de enseñanza y aprendizaje para el educando, incorporando en todo el proceso educativo el Enfoque Constructivista, el cual “promueve una relación más horizontal entre educador y educando, donde estos últimos no son simples receptores, si no que es esta dinámica interactiva la que debe asumir el rol principal para consolidar sus conocimientos a través de la interacción, el debate, el diálogo y análisis, logrando construir un aprendizaje a partir de las propias experiencias necesidades y realidades”.⁷

⁷ CALERO PEREZ, Mavilo. “Constructivismo, un reto de innovación pedagógica”. Edit. C.M.

2.1.1 Objetivos del nuevo sistema educativo (La Reforma Educativa)

El sistema educativo debe satisfacer las necesidades de aprendizaje de los educandos y responder a las necesidades de desarrollo de las regiones y del país en su conjunto. Esto significa que a largo plazo deberá ofrecer:⁸

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

Uno de los objetivos principales es la activación de la participación social permanente en gestión y control de la educación. Adopción de una estructura institucional flexible y abierta, capaz de adecuarse permanentemente al cambio y a las nuevas necesidades, introduciendo principios de eficiencia y eficacia para establecer sistemas de operación modernos que permitan contar con una administración educativa competente.

⁸ MINISTERIO DE EDUCACIÓN. "Reforma Educativa (Propuesta)". La Paz-Bolivia 1993. Edit. Papiro. Pág. 35.

2.1.2 Nueva estructura administrativa y de servicios técnicos

A. El aula y la escuela

El proceso de enseñanza-aprendizaje es uno de los objetivos de toda estructura curricular y administrativa del Sistema Educativo Nacional. Por eso éste se organiza a partir del aula y de cualquier otro medio de relacionamiento humano en el que la función primordial surja de la relación entre educadores y educandos. “La escuela reúne todas las funciones curriculares y administrativas del sistema, desde la función de dirección y normatividad hasta el conjunto de las funciones de carácter operativo, para hacer posible el logro de los objetivos de la educación de una manera democrática y participativa”.⁹

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

B. Los núcleos escolares

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

⁹ Reglamento de la Ley de Reforma Educativa.

inicial, primario y secundario. Cada núcleo contará también con el apoyo técnico de un supervisor pedagógico”.¹⁰

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

C. Los distritos escolares

“Los núcleos escolares se agruparán, a su vez en distritos escolares. Estos agruparán entre diez a doce núcleos y constituirán una estructura de mediación entre los niveles administrativos micro y macro, o sea entre la base, configurada por las escuelas en sus núcleos, y las estructuras departamental y nacional. Dispondrán de una unidad de servicios técnicos en la cual se organizará el servicio de supervisión pedagógica. Los supervisores pedagógicos atenderán a tres núcleos urbanos o a dos núcleos rurales”.¹¹

D. Las direcciones departamentales

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

¹⁰ Idem.

¹¹ Idem.

de su jurisdicción y sobre la consolidación del presupuesto dentro de los marcos señalados por los reglamentos”.¹²

“En las direcciones departamentales funcionarán los centros departamentales de servicios técnicos, para brindar al director departamental los instrumentos y mecanismos que apoyen su gestión. El Director Departamental, a su vez, designará a los técnicos del centro de servicios técnicos, a los directores distritales y a los supervisores pedagógicos, ajustándose a la normatividad que la dirección general proveerá a esos efectos”.¹³

2.2 El proceso de gestión administrativa

La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades en la administración de los recursos y patrimonio de una institución, que los gestores deben asumir a fin de lograr los objetivos de la institución, en este caso de los centros educativos secundarios. En la gestión, los directivos deben utilizar ciertos principios que les sirve de guía en este proceso.

“La gestión al estar catalogada como una disciplina implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías. Se estudia la gestión para entender esos principios, conceptos y teorías, para aprender la manera de aplicarlos en el proceso de la gestión”¹⁴.

El proceso de gestión es considerado integrado, por regla general, por las funciones de gestión básica. En el proceso tradicional de gestión se identifican las funciones de planificar, organizar, ejecutar y controlar, que se vinculan entre si mediante la función de liderar. La planificación determina qué resultados ha de lograr la

¹² Idem.

¹³ Idem.

¹⁴ IVANCEVICH. John. Y OTROS. “Gestión, Calidad y Competitividad”, Colombia. 1996. Edit. Irwin. Pág. 15.

institución; como se llegarán a los objetivos propuestos, y en qué medida se han logrado los resultados previstos.

Para los fines de una institución educativa se describe lo referido a los recursos humanos y muy especialmente quien toma las decisiones. En toda institución existen tres partes básicas: “personas, tareas y administración”¹⁵.

Sin embargo, también se debe considerar la “toma de decisiones”, que está directamente relacionado con la planificación. Conceptualmente la toma de decisiones es la elección entre varias líneas de acción opcionales. Muchos autores consideran la toma de decisiones como un proceso que incluye:¹⁶

- Determinación de premisas,
- Identificación de opciones,
- Evaluación de las opciones en vista de la meta que persigue y,
- Selección de una opción.

2.2.1 Dimensiones de la gestión escolar

Algunos elementos que guían el cumplimiento de los objetivos de las establecimientos escolares en coherencia con su visión y misión se exponen teniendo en cuenta que la administración se concibe como una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano orientada a planificar, organizar, coordinar, ejecutar, controlar y ajustar la organización en el cumplimiento de los objetivos de estos establecimientos.

¹⁵ HAMPTON, David. “Administración Contemporánea”. Citado por Convenio sobre cooperación técnica BID-ALIDE, Pág. 17.

¹⁶ KOONTS, Harold, O'DONNELL, Cyril, WEIHRICH, Heinz “Administración” México, 1994. Edit. Mc Graw Hill Pág. 156.

En este sentido, en la administración educativa deben considerarse cuatro dimensiones interactuantes: económica, pedagógica, política y cultural; correspondiendo a cada dimensión un criterio administrativo predominante: eficiencia, eficacia, efectividad y relevancia, respectivamente:¹⁷

- a) La dimensión ECONÓMICA definida por la eficiencia en la utilización de los recursos e instrumentos tecnológicos, bajo el imperio de la lógica económica: preparación presupuestaria, planificación, de infraestructura física, organización curricular, contratación de personal, provisión de equipos, y material tecnológico.
- b) La dimensión PEDAGÓGICA de la administración se refiere al conjunto de principios, escenarios y técnicas educacionales intrínsecamente comprometidos con la consecución eficaz de los objetivos del sistema educacional.
- c) La dimensión POLÍTICA que toma en cuenta, fundamentalmente la situación del medio y las exigencias del derecho administrativo, tanto en el aspecto doctrinario, es decir, referente a la sistematización de leyes y principios jurídicos, como en el aspecto puramente legal, sobre la existencia de prescripciones que regulan la actividad educativa del Estado y de la sociedad como un todo.
- d) La dimensión CULTURAL, envuelve los valores y las características filosóficas, antropológicas, biológicas, psicológicas y sociales de las personas que participan del sistema educacional y de la comunidad en la cual él funciona. Desde esta dimensión la administración será relevante en la medida que ofrezca las condiciones que permitan promover la calidad de vida humana asociada en esta comunidad.

¹⁷ GÓMEZ - MEJÍA L.R. "Gestión de Recursos Humanos" España, 1987. Edit. Prentice Hall, Págs. 5 y 17.

2.2.2 Funciones básicas de la administración científica

2.2.2.1 La planeación

La planificación es una función de la administración, tan importante para la sobrevivencia de cualquier institución con intenciones de logro de calidad y excelencia. La planificación es el proceso por el cual, no sólo se establecen los objetivos, sino también se integran todos los recursos, de forma tal que se pueda realizar esos objetivos de manera provechosa. En síntesis, la planificación es el “proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas”.¹⁸

“La planificación determina el tamaño y el tipo de organización necesaria para las operaciones, los tipos de programas de actuación y las actividades que se requieren, y los sistemas de control necesarios para vigilar el progreso hacia los objetivos”.¹⁹

En definitiva la planificación como indica Terry y Franklin, permite determinar los objetivos y las acciones a tomarse, siendo una actividad del proceso administrativo bastante compleja. Con la planificación se pretende introducir orden y dirección al proceso, de manera que se desarrolle dentro de las pautas establecidas con anterioridad y permita señalar a dónde se quiere llegar y lo que se pretende lograr en un tiempo determinado. Asimismo, utiliza un conjunto de técnicas especializadas que facilitan el diagnóstico, la determinación de objetivos y la formulación de planes y programas.

¹⁸ STONER James A.F., FREEMAN R. Edward y GILBERT Jr. Daniel R. “Administración”.. México. 1996. Edit. Prentice Hall. Pág. 11.

¹⁹ TERRY George y FRANKLIN Stephen, “Principios de Administración”, México, 1986. Edit. Continental, Pág. 194.

Koontz O'Donnell sostiene que "sin proceso de gestión la institución no sabe a donde ir y es una parte de la administración menos trabajada y la causa de muchos fracasos administrativos".²⁰

Es importante indicar que la planificación debe ser estratégica y táctica, donde la estrategia establezca la determinación de objetivos, que reúna y analice la información, evalúe todo el entorno que repercute en una institución, realice un análisis financiero de los diferentes recursos a ser utilizados, establezca diferentes alternativas y por último realice una elección de la estrategia; este tipo de planificación puede ser clasificada en:

- Corto plazo, que comprende un período de hasta un año.
- Mediano plazo, que comprende un período de hasta 2 años.
- Largo plazo que comprende un período de dos años para adelante.

Las diferentes actividades de la planificación son:

- Diagnóstico.
- Diseño
- Ejecución
- Seguimiento
- Evaluación

Por lo tanto, la planeación es un proceso tendiente al logro de calidad y excelencia, donde no solamente se establecen los objetivos, sino, se integran todos los recursos, de forma tal que se puedan realizar esos objetivos de manera provechosa. Además determina los tipos de programas de actuación y las actividades que se requieren, y los sistemas de control necesarios para vigilar el progreso hacia los objetivos.

²⁰ KOONTZ, Harold, O'DONNELL Cyril y WEHRICH Heine. "Administración", México, 1994. Edit. Mc Graw Hill, Pág. 262.

Las diferentes actividades de la planeación en torno a la misión y visión de una institución son:

- Aclarar, ampliar y determinar los objetivos.
- Establecer parámetros de previsión con base en información anterior.
- Establecer condiciones y suposiciones bajo las cuales deba hacerse el trabajo.
- Seleccionar e indicar las tareas para el logro de los objetivos.
- Establecer un plan de logros.
- Establecer políticas.
- Planificar estándares y métodos para cumplirlos.
- Anticipar los posibles problemas futuros.

En el plano educativo, la función de planificación debe permitir al Director asesorar en la determinación de objetivos, formulación de estrategias, alternativas de decisión, planes operativos, financieros y presupuestos. Asimismo, debe facilitar la combinación de recursos requeridos para alcanzar los objetivos establecidos y la lista de actividades correspondientes. Finalmente debe permitir determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes de financiamiento y los programas de obtención y aplicación de estos recursos.

2.2.2.2 La organización

La organización, implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una institución. Es intencional en el sentido de que asegura que se asignen todas las tareas institucionales necesarias para cumplir las metas y, al menos en teoría encargar a las personas lo que puedan realizar mejor.

La organización permite distribuir el trabajo entre el grupo y establecer responsabilidades en la disposición de los recursos, implica también una estructura formal y explícita de funciones o posiciones.

La función organizadora de la administración reúne los recursos físicos y humanos en una forma ordenada y los acomoda en un patrón coordinado para alcanzar los objetivos planificados.

Mediante la función organizadora se crea líneas de autoridad y responsabilidad en una institución mejorando así sus actividades y control del gerente, es allí donde radica su importancia.

En síntesis, la organización permite distribuir el trabajo entre los miembros de la comunidad educativa y establecer responsabilidades en la disposición de los recursos, asumiendo que los actores del proceso serán co-responsables de cada acción en beneficio de la institución; implica también una estructura formal y explícita de funciones o posiciones.

Se consideran los siguientes principios de organización:

- Definir la gestión educativa como la conducción global del centro para establecer el sentido y la misión de éste en su contexto social.
- Subdividir el trabajo en obligaciones operativas.
- Establecer los deberes operativos de cada persona que interviene.
- Establecer líneas de autoridad y áreas de responsabilidad.
- Delegar funciones a cada miembro que participa en el proceso.

Sin embargo, todo trabajo institucional y de equipo requiere de reglas, normas y orden que regulen la actividad a realizarse, o sea, se necesita una institución que pueda:²¹

- Determinar las actividades que se requieren para lograr las metas,
- Agrupar estas actividades por departamentos o secciones.
- Asignar esos conjuntos de actividades a un administrador
- Delegar la autoridad para llevarlas a cabo.
- Disponer la coordinación horizontal y vertical de las actividades, de autoridad y de las comunicaciones.

Los objetivos que tiene que perseguir una adecuada organización son:²²

- Clarificar la responsabilidad de la autoridad.
- Facilitar la comunicación y el control.
- Mejorar la toma de decisiones.
- Distinguir actividades”.

La estructura organizativa es uno de los aspectos más importantes que busca la función de organización y consiste en auspiciar un ambiente óptimo para el desempeño humano definiendo los tipos de trabajo y las personas, es el resultado de una decisión que condiciona el presente pero también el desarrollo futuro. La estructura formal incluye los siguientes aspectos:²³

- El patrón de relaciones y obligaciones formales; basado en el organigrama de la institución y su organización más la especificación de funciones de acuerdo al puesto que ocupa.

²¹ Ibid. Pág. 43.

²² Ibid, pág. 86

²³ KAST, Freemont y ROSENZWIEG, James; Op. Cit., Págs. 65-6 9.

- Orientar las diversas actividades y tareas que son asignadas a personas o departamentos.
- La coordinación de estas tareas, consiste en asignar éstas entre los componentes de la institución educativa.
- La relación vertical y horizontal dentro de los niveles y jerarquías de la institución, que promuevan un clima institucional adecuado al crecimiento de la institución.
- Las políticas, procedimientos y controles formales adecuados a las actividades y relaciones de la gente en la institución.
- La estructura organizacional debe reflejar los objetivos y los planes, asimismo debe ser reflejo de su medio ambiente, de la autoridad de que disponen los administradores, y por ende el estilo de dirección.

En el campo educativo, la función de organización debe permitir al Director, determinar la estructura funcional y jerárquica para la operación del Unidad Educativa, definiendo las funciones y responsabilidades de cada unidad y cada puesto (diseñar organigramas, describir puestos); por otra parte, también debe permitir establecer un programa continuo de estudio y mejoramiento de los procedimientos operativos y administrativos (simplificación, estandarización y mejoramiento de éstos).

2.2.2.3 La ejecución

La ejecución es la puesta en marcha, por los miembros de la institución, de los planes y programas. Es "...hacer que todos los componentes del grupo quieran realizar los

objetivos de la institución y que sus miembros se esfuercen por alcanzarlos, puesto que los miembros quieren lograr esos objetivos”²⁴.

La ejecución enfatiza trabajar con los agentes, internalizar en ellos el proceso, deseos y energías para la realización de los objetivos mutuos. Inmersa en la ejecución se encuentra la dirección definiéndose la misma como el “proceso de influir sobre las personas para que realicen en forma entusiasta el logro de las metas de la institución”²⁵.

En consecuencia la dirección es la acción de guiar y conducir a los miembros de la institución para lograr los objetivos y aprovechar al máximo todos los recursos para ofrecer un servicio eficiente.

En términos educativos, la ejecución está referida a la puesta en marcha de los planes y programas por los miembros de la comunidad educativa, bajo una conducción eficiente que será asumida por el Director con capacidad de influir sobre éstos para que realicen en forma entusiasta el logro de las metas de la institución aprovechando al máximo todos los recursos para ofrecer un servicio educativo de calidad. Los principios de la ejecución que guiarán al Director son:

- Comunicar y explicar los objetivos al personal docente, padres de familia y alumnado en general.
- Dirigir las acciones.
- Guiar al personal para que cumplan con las normas, manual de funciones y reglamento interno.
- Capacitar al personal para responsabilidades futuras.
- Estimular al personal.
- Recompensar y reconocer el trabajo bien hecho.

²⁴ TERRY, George y FRANKLIN, Stephen, op. cit., pág. 342.

²⁵ KOONTZ Harold, O'DONNELL Cyril y WEIHRICH, Heinz, op. cit. , pág.508.

Otro elemento esencial de la dirección es el liderazgo, que es la capacidad de trabajar junto a docentes y administrativos, de manera voluntaria en determinadas tareas que permitan alcanzar los objetivos que se plantea en la institución. El liderazgo, también, actúa sobre la voluntad de la actividad de una persona en la institución, además muestra el camino y guía a los miembros del grupo hacia su realización profesional.

La ejecución o dirección es el proceso interpersonal de influir sobre los individuos para que alcancen las metas de la institución.

Por otra parte, la dirección abarca diferentes tareas, dentro de las cuales se pueden establecer como las más importantes: "...establecer objetivos, planificar la estructura de la institución, desarrollar la filosofía de la institución, estrategias, metas, políticas institucionales, procedimientos, normas, programas directivos y planes operacionales; proporcionar el personal, instalaciones, capital, información controlada y motivar a las personas".²⁶

En toda institución se trata de tener una dirección eficaz. "... La eficacia de los directivos está influida significativamente por la idea que tienen de su propio trabajo...".²⁷

En la ejecución o dirección de la gestión administrativa se deben considerar los siguientes aspectos: comunicación, motivación e integración.

- **Comunicación**

La comunicación no es el simple intercambio de mensajes, sino un proceso de mutua identificación con el mensaje oral, por ejemplo, en sus aspectos connotativos y denotativos. Sin embargo, cada vez la comunicación es más pobre en el centro de las

²⁶

Convenio sobre Cooperación Técnica BID-ALIDE, Op. Cit., Pág. 67

²⁷

MINTZBERG, Henry; "Mintzberg y la Dirección", España, 1991, Edit. Díaz de Santos S.A. Pág. 23-25.

instituciones y entre los grupos de la sociedad, por ello es necesario comprender la comunicación.

Al respecto, Peter Drucker²⁸ realiza un interesante análisis sobre cuatro aspectos de la comunicación: la comunicación como percepción; como expectativa, como planteamiento de exigencias; diferencias entre la comunicación y la información.

La comunicación es percepción, es decir, que cuando somos capaces de percibir el estado, la disposición, la situación del destinatario, se produce la verdadera comunicación.

La comunicación es expectativa, debe estar sujeta a lo que espera ver u oír el destinatario para que esté dispuesto a la comunicación. Ésta plantea exigencias, en que las palabras no tengan sólo carga informativa, sino carga emocional que llevan a asociaciones agradables o desagradables, es decir, se comunica para provocar reacción, respuesta, motivación en el destinatario (retroalimentación).

La comunicación es diferente a la mera información, aquella es percepción global y ésta es organización lógica de intención en su estructura.

En administración, la comunicación debe partir de la consideración del destinatario y no tanto del emisor, esto significa que debe ser interpersonal y ascendente concentrado en un interés común al emisor y al destinatario y en lo que motiva al destinatario, no es del "yo" al "tú", sino de "nosotros" a otros, y finalmente no es un medio, sino parte del proceso.

Pero, para otros autores, la comunicación es un medio para lograr un propósito común, es transferencia de intención e información de una persona llamada emisor a

²⁸ DRUCKER Peter F. "La Gerencia". Buenos Aires-Argentina. 1995, Edit. El Ateneo, Pág. 329.

otra llamada receptor (que es la que recibe el mensaje). Es importante destacar que esta información debe tener el mismo sentido e interpretación por ambos. Existen algunos modelos del proceso de comunicación, todos similares y permiten un estudio más detallado sobre el tema.

La comunicación formal puede ser verbal o escrita, pero tiende a ser más efectiva cuando se utilizan los canales informales que toda institución tiene.

- **Motivación**

Existen diferentes teorías de motivación, sin embargo, todas ellas plantean necesidades, aspiraciones, deseos de cada institución, etc., y como afirma Albers, “un planteamiento general y adecuado formula el problema básico de la motivación en términos de cargas y beneficios”.²⁹

Los ejecutivos no deben imponer responsabilidades innecesarias y deben tratar de hacer comprender la importancia de la función para toda institución, tomando en cuenta que existen otros motivos considerables que influyen en la motivación del individuo en la empresa, como el salario, la adaptación al trabajo, la distancia, las relaciones entre los miembros, etc.

Un sistema de motivaciones debe satisfacer todas estas causas, por eso es importante determinar los principales motivos que afectan la motivación del personal. Hay varios medios de motivación, entre los principales se tienen la remuneración, la participación, la calidad de vida laboral, etc.

²⁹ ALBERS, Henry; “Principios de Organización y Dirección” México. 1987. Tomo 3, Edit Ciencia y Técnica S.A., Págs. 96-598.

- **Integración**

Según Albers se entiende por integración “a la forma de coordinar adecuadamente todas las funciones del manejo administrativo y las herramientas administrativas, con el objeto de tener un óptimo desempeño en la institución”.³⁰

2.2.2.4 El control

La función de control dentro del proceso administrativo tiene un significado y características especiales por cuanto se controla lo que se planifica, bajo principios que no solamente implican el control posterior, sino también control correctivo, que implica la realización de un seguimiento de cómo se va desarrollando la consecución de los objetivos planteados en la planificación. El control es “la manera para que una institución pueda alcanzar sus objetivos y es una preocupación universal de la administración”³¹ porque sin ella no podría evaluar el grado de consecución de sus objetivos ni ajustar el proceso administrativo, lo contrario constituye un obstáculo en la gestión.

Por otra parte, controlar es determinar cómo se está realizando (esto es, evaluar el desempeño y, si es necesario aplicar medidas correctivas de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes), el proceso de la gestión administrativa.

De la misma forma, Chiavenato indica que “controlar es verificar que todo ocurra de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes impartidas”³². Esto permite ajustar las reglas a lo pertinente y revisar los factores que interfieran en la comunicación de órdenes específicas.

³⁰ Idem. Págs. 96-598

³¹ KENNETH, J. Albert. “Handbook of Business problem Solving” EE.UU. 1992. Edit. Mc. Graw Hill , pág.79.

³² CHIAVENATO, Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Colombia 1989. Edit. Presencia Ltda. pág. 65.

Como se puede apreciar el control debidamente comprendido permite evaluar el desempeño organizacional para poder realizar las correcciones pertinentes de acuerdo a las variaciones que se pueden dar en los resultados obtenidos.

El control es la esencia del funcionamiento de la empresa, es decir, que a través de él puede medirse el grado de eficacia que se está alcanzando en todo el proceso, centrandolo su actividad en los objetivos de conjunto a través de la regulación del comportamiento percibido. Mediante el control del proceso administrativo se busca reducir el riesgo que se presenta tanto del medio ambiente externo como interno. Las funciones de control del proceso administrativo son:

- Comparar los resultados con los planes en general.
- Evaluar los resultados de las metas y estándares.
- Crear medios efectivos para la medición de las operaciones.
- Hacer que los factores de medición sean conocidos.
- Obtener datos detallados de manera que muestren comparaciones y variaciones.
- Sugerir acciones correctivas, si son necesarias.
- Informar a los responsables sobre las interpretaciones realizadas.

El control de la gestión administrativa, se define como “el proceso de reunir y de retroalimentar información sobre el desempeño, de manera que quienes toman decisiones puedan comparar los resultados reales con los planificados y decidir qué hacer cuando existe discrepancia”.³³

La función principal consiste en asegurarse que los planes tengan éxito por medio de la detección de desviaciones y tomando las acciones correctivas correspondientes.

³³ Convenio sobre Cooperación Técnica BID-ALIDE, Op. Cit., Pág. 56.

Esta función de la administración está muy ligada con la planificación y la decisión. Con la planificación porque ésta fija metas y acciones a tomar para conseguir dichas metas, igualmente proporciona estándares los cuales se comparan con el desempeño real. Asimismo las instituciones toman decisiones con el objeto de permanecer en un equilibrio dinámico. Este es un proceso en el cual el flujo de información es esencial; dicho proceso implica el conocimiento del pasado, estimaciones a futuro, y la retroalimentación periódica. La decisión comienza con la información que generan los controles.

Las etapas básicas del control son las siguientes:

- **Medición del desempeño**, se mide lo que se estableció en los objetivos y metas. Algunas veces es necesario medir cada evento, como algunas situaciones de inspección y de auditoría, mientras que otras se aplica el muestreo, ésta sólo en el caso de que unas cuantas muestras pueda revelar lo necesario, en el caso de los servicios se aplica este último concepto. Muchas veces se mide el desempeño mientras está ocurriendo, como en el caso de la observación del servicio. En otros sistemas se hace la medición solo después que se termina el desempeño, o al terminar una fase como en los productos terminados.
- **Retroalimentación de los resultados**, es un proceso que consiste en comparar los resultados reales con los planificados y tomar las medidas correspondientes dónde y cuando sea necesario. Se dirige la retroalimentación a: las personas de las diferentes unidades de la institución; los administradores de las unidades de organización que se midieron en los casos que no se identifican personas; los administradores de línea de mayor nivel; las unidades de staff. Es importante identificar adecuadamente a quién se va a dirigir la retroalimentación y como se va a llevar a cabo.

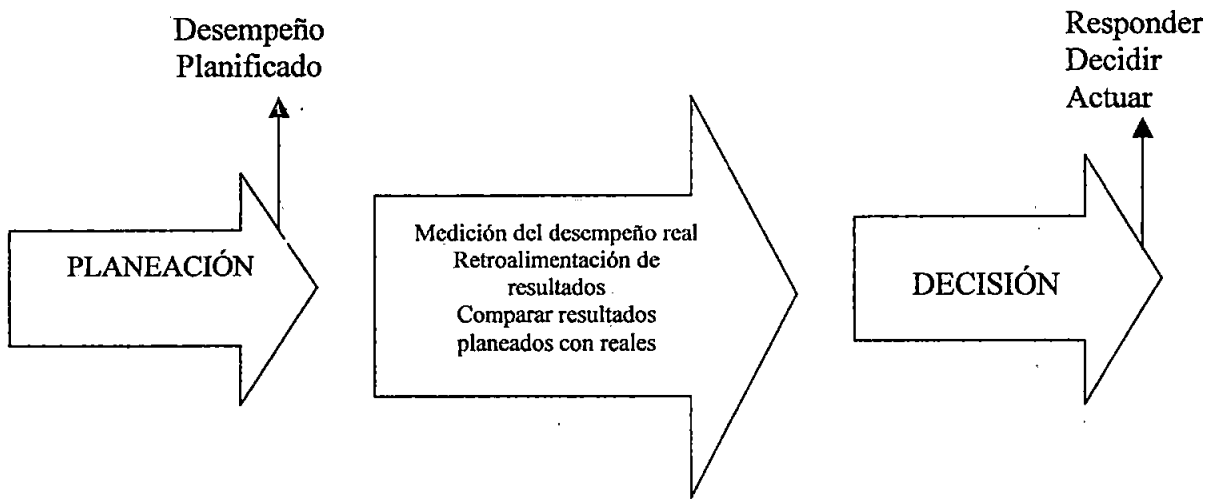
Una retroalimentación rápida facilita la prontitud para iniciar acciones correctivas. La frecuencia de la retroalimentación es importante determinar, ya que muchas veces se tiende a invalidar la retroalimentación cuando esta se realiza con anticipación. La retroalimentación puede provenir de diferentes fuentes, de un equipo de trabajo, de una máquina, de un operador, de un jefe o un especialista de staff o directamente de un sistema formal de control. La retroalimentación afecta a la motivación y al desempeño. Estudios han demostrado que la retroalimentación era necesaria para que un individuo mejore su desempeño, ya que saben como y hacia donde modificar sus esfuerzos.

Otros estudios han demostrado la forma en que la retroalimentación sobre el desempeño, puede afectar a la motivación y al esfuerzo a través de la fijación de metas. Sin embargo, la influencia de la retroalimentación varía respecto a las características de personalidad de cada individuo y del nivel de aspiración de éstos.

Existen diferentes técnicas y enfoques de control en la gestión administrativa. Se consideran que son eficientes cuando se descubre y aclara las causas de las desviaciones a un costo mínimo y sin provocar consecuencias en la institución. El control es una evaluación que abarca la planificación, la organización y la ejecución, y permite verificar y corregir posibles desviaciones, por tanto el control es evaluación correctiva, se constituye en un medio de mejoramiento humano y no un fin.

Las finalidades concretas de la evaluación son el control del trabajo en los distintos niveles de la institución y el desempeño de éstos en ambientes específicos, también cumple la finalidad de diagnosticar determinados problemas institucionales con el propósito de toma de decisiones en el aspecto correctivo, investigativo y de información.

La evaluación controla estableciendo estándares como procesos básicos, medir el desempeño con dichos patrones y corregir las variaciones de los estándares y los planes, entendemos por estándares como criterios de desempeño contextualizados al medio y relacionados a los objetivos y fines de la institución.



Fuente: Convenio de Cooperación Técnica BID-ALIDE, op. cit., pág. 158

En el campo educativo, la función de control debe permitir, asegurar el cumplimiento de los objetivos, planes, programas, presupuestos y obligaciones de la Unidad Educativa; implementar un sistema de contabilidad académica para mantener registros formales y sistematizados de los bienes con que cuenta la Unidad Educativa; establecer continua y periódicamente los costos relativos a cada una de las fases operativas, costos por estudiante y las áreas de incremento en los gastos de cada período; mantener información continua sobre las desviaciones de los resultados reales en relación con los presupuestos, analizarlos y comunicarlos para su ajuste correctivo; y finalmente, revisar periódica y metódicamente la operación de la Unidad Educativa para determinar las áreas deficientes o que requieran mejoramiento, así como controlar el cumplimiento de las obligaciones, normas y procedimientos legales, administrativos y contables.

2.2.3 Principios para la gestión escolar

Farro Custodio³⁴ considera los siguientes principios en la gestión escolar:

- **Principio de misión educativa**

El objetivo principal de la organización educacional es de servicio a la comunidad, satisfacer sus necesidades específicas y expectativas de proyección futura.

- **Principio de unidad**

La organización educativa debe responder en un sentido convergente o de unidad de esfuerzos y de propósitos, esto es que todos los miembros deben comprender que son un equipo con una misión, toda función debe ser valorada por todos y lograr una educación de calidad.

- **Principio de competencia o especialización funcional**

Es la capacidad y competencia de la unidad educativa: la primera se refiere a la medida de facultades, derechos y posibilidades que la institución educativa como entidad tiene para el cumplimiento de sus fines; la competencia es el círculo de atribuciones que se distribuyen entre los distintos órganos, en virtud de la especialización o del criterio de gestión más eficientes.

- **Principio de jerarquía de autoridad**

El director del establecimiento debe organizar las funciones de cada uno de los recursos humanos inspirando respeto y autoridad, debe ser el que toma las decisiones,

³⁴ FARRO CUSTODIO, Francisco, "Gerencia de Centros Educativos, Hacia la Calidad Total", Lima Perú, 1995. Edit. Centro de Proyección Cristiana. Págs. 28-30.

por lo que implica el ejercicio de un liderazgo y la presencia de procesos psicosociológicos como la comunicación, motivación y manejo de conflictos.

- **Principio de coordinación**

Cada miembro debe saber ser el ideal para el puesto, el experto en algo, que sirva a la unidad educativa y acepte la acción del director, que es quien coordinará el trabajo.

- **Principio de liderazgo eficaz**

El líder es el director que debe saber lo que hace, él toma las decisiones por lo tanto da la tónica al trabajo, si él es negligente e irresponsable nada puede funcionar. Por lo tanto, el director debe infundir confianza y tener habilidad para persuadir.

- **Principio de participación**

Todos los recursos humanos (profesores, administrativos y comunidad educativa) deben estar conscientes de su función en equipo y que todos los esfuerzos se orientarán en beneficio de la educación de los alumnos.

- **Principio de toma de decisiones estratégicas**

El director de la unidad educativa debe decidir acciones a seguir e imponer su autoridad, hacerlo con criterios objetivos, con fundamentos y organizar la función con algo mejor al anterior, buscar mejor coordinación de los recursos.

- **Principio de control eficaz**

Una buena administración requiere un control eficaz; es importante valorar y ejecutar un sistema adecuado de control que garantice la consecución de objetivos y evite

distorsiones en el proceso de logros. Es preciso realizar el proceso y control de la planeación con participación comprometida para garantizar la consecución de las metas y objetivos fundamentales.

Según Pedro Lafourcade³⁵, un centro educativo que procure mantener un alto nivel de calidad en la prestación de sus servicios debe tener las siguientes características:

- **En relación a los docentes,**

- Excelente preparación académico-profesional, continua actualización y perfeccionamiento que procuran,
- Compromiso y la idoneidad con que afrontan y desarrollan sus actividades con los alumnos en el marco del proyecto educativo que se intenta realizar,
- Compromiso y la idoneidad que manifiesta en el cumplimiento del conjunto de actividades que hubieran contribuido a precisar para el logro de los objetivos de la unidad educativa.

- **En relación a las actividades de conducción**

- Existencia de un clima institucional favorable a la creatividad, a la crítica y, en general, al desarrollo del más alto compromiso por el logro de los propósitos que definen el quehacer de sus miembros,
- Empleo exitoso de mecanismos y metodologías que aseguran la más amplia y productiva participación en las decisiones de todos los actores sociales involucrados en su gestión,
- Capacidad para formular con claridad los propósitos del establecimiento educativo acordes con el proyecto educativo en vigor y generar la

³⁵ LAFOURCADE, Pedro. ¿Qué caracteriza a un centro educativo que procura mantener un alto nivel de calidad en sus prestaciones?. En: Proyecto principal de educación. UNESCO. 1998.

metodología que les garantice razonables niveles de concreción,

- Capacidad para proveer en la práctica la máxima coherencia y organicidad a la diversidad de actividades que se fueren llevando a cabo, especialmente en lo que concierne al avance de cada conjunto a lo largo del tiempo.

◦ **En relación con la organización,**

- Existencia de ambientes favorables y áreas específicas para el quehacer de los alumnos, donde encuentren suficientes materiales para llevar a cabo las actividades contenidas en el plan de estudios y acordes con la filosofía del proyecto educativo que se promueve,
- Organización de horarios que permitan a los estudiantes, la realización de actividades significativas y desafiantes de sus capacidades de resolución,
- Existencia de mecanismos que compensen los efectos negativos que suele producir, en los alumnos, el cambio de personal o la inasistencia de los miembros de la institución,
- Detentar una modalidad de organización del trabajo del personal docente y no docente, que facilite dentro de los lapsos legalmente establecidos, la cobertura de variedad de tareas relacionadas con el propósito de la institución,
- Mantenimiento de una adecuada relación numérica alumnos/docentes,
- Capacidad para estructurar un práctico y confiable sistema de autoevaluación de la gestión escolar que permita el ejercicio de la autocrítica, el deslinde de responsabilidades en relación con los niveles de logro que se observan y las bases necesarias para generar su constante autorenovación,
- Capacidad para mantener con las instancias intermedias y superiores del sistema educativo una fluida comunicación, exactitud y rapidez en las tramitaciones de práctica administrativa.

2.3 Estilos de dirección

Debido a que la gestión escolar de los centros educativos es dirigida por un Director, es pertinente conocer los diversos estilos de dirección que se conocen al respecto.

Así, los estilos de dirección se refieren a las formas de conducir la institución. La alta dirección es responsable de guiar la institución, por lo tanto son sus actitudes las que imponen el estilo de dirección de una institución educativa.

El carácter de los directores es muy importante para poder definir los estilos de dirección. Los directores pueden ser: agradables, entusiastas, serios amigables, cooperativos y seguros de sí mismos; y otros son poco amistosos, tensos, distantes, aburridos o titubeantes.

Todas estas conductas afectan la dirección de la institución. Los estilos de dirección se ven afectados por factores como: "la organización, la situación, expectativas de los miembros de la institución, y la personalidad del líder".³⁶

Según Terry, una clasificación general del estilo de dirección y que está de acuerdo a la conducta que se adopte es la siguiente:³⁷

- Dirección personal.
- Dirección impersonal.
- Dirección autoritaria
- Dirección democrática.
- Dirección paternal.
- Dirección innata.

³⁶ ADAIR, Jhon; "El liderazgo basado en la acción"., México, 1972. Edit. Mc Graw-Hill, Pág 17.

³⁷ TERRY, George, FRANKLIN, Stephen, op. cit., págs. 227-228.

Los estilos de dirección señalados no son excluyentes unos de otros; se puede ver en una institución, una dirección que tenga una combinación de dos o más de estos tipos de dirección.

Cabe aclarar en este punto, que se ha dado una proliferación de teorías en los últimos años, como el desarrollo organizacional (1973), administración por objetivos, círculos de calidad, etc. Cada una requería un determinado estilo de dirección. Por ejemplo, en los años 80, se empezó a hablar de un importante estilo de dirección, como es la administración estratégica. El punto de partida de ésta, es el conocimiento de las oportunidades y amenazas externas, para compararlas con las fortalezas y debilidades internas de la institución en beneficio de los usuarios y de la propia institución. A fines de la última década, surgió una nueva teoría que también se considera un estilo de dirección y es la calidad total, que consiste en que la calidad es el valor que se le atribuye a un proceso y a un servicio. Ese valor compromete un juicio en tanto se está afirmando algo comparativamente respecto de otro.

La calidad aspira a la excelencia caracterizándose por la eficacia y eficiencia en su desempeño, rasgo que se manifiesta en el control del proceso y en la evaluación del servicio que se pretende de calidad. La combinación eficacia y eficiencia garantizan el cumplimiento de objetivos de la planificación aprovechando las potencialidades de actuación tanto de los insumos materiales como humanos.

La excelencia institucional se da “cuando ésta se adapta y reacciona ante un entorno incierto y turbulento, toma decisiones rigurosas y rápidamente, favorece una comunicación global y permanente con el entorno socio-cultural donde se desempeña y finalmente piensan y actúan con visión de excelencia”.³⁸

³⁸ LABOUCHEIX, Vincent, “Tratado de la calidad total”. México, 1994. Edit. LIMUSA, pág. 79.

2.3.1 El líder

La palabra líder significa guiar, ir por delante. Líder es la persona que posee cualidades innatas, que si las aprovecha para ejercer influencia sobre el equipo inspira confianza y por tanto guía la actividad de dicho grupo humano en conclusión, un líder es la persona que tiene la capacidad para lograr que otras personas le sigan en una actividad para conseguir metas y todo en base a la confianza y capacidad de persuasión.

El líder tiene cualidades que se refiere a la actuación propia, es decir, al estilo del líder. Las características del líder, son varias, algunas de ellas son:

- **Inteligencia práctica**, que se refiere a la capacidad de captar situaciones problemáticas y planificar estrategias para resolverlas encabezando al grupo.
- **Madurez social**, que se manifiesta en la mesura y prudencia frente a los éxitos o fracasos del producto de cierta actividad, de *motivación interna*, que significa que no actúa sólo influido por las circunstancias temporales, sino por su propia visión y ambición perfecta,
- Manejo de las **relaciones humanas** que se diferencian por la cualidad de saber discriminar trato diferenciado según capacidades y circunstancias. El líder, también responde a las peculiaridades del grupo al cual lideriza.

El liderazgo, dentro de las instituciones educativas está caracterizado por un estilo de dirección y capacidad gerencial de la aplicación de los diferentes principios de administración que se conocen dentro del Proceso Administrativo. Sin embargo, es necesario aclarar la definición de liderazgo, con el apoyo de algunos conceptos.

El liderazgo es “el arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen por voluntad propia y con entusiasmo para cumplir con las metas del grupo”³⁹, es el carisma natural perfeccionado y guiado por los fines del proyecto institucional y que la capacidad de relaciones humanas permite conseguir.

Los líderes más eficaces son aquellos que ayudan a los miembros de su institución a cumplir con las metas de la misma y a satisfacer sus necesidades personales. “Se necesitan líderes que, espontáneamente y por real convencimiento propicien el crecimiento de todo el grupo, y que a su vez tengan la capacidad de aceptar esa participación ...”⁴⁰, esto significa que propicien la iniciativa de los miembros para conseguir metas institucionales, a la vez que permita y apoye la realización personal y profesional de cada elemento y valore el aporte individual al proceso administrativo y crecimiento institucional.

Existen diferentes enfoques para determinar los estilos de liderazgo. La clasificación que se relaciona con las tareas y las personas es la que se menciona a continuación:⁴¹

- Líder estructurador y considerado.
- Líder orientado a la producción o al empleado.
- Líder riguroso y general.
- Líder autocrático y democrático.

Los efectos del liderazgo en una institución hacen que se presenten las siguientes manifestaciones:⁴²

³⁹ KOONTZ, O'DONELL Y WEHRICH. “Elementos de Administración”. México, 1987, Edit. Mc Graw-Hill. pág. 451.

⁴⁰ MAHÓN, Herberto. “Excelencia una forma de vida”. Argentina. 1991. Javier Vergara Editor S.A. Págs. 43-45

⁴¹ DESSLER, Gary. “Organización y Administración Un Enfoque Conceptual”. España, 1979, Edit. Prentice-Hall International. Págs. 155-163

⁴² GUTIÉRREZ, Mario. “Administrar para la Calidad”. México, 1991. Edit. Limusa, Págs. 119-120.

- La gente se siente importante.
- La gente se desarrolla y tiene espíritu de superación.
- La gente se integra realmente en un grupo de trabajo.
- El trabajo resulta emocionante.

El liderazgo no debe confundirse con la función adscrita a un jefe, pero que aún así ejerce influencia sobre un grupo humano, por ello es mayor la obediencia que obtiene si además es líder. La importancia del liderazgo se origina en los efectos que éste tiene sobre la institución en su conjunto. El líder influye en forma relevante en la cultura organizacional.

2.3.2 La cultura organizacional

La definición del concepto de cultura tiene múltiples significados, pero cuando se refiere a cultura organizacional, se presenta como “los factores de contingencia que ejercen una influencia desconocida y variable sobre el funcionamiento institucional”⁴³.

La sociedad influye grandemente en la cultura organizacional de los procesos y la estructura de las instituciones, así como en las actitudes, necesidades y motivaciones de sus gerentes. Sin embargo las instituciones generan sus propios valores y creencias. Abravanel afirma que en cultura organizacional “...es cierto que la particularidad de un individuo es transparente en su personalidad, la individualidad de una institución se manifiesta en su cultura particular”⁴⁴.

⁴³ ABRAVANEL, Harry, HOBBS, Brian, ALLAIRE, Ivan, POUPART, Robert, FIRSIROTU, Michaela y SIMARD, Jean-Jacques. "Cultura Organizacional". Colombia. 1992. Edit. Legis., Pág. 4.

⁴⁴ Ibid., Pág. 4.

01352



Para percibir una determinada cultura organizacional, se debe tener en cuenta algunas características:⁴⁵

- El grado de autonomía individual que las personas tienen en la institución para ejercer la iniciativa y la creatividad.
- El grado de normatividad de la estructura y el grado de supremacía.
- El grado de apoyo que dan los gerentes a sus subordinados.
- Grado en que los individuos se “ponen la camiseta” de la institución.
- Reconocimiento adecuado por un trabajo bien hecho.
- Grado de tolerancia al conflicto.
- Aliento al subordinado para que sea innovador, agresivo o corra riesgos por su acción de “campeón”.

La evaluación de estos aspectos hace la cultura de una institución.

2.3.3 El clima organizacional

El clima organizacional forma parte de la cultura organizacional. “Se concibe al clima organizacional como una percepción tenaz y general de los atributos esenciales y del carácter del sistema organizacional”.⁴⁶

El clima es una forma de competencia aprendida, que permite al individuo interpretar las exigencias de la institución y comprender sus propias exigencias cotidianas con la institución y sus miembros.

Para una mejor comprensión del clima organizacional, es necesario hacer referencia al término “comportamiento organizacional”, ya que es un concepto que está influido por el estilo de dirección y la cultura organizacional. En este sentido, se entiende por

⁴⁵ FRESCO, Juan Carlos. “Desarrollo Gerencial hacia la Calidad Total”. Argentina. 1991 Edit. Macchi., pág. 62.

⁴⁶ ABRAVANEL, Harry Brian, op. cit., pág. 16 - 17.

comportamiento organizacional al modo de actuar y a la manera cómo se desarrollan diferentes agentes dentro la empresa. Toda empresa tiene valores y actitudes propias que hacen el comportamiento organizacional.

En el comportamiento organizacional adquieren fundamental importancia los valores que “son elementos de juicio que concretan ideas del individuo acerca de lo que es correcto, incorrecto, bueno, malo, etc. Asimismo es significativo considerar a la cultura de los pueblos. Ambos aspectos influyen en el comportamiento organizacional”.⁴⁷

Para que países como Bolivia alcancen un trabajo óptimo en su comportamiento organizacional, será necesario que se exijan las cualidades necesarias para hacer del Director el que tome decisiones profesionales y tenga por lo menos las siguientes características: ser efectivo (eficiente y eficaz), ser objetivo, promover la excelencia laboral y/o profesional, promover la especialización y que la gestión administrativa, rompa los paradigmas y adopte los principios de la administración científica, cambie su mentalidad de la ley del menor esfuerzo.

2.4. Gestión e innovación escolar

2.4.1 Génesis de una conceptualización acerca de gestión educativa

Una de las confusiones más frecuentes en el ámbito educativo es la de entender como sinónimos a la administración y la gestión, esta perspectiva, conlleva a una visión mecánica y lineal al percibir las como la simple aplicación del proceso administrativo en la educación: siguiendo lo que Fayol nos dice “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”. Es común actualmente referirse a la gestión de un modo tan natural que pareciera que todos entendemos lo mismo cuando se habla de gestión. Es conveniente un análisis más riguroso del concepto, en primer lugar

⁴⁷ FRESCO, Juan Carlos, Op. Cit., Págs. 39 – 41

ubicaremos el concepto de gestión en su génesis, entre el desarrollo de la modernidad y posmodernidad.⁴⁸

La modernidad tiene sus bases filosóficas principalmente en Descartes, Locke y Kant, su significación más cercana la tenemos durante la edad media, que va gestando su propia ruptura en los intentos por conformar: la nación, en lugar de los feudos; el inicio de una economía de mercado, en lugar de una economía de autoconsumo; la república, en lugar de la monarquía; la individualidad urbana, en lugar de la identidad colectiva agraria; el predominio de la ciencia sobre la filosofía.

Se puede afirmar, que después de la Revolución Francesa las características de la modernidad han sido: la racionalidad, el conocimiento producido empíricamente y el lenguaje como representación. La posmodernidad, con teóricos como Nietzsche y Heidegger; además, Vattimo, Lyotard, Levinas y Rorty, entre otros; que desalentados por la modernidad llevan al desencanto de todas sus manifestaciones, con un enfoque que privilegia: la racionalidad comunal, la construcción social y el lenguaje como acción. En el contexto de la modernidad a fines del siglo XVIII europeo, que da pautas para el desarrollo científico y tecnológico, es en donde se gesta la disciplina social llamada administración.

Por una parte, la administración de empresas emanada de la revolución industrial, y por el otro, el surgimiento de los Estados nación, que provocan el nacimiento de la Administración Pública a partir de las ciencias camerales; es decir, que al aplicar categorías como la división social del trabajo, no queda la menor duda, de que la administración, es una disciplina eminentemente moderna, teniendo su inicio teórico en el siglo XIX.⁴⁹

⁴⁸ NUÑEZ, Hector. "Aproximación posmoderna a la teoría de la organización". En revista Gestión y estrategia. Número 17 México, UAM Enero – junio 2000.

⁴⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México 1995. Edit. McGraw Hill,

En el siglo XX, podemos reconocer diferentes problemáticas, que nos llevan a delinear una perspectiva histórica, en donde podemos identificar distintos enfoques o modelos administrativos:

1. La escuela burocrática (Max Weber), clásica (Henry Fayol) y científica (Frederick Taylor), que concebían a la organización como un sistema cerrado, mecánico y excesivamente racional basada principalmente en un criterio de rentabilidad.
2. El enfoque humanista (Elton Mayo) de las relaciones humanas, con fuertes orientaciones de la psicología social concebían a la organización como un sistema natural, orgánico y parcialmente abierto, en donde los elementos que la componen vinculaban la integración hacia un mejor rendimiento institucional.
3. Posteriormente el enfoque de gestión originado por los círculos de calidad japoneses (Edwards Deming, Joseph Juran) y el socioanálisis francés (George Lapassade, Rene Larou) invitan a un modelo participativo; conciben a la organización como un sistema abierto, hacen hincapié en las variables situacionales del medio externo y nos llevan a una mayor adaptabilidad y efectividad política. Este enfoque ha tenido un fuerte impacto en la comunidad Latinoamericana (Benno Sander, Guiomar Namó De Mello).
4. Finalmente el enfoque culturalista (William G. Cunningham) propone los retos de una institución desde el paradigma de la complejidad, conciben a la organización como un sistema holístico e interaccional, privilegiando los principios de conciencia de la acción humana crítica, de contradicción y de totalidad, todo ello a la luz de la pertinencia cultural.

Desde que la educación pasa a poder del Estado, es decir, se convierte en un asunto Público, se constituye entonces, desde sus orígenes, en un sistema de poder; sin embargo, a pesar de reconocer que el Estado no puede desatenderse de un asunto público como lo es la educación, el poder no es asunto exclusivo del Estado. Al

identificar al poder no sólo como una característica del aparato del Estado, se puede empezar a modificar los mecanismos de ese poder que reprime al determinar los sentimientos, acciones y pensamientos de las personas.⁵⁰

A partir de este poder, en el que la educación se percibía como asunto único del Estado, la práctica educativa se convertía en una tendencia homogenizadora que marcaba -o marca todavía- a los sujetos en tanto semejantes e iguales, como sucedía con los programas nacionales antes de la descentralización que no reconocían las diferencias culturales: particulares y regionales. Ocasionando con esto una práctica educativa carente de sentido.

“La gestión constituye un modo de acción política, de la formación de estructuras sociales, de estrategias y vínculos entre actores sociales, de la creación de supremacías, de memoria, de utopías, de futuros; por su parte, la política educativa actual, plantea a través de la modernización educativa la necesidad de desarrollar y alcanzar una educación de calidad, la cual para ser posible deberá, construir prácticas de gestión educativa tendientes a crear el horizonte simbólico de la institución educativa; en donde los actores de la misma ponen en juego no sólo su competencia académica, sus saberes, sino en especial su subjetividad. De tal manera que la gestión educativa sólo existe si hay un diálogo entre subjetividades, es decir, la categoría de la intersubjetividad como el proceso fundante de la gestión educativa. Esto se entiende así, si se considera que la gestión educativa supone una serie de acciones concretas por parte de los actores para el logro de un objetivo en común”.⁵¹

La práctica de gestión requiere el reconocimiento de las semejanzas y de las diferencias por parte del colectivo educativo, de tal forma que “la gestión educativa

⁵⁰ BEUCHOT, Mauricio. “Perfiles esenciales de la hermenéutica”. México, 1999 UNAM; CANTÓN, Valentina. “1+1+1 NO ES IGUAL A 3. Una propuesta de formación de docentes a partir del reconocimiento del particular”. México, UPN 1997. Págs. 13-14

⁵¹ BEUCHOT, Mauricio. Ob. Cit.. Pág. 14.

se caracterice por la confluencia de conceptos como práctica, experiencia, diversidad y heterogeneidad, conceptos que constituyen al sujeto”.⁵²

Entonces, se entiende por gestión educativa como el espacio de construcción del horizonte simbólico a través del diálogo intersubjetivo. Se advierte que trabajar bajo esta perspectiva es sumamente complejo, en cuanto que por principio rompe con el esquema tradicional, de pensar al sujeto y trabajar con él como otro igual, desde el discurso del poder. Lo que se pretende con esta ruptura no es la anulación de la norma, sino la de trabajar con ella a partir del reconocimiento de la diferencia de los sujetos, trabajar con la norma significa darle sentido real y axiológico, considerando que una de las grandes fallas del sistema educativo ha sido en un primer momento convertirlo en un modelo único de sujeto y como si esto no fuera suficiente se le piensa en abstracto. Reflejándose esta concepción en las prácticas de gestión educativa, donde las decisiones son tomadas unilateralmente por el poder central, donde lo que el sujeto pueda proponer y decir está de más, porque él no cuenta como sujeto particular, sino como una cifra más de la plantilla del sistema, que tiene que operar desde el discurso del poder.

2.4.2 Hacia la construcción del concepto de gestión educativa

Uno de los enfoques que mejor articula la construcción del concepto de gestión educativa es el psicoanálisis, en la medida que esta disciplina plantea que ser semejante no significa ser igual a otro o la réplica de otro. Por tanto lo que se transmite en todo acto educativo se repite, pero otra parte se pierde de manera que al fin y al cabo, la marca en su repetición termina diferenciando. Esta diferencia de interpretación de lo transmitido es lo que constituye la subjetividad.

⁵² ALVAREZ, Manuel y MONSERRAT Santos. “Dirección de centros docentes. Gestión por proyectos”. España 1996. Edit. Escuela Española.

Otro intento de teorizar en relación a la gestión educativa generalmente es el que sigue una tendencia determinada por la ciencia administrativa, característica que remite nuevamente a las normas y el control; sin embargo, se tendría que avanzar hacia una concepción menos normativa y más humanística, para no forzar o recortar el campo de sentido y significación de la gestión educativa.⁵³

Sin ánimo de descartar las valiosas aportaciones que otras disciplinas han hecho al campo educativo, para que la gestión educativa sea una realidad aplicada en el sistema educativo, -para alcanzar la tan añorada calidad educativa-, debe ser estudiada desde los marcos de referencia de la filosofía de la educación, ya que esta disciplina postula a la acción educativa, como una relación dialéctica en la cual interviene un grupo de sujetos a fin de llegar a la formación de sus potencialidades.

Intentar un análisis de la gestión educativa desde la filosofía de la educación implica retomar la tesis del "saber sobre el sentido educativo en el hombre". Cuestionarse sobre el sentido de la educación conduce necesariamente a adoptar una postura teórica ética que permita asumir el proceso educativo como un objeto (fenómeno o hecho) susceptible de ser observado, explicado, analizado y transformado; reduciendo dicho proceso educativo a datos que son posibles de análisis y síntesis en su proceder científico.

Adoptar esta nueva visión de proceso educativo, permitirá que cada uno de los sujetos que constituyen el colectivo educativo pueda sentirse creador de su propia acción, tanto personal como profesional, dentro de un proyecto en común. Pues no debe olvidarse que el sujeto para constituirse como tal requiere ser reconocido por el otro. Este reconocimiento es el que genera en el sujeto el despliegue de su creatividad y de su acción particular para insertarla en la colectividad, en la institución educativa; para que a través del consenso, se construya el proyecto de institución, el cual refleja una

⁵³ TOURAINE, Alain. ¿Podremos vivir juntos? México 1997 Edit. FCE.; TRILLA, B. Jaume. "Otras educaciones". Barcelona. 1993. Edit. Antropos-UPN; "Antología: Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar LAE 94" . MÉXICO 1996.

gestión educativa significativa, puesto que “el individuo reclama, cada vez más, ser reconocido, no sólo como actor sino también como autor; es decir, desea comprender el sentido de sus acciones dentro del conjunto de objetivos de la organización, definidos con, para y por los otros”.⁵⁴

2.4.3 De las teorías de la gestión a la innovación escolar

“La literatura más reciente sobre escuelas efectivas subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos. Se sostiene que ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos educacionales”.⁵⁵

En lo que sigue se hace una breve revisión de los tres aspectos considerados más relevantes en el proceso de cambio hacia escuelas con mayor valor aportado por una mejor gestión. Dichos factores son:⁵⁶

1. La descentralización;
2. Tratamiento de la información, y
3. El fortalecimiento de la relación entre el establecimiento y la comunidad.

En particular, se incluyen en esta revisión aspectos administrativo-financieros y de transferencia de poder decisorio a los establecimientos, en cuanto a la descentralización; aspectos relacionados con la información y la evaluación en el área

⁵⁴ ALVAREZ, Manuel y MONSERRAT. Op. Cit.

⁵⁵ GENTO PALACIOS, S. “Instituciones Educativas para la Calidad Total”, Madrid 1996, Edit. La Muralla, Pág. 29.

⁵⁶ McDONELL, Lorraine. “Restructuring American Schools, The Promise and Pitfalls, Teachers College”, New York, USA, 1989. Columbia University.

del tratamiento de la información, y aspectos referidos a la familia, la comunidad local y la empresa en cuanto a las relaciones de la escuela con su contexto externo.

2.4.3.1 Descentralización

Existen dos experiencias innovadas que tienen especial incidencia en materias de gestión: la descentralización administrativo financiera y la administración basada en la escuela, recurriendo para ello a ejemplos de fuera de la región

- **Descentralización Administrativo-Financiera**

En la arena internacional, diferentes corrientes de pensamiento y movimientos político intelectuales cuestionan hoy la administración centralizada de los establecimientos escolares. De allí que se exploren maneras y mecanismos alternativos que otorguen mayor autonomía a las escuelas.⁵⁷

Quienes propician la descentralización apuntan a resultados de investigaciones que vinculan la efectividad de los establecimientos con la capacidad de gestionar sus propios asuntos, y a los abundantes ejemplos de cambio en las estructuras de empresas que muestran positivas ganancias de efectividad asociadas a una simplificación y descentralización administrativas y la focalización en la gestión de la calidad.⁵⁸

El argumento principal esgrimido para producir ese avance hacia la descentralización, es que quienes son los responsables del proceso de enseñanza- aprendizaje y sus logros -profesores, alumnos y apoderados- necesitan participar en decisiones claves a nivel de la escuela. Mientras se observa en el mundo una tendencia a lograr mayores

⁵⁷ IPE "La Formación de Recursos Humanos para la Gestión Educativa en América Latina", Buenos Aires 1999, Edit. IPE.

⁵⁸ GENTO Op. Cit. Pág. 35

niveles de descentralización escolar, no existe sin embargo un único camino para lograrla.⁵⁹

- **Administración Basada en la Escuela (ABE)**

Un segundo caso a analizar dentro del proceso de la descentralización es la administración delegada o, cómo se le conoce en inglés, School Based Management.

Hasta la fecha no existe una evidencia sólida de que las escuelas logren mejorar sólo porque las decisiones son tomadas más cerca de la sala de clases. Este simple cambio en la manera en que las escuelas se administran y son gobernadas, por atractivo que suena a oídos de profesores y tomadores de decisiones, resulta ser bastante poco importante a la postre a menos de que forme parte de una estrategia focalizada, hasta apasionada, por mejorar.

La piedra de tope es que la administración basada en la escuela (ABE) no es un fin en sí mismo, a pesar de que la investigación establece que ayuda y promueve una mejor cultura escolar y un proceso de toma de decisiones de mayor calidad. La ABE es una herramienta que potencialmente tendría sus fortalezas en comprometer la participación de los interesados en el proceso (con mayor fuerza de lo que se observa en el tradicional esquema “top-down” –arriba / abajo— de administración) y lograr así satisfacer de mejor manera las necesidades de los alumnos. Ambas promesas tendrían mayores probabilidades de cumplirse si se adopta un modelo de alta participación como el de la ABE y además:

- a) se capacita y entrena a profesores y administradores para la toma de decisiones en relación a la administración y al desempeño;
- b) se crea un sistema mediante el cual se tiene acceso a la información y se comunica; y
- c) se premian los logros.

⁵⁹ TEDESCO, J.C. “El Nuevo Pacto Educativo”. Madrid 1995, capítulo 7. Edit. Alauda-Anaya.

El cambio hacia una ABE no es ni fácil ni rápido. Tampoco es probable que las escuelas tengan éxito si sólo se les entrega mayor poder sobre materias tales como el presupuesto, el personal y el curriculum. Además del poder, las escuelas requieren dominar tres otras variables, que en el sector privado han demostrado ser claves en los procesos de toma de decisiones:

1. Conocimiento, con respecto a la organización para que así los empleados (profesores, administrativos) y la comunidad puedan mejorarla. Se requiere de conocimiento técnico (por ejemplo cómo implementar y utilizar nuevos enfoques en la enseñanza), conocimiento de gestión (cómo manejar un presupuesto) y conocimiento sobre competencias interpersonales y de resolución de problemas
2. Información, sobre los logros de los alumnos y comparaciones con otras escuelas, sobre el nivel de satisfacción que tienen los padres y los líderes de la comunidad con la escuela, y sobre los recursos disponibles (monetarios o de otra índole)
3. Premios, que reconozcan el esfuerzo extra que una ABE requiere y al mismo tiempo apoyen los mejoramientos logrados.

2.4.3.2 Sistema de información escolar

“En la actualidad no se acepta fácilmente que la evaluación de las escuelas se concentre exclusiva o principalmente sobre los resultados de los alumnos medidos por test estandarizados, como si éstos fuesen los únicos resultados válidos de la actividad del estudiante y del establecimiento”.⁶⁰ Más bien, se subraya la necesidad de llevar en cuenta los procesos al interior del establecimiento y cómo ellos se adecuan y responden a los objetivos de la propia unidad escolar. El concepto de “valor agregado” pasa a constituirse aquí en el centro de los modelos evaluativos con múltiples variables.

⁶⁰ GARDNER, H. “Inteligencias Múltiples”, Barcelona 1995. Edit. Paidós.

Estos modelos tienden a subrayar:

2. El conocimiento que los propios centros educativos generen sobre sí mismos y sus procesos, condición para poder impulsar iniciativas que contribuyan a superar las debilidades identificadas.
3. La necesidad de contar con la información requerida para evaluar si las unidades escolares cumplen los objetivos previstos y para orientar las decisiones de gestión; información que idealmente debe ser producida al interior del establecimiento y validada externamente.
4. La importancia de hacer públicos los resultados sobre el funcionamiento de las escuelas de modo que la información esté disponible y sirva para orientar las decisiones de los usuarios.
5. El valor de procedimientos bien definidos de intervención sobre las variables claves de la efectividad escolar, que permita a las escuelas aprender y mejorar con la participación de sus propios actores.

En sentido similar se orientan las conclusiones de Marchessi y Martín⁶¹ quienes refiriéndose a los efectos de la descentralización y el autocontrol concluyen que hay cuatro elementos que deben ser considerados como comunes a los resultados de las investigaciones:

1. La evaluación debe tomar en cuenta tanto las normas comunes como las decisiones específicas de cada centro. Es decir, el modelo resultante deberá incluir ambos aspectos, lo genérico y lo específico.

⁶¹ MARCHESI A. y E. Martín, "Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio", Madrid. 1998. Edit. Alianza.

2. El modelo debe centrarse en los factores vinculados al contexto del centro y a sus propios procesos de gestión más que en los resultados o rendimientos de los alumnos, de modo tal de poder estimar el valor agregado por la institución, controlando los factores restantes.
3. El conocimiento de los resultados de cualquiera evaluación o certificación debe ubicar a cada colegio en sus propios niveles de logro y medir su progreso en el tiempo más que comparar colegios entre sí.
4. La complementariedad entre autoevaluaciones y evaluaciones externas es una necesidad ineludible si se desea proporcionar a la escuela una plataforma de aprendizaje y mejoramiento.

Así, el tratamiento de la información⁶² cumple con tres propósitos que son cada vez más relevantes para las escuelas y su comunidad: opera como un sistema de control y es una herramienta que permite corregir errores; es un sistema permanente de evaluaciones y actúa como un sistema de comunicaciones.

El nuevo enfoque en el tratamiento de la información, y lo que en inglés se conoce como accountability, se diferencia del más tradicional por uno o más de los siguientes factores:

- a. la aprobación del presupuesto para el distrito / escuela se vincula con el desempeño de los alumnos más que con el cumplimiento de las normas y reglamentos;
- b. la accountability se focaliza en las escuelas como unidades de mejoramiento;

⁶² LASHWAY, L "Holding schools accountable for achievement"; (1999), ERIC-Digest Number 130, (ED434381). http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed434381.html

- c. se adoptan estrategias de mejoramiento continuo que involucran planificación al nivel de la escuela en torno a objetivos específicos;
- d. se desarrollan e implementan nuevos enfoques relacionados a la supervisión de la sala de clases;
- e. se multiplican los niveles y dimensiones de evaluación / acreditación;
- f. se informan los resultados de las pruebas en el ámbito del establecimiento escolar;
- g. se vinculan más consecuencias a los niveles de desempeño.

Un sistema bien diseñado (con patrones claros, comprensibles y justos) tiene por objeto entregar información que permita a la comunidad, a la autoridad y al público en general saber si el establecimiento está cumpliendo con las metas que se trazó. El tratamiento de la información se asocia al mejoramiento en el desempeño de los alumnos cuando en la escuela existe una adecuada capacidad para mejorar el proceso de enseñanza o éste puede ser provisto por un socio externo. Generalmente los profesores han encontrado que tal sistema los motiva. Pero si no existe una adecuada atención sobre las capacidades existentes en las escuelas para absorber un sistema de esta naturaleza los sistemas propuestos no son una condición suficiente para mejorar el rendimiento de los alumnos.

2.4.3.3 Enfoque basado en la comunidad

Involucrar a las familias en los establecimientos ha sido uno de los focos de las políticas de la última década, especialmente si se trata de alumnos que provienen de familias de pobreza o extrema pobreza. Con el fin de poder establecer tales esquemas colaborativos es necesario desarrollar un trabajo sistemático, desde muy temprano, con los padres de los estudiantes. Sin embargo, y a pesar de existir bastantes evidencias que demuestran los efectos positivos de esa interacción, el desarrollo de dichos esquemas se encuentra aún en su fase inicial.

Hay una extensa literatura que muestra los impactos que sobre el proceso de enseñanza – aprendizaje tiene el contar con una comunidad de padres y apoderados involucrada en la educación de los alumnos. Por ejemplo:

- a. mejoramiento de los logros educacionales;
- b. mejoramiento de la conducta escolar;
- c. mejoramiento en el rendimiento, sostenido en el tiempo;
- d. mejoramiento de las actitudes y mayor interés en proyectos de ciencia entre adolescentes;
- e. un aumento en la confianza y en la autoestima de los padres, y
- f. mejoramiento de las relaciones escuela-hogar.

El enfoque centrado en la comunidad sostiene que⁶³:

1. Las escuelas no pueden enfrentar por sí solas, de manera integral y adecuada, la tarea de educar niños, sin involucrar a los padres en dicha tarea.
2. Las barreras al involucramiento de los padres deben ser atendidas a través de una adecuada planificación de las actividades (horarios, sistemas de apoyo para cuidar niños, transporte, etc.).
3. Las escuelas deben realizar una evaluación de las necesidades de la comunidad para que pueden atender efectivamente a las familias con las cuales se relaciona.
4. Los programas de formación para padres deben combinar lo que se sabe actualmente sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje en adultos con la experiencia y necesidades inmediatas de las familias y con los recursos de que dispone la escuela.

⁶³

C. ALVARIÑO, S. ARZOLA, J.J. BRUNNER, M.O. RECART, R.VIZCARRA. "Gestión Escolar: Un Estado del Arte de la Literatura". Santiago de Chile, Julio 2000

5. El compromiso de la comunidad es útil para recaudar fondos adicionales para la escuela y para llevar adelante “causas” que son de interés del establecimiento.
6. Las escuelas deben realizar un entrenamiento específico para que los profesores sepan cómo desarrollar relaciones con la comunidad de padres y apoderados.

CAPÍTULO TERCERO

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de estudio

La investigación es de tipo descriptivo, al exponer los factores que dificultan a la gestión escolar, el logro de sus objetivos institucionales, en los centros educativos secundarios del el Distrito Educativo N° 3 de la ciudad El Alto, sobre todo los aspectos relacionados con la aplicación de los principios básicos de la administración científica.

Los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar... Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas variables”.⁶⁴

3.2 Diseño de la investigación

El estudio es de carácter No Experimental puesto que no se alteran las variables, sino que se observan y describen los hechos, tal como se presenta en la realidad, sin manipularlos.

“En un estudio no experimental se observan los fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural, para después analizarlos. No se construye ninguna situación,

⁶⁴ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y Otros. "Metodología de la Investigación". México. 1998. McGRAW - HILL. Pág. 60.

sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador.”⁶⁵

3.3 Delimitación del trabajo

- a) **Ámbito Geográfico:** El presente estudio se llevó a efecto en el distrito educativo N° 3 de la ciudad El Alto , provincia Murillo, República de Bolivia.
- b) **Delimitación temporal:** La investigación se realizó en el primer semestre de la presente gestión (2003).

3.3. Medios de recolección de información

Si bien la población o unidades de estudio está conformada por los centros educativos secundarios del Distrito N° 3 de la ciudad El Alto , la recolección de información se realiza a través de instrumentos aplicados a los representantes y miembros de estas unidades educativas (Director, docentes y padres de familia), quienes son los protagonistas de la gestión escolar.

En este sentido, la información obtenida, se recabó utilizando las siguientes técnicas: la encuesta, la entrevista estructurada y la investigación documental.

- a) La encuesta se aplicó a docentes y miembros de las Juntas Escolares de las unidades educativas del nivel secundario del Núcleo-Red “Luis Espinal” Distrito N° 3 de la ciudad El Alto , con la finalidad de conocer sus percepciones respecto de la gestión escolar en dichos centros educativos.

⁶⁵ Ibidem. Pág. 189.

“Un cuestionario es por definición un instrumento de recopilación de datos, rigurosamente estandarizado, que traduce operacionaliza determinados problemas que son objeto de investigación. Esta operacionalización se realiza mediante la formulación escrita de una serie de preguntas que, respondidas por los sujetos de la encuesta, permiten estudiar el hecho propuesto en la investigación o verificar hipótesis formuladas”.⁶⁶

- b) Se realizaron entrevistas estructuradas a los directores de las unidades educativas del nivel secundario del Núcleo-Red “Luis Espinal” Distrito Educativo N° 3 de la ciudad El Alto , con la finalidad de conocer la forma en que se ejecuta la gestión educativa y los factores que dificultan el logro de los objetivos institucionales, desde la perspectiva de los directores.

“Esta forma de entrevista se realiza sobre la base de un cuestionario previamente formulado y preparado y estrictamente normalizado, a través de una lista de preguntas establecidas con anterioridad”.⁶⁷

- c) Se realizó una minuciosa revisión bibliográfica tanto en documentos, libros, publicaciones especializadas y páginas Web que provean información sobre gestión escolar y temas inherentes, con la finalidad de proporcionar el sustento teórico necesario al trabajo de investigación.

“Las técnicas de investigación documental, recogen la información en fuentes escritas, de diversa naturaleza, y que dan cuenta, a manera de testimonios documentales, de los acontecimientos que se registraron en su momento. Son fuentes de información las obras científicas y literarias; los

⁶⁶ ANDER - EGG, Ezequiel, 1992. "Técnicas de investigación social". Buenos Aires. Editorial Humanistas, Pág. 273.

⁶⁷ Ibidem. Pág. 227

periódicos, revistas y boletines; los bancos o depósitos de información son a su vez, las bibliotecas hemerotecas y archivos”.⁶⁸

3.4 Población y muestra

La población de estudio y la muestra para la aplicación de las encuestas se determina de la siguiente forma:

3.4.1 Población

La población de estudio está conformada por los centros educativos del nivel secundario del Núcleo-Red “Luis Espinal”, Distrito Educativo N° 3 de la ciudad El Alto, representados por sus directores, maestros, y miembros de las Juntas Escolares, por tratarse de uno de los distritos con mayor población escolar de El Alto donde diversas instituciones, particularmente no gubernamentales y el propio Municipio, vienen desarrollando actividades de investigación educativa.

POBLACIÓN DE ESTUDIO: NUCLEO-RED LUIS ESPINAL, DISTRITO N° 3 DE EL ALTO

ESTABLECIMIENTOS	Directores	Nro de Docentes	% Docentes
U.E. H. Tec Agrop. Luis Espinal Fe y Alegría	1	24	19.51
U.E. Juan Pablo II	1	17	13.82
U.E. Nestor Paz Zamora	1	13	10.57
U.E. Cosmos 79	1	19	15.45
U.E. Fernando Bravo	1	18	14.63
U.E. 6 De Junio (Cosmos 79)	1	17	13.82
U.E. Fernando Nogales Castro	1	15	12.20
Total	7	123	100.00

Fuente: Centro Educativo Integral “INTP”. Marco de Referencia. 2002. CEBIAE

⁶⁸

TAPIA FERNANDEZ, Abel. 1982. "Metodología de la Investigación". Arequipa. Ed. Mundo. Págs. 78-79

3.4.2 Muestra

La estimación de la muestra para la aplicación de los instrumentos de recolección de información, se estimó de acuerdo a tres procedimientos distintos:

- a) **Para directores.**- Se realizó un censo, entrevistándose a cada uno de los directores de las 7 unidades educativas de la población de estudio, es decir, a la totalidad de ellos, sin utilizar ningún criterio de muestreo, debido a que la población de directores es reducida o pequeña para estimar una muestra.
- b) **Para padres de familia.**- En el caso de los padres de familia, se utilizó el muestreo no probabilístico⁶⁹ determinándose encuestar a 3 representantes de la Junta Escolar de cada Unidad Educativa, de manera que la muestra estuvo conformada por un total de 21 padres de familia.
- c) **Para docentes.**- En este caso, la estimación de la muestra se realizó utilizando el muestreo probabilístico, y la selección de los maestros fue al azar. Para el efecto se utilizó la siguiente fórmula estadística:⁷⁰

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{Z^2 PQ + NE^2}$$

⁶⁹ Según Hernández Sampieri y Otros, las muestras no probabilísticas, llamadas también muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario. Aún así éstas se utilizan en muchas investigaciones y a partir de ellas se hacen inferencias sobre la población.

⁷⁰ POPE, Jeffrey. "Investigación de Mercados". Argentina 1981 Edit. Norma. Pág. 244

Donde:

Z = Coeficiente de confiabilidad (90%), $Z_{0,9} = 1,2817$

P = probabilidad de ser elegido (0,5)

Q = probabilidad de no ser elegido (0,5)

N = Tamaño de la población (número total de maestros = 123)

E = Error de estimación (5% = 0,05)

n = tamaño estimado de la muestra

Realizando los cálculos correspondientes se tiene:

$$n = \frac{(1,2817)^2 (123) (0,5)(0,5)}{(1,2817)^2 (0,5)(0,5) + 123 (0,05)^2} = 70.34$$

n = 70 maestros

Por lo tanto, la muestra de estudio estuvo conformada por 70 maestros distribuidos proporcionalmente de la siguiente manera:

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE MAESTROS POR CENTRO EDUCATIVO

Establecimientos Educativos Secundarios	No. Profesores	% Maestros
U.E. H. Tec Agrop. Luis Espinal Fe y Alegría	14	19.51
U.E. Juan Pablo II	10	13.82
U.E. Nestor Paz Zamora	7	10.57
U.E. Cosmos 79	11	15.45
U.E. Fernando Bravo	10	14.63
U.E. 6 De Junio (Cosmos 79)	10	13.82
U.E. Fernando Nogales Castro	8	12.20
Total	70	100.00

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO CUARTO

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se muestra a continuación los resultados obtenidos de un estudio de campo mediante una encuesta llevada a cabo en el distrito tres, del núcleo Red Luis Espinal de la ciudad El Alto , a siete colegios de nivel secundario, del cual se obtuvieron los presentes resultados.

4.1 Resultados de las encuestas realizadas a Docentes y Padres de Familia.

De los resultados obtenidos de una encuesta realizada tanto a los profesores de las unidades educativas como a los padres de familia, con respecto al proceso administrativo de los centros escolares se tienen los siguientes resultados:

4.1.1 Elaboración del Plan Operativo Institucional por parte del director al iniciar la gestión escolar

CUADRO N° 1
ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL

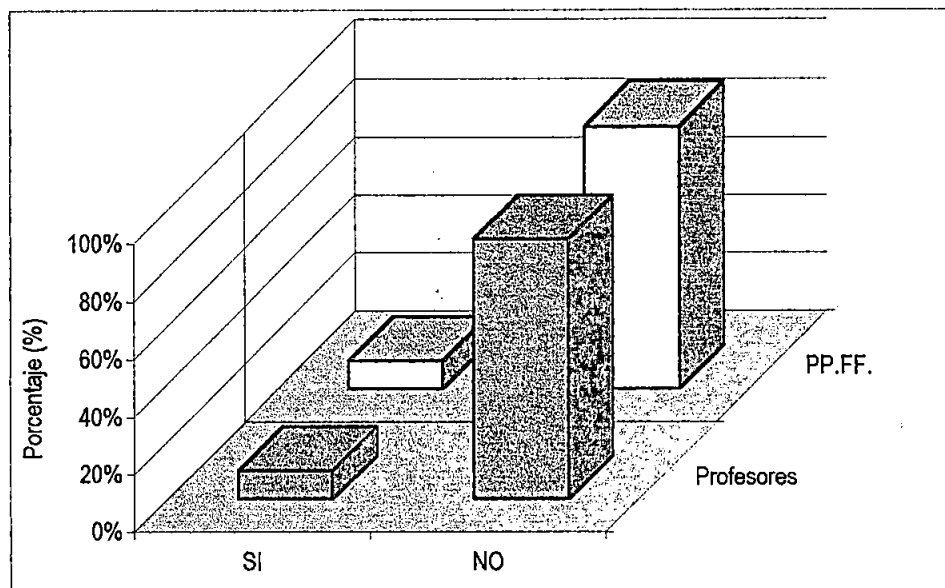
RESPUESTA	Profesores		PP.FF.	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7.00	10.00%	2.00	9.52%
NO	63.00	90.00%	19.00	90.48%
TOTAL	70.00	100.00%	21.00	100.00%

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuestas del Anexo 1.

De acuerdo a los datos mostrados, se constata que la mayor parte de la población docente así como de padres de familia respondió un "No" (90% docentes y 90% Padres de familia), lo que refleja que los directores de los establecimientos educativos no elaboran sus respectivos planes operativos para el año escolar.

Este hecho demuestra la falta de iniciativa de los directores para desarrollar una gestión planificada que responda a los objetivos y fundamentalmente a las necesidades de las unidades educativas .

GRAFICO N° 1
ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL



Fuente: Elaboración propia en base al cuadro 1.

En opinión de los docentes y padres de familia, son pocos los directores (10% y 9% respectivamente) que elaboran sus programas anuales para realizar una gestión planificada, que permita mejorar la formación de los estudiantes y evitar la improvisación durante el año escolar.

4.1.2 Definición de tareas para alcanzar los objetivos institucionales por parte del director

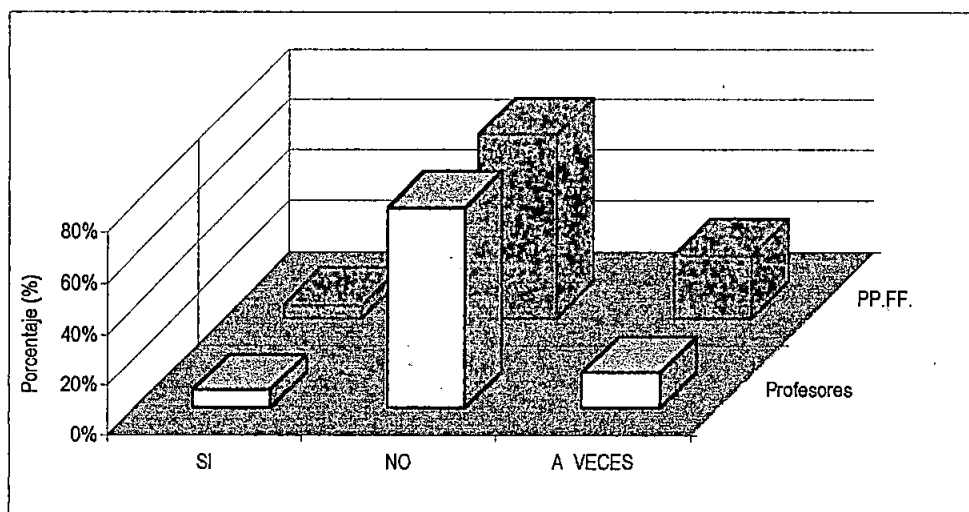
CUADRO N° 2
DEFINICIÓN DE TAREAS

RESPUESTA	Profesores		PP.FF.	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5.00	7.14%	1.00	4.76%
NO	55.00	78.57%	15.00	71.42%
AVECES	10.00	14.28%	5.00	23.80%
TOTAL	70.00	100.00%	21.00	100.00%

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuestas del Anexo 1.

En relación con la definición de tareas por parte del director para alcanzar los objetivos institucionales se observa que tanto padres de familia como profesores coinciden en que no se establecen estas tareas. Sólo el 7% por parte de los profesores y el 4% de los padres de familia manifiestan que la unidad educativa tiene definidas las actividades específicas para lograr los objetivos institucionales.

GRAFICO N° 2
DEFINICIÓN DE TAREAS



Fuente: Elaboración propia en base al cuadro 2

Estos resultados son congruentes con los del cuadro anterior, ya que al no elaborarse los planes operativos anuales ni los objetivos institucionales, no pueden haberse definido las actividades para lograr estos objetivos.

4.1.3 Participación de las Juntas Escolares, docentes y padres de familia en la planificación del proceso de enseñanza-aprendizaje

CUADRO N° 3
PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA EN LA PLANIFICACIÓN

RESPUESTA	Profesores		PP.FF.	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15.00	21.43%	5.00	23.81%
A VECES	8.00	11.43%	1.00	4.76%
NO	47.00	67.14%	15.00	71.43%
TOTAL	70.00	100.00%	21.00	100.00%

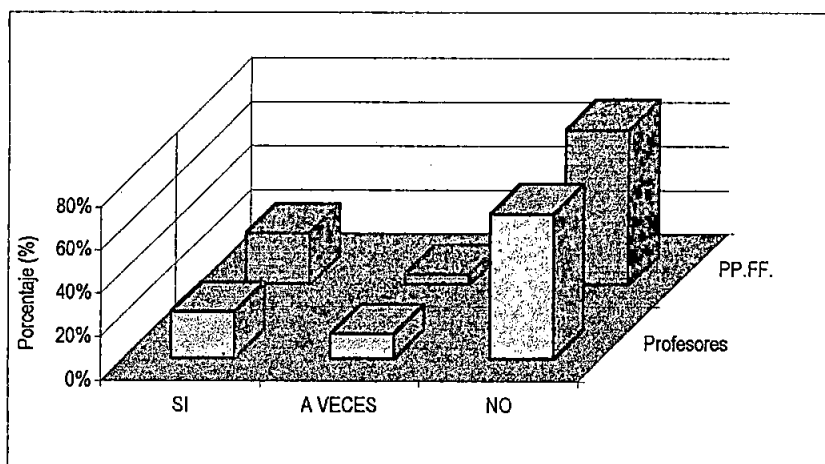
Fuente: Elaboración Propia en base a Encuestas del Anexo 1.

En relación a la participación de las Juntas Escolares, docentes y padres de familia en el planificación del proceso enseñanza-aprendizaje, los resultados muestran que el 67% de profesores y 71% de padres no participan en la planificación de este proceso, lo que indica que los directores de los establecimientos educativos no cumplen con uno de los aspectos centrales de la planificación como es la participación de la comunidad educativa, siendo su gestión unilateral y aislado.

Sin embargo, el 21% (profesores) y 23% (padres de familia) señalan que son convocados para planificar la gestión escolar, lo cual representa una muestra de que algunos directores asumen que la participación de la comunidad educativa es importante para la planificación de las actividades escolares, puesto que ellos son los protagonistas del cambio educativo que propone la Reforma Educativa, y conocen las

necesidades de sus establecimientos, frente a lo cual pueden plantear ideas coherentes.

GRAFICO N° 3
PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA EN LA PLANIFICACIÓN



Fuente: Elaboración propia en base al cuadro 3

4.1.4 Ejecución del proceso de enseñanza de acuerdo a lo planificado.

CUADRO N° 4
EJECUCIÓN DEL PROCESO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE

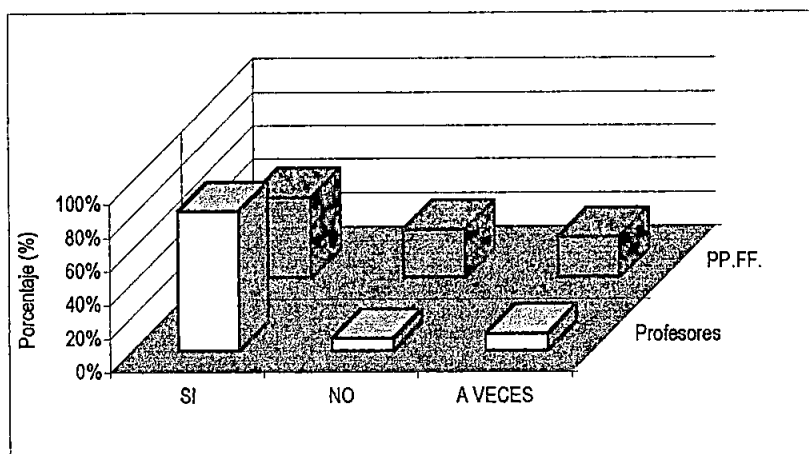
RESPUESTA	Profesores		PP.FF.	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	58.00	82.86%	10.00	47.62%
NO	5.00	7.14%	6.00	28.57%
A VECES	7.00	10.00%	5.00	23.80%
TOTAL	70.00	100.00%	21.00	100.00%

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuestas del Anexo 1.

En lo que se refiere a la ejecución del proceso de enseñanza en función de lo planificado, se observa que el 83% de los profesores y 47% de los padres afirman que se cumplen con los planes programados.

Estos datos permiten inferir en el tema académico, que el proceso de enseñanza se cumple a satisfacción, debido al empeño de los docentes por cumplir o desarrollar a cabalidad con el programa anual de cada materia.

GRAFICO N° 4
EJECUCIÓN DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE



Fuente: Elaboración propia en base al cuadro 4.4

4.1.5 Convocatoria a reuniones de orientación técnico pedagógicas para el desarrollo curricular por parte del director

CUADRO N° 5
CONVOCATORIA A REUNIONES POR PARTE DEL DIRECTOR

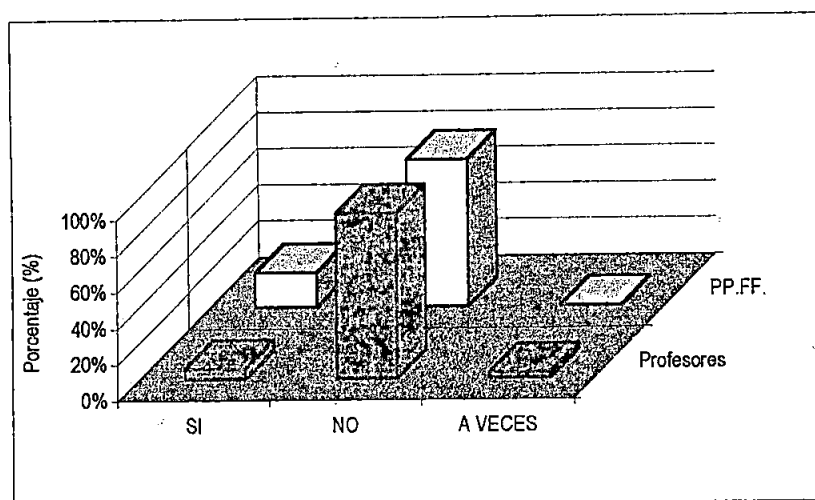
RESPUESTA	Profesores		PP.FF.	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4.00	5.71%	4.00	19.04%
NO	64.00	91.43%	17.00	80.95%
A VECES	2.00	2.86%	0.00	0.00%
TOTAL	70.00	100.00%	21.00	100.00%

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuestas del Anexo 1.

Con respecto a las reuniones que debe convocar el director para una orientación Técnico Pedagógica de sus docentes se advierte que un 91% de profesores y 80% de padres de familia afirman que no se convoca en ningún momento durante el año escolar a una orientación pedagógica para los profesores, mientras que sólo el 5% y 19% de maestros y padres de familia respectivamente, sostienen que son convocados para este tipo de reuniones.

Este hecho demuestra que la gestión de los directores se realiza aislado de la comunidad educativa, sin la participación de sus miembros, por lo que las unidades educativas están orientadas por criterios personales de los Directores, más no por un plan elaborado en conjunto.

GRAFICO N° 5
CONVOCATORIA A REUNIONES POR PARTE DEL DIRECTOR



Fuente: Elaboración propia en base al cuadro 5

4.1.6 Medios con que cuenta la unidad educativa para trabajar eficientemente.

CUADRO N° 6
MEDIOS PARA TRABAJAR EFICIENTEMENTE

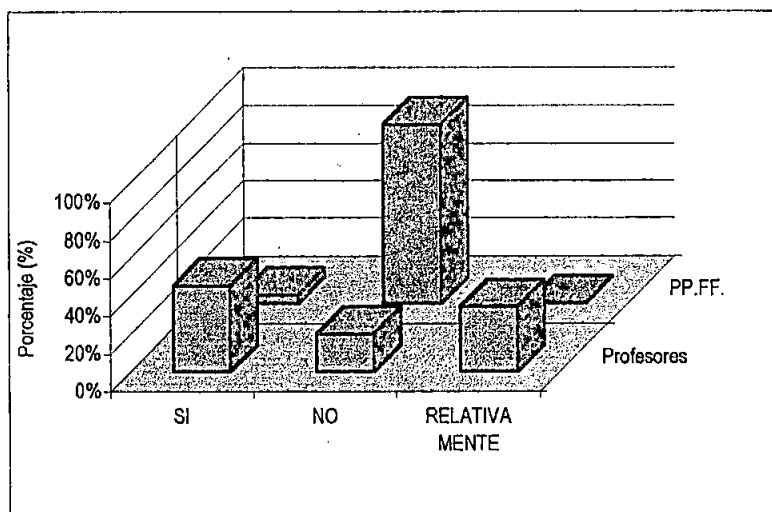
RESPUESTA	Profesores		PP.FF.	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	32.00	45.71%	1.00	4.76%
NO	14.00	20.00%	20.00	95.24%
RELATIVA MENTE	24.00	34.29%	0.00	0.00%
TOTAL	70.00	100.00%	21.00	100.00%

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuestas del Anexo I.

En lo que se refiere a los medios para trabajar en las unidades educativas de los distintos colegios del Distrito Educativo N° 3 de la ciudad El Alto, se observa que muchas carecen de los medios necesarios para cumplir eficientemente su labor educativa. Sólo el 45% de los profesores asegura que sí disponen de los recursos

necesarios para cumplir su labor; la proporción de padres de familia que sostiene lo mismo es más reducida (4%) de los padres asegura que tienen los recursos necesarios. En todo caso el 20% (profesores) y 95% (padres de familia), asegura que los establecimientos educativos no cuentan con los recursos necesarios para desempeñar su labor eficientemente, debido esencialmente a falta de recursos referidos a material didáctico, pedagógico, y otros que son esenciales para la enseñanza dentro del proceso de reforma.

GRAFICO N° 6
MEDIOS PARA TRABAJAR EFICIENTEMENTE



Fuente: Elaboración propia en base al cuadro 6

4.1.7 Rol del director en las acciones de los profesores, miembros de la Junta Escolar y personal administrativo de la unidad educativa.

En lo que respecta a las tareas que cumple el director para dirigir personalmente las acciones tanto de la junta escolar y personal administrativo de la unidad educativa que está a cargo se tienen los siguientes resultados

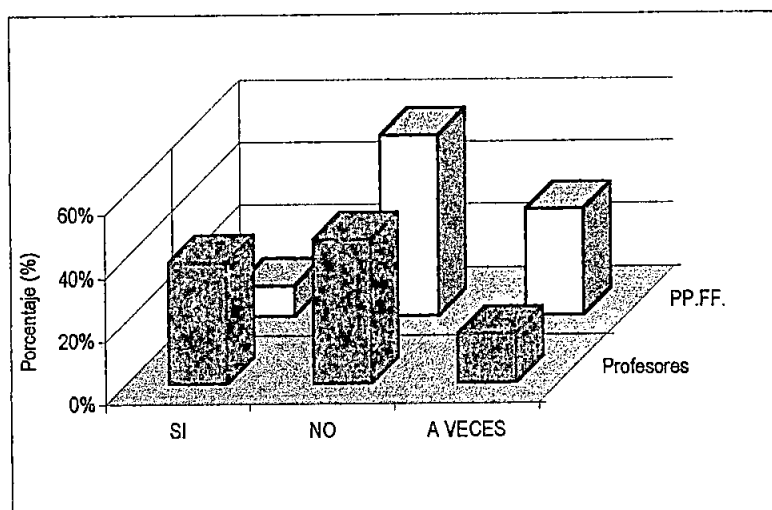
CUADRO N° 7
ROL DEL DIRECTOR EN LAS ACCIONES DE LA
COMUNIDAD EDUCATIVA

RESPUESTA	Profesores		PP.FF.	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27.00	38.57%	2.00	9.52%
NO	32.00	45.71%	12.00	57.14%
A VECES	11.00	15.71%	7.00	33.33%
TOTAL	70.00	100.00%	21.00	100.00%

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuestas del Anexo 1.

Se observa que solo 38% de los profesores así como del 9% de los padres de familia, asegura que el director dirige personalmente las tareas o actividades de docentes y padres de familia, de lo que desprende que el director no se preocupa por la labor que desempeña su personal docente ni por las actividades que puedan realizar los padres de familia a favor de la unidad educativa, notándose una clara tendencia al trabajo individual entre la dirección y los miembros de la comunidad educativa.

GRAFICO N° 7
ROL DEL DIRECTOR EN LAS ACCIONES DE LA
COMUNIDAD EDUCATIVA



Fuente: Elaboración propia en base al cuadro 7

4.1.8 Preocupación del director por brindar capacitación al personal docente para tareas futuras.

CUADRO N° 8
CAPACITACIÓN PARA TAREAS FUTURAS

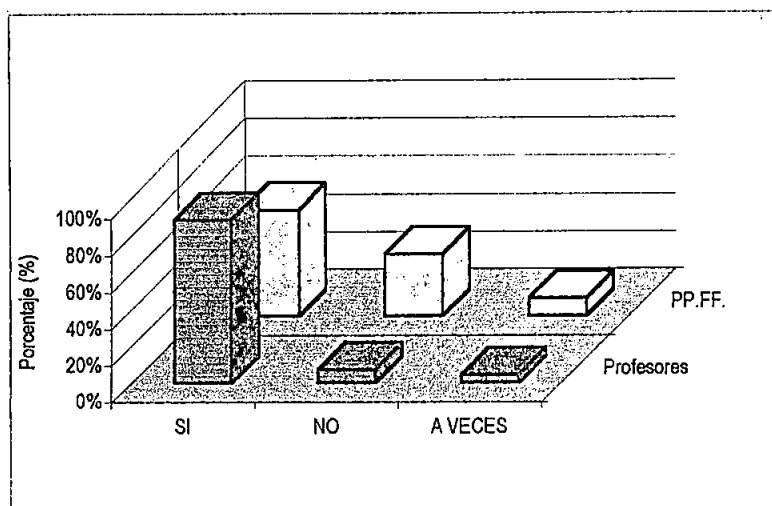
RESPUESTA	Profesores		PP.FF.	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	62.00	88.57%	12.00	57.14%
NO	5.00	7.14%	7.00	33.33%
A VECES	3.00	4.29%	2.00	9.52%
TOTAL	70.00	100.00%	21.00	100.00%

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuestas del Anexo 1.

Con relación a la capacitación que pueda brindar el director a sus docentes para desarrollar tareas futuras, los resultados indican que el 88% de los profesores así como un 57% de los padres de familia afirman que el director si se preocupa por brindarles capacitación para las tareas futuras.

Este es un aspecto muy importante, ya que el director transmite a los miembros de la comunidad educativa sus conocimientos y experiencias que puede haber asimilado en los eventos de capacitación a los que asiste durante el año. De esta manera maestros y padres de familia estarán informados sobre los nuevos avances y los enfoques que se vienen introduciendo dentro de la Reforma Educativa en beneficio de los educandos.

GRAFICO N° 8
CAPACITACIÓN PARA TAREAS FUTURAS



Fuente: Elaboración propia en base al cuadro 8

4.1.9 Incentivos por parte del director para aumentar el desempeño docente.

Con respecto a los incentivos que proporciona el director del establecimiento para aumentar el desempeño de los profesores se puede constatar lo siguiente:

CUADRO N° 9
INCENTIVOS PARA AUMENTAR EL DESEMPEÑO DOCENTE

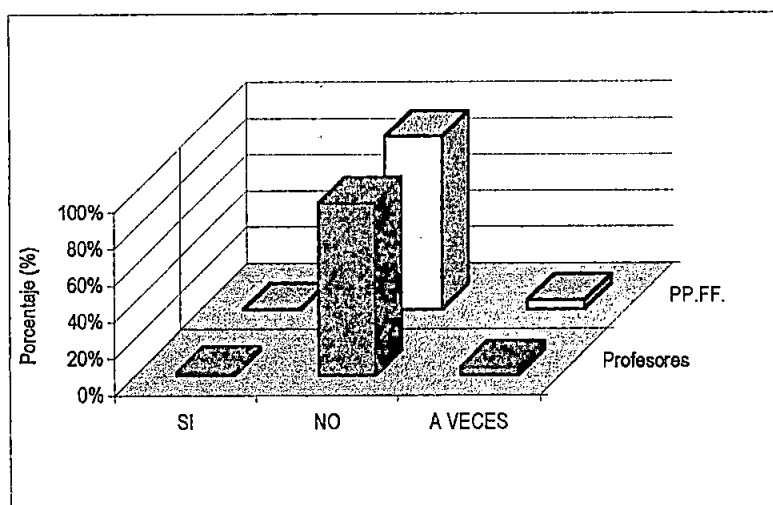
RESPUESTA	Profesores		PP.FF.	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1.00	1.43%	0.00	0.00%
NO	66.00	94.29%	20.00	95.24%
A VECES	3.00	4.29%	1.00	4.76%
TOTAL	70.00	100.00%	21.00	100.00%

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuestas del Anexo 1.

El 94% de profesores y 95% de los padres de familia afirman que no existe ningún tipo de incentivo por parte del director para mejorar el rendimiento de enseñanza sea

por parte de los profesores o su labor en el área administrativa, de lo que se deduce que el director no tiene iniciativa y carece de habilidad para generar ideas que le permitan buscar formas de estimular a sus docentes y personal administrativo, de manera que ello pueda generar un mejor rendimiento en su trabajo.

GRAFICO Nº 9
INCENTIVOS PARA AUMENTAR EL DESEMPEÑO DOCENTE



Fuente: Elaboración propia en base al cuadro 9.

4.1.10 Comparación de resultados de la gestión escolar con los planes generales, por parte del director y su equipo de apoyo

En lo que se refiere a la comparación de resultados de la gestión escolar con los planes generales por parte del director así como de su equipo de apoyo que en muchos casos está conformado por los profesores mas antiguos del establecimiento o la junta escolar, se tienen los siguientes resultados:

**CUADRO N° 10
COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS**

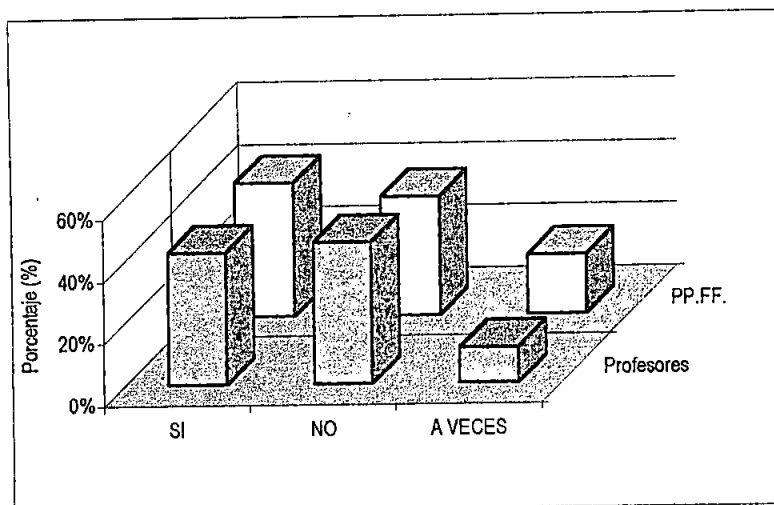
RESPUESTA	Profesores		PP.FF.	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30.00	42.86%	9.00	42.86%
NO	32.00	45.71%	8.00	38.10%
A VECES	8.00	11.43%	4.00	19.05%
TOTAL	70.00	100.00%	21.00	100.00%

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuestas del Anexo 1.

Según los resultados mostrados, el 43% de padres de familia y profesores opinan que el director así como de su grupo de apoyo, comparan los resultados de la gestión con los planes generales al finalizar el año escolar, mientras que el restante 57%, es decir, la mayoría de docentes y padres de familia no opina lo mismo.

Estos datos permiten afirmar que sólo una proporción minoritaria de directores evalúan sus gestiones, para enmendar errores y superarlos en el año siguiente, mientras que la mayoría de los directores no se preocupan por esta evaluación. De esta forma, la gestión es ineficiente, carente de criterio científico y basado en la empírico de los directores, lo que afecta fundamentalmente la formación de los estudiantes.

GRAFICO N° 10
COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS



Fuente: Elaboración propia en base al cuadro 10

4.1.11 Calificación de las relaciones del director con la comunidad educativa.

CUADRO N° 11
RELACIONES DEL DIRECTOR CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA

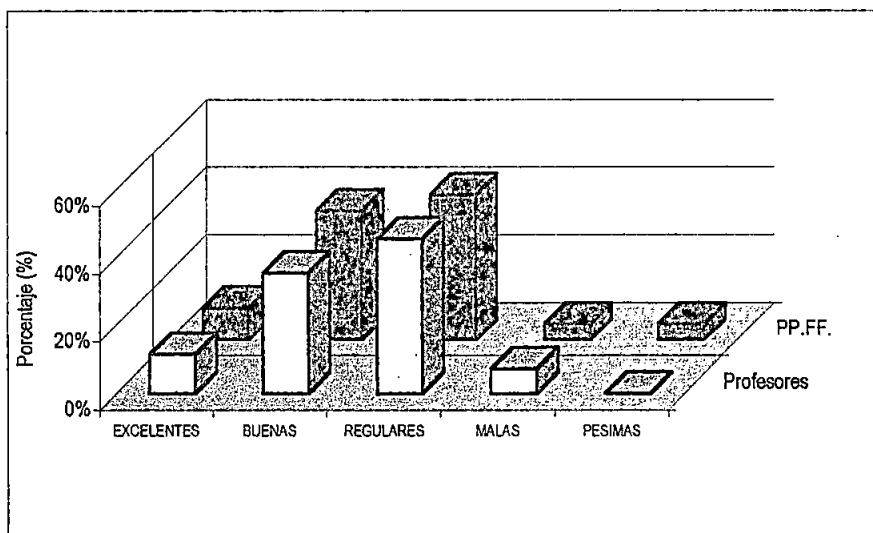
RESPUESTA	Profesores		PP.FF.	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTES	8.00	11.43%	2.00	9.52%
BUENAS	25.00	35.71%	8.00	38.10%
REGULARES	32.00	45.71%	9.00	42.86%
MALAS	5.00	7.14%	1.00	4.76%
PESIMAS	0.00	0.00%	1.00	4.76%
TOTAL	70.00	100.00%	21.00	100.00%

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuestas del Anexo 1.

Con respecto a la calificación de las relaciones del director y la comunidad, se establecen los siguientes resultados: el 11% de los profesores y cerca del 9% de los padres opinan que las relaciones fueron excelentes, por otro lado el 35% de los profesores y 38% de los padres afirman que han sido buenas, sin embargo un 45% y

42% respectivamente, plantean que sólo ha sido “regular”, de lo que se deduce que no todos los directores mantienen una relación amistosa con los miembros de la comunidad educativa, lo que se explica por el trabajo aislado que realizan los directores, que no involucran la participación de docentes ni padres de familia en la mayoría de los casos, lo que no les permite construir una buena relación.

GRAFICO N° 11
RELACIONES DEL DIRECTOR CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA



Fuente: Elaboración propia en base al cuadro 11

4.1.12 Participación de los docentes, administrativos y padres de familia en las actividades escolares.

Los resultados en relación con la participación tanto de los maestros así como de los administrativos y padres de familia en las actividades escolares se muestran en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 12
PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA
EN LAS ACTIVIDADES ESCOLARES

RESPUESTA	Profesores		PP.FF.	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	56.00	80.00%	6.00	28.57%
NO	4.00	5.80%	13.00	61.90%
MEDIANAMENTE	10.00	14.49%	2.00	9.52%
TOTAL	70.00	100.00%	21.00	100.00%

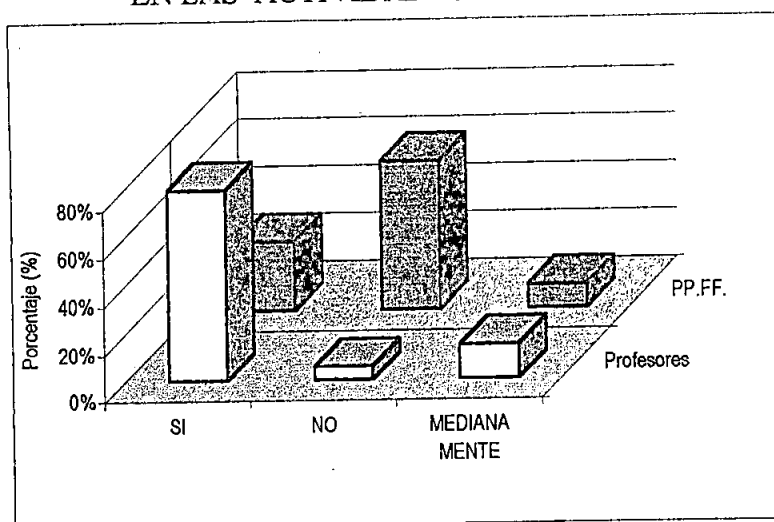
Fuente: Elaboración Propia en base a Encuestas del Anexo 1.

Según los datos presentados, se advierte que el 80% de los profesores y 28% de los padres de familia afirman que participan en las actividades escolares; sin embargo, el 5% de los profesores así como del 61% de los padres de familia sostienen que no participan en las actividades escolares.

Se puede advertir una divergencia de criterios al respecto, puesto que al parecer, existe una mayor participación de los maestros en las actividades escolares, a diferencia de los padres de familia. Esto se puede explicar por la presencia continua de los maestros en las unidades educativas por constituir su centro de trabajo, mientras que los padres de familia sólo visitan el colegio cuando son convocados por algún motivo. De ahí que los maestros se sientan más involucrados con las actividades del colegio, mientras que los padres de familia con poca participación.

No obstante, debe ser tarea del director buscar mecanismos que permitan una mayor participación de los padres de familia, quienes son también protagonistas del proceso de cambio que pretende lograr la Reforma Educativa.

GRAFICO N° 12
PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA
EN LAS ACTIVIDADES ESCOLARES



Fuente: Elaboración propia en base al cuadro 12

4.1.13 Relación numérica alumnos/ docentes.

Con respecto a la adecuada relación numérica que debe existir entre la cantidad de alumnos y la de docentes disponibles en la unidad educativa se tienen los siguientes resultados.

CUADRO N° 13
RELACIÓN NUMÉRICA ALUMNOS/ DOCENTES

RESPUESTA	Profesores		PP.FF.	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21.00	30.00%	1.00	4.76%
NO	49.00	70.00%	20.00	95.23%
TOTAL	70.00	100.00%	21.00	100.00%

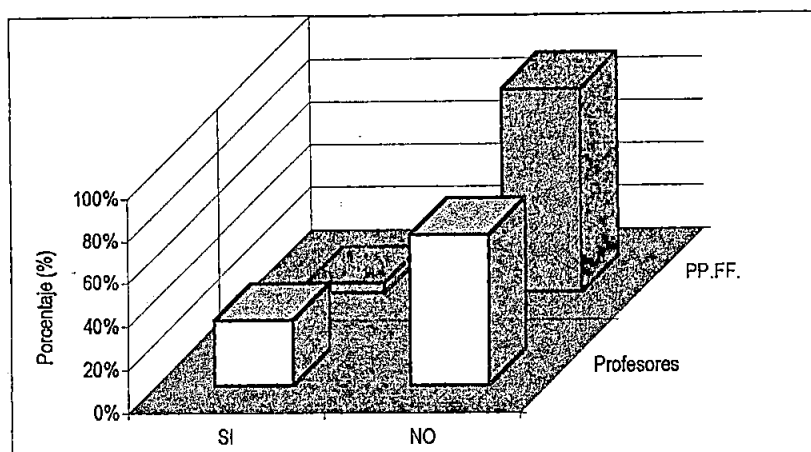
Fuente: Elaboración Propia en base a Encuestas del Anexo 1.

De acuerdo a la información mostrada en el cuadro anterior, se observa que el 30% de los profesores y 4% de los padres opina que sí existe una relación numérica adecuada entre el número de alumnos y profesores, sin embargo el 70% de los profesores así

como del 95% de los padres de familia plantean que no existe una adecuada relación numérica.

Estos datos permiten afirmar que efectivamente en muchos centros escolares no existe la cantidad de docentes suficiente para cubrir la demanda de estudiantes que por lo demás en algunos casos rebasan la capacidad de las aulas; aspecto que debe ser preocupación de los directores, para que puedan gestionar una asignación adecuada de maestros en función de la cantidad de alumnos que estudian en un centro educativo.

GRAFICO Nº 13
RELACIÓN NUMÉRICA ALUMNOS/ DOCENTES



Fuente: Elaboración propia en base al cuadro 13

4.1.14 Preocupación del director por implementar proyectos que mejoren la gestión escolar

En cuanto a la implementación de proyectos para mejorar la gestión educativa del establecimiento, se constata los siguientes resultados:

CUADRO N° 14
IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS

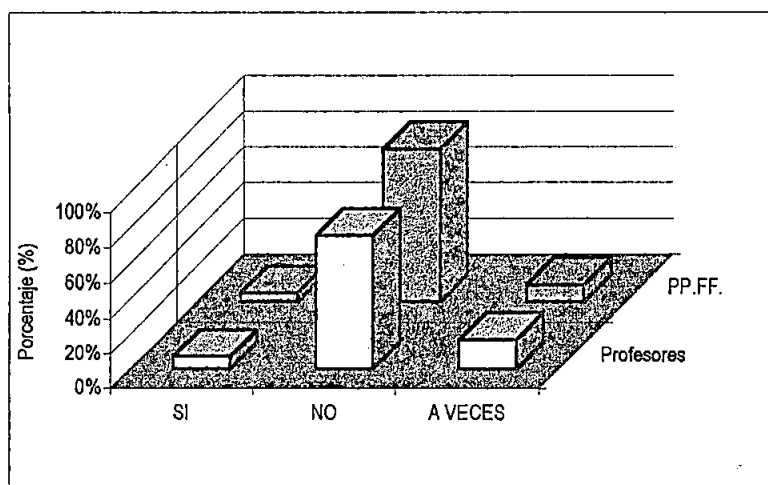
RESPUESTA	Profesores		PP.FF.	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5.00	7.14%	1.00	4.76%
NO	53.00	75.71%	18.00	85.71%
A VECES	12.00	17.14%	2.00	9.52%
TOTAL	70.00	100.00%	21.00	100.00%

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuestas del Anexo 1.

El 75% de los profesores así como del 85% de los padres de familia plantean que el director no elabora proyectos para mejorar la gestión escolar; hecho que confirma la falta de desprendimiento, habilidad y capacidad de gestión de los directores que no se preocupan por orientar a la institución hacia el logro de una mejor calidad educativa.

Contrariamente, sólo el 24% (profesores) y 14% (padres de familia), ha visto que tanto la dirección así como su equipo de apoyo presentan proyectos para mejorar el nivel académico y resolver los problemas de la unidad educativa, tales esfuerzos sin embargo a un carecen de un suficiente respaldo técnico para considerarlo óptimo en la práctica.

GRAFICO N° 14
IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS



Fuente: Elaboración propia en base al cuadro 14

4.2 Resultados de la entrevista efectuada a directores.

Con la finalidad de contrastar los resultados obtenidos de las encuestas dirigidas a docentes y padres de familia, se presentan a continuación, los resultados de las entrevistas efectuadas a los siete directores de los establecimientos educativos secundarios del Núcleo-Red Luis Espinal, Distrito Educativo N° 3 de la ciudad El Alto.

4.2.1 Principios y etapas del proceso administrativo aplicados por director.

Con respecto a la entrevista realizada a los directores de los establecimientos secundarios, sobre los principios administrativos que aplican para organizar la unidad educativa se tienen los siguientes resultados:

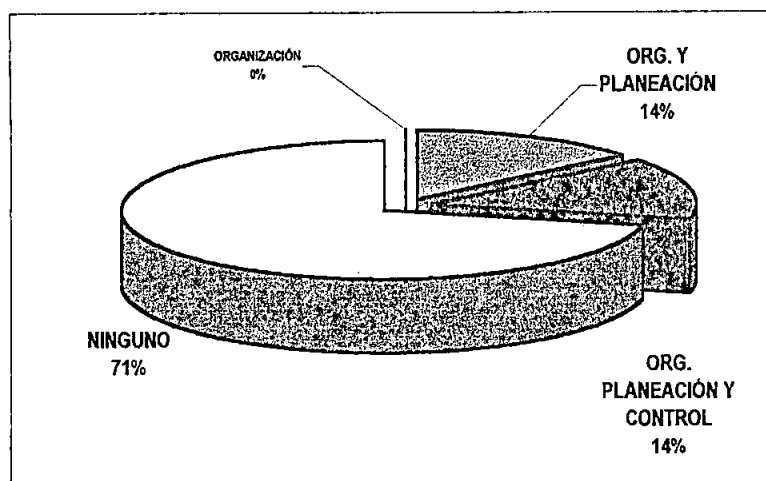
CUADRO N° 1
APLICACIÓN DE PRINCIPIOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ORGANIZACIÓN	0.00	0.00%
ORG. Y PLANEACIÓN	1.00	14.29%
ORG. PLANEACIÓN Y CONTROL	1.00	14.29%
NINGUNO	5.00	71.43%
TOTAL	7.00	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista estructurada (Anexo 2)

Los datos mostrados en el cuadro anterior permiten afirmar que un 71% de Directores desconoce los principios elementales de la administración de un centro educativo; mientras que la proporción restante, manifiesta aplicar en su gestión algunos principios de la administración como son la organización, planeación y control, desconociendo el otro principio: la ejecución.

GRAFICO N° 1
APLICACIÓN DE PRINCIPIOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: Elaboración propia en base al cuadro 1

Por lo tanto, se puede inferir que la mayoría de los establecimientos educativos de la zona, son administradas inadecuadamente, debido a la falta de conocimiento de los directores en cuanto a principios y etapas, la forma de identificación de problemas; la

importancia y la forma del análisis de factores intervinientes en la administración educativa para definir objetivos como producto de los anteriores elementos. Los resultados son bastante claros en cuanto al empirismo de la administración educativa los cuales no contribuyen a satisfacer las necesidades básicas educativas de la comunidad.

4.2.2 Autocalificación de la función administrativa

CUADRO N° 2
AUTOCALIFICACIÓN DE LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO SABE	0.00	0.00%
POSITIVO	4.00	57.14%
REGULAR	2.00	28.57%
NEGATIVO	1.00	14.29%
TOTAL	7.00	100.00%

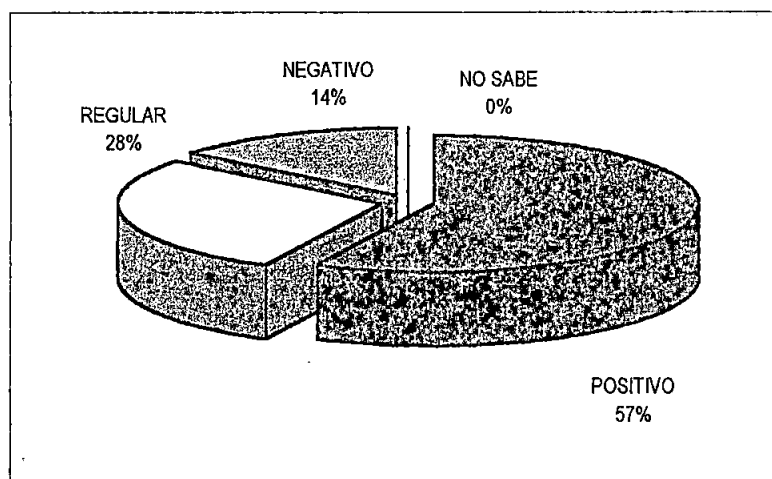
Fuente: Elaboración propia en base a entrevista estructurada (Anexo 2)

Considerando los datos mostrados en el cuadro anterior se puede establecer que paradójicamente el 57% de los Directores juzga su gestión como positiva, el 28% respondió regular y el 14% calificó a su gestión negativa.

Por lo tanto, se puede inferir que los resultados obedecen a aspectos personales y no de lo que realmente es la función administrativa dentro de la institución. Porque si existiera una administración científica, en ella se incluiría un modelo moderno. Los Directores de los centros educativos investigados no proponen una metodología de evaluación institucional que les permita verificar el grado de eficiencia y eficacia de la ejecución de la planeación administrativa que busque la calidad en la gestión administrativa, lo que implica que la administración educativa navega en la rutina de antaño, que significa realizar la inscripción escolar, distribuir por curso a los alumnos, asignar horarios a los profesores, etc, y al final de año enviar un informe "administrativo" del año escolar. Este es un panorama sombrío que no dará

oportunidad a realizar reforma educativa alguna ni satisfacer necesidades de aprendizaje.

GRAFICO N° 2
AUTOCALIFICACIÓN DE LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA?



Fuente: Elaboración propia en base al cuadro 2

4.2.3 Problemas más importantes que dificultan la gestión administrativa

CUADRO N° 3
LOS PROBLEMAS QUE DIFICULTAN LA GESTIÓN

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ECONOMICOS	2.00	28.57%
INFRAESTRUCTURA	1.00	14.29%
DESONOCE	4.00	57.14%
TOTAL	7.00	100.00%

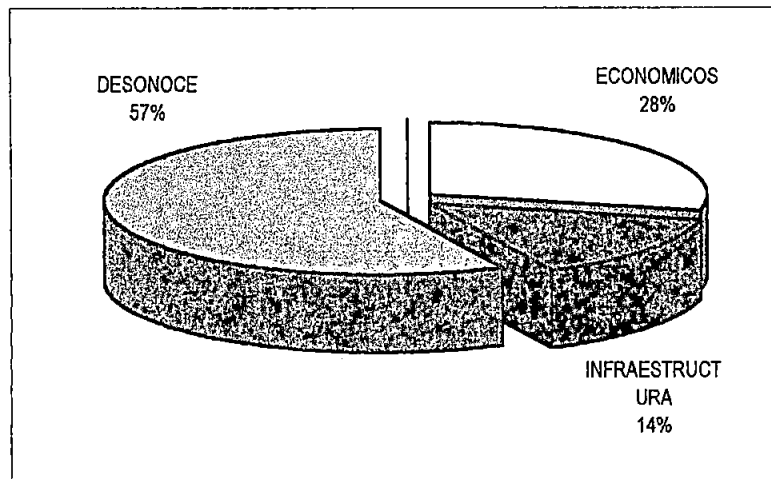
Fuente: Elaboración propia en base a entrevista estructurada (Anexo 2)

En cuanto a los problemas que dificultan la administración educativa, el 57% de los Directores manifiesta que desconoce los problemas que dificultan su gestión

administrativa; el 28% indica que es el factor económico, y el 14% restante mencionó como al factor infraestructura.

Estos datos demuestran que no existe una administración eficiente ni de calidad, por el hecho de que en un alto porcentaje desconoce los problemas por los que atraviesa su gestión administrativa, lo que les dificulta buscar soluciones a los mismos pues desconocen el origen de los mismos.

GRAFICO N° 3
LOS PROBLEMAS QUE DIFICULTAN LA GESTIÓN



Fuente: Elaboración propia en base al cuadro 3

4.2.4 Importancia del administrador educativo en el tema pedagógico

CUADRO N° 4
IMPORTANCIA DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO
EN EL TEMA PEDAGÓGICO

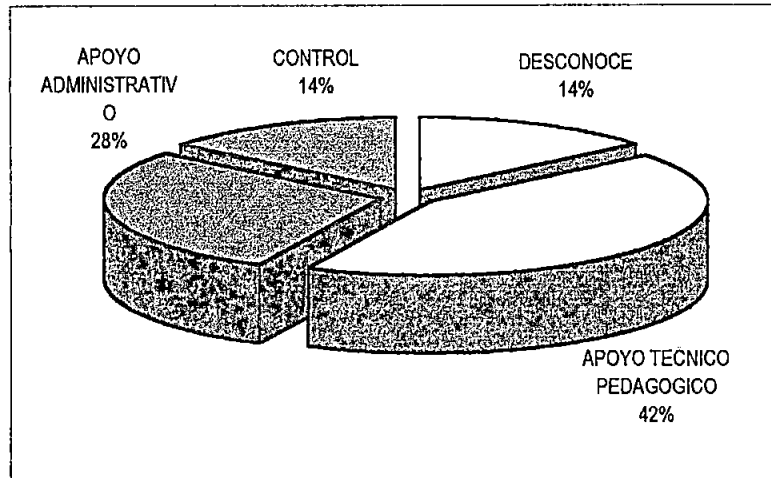
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DESCONOCE	1.00	14.29%
APOYO TECNICO PEDAGOGICO	3.00	42.86%
APOYO ADMINISTRATIVO	2.00	28.57%
CONTROL	1.00	14.29%
TOTAL	7.00	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista estructurada (Anexo 2)

En cuanto a la importancia del administrador educativo en el tema pedagógico, según los datos del anterior cuadro se deduce que un 42% de los Directores realizan un apoyo técnico pedagógico; el 28% proporciona un apoyo administrativo; el 14 % desconoce y descuida la importancia que tiene el apoyo pedagógico del Director en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Se debe entender que el apoyo del director en el tema pedagógico es un moderno criterio de la administración educativa, porque el Director no sólo debe encargarse de la administración de los centros educativos, sino también, en brindar educación de calidad. La pedagogía es una ciencia de la educación que tiene que ser dominada por el Director de un centro, quien debe poseer la suficiente competencia profesional en el apoyo y asesoramiento pedagógico al docente, sólo así podrá tener la autoridad moral y profesional para dirigir a una comunidad educativa

GRAFICO N° 4
IMPORTANCIA DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO
EN EL TEMA PEDAGÓGICO



Fuente: Elaboración propia en base al cuadro 4

4.2.5 Criterios que utiliza el director para evaluar el desempeño docente, administrativo y de servicio.

CUADRO N° 5
CRITERIOS DE EVALUACIÓN UTILIZADOS POR EL DIRECTOR

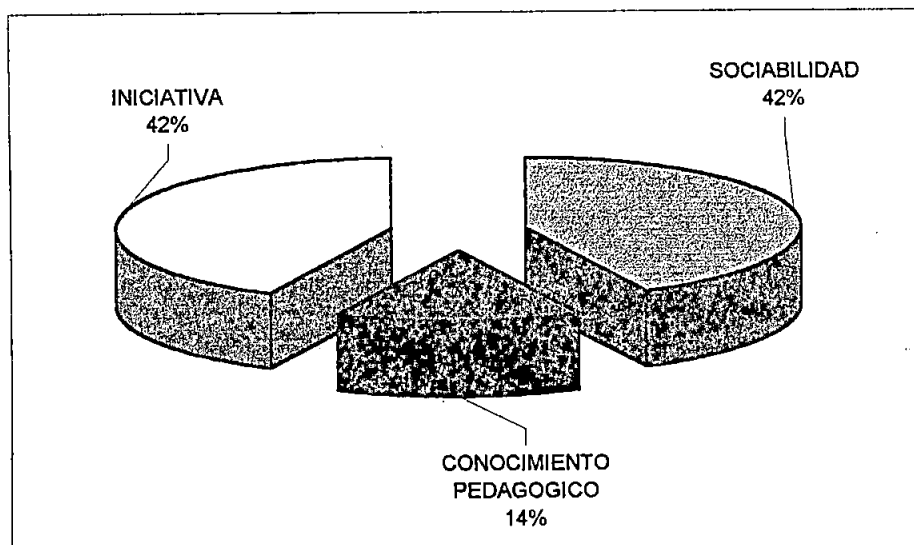
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INICIATIVA	3.00	42.85%
CONOCIMIENTO PEDAGOGICO	1.00	14.28%
SOCIABILIDAD	3.00	42.85%
TOTAL	7.00	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista estructurada (Anexo 2)

Respecto de los criterios que utilizan los Directores para evaluar el desempeño de los docentes y administrativos se puede afirmar que el 42% indica utilizar el criterio de sociabilidad, el 14% el criterio del conocimiento pedagógico, y el 42% valora la iniciativa.

Estos resultados permiten afirmar que el desempeño docente y administrativo es evaluado con base simplemente en el carácter jovial de las personas, aspecto que no tiene importancia determinante en el desarrollo del proceso de aprendizaje académico, lo que repercute en prejuicios entre docentes, descuidando la importancia que tiene el criterio del conocimiento pedagógico y dominio del área que enseña; tampoco utilizan ningún criterio que valore la iniciativa, siendo un criterio primordial para juzgar la actuación del personal a su cargo, porque el Director permite contar con alguien que entiende de innovación y por lo tanto inclinado al fomento de la iniciativa del alumnado, esto connotaría que el Director, es también innovador y con iniciativa propia.

GRAFICO N° 5
CRITERIOS DE EVALUACIÓN UTILIZADOS POR EL DIRECTOR



Fuente: Elaboración propia en base al cuadro 5

4.2.6 Asistencia del Director a cursos de capacitación sobre Reforma Educativa.

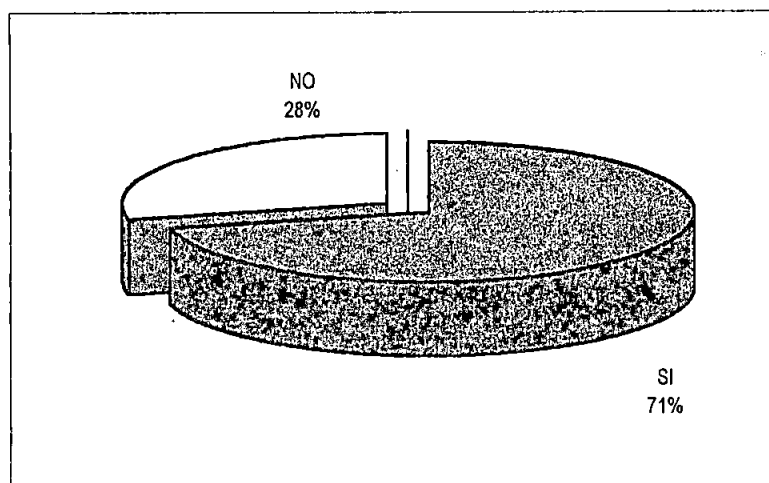
CUADRO N° 6
ASISTENCIA A EVENTOS DE CAPACITACIÓN
DE LA REFORMA EDUCATIVA

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5.00	71.43%
NO	2.00	28.57%
TOTAL	7.00	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista estructurada (Anexo 2)

Según los resultados, existe una proporción importante de directores que el 71% afirma haber asistido y el 28% no han asistido a los eventos de capacitación propiciados por la Reforma Educativa, lo cual muestra el desinterés de los mismos por su actualización. Esta despreocupación sólo constituye una traba en la generación del cambio que pretende la Reforma para elevar los niveles educativos en calidad y eficiencia. Por lo tanto, es pertinente un cambio de actitud de los directores a fin de transformar el sistema educativo actual, para desterrar el tradicional sistema homogeneizante, repetitivo, inoperante y carente de recursos tecnológicos, materiales, pedagógicos, etc, que sólo acentúa el deficiente servicio educativo.

GRAFICO N° 6
ASISTENCIA A EVENTOS DE CAPACITACIÓN
DE LA REFORMA EDUCATIVA



Fuente: Elaboración propia en base al cuadro 6

4.2.7 Motivación del personal para el desempeño de sus funciones.

CUADRO N° 7
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RELACIONES HUMANAS	4.00	57.14%
ESTIMULO PERSONAL	1.00	14.29%
ESTIMULO ECONÓMICO	0.00	0.00%
ESTÍMULO DOCUMENTAL	2.00	28.57%
TOTAL	7.00	100.00%

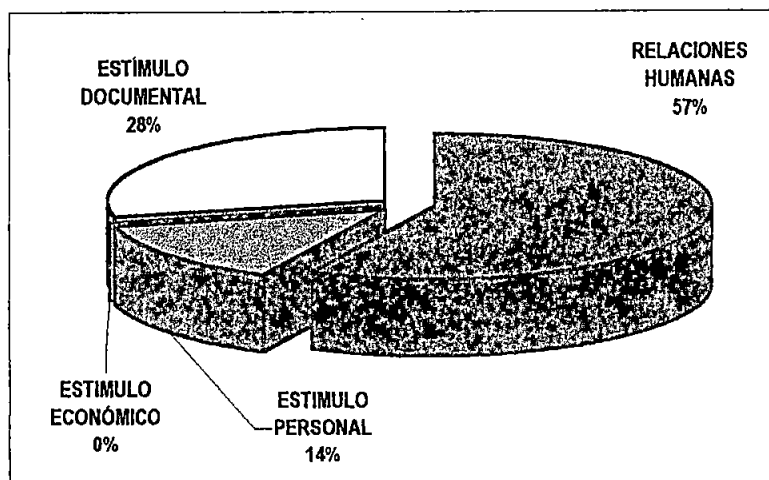
Fuente: Elaboración propia en base a entrevista estructurada (Anexo 2)

Teniendo en cuenta los datos presentados en el cuadro anterior en cuanto se refiere a la motivación o estímulos para el personal a cargo del director, se puede establecer que el 57% de los directores toman como base una simple relación personal; mientras que el 28% manifiesta utilizar algún medio impreso como los memorándums, cartas de felicitación, etc.; y finalmente el 14% indica utilizar estímulos personales al trabajo cuando éste es bien realizado.

De los resultados del cuadro precedente se deduce que el nivel de comunicación interpersonal para estimular y motivar el desempeño docente como liderazgo administrativo es expresado más como deseo que como realidad, puesto que la generalidad de directores aprovechan una simple relación humana que significa en este caso, relaciones laborales rutinarias como base para estimular a su personal.

Así, se puede inferir que no existen estímulos personales, ni documentados, frente a una mayoría de directores que proponen que dicha motivación se la realice con una cordial relación laboral entre el Director y el personal. La institución educativa y su líder deben buscar el perfeccionamiento del maestro por medio de oportunidades y del proceso que se le proporciona. Los valores serán adquiridos y los motivos se modificarán en la medida en que el maestro se desarrolle y adapte a su ambiente. El ser humano posee la capacidad de alterar sus hábitos durante toda la vida; por eso, dirección significa estímulo, orientación, coordinación y desarrollo.

GRAFICO N° 7
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL



Fuente: Elaboración propia en base al cuadro 7

4.2.8 Mecanismos que utiliza el director para la adecuada identificación de necesidades del establecimiento.

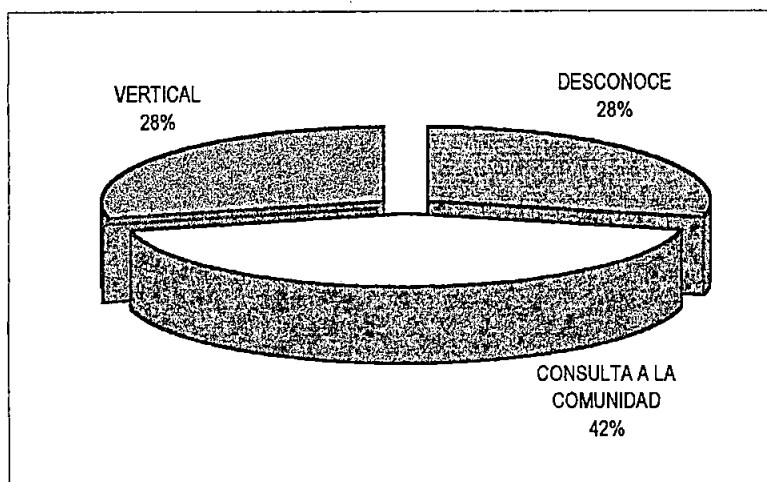
CUADRO N° 8
MECANISMOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DESCONOCE	2.00	28.57%
CONSULTA A LA COMUNIDAD	3.00	42.86%
CONSULTA PERSONAL	0.00	0.00%
VERTICAL	2.00	28.57%
TOTAL	7.00	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista estructurada (Anexo 2)

Con base en los datos del cuadro anterior se puede establecer que el 42% de los directores consultan a la comunidad educativa para percibir las necesidades de su establecimiento escolar; otra proporción similar indica que es vertical; mientras que el 28% señala que desconoce las necesidades de su institución; no se aprecia que los directores consulten al personal a su cargo.

GRAFICO N° 8
MECANISMOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES



Fuente: Elaboración propia en base al cuadro 8

Es necesario concebir que la administración científica de la educación requiere que las necesidades de una comunidad educativa son prioridades a ser tomadas en cuenta en la gestión administrativa para lograr satisfacerla. Sin embargo, los resultados muestran el verticalismo con el que se conciben estas necesidades; de lo cual se puede deducir que los Directores identifican necesidades desde su punto de vista sin tomar en cuenta un factor muy importante, el de la comunidad; y ningún Director realiza consultas a los profesores para la planificación.

Pero por otra parte se debe ponderar las consultas a la comunidad lo cual es adecuado porque ello le permite al centro educativo satisfacer sus necesidades en un mayor grado y si se lograra ello, se brindaría un servicio de calidad. Se debe aclarar que por "consulta a la comunidad educativa" entienden los Directores, sólo al personal que se encuentra a su mando como profesores, administrativos y alumnado.

CAPÍTULO QUINTO

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- De acuerdo a los resultados obtenidos por la presente investigación, se concluye que la gestión administrativa de Directores del Núcleo-Red "Luis Espinal", Distrito Educativo N° 3 de la ciudad El Alto es empírica, improvisada e ineficiente, porque no trabaja de acuerdo a los nuevos paradigmas de la gestión educativa lo que conlleva a que no tengan un óptimo desempeño de sus funciones; aspectos que se reflejan en la falta de coordinación entre Director y subordinados, así como en las exiguas relaciones interpersonales que se practican entre los mismos e inclusive con los alumnos, acentuando las deficiencias en el aprendizaje y por tanto la baja calidad educativa.
- El desconocimiento de los principios de gestión por parte de los directores y la omisión de algunos de ellos, hacen de que los objetivos institucionales no se logren al finalizar la gestión escolar; a lo que se debe añadir la poca o nula participación de los padres de familia y docentes en la planificación de la actividades de las instituciones educativas, y la falta de orientación técnico pedagógica que deberían brindar los directores, que dificultan lograr una gestión satisfactoria.
- La mayoría de los Directores trabajan con criterios personales y subjetivos, los cuales no se fundamentan en ningún paradigma educativo, lo que indica que carecen de capacidad y competencia profesional para asumir el liderazgo en el impulso del cambio e innovación que propugna la Reforma Educativa; por el contrario, sólo

contribuyen a la continuidad del sistema tradicional homogeneizador, y falta de pertinencia que se pretende erradicar.

- Los niveles de influencia que ejerce el administrador educativo en el rendimiento profesional del establecimiento escolar, no cumplen exigencias sistémicas, debido al hecho de que el Director no se integra totalmente al proceso educativo de enseñanza - aprendizaje, razón por la que su gestión no se centra en el conocimiento científico de la administración educativa, ni en los aspectos más importantes de la acción educativa de calidad, cuando la moderna administración sugiere un trabajo activo, participativo, de debate e intercambio de ideas entre todos los miembros de la institución, dentro de un ambiente óptimo de relaciones interpersonales.

- Los directores desconocen los principios y funciones fundamentales de la actual administración educativa, puesto que el 70% desconoce los mismos, y únicamente el 29% mencionó conocer las formas de identificación de problemas educativos y administrativos y la importancia del análisis de factores que intervienen en el proceso de administración educativa, lo que conlleva a una administración ineficaz e inoperante.

- Las condiciones profesionales técnico-pedagógicas que debe reunir el administrador educativo de hoy para optimizar su trabajo, deben ser: tener un carácter de relacionador humano, aplicando nuevos paradigmas de gestión educativa; aplicar las teorías y técnicas de la moderna administración; desarrollar la investigación científica y tecnológica; cumplir con los principios de la ética profesional actuando con honestidad, responsabilidad y solidaridad social. Sólo así se podrá guiar a un centro educativo como una institución y una comunidad

educación de calidad y eficiencia.

- No existe una retroalimentación adecuada y oportuna en el trabajo de los directores, puesto que su gestión no produce respuesta en el desempeño de los docentes como en el personal administrativo; lo cual se demuestra en la falta de pertinencia en la enseñanza de los maestros, al seguir impartiendo clases con resabios del viejo sistema a falta de motivación, actualización e iniciativa para elevar los actuales niveles educativos, cuando una gestión de calidad exige precisamente la presencia de retroalimentación.

5.2 Recomendaciones

Considerando las diversas deficiencias advertidas en el trabajo de investigación, es necesario formular algunas recomendaciones orientadas a superar estas falencias y a la optimización de la gestión del administrador educativo.

Necesidad de profesionalización.

A través de la organización de cursos permanentes de actualización profesional que deberían ser propiciados por el Ministerio de Educación. Entendemos el profesionalismo como el desempeño de una actividad específica con la mayor eficiencia y eficacia, lo que significa que, la persona que cumple un rol en cierta actividad lo hace cumpliendo todas las exigencias para un servicio de calidad, es decir, que satisface el más alto nivel, las condiciones, necesidades y expectativas del beneficiario. Dicho de otra manera, la profesión, académica o no, está relacionada con la actividad adquirida o adscrita, pero el profesionalismo es el desempeño, la acción eficiente, eficaz y de calidad.

educación de calidad y eficiencia.

- No existe una retroalimentación adecuada y oportuna en el trabajo de los directores, puesto que su gestión no produce respuesta en el desempeño de los docentes como en el personal administrativo; lo cual se demuestra en la falta de pertinencia en la enseñanza de los maestros, al seguir impartiendo clases con resabios del viejo sistema a falta de motivación, actualización e iniciativa para elevar los actuales niveles educativos, cuando una gestión de calidad exige precisamente la presencia de retroalimentación.

5.2 Recomendaciones

Considerando las diversas deficiencias advertidas en el trabajo de investigación, es necesario formular algunas recomendaciones orientadas a superar estas falencias y a la optimización de la gestión del administrador educativo.

Necesidad de profesionalización.

A través de la organización de cursos permanentes de actualización profesional que deberían ser propiciados por el Ministerio de Educación. Entendemos el profesionalismo como el desempeño de una actividad específica con la mayor eficiencia y eficacia, lo que significa que, la persona que cumple un rol en cierta actividad lo hace cumpliendo todas las exigencias para un servicio de calidad, es decir, que satisface el más alto nivel, las condiciones, necesidades y expectativas del beneficiario. Dicho de otra manera, la profesión, académica o no, está relacionada con la actividad adquirida o adscrita, pero el profesionalismo es el desempeño, la acción eficiente, eficaz y de calidad.

Si bien es cierto que se dio los primeros pasos como el de convocar a un examen de suficiencia para directores, es pertinente continuar con esa labor realizando cursos permanentes de actualización presenciales, semipresenciales y a distancia en las dimensiones del conocimiento científico en la administración escolar, el conocimiento profundo de paradigmas pedagógicos y en la comunicación, lo que implica formación en relaciones humanas.

Los cursos de actualización deberían realizarse cada dos años, tanto para profesores como para directores, previa presentación de tesina o monografía de manera que tengan que ser defendidos ante la comunidad educativa y dos delegados del Ministerio de Educación, hecho que implicaría una categorización titular y certificada que se traduciría en un incremento salarial de por lo menos el 30% al haber básico. Esto significa que el director estaría dentro de una continua cualificación en su profesionalismo y no solo profesión, con el consiguiente beneficio a la comunidad educativa y a toda la sociedad boliviana.

Co-responsabilidad

Es preciso la reflexión y cambio de actitud de los directores, maestros, padres de familia y alumnado en cuanto al papel que les toca asumir en la tarea educativa compartiendo las responsabilidades que exige el nuevo sistema educativo, asumiendo que la educación es un conjunto de acciones que requieren, más que responsables, co-responsables identificados con la misión de la educación para que sean muchos los que participen de la visión estratégica en la formación integral del ser humano. En este sentido el profesionalismo del director no sólo es responsabilidad de las autoridades correspondientes, sino de toda la comunidad educativa.

Alumnos (as)

La participación de los alumnos(as) de un centro educativo, que pese a ser sujetos activos del proceso educativo son pasivos y permanecen en una actitud de expectación, más estática que dinámica. Este estamento de la comunidad educativa, de una actitud receptiva, tiene la obligación de transitar hacia el protagonismo crítico y exigente en el proceso de aprendizaje.

En la medida que se fomente y promueva la actividad estudiantil tendiente a la transformación de su realidad escolar, con actividades incentivadas por las autoridades competentes, se estará superando el estado pasivo del director de un centro. Es más, si se proporcionará la forma de cambiar la realidad escolar a través de la práctica de identificación de necesidades y práctica de solución de dichas necesidades a través de la promoción de la investigación sistemática auspiciados por los departamentos de educación de las Sub-Alcaldías. Esta acción tendría que resolverse fuera del colegio, de tal manera que el director del centro educativo salga de su inercia o coadyuve al éxito de esta tarea.

Profesores

El profesor es el más indicado para manifestar profesionalismo en su trabajo, por el contacto cercano con un ser humano en formación, y en la medida que lo haga, sacará de la inercia a los directores y les obligará a trabajar a un ritmo dinámico expresado por el profesionalismo del profesor, esa es la realidad dialéctica, a mayor exigencia, mayor esfuerzo, a menor exigencia, mucho menor esfuerzo. Por lo tanto el Ministerio de Educación y el Sindicato de Maestros deberían promover certámenes nacionales y locales en los que se muestren, valoren y reconozcan meritoriamente las actividades didácticas, pedagógicas y coeducativas anualmente a fines de gestión.

Padres de Familia

La participación de los padres de familia en el hecho educativo debe ser de mayor responsabilidad y mejor organización y comunicación con el centro educativo. No estamos mencionando a la Junta Escolar, sino una organización de padres de familia que debería recibir un asesoramiento de autoridades correspondientes para realizar constantes cursillos al modo de participación en la gestión escolar y al conocimiento de derechos y obligaciones.

Una participación activa y dinámica de padres de familia, capacitados para intervenir, será un beneficio positivo en el proceso de la gestión escolar, lo contrario, el padre de familia sólo intervendrá para aportar cuotas o acciones comunarias.

BIBLIOGRAFÍA

- ABRAVANEL, Harry, HOBBS, Brian, ALLAIRE, Ivan, POUPART, Robert, FIRSIROTU, Michaela y SIMARD, Jean-Jacques. "Cultura Organizacional". Colombia. 1992. Edit. Legis.
- ADAIR, Jhon; "El liderazgo basado en la acción". , México, 1972. Edit. Mc Graw-Hill..
- ALBERS, Henry; "Principios de Organización y Dirección" México. 1987. Tomo 3, Edit Ciencia y Técnica S.A.
- ALVAREZ, Manuel y MONSERRAT Santos. "Dirección de centros docentes. Gestión por proyectos". España 1996. Edit. Escuela Española.
- ANDER - EGG, Ezequiel, 1992. "Técnicas de investigación social". Buenos Aires. Editorial Humanistas.
- BEUCHOT, Mauricio. "Perfiles esenciales de la hermenéutica". México, 1999 UNAM; CANTÓN, Valentina. "1+1+1 NO ES IGUAL A 3. Una propuesta de formación de docentes a partir del reconocimiento del particular". México, UPN 1997.
- BOLIVIA. Reforma Educativa Ley N° 1565. 7 de julio de 1994.
- C. ALVARIÑO, S. ARZOLA, J.J. BRUNNER, M.O. RECART, R.VIZCARRA. "Gestión Escolar: Un Estado del Arte de la Literatura". Santiago de Chile, Julio 2000

- CALERO PEREZ, Mavilo. "Constructivismo, un reto de innovación pedagógica". Edit. C.M.
- Comité Distrital de Educación del Distrito 3 de la Ciudad El Alto . "Plan Educativo del Distrito 3". Documento de trabajo. El Alto, Diciembre de 2001.
- Convenio sobre Cooperación Técnica BID-ALIDE.
- CHIAVENATO, Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración". Colombia 1989. Edit. Presencia Ltda.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México 1995. Edit. McGraw Hill,
- DESSLER, Gary. "Organización y Administración Un Enfoque Conceptual". España, 1979, Edit. Prentice-Hall International.
- DRUCKER Peter F. "La Gerencia". Buenos Aires-Argentina. 1995, Edit. El Ateneo.
- FARRO CUSTODIO, Francisco, "Gerencia de Centros Educativos, Hacia la Calidad Total", Lima Perú, 1995. Edit. Centro de Proyección Cristiana.
- FRESCO, Juan Carlos. "Desarrollo Gerencial hacia la Calidad Total". Argentina. 1991 Edit. Macchi.
- GARDNER, H. "Inteligencias Múltiples", Barcelona 1995. Edit. Paidós.
- GENTO PALACIOS, S. "Instituciones Educativas para la Calidad Total", Madrid 1996, Edit. La Muralla.

- GÓMEZ - MEJÍA L.R. "Gestión de Recursos Humanos" España, 1987. Edit. Prentice Hall.
- GUTIÉRREZ, Mario. "Administrar para la Calidad". México, 1991. Edit. Limusa.
- HAMPTON, David. "Administración Contemporánea". Citado por Convenio sobre cooperación técnica BID-ALIDE.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y Otros. "Metodología de la Investigación". México. 1998. McGRAW - HILL.
- IPE "La Formación de Recursos Humanos para la Gestión Educativa en América Latina", Buenos Aires 1999, Edit. IPE.
- IVANCEVICH. John. Y OTROS. "Gestión, Calidad y Competitividad"., Colombia. 1996. Edit. Irwin.
- KENNETH, J. Albert. "Handbook of Business problem Solving" EE.UU. 1992. Edit. Mc. Graw Hill.
- KOONTS, Harold, O'DONNELL, Cyril, WEIHRICH, Heinz "Administración" México, 1994. Edit. Mc Graw Hill.
- KOONTZ, Harold, O'DONNELL Cyril y WEIHRICH Heine. "Administración", México, 1994. Edit. Mc Graw Hill.
- KOONTZ, O'DONELL Y WEIHRICH. " Elementos de Administración". México, 1987, Edit. Mc Graw-Hill.

- LABOUCHEIX, Vincent, "Tratado de la calidad total". México, 1994. Edit. LIMUSA, LAFOURCADE, Pedro. ¿Qué caracteriza a un centro educativo que procura mantener un alto nivel de calidad en sus prestaciones?. En: Proyecto principal de educación. UNESCO. 1998.
- LASHWAY, L "Holding schools accountable for achievement"; (1999), ERIC-Digest Number 130, (ED434381).
http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed434381.html
- LEY DE REFORMA EDUCATIVA Nro. 1565 de 7 de julio, 1994.
- MAHÓN, Herberto. "Excelencia una forma de vida". Argentina. 1991. Javier Vergara Editor S.A.
- MARCHESI A. y E. Martín, "Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio", Madrid. 1998. Edit. Alianza.
- McDONELL, Lorraine. "Restructuring American Schools, The Promise and Pitfalls, Teachers College", New York, USA, 1989. Columbia University.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. "Reforma Educativa (Propuesta)". La Paz-Bolivia 1993. Edit. Papiro.
- MINTZBERG, Henry; "Mintzberg y la Dirección", España , 1991, Edit. Díaz de Santos S.A.
- NUÑEZ, Hector. "Aproximación posmoderna a la teoría de la organización". En revista Gestión y estrategia. Número 17 México, UAM Enero – junio 2000.
- POPE, Jeffrey. "Investigación de Mercados". Argentina 1981 Edit. Norma.

- Reglamento de la Ley de Reforma Educativa.
- STONER James A. F. y WANKEL Charles. "Administración". Prentice Hall. México. 1997.
- STONER James A.F., FREEMAN R. Edward y GILBERT Jr. Daniel R. "Administración".. México. 1996. Edit. Prentice Hall.
- TAPIA FERNANDEZ, Abel. 1982. "Metodología de la Investigación". Arequipa. Ed. Mundo.
- TEDESCO, J.C. "El Nuevo Pacto Educativo". Madrid 1995, capítulo 7. Edit. Alauda-Anaya.
- TERRY George y FRANKLIN Stephen, "Principios de Administración", México, 1986. Edit. Continental.
- TOURAINE, Alain. ¿Podremos vivir juntos? México 1997 Edit. FCE,; TRILLA, B. Jaume. "Otras educaciones". Barcelona. 1993. Edit. Antropos-UPN; "Antología: Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar LAE 94". México 1996.

ANEXOS

ANEXO Nº 1

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

ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES Y PADRES DE FAMILIA DE
ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS SECUNDARIOS DEL NÚCLEO RED
LUIS ESPINAL, DISTRITO EDUCATIVO No. 3
DE LA CIUDAD EL ALTO

El siguiente cuestionario, tiene fines estrictamente académicos, por lo tanto le
rogamos veracidad en sus respuestas por favor.

Unidad Educativa :.....
Grado o curso :.....

RESPONDA A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS O MARQUE CON UNA "X" DONDE CORRESPONDA

1. En el caso de su Unidad Educativa, ¿El director elaboró el Plan Operativo Institucional, al iniciar la presente gestión escolar?
SI
NO Por qué?.....
.....
2. ¿El Director de la Unidad Educativa define e indica las actividades o tareas para el logro de los objetivos institucionales?
SI
NO
A VECES
3. En el caso de su Unidad Educativa, ¿el proceso enseñanza-aprendizaje se planifica con participación de las Juntas Escolares, docentes, padres de familia y otras autoridades?
SI
A VECES
NO Por qué?.....
.....
4. En su establecimiento educativo, ¿el proceso enseñanza-aprendizaje se ejecuta de acuerdo a lo planificado?
SI
NO
A VECES

5. El director convoca a reuniones de orientación técnico-pedagógicas para el desarrollo curricular y aplicación de nuevas técnicas?
- SI
- NO
- A VECES
6. ¿El Director, personal administrativo y los maestros de la Unidad Educativa cuentan con los instrumentos, medios, materiales o recursos suficientes para desarrollar en forma adecuada su trabajo?
- SI
- NO
- MEDIANAMENTE
7. ¿El Director dirige personalmente las acciones del personal administrativo, docentes y de los miembros de la Junta Escolar?
- SI
- NO
- A VECES
8. ¿El Director se preocupa por brindar capacitación al personal administrativo y a los docentes para responsabilidades futuras?
- SI
- NO
- A VECES
9. ¿Existe algún tipo de estímulo de parte de la Dirección del Establecimiento Educativo para que los maestros y personal administrativo puedan elevar su desempeño dentro de la institución?
- SI Qué tipo de estímulo?
- NO
- A VECES
10. ¿Es frecuente que el Director y su equipo de apoyo comparen los resultados de la gestión escolar con los planes generales de la Institución Educativa?
- SI
- NO
- A VECES

11. Según su opinión, ¿Cómo califica las relaciones del Director con la comunidad educativa?
- EXCELENTE
- BUENAS
- REGULARES
- MALAS
- PÉSIMAS
12. ¿Existe participación de maestros, personal administrativo y padres de familia en las actividades de la gestión escolar de la Unidad Educativa?
- SI
- NO
- MEDIANAMENTE
13. En su opinión, ¿La Unidad Educativa mantiene una adecuada relación numérica alumnos/docentes?
- SI
- NO
14. ¿La Dirección de la Unidad Educativa se preocupa por elaborar e implementar proyectos relacionados con infraestructura, recursos pedagógicos y otros durante la gestión escolar?.
- SI
- NO
- A VECES

ANEXO Nº 2

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

ENTREVISTA ESTRUCTURADA DIRIGIDA A DIRECTORES DE
ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS SECUNDARIOS DEL NÚCLEO RED LUIS
ESPINAL, DISTRITO EDUCATIVO N° 3
DE LA CIUDAD EL ALTO

El siguiente cuestionario, tiene fines estrictamente académicos, por lo tanto le rogamos veracidad en sus respuestas por favor.

Unidad Educativa :.....

1. ¿ Qué principios y etapas del Proceso Administrativo aplica en su establecimiento?
.....
.....
2. ¿ Cómo califica su función administrativa?
.....
.....
3. ¿ A su juicio cuáles son los problemas más importantes que dificultan su gestión administrativa?
.....
.....
4. ¿A su juicio qué importancia tienen el administrador educativo en el tema pedagógico?
.....
.....
5. ¿ Qué criterios utiliza para evaluar el desempeño docente, administrativo y de servicio?
.....
.....

6. ¿Asistió a los cursos de capacitación sobre la Reforma Educativa?

.....
.....

7. ¿Cómo motiva y estimula al personal a su cargo para el desempeño de sus funciones?

.....
.....

8. ¿Cómo realiza o que mecanismos utiliza para la adecuada identificación de necesidades del establecimiento ?

.....
.....