

Aprobo con la calificación de: APROBACIÓN con distinción

Correspondiente a 70 puntos. T-1499

es. ED-325

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



[Signature]
Lic. Orlando Huanca Rodríguez
DIRECTOR
Carrera Ciencias de la Educación

[Signature]
PRESIDENTE
Mgs. Juan E. García Duchén
TUTOR

[Signature]
Lic. Esp. Daniel Jiménez
Nº Reg. CPCE 004 JFD
COLEGIO DE PROFESIONALES
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
TRIBUNAL

[Signature]
Lic. Sina M. Salame G.
Nº de Reg. CPCE 013 SGAM
COLEGIO DE PROFESIONALES
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
TRIBUNAL

TESIS DE GRADO

**DESEMPEÑO DE LOS DIRECTORES Y SU INCIDENCIA
EN LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES Y DEMANDAS
DE LOS PADRES DE FAMILIA**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIATURA
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

POSTULANTE: Gualberto Huanca Chuquimia
TUTOR: Mgs. Juan Eduardo García Duchén



LA PAZ - BOLIVIA

2006



01599

21- XI - 06

01599

ADMINISTRACION ESCOLAR
ADMINISTRADORES ESCOLARES
PLANIFICACION EDUCATIVA

106 p. 23 ref.

DEDICATORIA

Con todo cariño a mi esposa y a mis hijos, públicamente les doy las gracias. Sin ellos nada quizás hubiera sido posible en mi vida.

G. H. Ch.

AGRADECIMIENTO

Expreso mis sinceros agradecimientos a todos los docentes de la Carrera de Ciencias de Educación, quienes influyeron en mi formación profesional, asimismo demostraron profesionalismo y responsabilidad.

Mi reconocimiento más profundo a mi tutor Mgs. Juan Eduardo García Duchén quien me orientó constantemente con su inagotable energía, demostrando una profunda capacidad profesional y calidad humana, que constantemente me ayudó en la elaboración del presente trabajo final de la tesis.

También deseo expresar mis sinceros agradecimientos al los Técnicos, Director Distrital de Educación de Caranavi, Directores, profesores de las Unidades Educativas, Juntas Escolares y Padres de familia, quienes me colaboraron en el trabajo de campo a través de los datos, entrevistas y otras fuentes.

Gualberto Huanca Chuquimia

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	4
1.1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.2	OBJETIVOS	5
1.2.1	Objetivo general	5
1.2.2	Objetivos específicos.....	6
1.3	FORMULACIÓN DE HIPOTESIS	6
1.4	DETERMINACIÓN DE VARIABLES	6
1.4.1	Variable independiente.....	6
1.4.2	Variable dependiente.....	6
1.5	Operacionalización de las variables	7
1.6	JUSTIFICACIÓN	7

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1	ANTECEDENTES DE LA REFORMA EDUCATIVA.....	9
2.2	LEY DE LA REFORMA EDUCATIVA 1565	13
2.3	LA PARCIPACIÓN POPULAR	16
2.4	LOS PADRES DE FAMILIA EN LA REFORMA EDUCATIVA ..	19
2.5	DEMANDAS Y NECESIDADES DE LOS PADRES DE FAMILIA.....	23
2.6	ENFOQUE SISTÉMICO DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.....	25
2.7	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN.....	26
2.7.1	Administración educativa	26
2.7.2	Gestión educativa	27
2.7.3	Diferencia entre administración y gestión.....	27
2.8	LA CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.....	28
2.9	LA EFECTIVIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN	30
2.10	ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN	31
2.10.1	Elementos de una cultura organizacional.....	32
2.11	ETAPAS O FASES EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN	34
2.11.1	Planificación	35

2.11.2	Organización	38
2.11.3	Ejecución	41
2.11.4	El seguimiento y la evaluación	43
2.11.4.1	El seguimiento	43
2.11.4.2	La evaluación	44
2.12	MODELO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN EL MARCO DE LA REFORMA EDUCATIVA	47
2.12.1	Participación de los padres de familia en la gestión educativa	47
2.12.2	Gestión educativa descentralizada y abierta	49
2.12.3	Instrumentos de gestión educativa	49
2.13	NUEVO PAPEL DEL DIRECTOR EN EL MODELO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA CON CALIDAD	51
2.13.1	Líder democrático	52
2.13.2	Competitivo	53
2.13.3	Investigador de fenómenos educativos	54
2.13.4	Orientador del desarrollo curricular institucional	55
2.13.5	Planificador, ejecutor y evaluador de planes, programas y proyectos educativos	55
2.13.6	Constructor de su organización	56
2.13.7	Promotor de transformación	56
2.13.8	Innovador de valores.....	57
2.13.9	Negociador.....	58
2.14	DIRECCIÓN EN LA UNIDAD EDUCATIVA	58
2.15	ESTILO DE DIRECCIÓN	59
2.16	EL LIDERAZGO	61
2.17	EL MEJORAMIENTO DEL RENDIMIENTO ESCOLAR	62
2.17.1	La calidad de la reforma educativa	63

CAPITULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1	CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	65
3.2	DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	65
3.2.1	DELIMITACIÓN ESPACIAL	65
3.2.2	DELIMITACIÓN TEMPORAL	66
3.3	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN	67
3.4	DISEÑO	67
3.5	POBLACIÓN Y MUESTRA	68
3.5.1	CARÁCTERÍSTICAS DE LA MUESTRA	69
3.5.2	APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE INSTRUMENTO	70
3.5.3	PRUEBA DE INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTO	70
3.6	CONFIABILIDAD	72

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1	ANÁLISIS DE LOS VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS DE LOS DIRECTORES	75
4.2	ANÁLISIS DE LOS VARIABLES DEL INSTRUMENTO DESDE DE LA PERSPECTIVA DE LOS DIRECTORES	76
4.2.1	Atención a las necesidades y demandas de los padres de familia	76
	➤ Expectativa del usuario	76
	➤ Actitud de servicio	79
4.2.2	Desempeño del director	82
	➤ Relaciones sociales	82
	➤ Gestión democrática	85
4.3	ANALISIS DE LAS VARIABLES DEL INSTRUMENTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS PADRES DE FAMILIA	88
4.3.1	Atención a las necesidades y demandas de los padres de Familia	88
	➤ Expectativa del usuario	88
	➤ Actitud de servicio	92
	➤ Relaciones sociales	95
	➤ Gestión democrática	98

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones generales	102
5.2	Conclusiones específicas	103
5.3	Recomendaciones	105

BIBLIOGRAFIA

ANEXO 1

ANEXO 2

ANEXO 3

INTRODUCCIÓN

La dinámica del nuevo siglo trae consigo los cambios más acelerados de la historia de la humanidad. El avance de las comunicaciones, las invenciones tecnológicas, la tendencia hacia el mundo globalizado y no se debe perder de vista la identidad, la particularidad de cada sociedad y cultura. Tienen un impacto directo en el sistema social y en el sistema educativo, desde la formación básica hasta profesional, por tanto, existe una exigencia cada vez mayor en la calidad educativa, a fin de formar personas competentes, capaces de desenvolverse con igualdad de oportunidad en diferentes ámbitos de la sociedad.

En nuestro país, para mejorar la calidad de la educación es imprescindible crear la capacidad institucional que haga posible un proceso de cambio pedagógico, lo sustente en el tiempo, adecuando un currículum a nuestra diversidad cultural y lingüística. Por tanto, la Reforma Educativa está conceptualizada como la transformación global del sistema, debiendo abarcar de manera articulada, tanto en área pedagógica – curricular, como la institucional – administrativa; consiste en una nueva concepción de la educación para garantizar su desarrollo con la más amplia participación de todos los agentes educativos, el proceso debe ser gradual en referente a los cambios como en la extensión de su aplicación al conjunto del sistema educativo.

Se comparte el pensamiento de quienes afirman que el concepto de calidad de vida es algo dinámico y complejo; dinámico porque hemos de construir cada uno de nosotros, si los diversos contextos proporcionan las condiciones adecuadas para ello y complejo, porque cada uno de dichos contextos nos da la oportunidad de guiar nuestra propia vida de forma autónoma, según sean nuestros intereses, deseos y necesidades. Es simplemente, reconocer que somos competentes para tener una vida digna.

“Se debe brindar la educación con calidad, requiere que toda la comunidad educativa asuma los nuevos conceptos planteados y enfrente el desafío de hacer que la escuela responda a las necesidades de la sociedad...”¹

Se debe tomar en cuenta en las unidades educativas las necesidades del contexto y productivas de la comunidad, a la vez, recuperar las experiencias de la comunidad para enriquecer el aprendizaje de los estudiantes.

El conocimiento y la práctica del manejo de la administración en el campo de la educación constituyen la base fundamental del desarrollo educativo; en una institución educativa es muy fundamental que los docentes y administradores deban estar muy bien informados sobre la teoría y la práctica de la administración educativa.

El informe final de la investigación presenta los siguientes capítulos:

Capítulo I, contemplan descripción del problema, planteamiento del problema, objetivos, formulación de hipótesis, identificación de variables y la justificación.

En el Capítulo II, se aborda los diferentes aspectos teóricos que sustentan el trabajo de investigación.

El Capítulo III, presenta diseño metodológico: características de la investigación, población y muestra, características de la muestra, aplicación de técnicas de instrumentos, prueba de instrumentos, validez del instrumento y confiabilidad.

¹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN, “Diseño Curricular de Educación Primaria” Ed. Claudia Dorado S. 2003
Pag. 15

El Capítulo IV, se demuestra la interpretación y análisis de los resultados obtenidos mediante la tabla de frecuencia y gráficos, llegando a comprobarla hipótesis formulada.

Por último en el **capítulo V**, se establece la conclusión del tema investigado a partir de ella se realiza las recomendaciones más pertinentes de acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación.

CAPITULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
OBJETIVO, FORMULACIÓN DE LA
HIPÓTESIS, DETERMINACIÓN DE
VARIABLES, Y JUSTIFICACIÓN

CAPITULO I

PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

Actualmente la sociedad vive en una continua transformación y en este entendido las organizaciones educativas se constituyen en espacios dinámicos, donde existen culturas específicas resultantes de micro construcciones, producto de la relación entre docentes, padres de familia, directivos y alumnos.

La gestión educativa puede entenderse como un conjunto de mecanismos regulatorios de las interacciones entre los individuos de una comunidad educativa; pero la regulación alude al modo como una relación social es susceptible de reproducirse superando conflictos, tensiones y contradicciones, es decir, la regulación es un conjunto de prácticas, actitudes, roles, comportamientos concurrentes, que permiten reanudar las relaciones entre los individuos que conforman las organizaciones.

Sin embargo, las personas son un elemento fundamental en las organizaciones educativas, que posibilitan la existencia de las mismas; generan la cultura institucional, lo que confiere cierta estabilidad dinámica en las diferentes unidades educativas, a la vez, actúan en las distintas organizaciones con el afán de mejorar la calidad educativa.

Estos aspectos tienen directa relación con las características propias de las instituciones educativas en el ámbito nacional, por tanto, como elementos fundamentales de una institución están los directores, los docentes, administrativos, los padres de familia y los estudiantes que desarrollan una cultura determinada en la satisfacción de los estudiantes.

Se pretende indagar sobre las características de los directores de unidades educativas del Distrito de Caranavi y el grado de satisfacción de las demandas de los padres de familia. Entre las peticiones el estado y los padres de familia han depositado su confianza en los directores donde ellos deben garantizar el aprendizaje de sus hijos para llegar a la calidad educativa; también esperan que exista participación en la toma de decisión de los estudiantes, padres de familia y miembros de la Junta Escolar y a la vez que sea una comunidad que aprende.

Las organizaciones educativas se convierten en espacios donde se desarrollan los seres humanos de manera integral, gracias al influjo de actores que intervienen directa y/o indirectamente en dicho proceso.

Por tanto, la problemática de la investigación giró en torno a la siguiente pregunta de investigación:

1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué características tiene el desempeño de los directores, responsable de las Unidades Educativas del Distrito Educativo de Caranavi del departamento de La Paz en la satisfacción de necesidades y demandas de los padres de familia?

1.2 OBJETIVOS:

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar las características del desempeño de los directores, responsable de las Unidades Educativas del Distrito Educativo de Caranavi del departamento de La Paz en la satisfacción de las demandas y las necesidades de los padres de familia.

1.2.2. OBJETIVO ESPECÍFICO

- ⇒ Identificar la gestión educativa de las unidades educativas a partir de los lineamientos que establece la Reforma Educativa.
- ⇒ Determinar los modelos de gestión educativa practicados por las unidades educativas.
- ⇒ Conocer el desempeño de los directores como responsables de las unidades educativas.
- ⇒ Verificar el grado de aplicación de los directores en criterios de calidad educativa en las unidades educativas.

1.3 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

El desempeño de los directores, responsable de las Unidades Educativas del Distrito Caranavi del departamento de La Paz es deficiente e influirá en la satisfacción de las demandas de los padres de familia.

1.4 DETERMINACIÓN DE VARIABLES

Se identifica las siguientes variables:

V_1 Variable independiente = El desempeño del director.

X_1 Variables dependientes = Atención a las necesidades y demandas de los padres de familia

1.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Concepto	Indicadores	Instrumento
Desempeño del director.	Acciones que realiza para el cumplimiento de la visión y la misión institucional.	Gestión democrática Relaciones sociales.	Cuestionario dirigido a: Directores, docentes de las unidades educativas.
Atención a las necesidades y demandas de los padres de familia.	Consideración de los problemas y dificultades que presentan en relación con el proceso de enseñanza y aprendizaje.	Expectativa de los usuarios Actitud de servicio.	Cuestionario dirigido a: Padres de Familia y Juntas Escolares de las unidades educativas.

1.6 JUSTIFICACIÓN

Las políticas educativas actualmente vigentes en nuestro país deberá centrarse en la optimización del desempeño de los directores, en procura de aumentar en el rendimiento de los profesores, a su vez incidirá en la calidad de aprendizaje de los educandos del Distrito Educativo de Caranavi.

La Reforma Educativa enfatiza en el papel protagónico de los directores que deben desempeñar en la generación de rendimientos escolares satisfactorios; la cultura administrativa que subsiste aún, no ha generado una concepción en que

los administradores sean directos responsables de mejorar la calidad de la organización, ejecución, supervisión y evaluación.

En este sentido, varios estudios han demostrado que en gran medida dependerá del director, la institución que dirige sea un conglomerado de elementos dispersos o que alcancen a constituir una unidad funcional y dinámica como producto de la interacción de los elementos que la integran en concordancia con objetivos claros, precisos y compartidos por todos.

En consecuencia, en el Distrito Educativo de Caranavi, los directores son responsables de las unidades educativas y no asumen adecuadamente el rol de un administrador; donde los directores de núcleos educativos delegan funciones en las unidades educativas sub centrales y seccionales a los profesores como directores encargados, éstos a la vez, a parte de trabajar como profesores de aula, también deben cumplir tareas de gestión administrativa, por tanto, no han sido capacitados previamente para dicha función.

La presente investigación se encuentra plenamente justificada, en cuanto a sus hallazgos apuntarán a generar espacios de reflexión y análisis sobre la importancia del rol del director y su papel fundamental como propulsor de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA REFORMA EDUCATIVA

La breve reseña histórica de la educación contemporánea que abordaré en el presente capítulo fue elaborada bajo criterios principalmente de procesos de político social, más que de un orden cronológico.

Las diferentes leyes y decretos que rigieron en el país en el ámbito educativo antes de la Reforma Educativa de 1995, en general no tuvieron un referente de Educación Integral y visión de país. Sus contenidos han sido aislados y su naturaleza dispersa, contradictoria e inconexa en muchos casos, anarquizaron la acción educativa con un impacto apenas visible en el desarrollo nacional.

La transformación estructural ocurrida en el país, a partir de la revolución de 1952, fue trascendental en los diferentes ámbitos de la sociedad y entre ellos la educación como uno de los ejes principales de este cambio sufrió importantes evoluciones en nuestro país.

Este marco de transformación, fue oficializado y consolidado a partir del Código de la Educación Boliviana de 1955, cuya preparación se remonta 5 décadas anteriores. Éste Código, según muchos autores, fue una propuesta global e integral de la educación; estableciendo fines y normas en la estructura y funcionamiento del Sistema Educativo Nacional.

Los referentes centrales de esta transformación fueron básicamente:

a) Integración nacional.

- b) Desarrollo de la ciencia y tecnología con relación a la formación de ciudadanos con conocimiento científico y técnico en función de la producción y desarrollo económico del país.
- c) Realización plena de la persona.
- d) Masificar la educación hasta los últimos espacios geográficos y socio-culturales del país.

Políticamente, se logró la participación de los organismos sociales y sindicales a través del pacto gobierno-sindicato. En consecuencia, el sindicato docente se convirtió en un interlocutor válido para el gobierno.

En este período, como parte importante de estos cambios, también se creó la educación campesina, bajo la dependencia del Ministerio de Asuntos Campesinos, con la consigna de educar en función del medio y promover el mejoramiento de la comunidad.

El gobierno del Gral. René Barrientos Ortuño (1968-1969), impuso una reforma educativa denominada por algunos críticos *contra reforma*, que intentó modificar el rumbo del sistema educativo. Las principales líneas de cambio propuestas en este sentido fueron:

- a) La referencia al humanismo cristiano.
- b) Los valores nacionales.
- c) La lucha contra la anarquía y la preparación para el desarrollo nacional.

Esta reforma, propuso también cambios en la estructura educativa, creando el "*Ciclo Intermedio*" como un ciclo ubicado entre la educación primaria y la

secundaria. En el ámbito legal, se propuso el "*Estatuto de Escuelas Normales*" donde se estableció que las instituciones formadoras de maestros se situaran en el ámbito superior universitario planteando una "normal unificada". La propuesta si bien por lo menos enunciativamente pretendió elevar la calidad y el nivel de la formación docente, éste en la realidad no logró concretarse.

Posteriormente el gobierno del Gral. Hugo Bánzer Suárez (1971-1978), en su afán de revertir los resultados del Primer Congreso Pedagógico Nacional realizado en 1970, enfatizaba que la educación debía servir a los intereses del pueblo, y se desarrolló una serie de acciones orientadas a uniformar criterios en el ámbito educativo, tales como:

- a) Actualización del currículo técnico pedagógico
- b) Elaboración del cuerpo de objetivos para todos los niveles, ciclos y modalidades
- c) Diversificación del bachillerato (en técnico y humanidades)
- d) Creación del Instituto Boliviano de Aprendizaje (IBA)
- e) Programas de estudio para las áreas urbana y rural.

La Ley de Normales pretendía mejorar la formación de los docentes y la Ley de Evaluación Educativa regulaba las formas de evaluación y calificación de los estudiantes; pero en la práctica fue aplicado parcialmente debido a muchas dificultades de orden político, administrativo y estuvieron en vigencia hasta la promulgación de la ley de Reforma Educativa de 1994.

Estas leyes estaban centradas en la consigna "Orden, Paz y Trabajo", trilogía utilizada por el gobierno que pretendía en cierto sentido disciplinar a la población. Ya en regímenes democráticos durante el gobierno de la Unidad Democrática Popular (1982-1985) se plantearon varios problemas en el ámbito educativo. Así algunos planteamientos de diferentes sectores de la sociedad demandaban la vigencia del Código de la Educación (1955) como una opción para plantear el mejoramiento de la calidad de la educación y la erradicación del analfabetismo.

En este contexto, se diseñó el "Plan Nacional de Acción Educativa" enmarcados en los programas de la Organización Mundial de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO) para la América Latina, que planteaba básicamente resolver varias falencias del sistema educativo, entre ellas: la persistencia del alto grado de analfabetismo, el déficit de atención a la población escolar, la deserción escolar, la desatención a poblaciones lingüísticamente diferenciadas.

En 1992, se realizó una nueva versión del Congreso Pedagógico Nacional. En esta ocasión el congreso tuvo el mérito de convocar a todos los sectores de la sociedad. En su seno se propició un espacio de consenso entre la Central Obrera Boliviana (COB), el magisterio urbano y rural, la Universidad boliviana, los campesinos, la Iglesia Católica y el Estado, representado por el Ministerio de Educación.

El Consejo Nacional de Educación, conformado para este evento, elaboró un Proyecto de Ley Marco que reflejaba los consensos acordados durante las sesiones referidas a la urgencia de una radical reforma. En este marco, se planteó el concepto de "coparticipación social", el enfoque intercultural bilingüe, la formación en valores, la aceptación de las diversidades culturales, entre otros aspectos.

2.2 LA LEY DE LA REFORMA EDUCATIVA N° 1565

Los aspectos más fundamentales de la La Ley 1565 de Reforma Educativa se refieren a los siguientes objetivos:

- “Garantizar la sólida y permanencia formación de los recursos humanos, a través de los instrumentos humanos.
- Organizar un sistema educativo nacional capaz de renovarse y de mejorar permanentemente la calidad educativa.
- Construir un sistema educativo intercultural y participativo que posibiliten el acceso de todos los bolivianos a la educación.
- Lograr la democratización de los servicios educativos a partir de la plena cobertura del nivel primario y de la significativa ampliación de éstas en la educación secundaria.
- Promover el interés por los trabajos manuales, creativos y productivos en los niños y jóvenes, facilitando su profesionalización en todas las especialidades requeridas por el desarrollo nacional”²

En esta perspectiva, el diseño curricular pone a través de programas de estudio a una formación integral de los estudiantes. Este diseño identifica un **tronco común** de vigencia nacional que da cuenta de los aprendizajes que requieren todos los estudiantes bolivianos de acuerdo a sus peculiaridades culturales y lingüísticas. El tronco común se complementa con las necesidades de aprendizaje que surgen de los diversos contextos eco-regionales y situaciones culturales y productivas que comprende el país y que dan origen a las **ramas diversificadas**.

² EQUIPO DE TRABAJO DEL INSTITUTO DE FORMACIÓN PERMANENTE (Infoper). PGE “Contexto de la Educación”, 2da. Ed. BOLIVIA DOS MIL S.R.L. 2001 Pag 39

En este sentido, el currículum plantea generar un espacio democrático y equitativo para permitir el desarrollo de aprendizajes integrando la riqueza multicultural con el conocimiento de los valores ciudadanos que se requiere para el desempeño social y el mejoramiento de la vida.

La educación diversificada plantea un enfoque de los diferentes grupos culturales, sociales y sus requerimientos de aprendizaje.

Esta característica del currículo de la Reforma permite que al tronco común se integren aquellos aprendizajes de pertinencia y relevancia regional y local. De este modo se espera garantizar un currículo básico que considere saberes que permitan satisfacer las necesidades de aprendizaje que se identifiquen en las diferentes regiones del país.

El currículum “Es conjunto integrado de actividades, experiencias y medios del proceso de enseñanza-aprendizaje en el que participan maestros, alumnos y la comunidad para alcanzar los objetivos que se proponen el sistema educativo”³

El currículo en todo caso, es flexible por que nos permite la adecuación a las necesidades, requerimiento de los estudiantes; es abierto, porque incorpora nuevos elementos que enriquecerá el aprendizaje, a la vez logrará una mayor participación de los diferentes actores de la comunidad educativa; también es intercultural, porque parte de nuestra realidad cultural, que a la vez, son locales para abrirse hacia otras realidades culturales; es constructivista porque prioriza la construcción de los aprendizajes a partir de los conocimientos previos; es integral, porque agrupa en distintas áreas de conocimiento, los contenidos de diferentes materiales; y finalmente es global, porque el acercamiento a la realidad se realiza

³ GUTIERREZ L., Feliciano, “Glosario Pedagógico”, 4ta. Ed. 2000 La Paz Bolivia

desde una perspectiva, sin embargo, en la práctica pedagógica no se da en su verdadera dimensión estos cambios por diferentes factores.

Básicamente la reforma Educativa sostiene en dos programas: El programa de Transformación, que abarca la transformación curricular, institucional, de estructura, de infraestructura y equipamiento y la vigencia del Sistema de Medición de la Calidad Educativa, y el programa de Mejoramiento, que implica el mejoramiento de las condiciones educativas a corto y mediano plazo.

La Reforma Educativa enfatiza el proceso de aprendizaje, como el punto de partida para la transformación. Se señala, que el aprendizaje debe ser autónomo y el objeto principal de la educación por tanto que la enseñanza constituye un proceso de apoyo. En este contexto el docente asume un rol de mediador, comunicador y un administrador del currículum; se le provee el material de trabajo en el aula, para que organice los grupos de trabajo, las bibliotecas, etc. Esta reducción del rol del maestro ha sido objeto de duras críticas por algunos analistas.

El currículum tiene como función principal hacer explícitas las intenciones del sistema educativo con relación al sistema social de la cuál forma parte, sirve de guía para organizar las situaciones de aprendizaje y determinar los grados de logro de las acciones educativas institucionalizadas en el sistema escolar.

Los dos grandes ejes articuladores del Programa de Reforma Educativa están constituidos por la interculturalidad y la participación popular. Estos dos principios rectores del diseño curricular de la Reforma permiten reconocer la heterogeneidad del país, generando de este modo una concepción curricular flexible y abierta a la diversidad cultural y consciente de una demanda social compleja con respecto al aprendizaje.

2.3 LA PARTICIPACION POPULAR.

Según el Decreto Supremo 23949 Reglamento sobre Órganos de Participación Popular de 20 de abril de 1994 Ley N° 1551, es otro de los ejes centrales de la reforma educativa, orienta la organización de la comunidad para su contribución directa en el proceso educativo.

La Participación Popular en el ámbito educativo marca un rumbo más inclusivo e integrador en el manejo de la Educación como política pública y le da un toque innovativo a la reforma respecto a las anteriores propuestas.

En este sentido, la Participación Popular dentro del proceso educativo ha favorecido en el cambio y ha modificado las actitudes de la comunidad educativa en cuanto a la toma de decisiones y a la responsabilidad en la tarea educativa de la institución escolar.

En el capítulo III, artículo 5 de la Ley de Reforma Educativa, específicamente se señala:

- “Responder a las demandas de los ciudadanos, hombres y mujeres, y de sus organizaciones territoriales de base para lograr la eficiencia de los servicios educativos, ampliando la cobertura con igualdad de oportunidades para todos los bolivianos.
- Elevar la calidad de la educación, desarrollando objetivos pertinentes a las características y requerimientos de la comunidad.
- Asumir las opiniones de la comunidad educativa, promoviendo la concertación.

- Asumir las necesidades de aprendizaje de los sujetos de la Educación” (MECyD, 1994: 5-6).

Los anteriores artículos plantean que la participación popular se constituye en el mecanismo diseñado para lograr la participación activa de la comunidad en la planificación, organización, ejecución y evaluación del proceso educativo. Estas acciones se guían por propósitos como: lograr la igualdad de oportunidades, elevar la calidad de la educación de acuerdo a las características de cada comunidad, optimizar el funcionamiento mejorando la administración mediante el control social.

En este sentido, la participación comunitaria refiere la participación de diferentes actores de la sociedad involucrados en la educación directa o indirectamente, como los padres de familia, juntas escolares, autoridades, estudiantes. La incorporación de la familia, supone involucrar a los padres no sólo en la gestión educativa sino también en el desempeño escolar de los estudiantes con el propósito de obtener mejores resultados en los rendimientos escolares.

“La importancia de la participación consiste en establecer compromisos para superar juntos: maestros, padres de familia las dificultades de los educandos que tienen para practicar con éxito las actividades de aprendizaje. Esto se realiza mediante los comités de aula, los cuales permiten fortalecer la participación de los padres de familia en el proceso educativo”⁴

Participar en la escuela supone apoyar y fortalecer los procesos de gestión institucional y curricular para que se lleve a cabo en las mejores condiciones posibles. Para ello, es necesario corresponsabilizarse de las tareas educativas,

⁴ SOVERO H. Franklin V., “Proyecto de Desarrollo Institucional de un Centro Educativo” Ed. Abedul E.I.R.L. Lima Perú 2da. Edición 1998 Pag. 23

sugerir ideas, interesarse por aquellos aspectos educativos que afectan a los estudiantes de la unidad educativa, así como analizar, opinar e intervenir directamente o a través de sus representantes de la Junta Escolar.

Por otro lado, la participación impulsa indirectamente el involucramiento de los padres de familia, quienes toman parte en el proceso de aprendizaje de sus hijos proporcionándoles el material escolar necesario, libros, uniformes, la asistencia a reuniones, coordinando con los profesores sobre los temas de avance, etc. y realizando un seguimiento sobre el rendimiento de sus hijos.

El problema de la participación no sólo está en la cantidad, sino también en la calidad de los actores en los diferentes ámbitos del contexto. Por esta razón, es importante considerar la participación como una forma de entender las relaciones humanas, es decir, es un modo de percibir y sentir una nueva manera de pensar y solucionar los problemas y conflictos de la vida en sociedad.

Las atribuciones de las Juntas escolares son:

- “Evaluar permanentemente la calidad del servicio educativo.
- Plantear las demandas y expectativas de las comunidades, barrios o distritos escolares.
- Velar por el cumplimiento de las normas establecidas para el funcionamiento del sistema educativo.
- Controlar la asistencia y el desempeño del director, maestros y personal administrativo.
- Velar el mantenimiento y el buen uso de la infraestructura y mobiliario existente en la unidad educativa.
- Solicitar al municipio y canalizar los recursos para infraestructura y equipamiento de las unidades educativas” (Ley 1565. Participación Popular, 1999: 77-78)

Como se puede apreciar, el comité de padres de familia y la junta escolar son los mecanismos por medio de los cuales la comunidad social participa en la planificación, organización, ejecución, seguimiento y evaluación del PEU. Estos a su vez, se resumen en POA.

Para promover una buena participación debemos tomar en cuenta en la unidad educativa:

- "Promover y valorar el trabajo en equipo más que el individual.
- Utilizar la evaluación de desempeño con finalidad constructiva y de manera concertada.
- Respetar las opiniones divergentes y estimular el consenso.
- Promover la autoevaluación constante"⁵

2.4 LOS PADRES DE FAMILIA EN LA REFORMA EDUCATIVA.

A partir de la Ley de Reforma Educativa se ha establecido el derecho de los padres de familia como integrantes de la comunidad educativa a asociarse y a participar en organizaciones (Comités de padres, junta escolar) en apoyo a la gestión educativa. Este rol que siempre ha existido, pero que históricamente ha sido dejado de lado desde el sistema normativo que lo ha reducido a un rol pasivo, hoy el papel de familia asume otras características, es reconocido como factor determinante para la calidad educativa.

Desde esta perspectiva, los protagonistas principales en el ejercicio como primera

⁵ EQUIPO DE TRABAJO DEL INSTITUTO DE FORMACIÓN PERMANENTE (Infoper). PGE "Dirección de la Unidad educativa", 2da. Ed. BOLIVIA DOS MIL S.R.L. 2001 Pag. 29

función educativa corresponden a los padres de familia. En este sentido la Reforma Educativa ha iniciado una fuerte campaña de concienciación para impulsar la participación de los padres de familia en la educación de sus hijos. Sin embargo, la participación de los padres en las diferentes marchas han sido utilizado políticamente con intereses personales de sus mismos dirigentes, a veces la lucha se convierte en contra de las peticiones del mismo magisterio.

La reforma considera que la participación de los padres de familia en el proceso de enseñanza aprendizaje es importante para el éxito escolar de sus hijos. En este sentido, en el artículo 10 del capítulo V establece:

“El nivel preescolar de la educación se inicia bajo responsabilidad del propio hogar. El sistema Educativo Nacional tiene el deber de promover la estimulación psicoafectiva-sensorial precoz, el cuidado nutricional y de salud en la vida familiar” (Ley de Reforma Educativa, 1994:9)

En la educación pre escolar enfatiza que la educación es recibida primeramente por la familia, tienen la responsabilidad directa en la formación de desarrollo de conocimientos y actitudes de los hijos. A diferencia de otros cuerpos legales de diferentes países del contexto latinoamericano que en sendos párrafos explicitan tareas y roles específicos que deben desarrollar los padres de la familia para procurar aprendizajes efectivos.

Así la legislación educativa del Perú establece: “En el proceso educativo se integran los esfuerzos de la familia, los educandos, el profesorado, la comunidad y el Estado”. Dentro de las obligaciones de la familia establece que los padres tienen la responsabilidad velar por la educación de sus hijos, decidir sobre el tipo y centro de enseñanza, participar en la actividad del centro educativo donde estudian sus hijos y colaborar con él (Ley de Educación del Perú, 1998).

Como se puede apreciar, el común denominador en los cuerpos legislativos analizados enfoca diversos aspectos que engloban las siguientes acciones de participación de la familia:

- Apoyar el proceso educativo de sus hijos y colaborar con las instituciones educativas.
- Representar ante las autoridades educativas los intereses en materia educativa que sean comunes a todos los padres de familia.
- Colaborar para una mejor integración de la comunidad escolar y con el mejoramiento de los planteles.
- Proponer medidas para que las acciones que se proponen en conjunto se cumplan.
- Se trata, entonces, de una participación no simplemente individual y /o esporádica sino de algo asociado y permanente.

En la Legislación Educativa Boliviana, los vacíos y omisiones que se presentan en la ley de Reforma Educativa N° 1565 sobre la familia son cubiertos después de 6 años a través de decretos reglamentarios suplementarios. Así, en el Reglamento de Administración y Funcionamiento de las Unidades Educativas en el artículo 36 (Padres de familia) señala:

- A efectos de la relación con la unidad educativa, son considerados, padres de familia o apoderados aquellas personas que tienen hijos o pupilos inscritos en la unidad educativa.
- La relación de los padres de familia y los maestros en cuestiones académicas y disciplinarias será coordinada por el director de la unidad educativa.

- Asistirán a las asambleas generales o parciales convocadas por la dirección, por el comité de padres o la junta escolar y tomarán parte activa en la discusión de los asuntos de su competencia.
- Participarán en las actividades que dentro de sus funciones organice la unidad educativa.
- Justificarán personalmente los atrasos e inasistencia de sus hijos, así como el incumplimiento de sus deberes escolares.
- Recabarán y firmarán las libretas escolares y otros documentos que se les envíe desde la unidad educativa, devolviéndolos oportunamente.
- Durante las labores escolares, por razones pedagógicas, los padres de familia no ingresarán a los patios, los corredores y aulas de la unidad educativa salvo autorización del director.
- Los representantes de los padres de familia o apoderados, se constituyen en el comité de padres de familia y la junta escolar.
- El comité de padres de familia y la junta escolar establecerán por lo menos un día de reunión cada final de trimestre a modo de informar sobre sus actividades y de las actividades de la unidad educativa.
- El comité de padres de familia, la junta escolar y la asociación de ex estudiantes (si existe) colaborarán en el mejoramiento del servicio educativo en coordinación estrecha con la dirección de la unidad educativa.

A partir de los acápites anteriores es posible establecer que desde las esferas estatales la familia es el primer actor responsable de "la educación" en su concepción integral. Esta responsabilidad debe expresarse a partir de la

estimulación permanente para el desarrollo, principios y sentidos de vida, y otros aspectos centrales de la formación de los educandos. En tal sentido, la relación de los padres con la escuela debe ser coordinada para trabajar en un mismo sentido.

En el reglamento los aspectos que hacen mención sobre la participación de los padres de familia, establecen una relación con los profesores, dirección y junta escolar, para trabar en factores que estén relacionados con cuestiones académicas.

Uno de los aspectos clave que tiene relación con el rendimiento escolar se refiere al rol de seguimiento que deben cumplir los padres de familia sobre el desempeño de sus hijos en cuanto a la asistencia a clases, presentación de trabajos y tareas escolares, relaciones entre los compañeros y con el profesor, entre otros aspectos. Asumir este rol significa incidir indirectamente en el desarrollo de procesos efectivos de aprendizaje y aumentar el rendimiento escolar de sus hijos.

2.5 DEMANDAS Y NECESIDADES DE LOS PADRES DE FAMILIA.

“La demanda es un conjunto de requerimiento que producen ser definidos y previstos como expansión, contenidos y productos, derivados de las aspiraciones sociales como individuales”⁶

Los padres de familia piden eficiencia en el servicio educativo, unos buenos conocimientos y experiencias que acrediten a sus hijos para continuar con éxito sus estudios o entrar al mundo laboral en óptimas condiciones; deben enfrentar con responsabilidad las dificultades y riesgos de la vida social. Trato cálido y deferente,

⁶ GUTIERREZ L. Feliciano, *Op. Cit.* 2000, pag. 40

personalizado para sus hijos, que los profesores los consideren como personas individuales.

Familia y Escuela son un marco referencial imprescindible para la incorporación de un nuevo ser a la sociedad; pero, este marco se encuentra a merced de las innovaciones impuestos por transformaciones diversas que han de asumir ambas instituciones si quieren responder a su tarea educativa y socializadora.

“Las necesidades de los padres de familia “constituyen los conocimientos, capacidades, actitudes y valores requeridos para que las personas sobrevivan, mejoren su calidad de vida y sigan aprendiendo”⁷

Los padres de familia quieren la mejor educación para sus hijos, escuelas que les den las habilidades básicas, conocimiento práctico y una preparación sólida para este nuevo siglo. Es de vital importancia que los padres de familia estén conscientes de estas nuevas necesidades y posibilidades no sólo para que exijan los cambios sino, más importante, para que los apoyen y entiendan de estas necesidades.

Podemos mencionar las habilidades que necesitarán los estudiantes en el futuro:

- Tener un conocimiento actualizado.
- Poder trabajar en cooperativa.
- Saber usar la nueva tecnología.
- Saber por lo menos el inglés, aparte de nuestro idioma oficial.

⁷ GUTIERREZ L. Feliciano, *Idem.* 2000, pag. 103

Las necesidades en el futuro es la tecnología donde nuestros estudiantes compartirán con alumnos que tienen computadoras conectadas a Internet; esto es algo que debemos reflexionar con seriedad.

2.6 ENFOQUE SISTÉMICO EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

El enfoque de sistemas, que reconoce a la organización como un conjunto armónico y complejo de partes interrelacionadas e interactuantes, integrado a un conjunto del cual forma parte, ha alcanzado una gran importancia para los administradores en los últimos tiempos. El enfoque de sistemas ha permitido visualizar que toda la organización es un conjunto de subsistemas muy pequeños que operan en su interior; a la vez que ella misma, como totalidad, es parte de un sistema mayor del cual recibe insumos y hacia el cual envía productos.

El enfoque de sistemas ha permitido establecer que, si una parte, un sub-sistema, opera sin una coordinación afectiva con el todo, no necesariamente estará contribuyendo a lograr, en forma adecuada, los objetivos superiores y generales de la organización.

El enfoque de sistemas ha conducido a un nuevo concepto de eficacia organizacional. No es suficiente el referente interno; se requiere también un referente externo. Los sistemas o sub-sistemas pueden fijar sus metas como sistemas cerrados, olvidando que sus resultados o productos también serán evaluados por el sistema mayor (sistemas abiertos). En este contexto, podemos hablar de eficacia interna (la organización logra lo que para ella son resultados importantes) y de una eficacia externa (la organización logra lo que es importante para el sistema mayor del cual forma parte).

Los planteamientos básicos del enfoque sistémico son:

- El eje vertebrador de todas las operaciones de la organización es el logro de objetivos; por consiguiente, esta corriente administrativa ha puesto énfasis en la identificación del problema, la priorización de necesidades, el análisis y fijación de metas y el control de resultados.
- La eficiencia y eficacia residen en la concurrencia armónica de todos los componentes y elementos del sistema organizacional.
- La verdadera eficacia de cualquier subsistema de la organización reside en su contribución al logro de los objetivos globales de la misma.

Este enfoque de sistemas ha permitido visualizar la administración en toda la amplitud de su complejidad, que trasciende el ámbito meramente interno; por ello, el administrador moderno debe interactuar con el medio externo, considerando sus elementos y fuerzas.

2.7 ADMINISTRACION Y GESTION

2.7.1. Administración educativa

En el campo educativo la administración ha sido definida como "como un proceso social en caminado a mejorar la calidad de la educación a partir de una serie de objetivos y metas a corto, mediano y a largo plazo"⁸

La administración educativa es muy fundamental por que consiste en diseñar,

⁸ EQUIPO DE TRABAJO DEL INSTITUTO DE FORMACIÓN PERMANENTE (Infoper). *Op. Cit* , 2da. Ed. BOLIVIA DOS MIL S.R.L. 2001 Pag. 10

implantar y hacer funcionar un sistema eficiente y eficaz de aprendizaje que responda a las características, necesidades y aspiraciones de los estudiantes de una determinada unidad educativa. Como proceso social permite:

- Fijar metas y objetivos
- Establecer una organización con los medios adecuados para dichos logros.
- Aplicar normas que conduzcan la organización.
- Articular los planes, proyectos y actividades consignados.
- Dinamizar un proceso de supervisión y control.
- Instituir una dirección programada.

2.7.2. Gestión educativa

“Es un conjunto de acciones integradas para el logro de objetivos a lo largo, mediano, corto plazo, donde tiende a promover el mejoramiento de la calidad educativa” (Infooper, 2001: 11)

La gestión escolar, por tanto, implica el grado en que el director de la escuela es capaz de generar una definición colectiva, lograr adecuadamente el objetivo central de una unidad educativa.

Las acciones que se deben desarrollar en toda institución son: la planificación, la programación, la ejecución y la administración; la actuación integral facilita cuando se logra un cambio de cultura organizacional y una participación efectiva de todos los miembros de una comunidad educativa.

2.7.3. Diferencia entre administración y gestión

Los términos de administración y gestión guarda mucha relación “el primero es más amplio se refiere a todo un sistema complejo en el que integran varios

elementos con el propósito de organizar y lograr el cumplimiento de los objetivos y la misión institucional; la gestión es parte, se refiere a la acción de llevar adelante lo planificado, es el efecto de administrar”.⁹

La gestión escolar realiza las políticas educacionales en cada unidad educativa, adecuándola a su contexto y las particularidades y necesidades de su comunidad educativa; uno de los objetivos centrales es centrar, focalizar, nuclear a las unidades educativas alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes.

2.8 LA CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

En la administración educativa se ha introducido la calidad como un término técnico que se puede definir “... como una propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permitan apreciarla como igual, como mejor o peor de las restantes de su especie. Estas propiedades deben satisfacer las necesidades de las personas que van a hacer uso del servicio... lo que implica que la institución educativa o cualquier empresa debe pensar en el cliente o beneficiario en términos de satisfacer sus necesidades con calidad y excelencia”¹⁰

En última instancia estaría vinculada a relaciones de coherencia o de congruencia entre los diferentes componentes del sistema o modelo. Que represente la escuela, el sistema educativo o un currículo, es decir, tendremos un máximo de calidad cuando los objetivos sean coherentes con la función que la sociedad exige a la escuela; cuando los productos sean coherentes con los objetivos y con las funciones, cuando los procesos sean coherentes con los objetivos, con los productos y con las funciones.

⁹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN, “Manual de Directores de Unidades Educativas”, (Documento de trabajo) 2003, Pag. 9

¹⁰ INSITUTTO DE FORMACIÓN PERMANENTE, Op. Cit. Pag. 13

La calidad de la escuela es definida por una serie de dimensiones interrelacionadas de coherencia entre los componentes del sistema escuela, las cuales son: eficacia, eficiencia y funcionalidad.

Eficacia: es la congruencia de los productos con los objetivos. Si los productos significan el logro de los objetivos la escuela es eficaz. No puede haber una escuela de calidad que no sea eficaz porque evidentemente si las metas y los objetivos son coherentes con las funciones, pero si los productos no son coherentes con las metas y objetivos no hay probabilidad que éstos sean coherente con los productos.

Eficiencia: esto se centra en las relaciones de congruencia con el producto. Es la coherencia de los procesos y de las entradas con el producto.

Sin eficacia no se puede lograr eficiencia. Es importante valorar que ha costado el logro de los objetivos, no solamente en el aspecto económico.

En educación la eficiencia tiene grandes manifestaciones:

- **Eficiencia de gestión.** Los directores de escuela, los que están en el sistema directivo de la educación tienen que asegurar una serie de procesos que tienen lugar en la escuela (clases, aula, horarios, funciones de enseñanza, funciones de asistencia, funciones de planificación, etc.) y están perfectamente determinados, aún todo lo que sea eminentemente pedagógico.
- **Eficiencia pedagógica.** Importa lo que el alumno haya aprendido con esos servicios e inversiones que tiene la escuela sea realmente lo que tiene que aprender a un costo razonable.

“La funcionalidad se refiere a la acción general que pone en movimiento a todos los recursos y desarrolla la política general de la gestión educativa.” (Infoper, 2001: 13)

En ese sentido “La calidad se ha convertido en uno de los conceptos determinantes para enfrentar los desafíos de este siglo. Una buena comprensión y acción de calidad transforma el modelo tradicional de administración” (Infoper, 2001: 13).

Por su parte, Calero citado en Infoper, (2001:14) “señala que para el logro de la calidad se deben considerar tres elementos.

- a) Sujetos (maestros, directores, alumnos, padres de familia y autoridades), que son considerados como actores principales de la gestión educativa, siendo el alumno el elemento central.
- b) Elementos (objetivos, contenidos, métodos, infraestructura y tiempo)
- c) Procesos (planeamiento, investigación, programación, implementación, ejecución y evaluación)”.

Por lo tanto, si el director de una unidad educativa quiere conseguir calidad, tiene que articular los tres elementos mencionados orientados hacia una sola visión.

2.9 LA EFECTIVIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN

En una unidad educativa, el concepto de efectividad es un factor clave que se refiere “... a la capacidad institucional de responder o corresponder a los requerimientos del contexto social, a la capacidad de brindar soluciones a los problemas existentes socialmente, y a la rendición de cuentas a la sociedad y la efectividad tiene como propósito el logro de objetivos sostenibles en el tiempo

cuya base sean las personas que participen en ese proceso (comunidad educativa)" (Infoper, 2001: 15).

Este concepto de efectividad abordado con este tipo de enfoque educativo quiere decir que el propósito se ha logrado bajo las condiciones reales del lugar donde se llevó a cabo. Dicho de otra manera, cuando se llevan a la práctica acciones para lograr el propósito que previamente se alcanzó bajo condiciones ideales y éste se consigue bajo las condiciones reales existentes, los recursos puestos en función para ese fin fueron efectivos.

2.10 ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Estos conceptos han sido utilizados de diferentes maneras. La corriente anglosajona considera a la organización como un concepto abarcativo, es decir, que la organización incluye a la administración; en cambio, en nuestro país, se considera que la administración abarca e incluye a la organización como una fase del proceso administrativo.

Por otra parte, es necesario aclarar que la categoría organización, se refiere también a toda la estructura global de la institución cuyos elementos son: los objetivos, la estructura, los recursos, la tecnología y la cultura organizacional.

En consecuencia, el término organización se utiliza tanto para referirse a la estructura global de la institución como también para hacer referencia a una fase del proceso de gestión (planificación, organización, ejecución y evaluación).

Por ser la unidad educativa una institución de servicio social, que trabaja con personas, es importante tomar en cuenta la organización de los recursos humanos. Para esto, toda institución debe tener una estructura social organizada en la que estén claramente delimitadas las funciones de los funcionarios

planteándose una división ordenada del trabajo. Según Calero, mediante la estructura organizacional “se delimitan la autoridad y responsabilidad y se coordinan las relaciones interpersonales, utilizando normas e instrumentos para alcanzar determinados objetivos”. (2001:48). Esto no quiere decir que no sean importantes los otros elementos mencionados en líneas precedentes.

2.10.1. Elementos de una cultura organizacional

Los elementos de una cultura organizacional son tres:

“División de trabajo: debe existir división de esfuerzos total de modo que cada uno haga un trabajo útil y necesario y no se duplique con el trabajo de otros.

Fuente de autoridad: la autoridad debe existir, provenga de la autoridad legal o de instinto. El conocimiento de los demás, por la inteligencia o fuerza física o astucia del líder.

“Relaciones: Es necesario establecer normas generales que orienten las relaciones entre individuos y grupos dentro de la organización.

Debe establecer normas, técnicas de organización.”¹¹

Para superar la administración tradicional y construir una administración educativa con calidad, se debe lograr un cambio de cultura organizacional, entendida como los valores, los principios, las creencias y los comportamientos comunes de una determinada organización. Como señala Chiavenato “para que las organizaciones

¹¹ CALLISAYA CH., Gonzalo “Gestión administración Educativa” 1ra. Ed. Publicaciones Yachay La Paz Bolivia, 2003, Pag. 112

puedan sobrevivir, desarrollarse, y para que exista la revitalización se debe cambiar la cultura organizacional" (1999: 464).

Las organizaciones, sean de servicios educativos o de cualquier tipo, deben necesariamente adaptarse a los cambios constantes y a los nuevos condicionamientos de la globalización y la pos modernidad.

Lograr un cambio de la cultura organizacional, implica romper con creencias y supuestos arraigados en los miembros de una institución, con el objeto de consolidar un nuevo modelo mental que permita que los miembros o funcionarios de la institución acepten positivamente los desafíos que les plantea el nuevo modelo de organización.

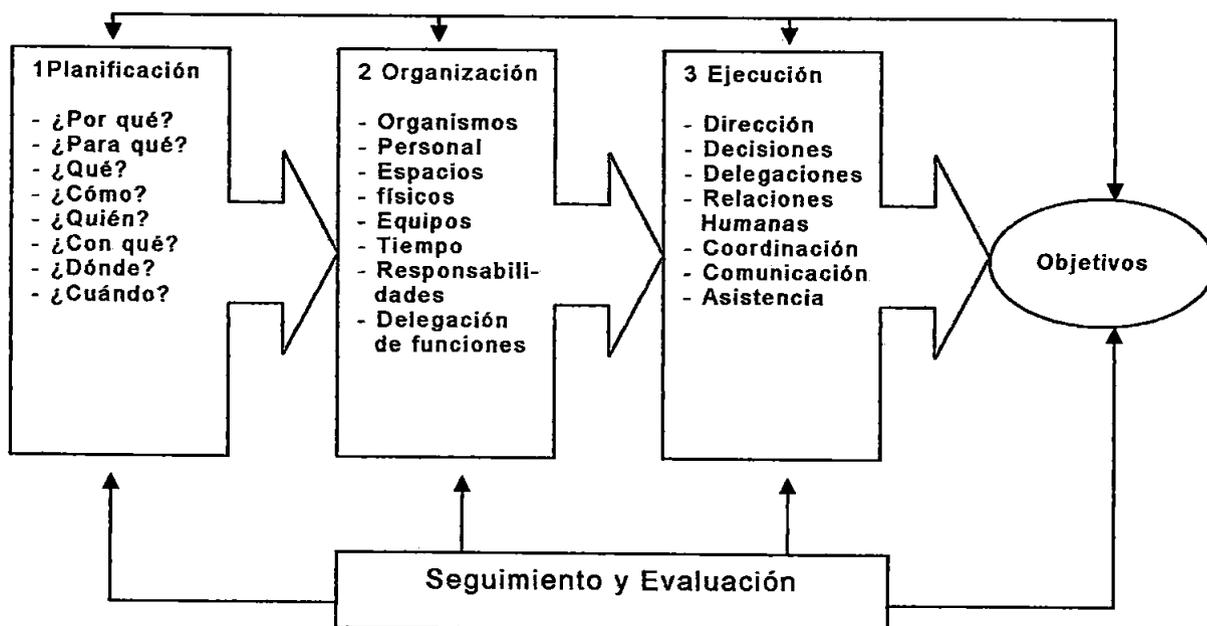
Las diferentes categorías mencionadas (tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente, eficacia, eficiencia, efectividad y calidad) corresponden a diferentes enfoques que no pierden actualidad y mantienen aún vigencia, aunque cada administrador da más énfasis y valor a una u otra categoría. Todas estas constituyen componentes importantes en el estudio y proceso de la administración. La dinámica de estos componentes es sistémica y compleja; cada uno influye y es influenciado a su vez por los demás. Las modificaciones que ocurren en uno de ellos ocasionan en los demás, modificaciones de mayor o menor grado.

El reto del administrador educativo consiste en conjugar los diferentes elementos (que no son excluyentes) y determinar la prevalencia de uno o más elementos de acuerdo al momento y al contexto en el que se desarrolla el proceso administrativo.

Los diferentes conceptos administrativos hasta aquí señalados son opciones teórico-prácticas para implantar un nuevo modelo de gestión. ¿Cuál? A esta

pregunta se responderá rescatando los avances de la ciencia administrativa y planteando un nuevo modelo de gestión educativa que eleve la educación hacia niveles de calidad y excelencia.

2.11 (Figura 1) ETAPAS O FASES EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN



Fuente: Infoper. PGE. Bases Generales de la Administración Educativa, Pag. 27

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

Antes de entrar en el análisis de cada etapa o fase es preciso tener en cuenta que en cada una de ellas se realiza todo el proceso, así por ejemplo: la organización

tiene su proceso de planeamiento, organización, ejecución, seguimiento, evaluación, objetivos y necesariamente, su respectiva dirección. Consiguiente, se desarrollará cada una de las fases con el objetivo de comprender que, en la administración de la educación con calidad estas fases deben gestionarse con racionalidad, innovación y creatividad.

2.11.1. Planificación

La planificación educativa se define “como formulación de objetivos o metas y la elaboración de estrategias para el logro de dichos objetivos. El propósito de la planificación es establecer la coordinación de equipos de trabajos para la elaboración de planes de acción orientados al logro de los objetivos institucionales.” (Callisaya Ch. Gonzalo. 2003: 74)

Uno de los aspectos fundamentales, para la implementación de la administración educativa con calidad en el marco de la Reforma Educativa es la planificación que permite elaborar una política de acción participativa destinada al cumplimiento de los objetivos propuestos en el nivel superior, como en cada unidad educativa.

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

En el marco de la transformación de la gestión educativa boliviana, este proceso viene desarrollándose con el diseño e implementación de proyectos educativos a diferentes niveles.

A nivel municipal están los Planes de Desarrollo Educativo Municipal (PDEM). A nivel de núcleo, los Proyectos Educativos de Núcleo (PEN), y a nivel de unidades educativas los Proyectos Educativos Institucionales (PEI).

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

- Participación
- Enfoque integral y flexible
- Base en diagnóstico participativos
- Planeamiento de metas y objetivos alcanzados
- Señalización de los medios y momentos de la evaluación
- Además, deben buscar los siguientes propósitos:
 - Contar con un diagnóstico de la realidad
 - Organizar un conjunto de estrategias que se desarrollarán secuencial y sistemáticamente en la unidad educativa, en función a objetivos predeterminados institucionalmente.
 - Mejorar la eficiencia del servicio educativo mediante la racionalización y el mejor uso de los recursos (humanos, materiales, financieros).
 - Dinamizar la comunicación y participación activa de todos los agentes y sujetos que intervienen en el proceso educativo para mejorar las relaciones humanas a partir de este proceso.

- Introducir una tecnología educativa actualizada a fin de garantizar la calidad del hecho o servicio educativo.

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

Consiguientemente, el objetivo de la planificación será promover la eficiencia, eficacia y la efectividad de la gestión administrativa en la unidad educativa y su entorno, desarrollando una adecuada utilización de los recursos humanos, materiales, financieros, técnicos. De esta manera se contribuirá al aprovechamiento de recursos económicos, culturales, ecológicos y productivos del medio. En última instancia, favorecerá comprensiblemente el desarrollo sostenible y desarrollo humano del medio sociocultural.

Al planificar el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Proyecto Curricular (PC) y la Programación Operativa (POA) o cualquier otro plan, establecemos y desarrollamos objetivos facilitando la coherencia e integración con los demás procesos de organización, ejecución y particularmente con el proceso de seguimiento y evaluación.

Con el seguimiento y la evaluación, se compara los objetivos logrados con los objetivos propuestos, se identifican cualquier desviación significativa y se viabilizan las acciones correctivas necesarias de alimentación o retroalimentación. Sin la planificación no puede haber seguimiento ni evaluación.

También es importante el proceso de planificación, por cuanto:

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

2.11.2. Organización

La organización es un proceso que permite reorganizar la unidad educativa para lograr mayor eficiencia en la intervención educativa, lo que implica cambiar la estructura de la organización y consolidar una nueva cultura organizacional.

Por otro lado, la organización permite delimitar las funciones de los agentes y sujetos de la educación a partir de una división ordenada del trabajo mediante la cual se define las responsabilidades "... se coordinan las relaciones interpersonales, utilizando normas e instrumentos para alcanzar determinados objetivos". (Calero 1996:171).

Con el sistema tradicional estaba vigente un modelo de escuela dependiente en el que el director era un líder autoritario y verticalista que imponía mediante órdenes las tareas que debería desarrollarse en los profesores, coartando la creatividad y la participación y la toma de decisiones. Actualmente se plantea una escuela autónoma en el que el director se convierte en un líder democrático, que organiza,

dinamiza e impulsa la transformación educativa, incentivando la toma de decisiones en forma participativa.

La organización en la administración de unidades educativas debe entenderse como la distribución racional de recursos (material, temporal, financiero, espacio, etc.) y asignación de responsabilidades a agentes y sujetos de la educación.

En función de los nuevos lineamientos normativos de la Reforma Educativa, se debe comprender a la organización como "estructura basada en proyecto", lo que implica crear nuevos roles o papeles y asignar responsabilidades.

"Los papeles funcionales existen en un sentido jerárquico hasta cierto grado, pero el personal no está atado a ellos. Los papeles y responsabilidades individuales se definen asimismo de acuerdo para manejar un patrón de trabajo que consiste en proyectos separados, todos los cuales requieren una mezcla diferente de habilidades. Es muy flexible y obtienen el máximo producto de las habilidades y pericia de la organización"¹²

Según Calero, la organización de una situación debe considerar los siguientes elementos:

a) Formulación de políticas. Etapa donde se establece la ideología, orientaciones generales, normas, objetivos y metas de la organización.

b) Determinación del trabajo. Se señalan tareas o deberes que son necesarios cumplir dentro de la organización. Las distintas funciones se consignan en listados especiales teniendo en cuenta su prioridad e importancia a fin de que, una vez procesados, formen parte de la programación.

¹² PALLADINO, 1998, Apud. INSTITUTO DE FORMACIÓN PERMANENTE, OP. Cit. Pag. 30

c) División, agrupación y descripción del trabajo. Estos aspectos conciernen específicamente a la naturaleza y fines de la organización. La división del trabajo debe plantearse en forma sencilla y práctica: se procede a la agrupación de tareas o actividades considerando su homogeneización y se establece la descripción del trabajo mediante normas precisas y adecuadas.

d) Asignación del personal. Se designan y ubican las personas para un determinado trabajo en el lugar más apropiado dentro de la estructura de la organización y considerando las aptitudes, experiencias y especialidades del personal.

e) Delegación de autoridad. Es en un principio universal en toda organización. La persona a la que se delega una autoridad asume de inmediato responsabilidades y deberes. A partir del momento de asumir una responsabilidad, cualquier miembro está en condiciones de cumplir sus tareas cabal y satisfactoriamente.

f) Establecimiento de canales de coordinación y comunicación. Son varias las actividades que se realizan en una organización: planear, organizar, dirigir, controlar.

El conjunto de estas actividades y los métodos elegidos cumplen su objetivo merced a una adecuada coordinación y un flujo constante de comunicación e información. En este sentido, la coordinación y la comunicación constituyen factores imprescindibles en el funcionamiento de la organización. "Las líneas de coordinación y comunicación que deben permanecer siempre abiertas permiten establecer y perfeccionar la estructura de autoridad y responsabilidad que vincula al jefe (director) de línea con sus subordinados (personal docente)." (Calero 1996:173-74).

Finalmente, la organización en un sentido más amplio no sólo se refiere a los recursos humanos, sino también a los recursos materiales y funcionales.

2.11.3. Ejecución

“La ejecución es la etapa en que se pone en marcha o funcionamiento lo planificado y organizado a través de diferentes estrategias y acciones específicas. Ejecutar es desempeñar algo con arte, facilidad y propósito definido”¹³

La ejecución es un proceso integrado de comunicación, participación, coordinación, dirección, y mantenimiento de buenas relaciones humanas, así como el asesoramiento y supervisión en la realización de tareas y actividades.

La ejecución es acción, realización, cristalización de planes en realidades; hace posible los efectos multiplicadores siempre y cuando el personal directivo y docente responsable de las acciones busquen el éxito de la unidad educativa. Sin la ejecución, los planes de acción mejor elaborados, las mejores disposiciones, la más alta organización, no podrían plasmarse o concretarse en algo tangible.

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

En el siguiente cuadro se esquematiza los mecanismos para la ejecución:

¹³ INSTITUTO DE FORMACIÓN PERMANENTE, *OP. Cit.* Pag. 31

(Cuadro 1)

<p>La ejecución es implementar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Estímulos • Comunicación • Coordinación • Integración • Explicaciones • Demostraciones • Guías • Metas • Políticas • Acciones • Proyectos • Programas • Estrategias
<p>A través de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instructivos • Ordenes • Circulares • Manual de funciones • Estatutos • Reglamentos • Códigos • Ayuda audiovisual • Planes de acción • Proyectos de aula

Fuente: Infoper. PGE. Contexto de la Educación, Pag. 30

En otras palabras, realizada la planificación y diseñada la organización, se ponen en acción todas las actividades determinadas en función a la implementación de insumos anteriormente señalados, dando énfasis a las funciones de dirección y operación. La dirección surge como una necesidad de trabajo en grupo e implica una serie de funciones derivadas, tales como la toma de decisiones, la coordinación, la orientación, la negociación y la supervisión o función operativa.

De esta manera, la función de operación se refiere a la puesta en marcha de los programas, factor que es de competencia técnica de los profesionales. Esta comprende las siguientes actividades: asesoramiento, cooperación y la operación propiamente dicha.

2.11.4. El seguimiento y la evaluación

Esta fase es de vital importancia en el proceso administrativo. En el marco de los nuevos modelos de administración y gestión educativa viene siendo enriquecida con otros elementos afines, como el control, monitoreo, sistematización, supervisión, etc. Estos elementos se entienden como un conjunto de procesos inteligentemente planificados que deben realizarse con el fin de garantizar el logro de las metas y objetivos determinados en la unidad educativa.

2.11.4.1. El seguimiento

“Es el proceso sistemático de asistencia y orientación permanente hacia los objetivos deseados y viabilizar las correcciones que fueren necesarias.”¹⁴

El proceso en la administración educativa, adquiere importancia por cuanto se cuenta básicamente en la comprobación continua de las diversas acciones de la

¹⁴ GUTIERREZ L. Feliciano, *Op. Cit.* 2000, pag. 134

administrativa y pedagógico – curriculares. En otras palabras, se constituye un proceso relevante y pertinente que garantiza conjuntamente la evaluación y de los objetivos institucionales de manera paulatina, permanente y única.

En el proceso de seguimiento, el control mide el desempeño en relación con los planes, señala desviaciones negativas y dirige las acciones para las desviaciones.

Se puede ver ambos procesos, se complementan. Sin embargo, se debe un proceso de seguimiento es más amplio porque no solamente se debe estar sino que verifica, valora, alimenta y retroalimenta cada acción o un proceso de planificación, organización, ejecución y evaluación.

2.11.4.2. La evaluación

“La evaluación institucional se puede definir como un proceso participativo que busca generar juicios de valor para emprender acciones de mejoramiento continuo. Al mismo tiempo desarrolla la creatividad y potencialidades de los involucrados para poder juzgar alternativas y toma de decisiones a objeto de lograr eficacia, eficiencia y efectividad en el logro de metas y objetivos institucionales.” (Infoper, 2000: 11)

En este sentido, la evaluación es un proceso constante y está presente desde el momento en que se realiza el diagnóstico de la unidad educativa, hasta la conclusión de las actividades planificadas.

En la actualidad la evaluación es una herramienta que permite medir el logro o no de los objetivos planeados en la institución educativa. Por otro lado, permite realizar cambios en la ejecución misma de los proyectos educativos para lograr resultados óptimos.

Según Palladino se pueden identificar tres modelos de evaluación: tradicional, etnográfico o integrador.

El modelo tradicional tiene las siguientes características:

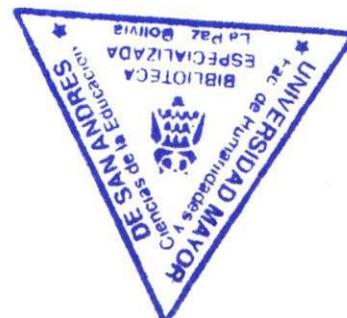
- Se fundamenta en el "taylorismo"
- Trata de objetivar todos los datos
- Utiliza el método experimental
- Realiza mediciones controladas
- Emplea métodos y técnicas cuantitativas.
- Prescinde de interpretaciones subjetivas.

El modelo etnográfico tiene las siguientes características:

- Es holístico, atiende al conjunto de hechos y fenómenos.
- La interpretación es subjetiva.
- La observación es una de las técnicas fundamentales
- Utiliza técnicas y métodos cualitativos
- Considera datos reales analizados en profundidad.
- Es fenomenológico y comprende la totalidad de la institución

El modelo integrado tiene las siguientes características:

01599



- Considera el diagnóstico, el proceso y los resultados
- Los datos se analizan en el contexto institucional
- Tiene en cuenta los aspectos cualitativos y cuantitativos
- Emplea variedad de instrumentos de evaluación
- Valida al evaluar en base a los objetivos
- Genera confianza, determinando el grado de exactitud en la apreciación.

El modelo de evaluación que se aplica con frecuencia en la administración con calidad es el modelo integrado que aspira a reflejar los procesos de la institución con el fin de juzgar su calidad. En vista de que la evaluación es una parte fundamental de la administración con calidad, debe ser planificada para tener claro qué, cómo, cuándo y por qué se va a evaluar la institución.

Frente a las nuevas tendencias de gestión educativa con calidad, conjuntamente al modelo integrado de evaluación, se van perfilando nuevas concepciones dentro la evaluación como el enfoque **crítico – reflexivo** que tiene las siguientes características:

- Participativo
- Independiente
- Procesual
- Democrático
- Cualitativo y cuantitativo
- Colegiado
- Debe llegar a la comprensión de los hechos

2.12 MODELO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN EL MARCO DE LA REFORMA EDUCATIVA.

Un modelo de gestión se puede definir como una construcción teórico-formal que, fundamentada científica e ideológicamente, interpreta, diseña y ajusta la realidad de la gestión educativa a una necesidad histórica y a un contexto concreto.

2.12.1. Participación de los padres de familia en la gestión educativa

La Reforma Educativa parte del principio que los primeros interesados en la educación de niños y jóvenes son sus padres. Si los padres no participan, ¿Cómo pueden expresar lo que ellos quieren para sus hijos? Es necesario reconocer que ellos tienen la primera y la última palabra en lo que respecta al interés de educación para sus hijos. Este hecho les da el derecho y la obligación de participar en la planificación, gestión y evaluación del proceso educativo.

A partir del año de 1994 existe un sistema de participación comunitaria determinada por la Ley de Participación Popular que abarca todos los niveles de sistema educativo, desde el nacional hasta la unidad educativa a través de sus diferentes mecanismos de participación.

Los mecanismos de participación son:

- Juntas Escolares
- Juntas de Núcleo
- Juntas Subdistritales

- Juntas Distritales
- Honorable Concejo y Juntas Municipales
- Consejos Departamentales de Educación
- Consejos Educativos de Pueblos Originarios
- Consejo Nacional de Educación
- Congreso Nacional de Educación

Las Juntas son de carácter funcional y operativo y los concejos de carácter normativo.

Estos mecanismos de participación constituyen instancias de planificación, desarrollo y evaluación institucional que permiten asegurar un curso de acción orientado a garantizar las mejores condiciones de funcionamiento institucional.

Las organizaciones locales participan en el proceso de gestión manifestando sus necesidades y expectativas educativas; colaborando con el desarrollo del proceso educativo; ayudando a regular el funcionamiento del núcleo o unidad educativa de acuerdo a sus necesidades y expectativas; y cooperando y coordinando la gestión de recursos humanos, materiales, económicos y financieros para el fortalecimiento y óptimo funcionamiento institucional, y el logro de objetivos con efectividad, relevancia y calidad.

La gestión institucional y curricular en el núcleo y la unidad educativa se lleva a cabo mediante la coordinación de las acciones del director con el asesor, maestros y alumnos de las unidades educativas y la participación de organizaciones de la comunidad, como sindicatos agrarios, clubes de madres, juntas de vecinos, OTBs, organizaciones originarias, etc., instituidas por las leyes de Participación Popular y Descentralización Administrativa.

2.12.2. Gestión educativa descentralizada y abierta

La gestión educativa centralizada, autoritaria, jerárquica y piramidal impone a la comunidad educativa una actitud pasiva y receptiva, con la Reforma Educativa se implementan políticas que favorecen la participación social, se consolidan los procesos de descentralización y participación popular y se considera a la unidad educativa como una organización abierta al entorno de donde recibe demandas, las cuales debe satisfacer en una relación de mutua interacción e influencia.

La organización, desde esta perspectiva, concede más importancia al intercambio y a la relación con el contexto que al control interno. En esta dinámica, no se trata de aislar a la escuela, sino comprenderla en su contexto como una organización abierta que recibe energías y demandas del medio y proporciona productos y servicios, es decir, influye e impacta a su medio y viceversa.

Los órganos de decisión centralizados transfieren funciones y responsabilidades a las juntas escolares y equipos de gestión, considerando al núcleo educativo como una unidad de gestión institucional y curricular en un contexto propio y con una nueva dinámica.

2.12.3. Instrumentos de gestión educativa

El nuevo modelo de gestión educativa reconoce como instrumentos de planificación el Plan de Desarrollo Educativo Municipal (PDEM); donde el gobierno municipal tiene a su cargo la administración de los establecimientos educativos en cada una de los municipios, responsabilidad que influye la construcción y ampliación o refacción de las escuelas, asimismo, como gastos corrientes (tiza, papel, marcadores, etc.). "Los municipios pueden, al mismo tiempo, asignar

recursos de inversión en el sector educativo para la elaboración de proyectos sectoriales, creación de internados y otros rubros.”¹⁵

Existen grandes problemas en algunos municipios de nuestro país, en Caranavi tres años atrás han sido congeladas las cuentas bancarias, problemas entre concejales, con el alcalde, han perjudicado enormemente a los núcleos educativos, lo que enormemente perjudica los coteos políticos, intereses personales de los concejales.

El Proyecto Educativo de Núcleo (PEN). Es la nuclearización de unidades educativa y se define "como conjunto de unidades educativas que constituyen entre si una red de servicios complementarios con el objeto de optimizar el uso de recursos humanos, materiales, financieros del servicio de educación pública y de lograr el mejoramiento interno de cada una de las unidades educativas que compone el núcleo.”¹⁶

Los núcleo educativos en la administración se convierte en la unidad básica de planificación, en el que se consolida las demandas de cada una de las unidades educativas, todas estas demandas se convierte en el proyecto educativo del núcleo.

“El proyecto de educativo de la institución es una herramienta de planificación y gestión que permite compartir una finalidad y un que hacer común que da sentido al proceso educativo que se desarrolla en las unidades educativas.”¹⁷

Son aspiraciones más sentidas de una unidad educativa, respecto de lo que ella

¹⁵ INSTITUTO DE FORMACIÓN PERMANENTE (Infoper), “Organización de la Unidad educativa”, , Ed. BOLIVIA DOS MIL, 2001, Pag. 42

¹⁶ INSTITUTO DE FORMACIÓN PERMANENTE (Infoper), “Organización de la Unidad educativa” , Ed. BOLIVIA DOS MIL, 2001, Pag.

¹⁷ GUTIERREZ L. Feliciano, “Proyecto Educativo de Unidad” 1ra. Ed. G. G. Gonzáles 2002 La Paz Bolivia, Pag. 29

quiere ser como instancia la formación de la niñez y la juventud, de lo que pretende hacer para lograr y cómo se hará efectivo sus deseos en un marco de participación de las necesidades básicas de aprendizaje de una comunidad determinada.

“El Programa Operativo anual (POA.) Es un instrumento técnico de planificación que permite organizar y ordenar las actividades y los recursos para el logro de determinados objetivo en el plazo de un año. Comprende un conjunto de actividades, programas y proyectos necesarios para asegurar el cumplimiento de las metas. Se asignan los recursos humanos, materiales y financieros para el periodo anual en programación”¹⁸

Las características fundamentales del Programa Operativo anual: debe ser claro y concreto, flexible, resultado de una práctica colectiva, buscar la identidad con un conjunto de atributos propios y particulares de una comunidad educativa.

2.13 NUEVO PAPEL DEL DIRECTOR EN EL MODELO DE LA GESTION EDUCATIVA CON CALIDAD

“El director es la primera autoridad del centro educativo y tiene como función más importante su gestión y administración”¹⁹

En este contexto, el director puede desempeñar y de hecho muchos roles, sin embargo, es el único responsable de una institución educativa. Los que a continuación se indican y desarrollan se consideran importantes en la actualidad, sin pretender abarcar todos.

¹⁸ GUTIERREZ L. Feliciano, *Op. Cit.* 2000, pag. 116

¹⁹ CALLISAYA ch. Gonzalo, *Op. Cit.* 2003, pag. 138

2.13.1. Líder democrático

“El administrador democrático domina las acciones académicas como buen profesional de la educación y las cuestiones administrativas como buen gerente de la administración. Promueve la participación de todos los agentes educativos, favorece el diálogo, la crítica constructiva, la organización de actividades varias y sobre todo la formación integral del educando, comprende los aspectos humanos y sociales de fenómeno educacional; planifica y no improvisa; supervisa, orienta, asesora, avala, predica y practica. Es honesto y justo.”²⁰

El líder logra autoridad sobre los integrantes del grupo mediante la motivación autoestima, incentivo, desarrollo de capacidades, etc. Anima a los miembros de la organización y la comunidad a conciliar necesidades individuales con los objetivos de la organización y la comunidad. En vez de ser un juez que inspecciona y controla a las personas, es un compañero que aconseja y dirige a su personal día a día, aprende de ellos y con ellos.

No basta ser líder democrático, es necesario avanzar al liderazgo moral que es uno de los elementos esenciales el espíritu de servicio. El espíritu de servicio nace del reconocimiento de nuestra posición y misión en la vida y en la organización, nace de asumir una responsabilidad trascendente con una misión. Cuando se está imbuido por el sentido de responsabilidad, no se actúa por sentido de obligación y ni siquiera por beneficio, ventaja o reconocimiento personal. Trabajar por el bien común, se convierte en una permanente y profunda fuente de satisfacción personal y crecimiento humano.

²⁰ CALERO P. Mavilo” Gestión Educativa” Ed. Abeud E.I.R.L. 1999 Lima Perú Pag. 208

2.13.2. Competitivo

Ser competitivo en la administración significa tener idoneidad, aptitud y capacidad para brindar productos y servicios cuyas características y propiedades deben ser de calidad.

En gestión educativa, de acuerdo con Calero (2003:65) ser competitivos implica:

- Adaptación permanente de las unidades educativas al medio que les rodea.

Adaptación no sólo al medio geográfico, sino a las transformaciones sociales, económicas y políticas y a los grandes avances de la ciencia y la tecnología. Los seres, organizaciones o instituciones que no se adaptan a los cambios, tienden a perecer por anacronismo e inercia.

- **Desarrollar el nivel de emprendimiento de las instituciones educativas**

¿Quién o qué organización puede alcanzar su visión sin un a cuota considerable de empeño, tenacidad y constancia? Las instituciones educativas por naturaleza deben ser creativas, progresivas y visionarias. Tienen que estar delante de los acontecimientos, no detrás.

“Dirigir una institución educativa exige decisión y coraje para explorar al máximo las áreas tradicionales de trabajo, explicar terrenos desconocidos y no formales y convertir en realidad los sueños más genuinos de la institución y su personal. Requiere estar a la ofensiva todo el tiempo, en acción constante y sin desmayo, con la disposición de correr posibles y con la voluntad de fracasar mil veces antes de conseguir el primero de los éxitos deseados”. (Bringas, citado por Calero,2003:34).

- **Que las instituciones educativas deben ser flexibles y reaccionar con agilidad ante la diversidad de situaciones**

La reforma educativa constituye, sin duda, una oportunidad significativa de cambio y transformación en el campo educativo. Reorienta la filosofía, bases y fines de la educación, las políticas, las estructuras y las estrategias. Sin embargo, en los hechos, en la mayoría de las instituciones educativas se continúa con la antigua estructura organizacional. Uno de los problemas más serios que presentan las instituciones educativas es la inadecuación de sus estructuras organizativas con las políticas y estrategias del momento.

En situaciones de cambio, ocurre que unas veces las políticas y estrategias se van por un lado y el soporte estructural por otro. Es común que las metas cambien, mientras que las estructuras se mantienen inalteradas por mucho tiempo. En otros casos ocurre lo contrario: se realizan continuos procesos de cambio estructural sin modificar significativamente las políticas existentes.

- **Colaboración y cooperación mutua entre instituciones educativas**

Todas las instituciones educativas, en definitiva, trabajan orientadas al logro de un solo fin: lograr una mejor calidad de vida mediante la formación integral de la personalidad de los educandos. En este sentido, cooperar y colaborar implica compartir y enriquecer experiencias, coordinar acciones para el logro de la visión y la misión, potenciando fortalezas y anulando o minimizando las debilidades.

2.13.3. Investigador de fenómenos educativos

La ciencia y la tecnología avanzan a pasos gigantescos. En este último tiempo de revolución del conocimiento y de significativos cambios, se advierte que el conocimiento en el campo educativo, en especial en el nivel operativo de la

administración, no se encuentra en armonía con estos avances. Pareciera que la administración de los núcleos y unidades educativas permanece sin cambios por la inercia, la rutina y el conformismo.

Existen aún muchos casos de improvisación como si la administración orientada a la formación de niños y jóvenes no tuviese la seriedad y responsabilidad de una primera función del Estado y la sociedad. Ante esto, no queda otro camino que el de convertirse en investigadores permanentes de los fenómenos educativos, tanto en lo que concierne a procesos de desarrollo curricular como a instituciones.

2.13.4. Orientador del desarrollo institucional curricular

El administrador, como orientador del desarrollo institucional, dirige y coordina en forma participativa las diferentes acciones que debe encarar el núcleo o la unidad en diferentes aspectos administrativos, socioculturales, deportivos, así como preocuparse por la infraestructura, el mobiliario, materiales y equipos, etc. Como orientador del desarrollo curricular, dirige apoya y coordina la práctica pedagógica con acciones referidas al desarrollo de metodologías innovadoras, medios y capacitación de los agentes educativos.

2.13.5. Planificador, ejecutor y evaluador de planes, programas y proyectos educativos

La Reforma Educativa plantea como estrategias de su implementación la ejecución de planes, programas y proyectos educativos en forma participativa, tanto para el desarrollo institucional como para el curricular. Ahora bien, el director no conoce el proceso de elaboración de estos instrumentos, ¿Cómo puede administrar los planes y proyectos?

Para que el desarrollo curricular e institucional se realice en forma sistemática y coherente, el director debe ser un buen planificador, ejecutor y evaluador, sin olvidar que es uno de los actores que tiene la misión de dirigir sin soslayar la participación de los demás agentes, sino más bien, animar y comprometerla.

2.13.6. Constructor de su organización

Toda institución tiene una estructura, una base material o “andamiaje” en el cual se implementan las políticas, estrategias, objetivos y metas de la educación. En consecuencia, el administrador debe tener la capacidad de construir esa estructura de modo que sea ágil, dinámica y participativa, en la que se integren todos los agentes educativos a través de los mecanismos de participación que la Ley de Reforma Educativa y la Participación Popular establecen.

La organización, para abordar de manera integral con visión holística a la institución, debe considerar los siguientes componentes: objetivos, recursos, estructura, tecnología y cultura organizacional.

2.13.7. Promotor de transformación

En una institución educativa existe transformación cuando sus servicios son de mejor calidad, cuando se construye una identidad propia que es reconocida y valorada por los beneficiarios y la sociedad en general. Para que exista transformación institucional debe haber innovación personal y profesional. Una forma de lograrla es trazando una visión compartida y comprometida, ya que el propósito de lograr la visión exige mayor esfuerzo y dedicación en el trabajo; dimensiones físicas, intelectuales, profesionales y humanas alcancen su expresión más elevada y noble.

El administrador que trabaja por la transformación de su institución pronto descubre que es una fuente de motivaciones y satisfacciones. Aunque no reciba ningún estímulo ni reconocimiento, el deseo de servir lo impulsa a desarrollar otras capacidades tanto en él como en sus colaboradores y se siente satisfecho cuando observa que otros también están desarrollando capacidades y compromisos para concretar la misión institucional.

Es necesario dar espacio y tiempo al desarrollo de la capacidad y creatividad en todos los niveles de la estructura organizacional. Este es el punto de arranque para la transformación. Debemos empezar cambiando nuestras relaciones verticales basadas en la dominación, por genuinas relaciones horizontales basadas en la equidad, la solidaridad, reciprocidad, el compartir mutuamente.

Para que exista una verdadera transformación, todos los miembros de la institución y comunidad educativa deben estar involucrados y comprometidos. Debe haber cambio de pensamiento y acción basados en nuevas cualidades y actitudes, principios morales y éticos.

2.13.8. Innovador de valores

“Es el proceso de producir nuevas ideas y ponerlas en ejecución constituye uno de los aspectos más fascinantes e importante de la función directiva.” (Ministerio de Educación, 2003: 40)

Cada institución educativa tiene un sistema de significados comunes para su personal que la hacen diferentes y que le dan una identidad propia. Son los valores, conceptos, principios, actitudes y creencias compartidas por todos los miembros de la organización. Todo ello constituye la “cultura organizacional”, determina todas las actividades educativas e influye positiva o negativamente en

el comportamiento de los trabajadores, pero no es suficiente comprender y creer en los valores, es necesario practicarlos en la vida personal, profesional e institucional. El director debe ser el primero en demostrar disciplina, responsabilidad e innovación con sus propios actos.

2.13.9. Negociador

La negociación “es una estrategia donde se cede algo con el fin de obtener otra cosa, esta estrategia se basa en el establecimiento de compromisos y convenios entre las partes y al escogerla cada una de ellas está consciente de que pueden ganar y perder algo”²¹

El director, debe ser un excelente comunicador, coordinador y negociador, debe tener capacidad de relacionamiento con los demás personas de la comunidad educativa: Organizaciones comunales, las instituciones gubernamentales y no gubernamentales. Se debe proponer el mejoramiento de su infraestructura, mobiliario y equipamiento, así la capacitación permanente de su personal.

2.14. DIRECCIÓN EN LA UNIDAD EDUCATIVA

De modo general la dirección se entiende “como un proceso de integración por medio del cual personas autorizadas crean, mantienen y gestionan una

²¹ ORTEGO O. José y otros, “Manual para el Facilitador en Resolución de Conflictos”, Ed. Arte MANIA, 1999 Cochabamba Bolivia, Pag. 52

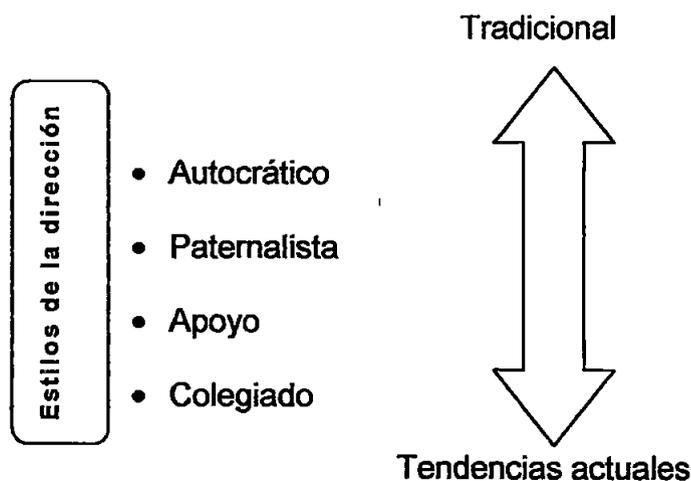
organización en lo que respecta a la selección y cumplimiento de sus objetivos”²²

El trabajo directivo se caracteriza por asumir una gran cantidad de labores, de naturaleza muy diversa y debe desarrollarse a un ritmo muy fuerte. Sabemos muy bien no basta con sumir el cargo y sea aceptada por la comunidad educativa, es necesario una persona con competencia en el reempeño de las funciones específicas.

2.15. ESTILO DE DIRECCION

Las formas de dirigir son varias en el tiempo y en el espacio que se evidencia la calidad personal y el profesional del director. Se distingue la peculiaridad de cada uno de ellos:

(Gráfico: 2)



Fuente: Infoper. "Dirección de la Unidad educativa" Pag. 15

²² INSITUTTO DE FORMACIÓN PERMANENTE (Infoper.) Op. Cit. Pag. 11

Dirección autocrática: se caracteriza por estar basada en la autoridad formal del director, cuyas decisiones son acatadas sin discusión, por tomar a las amenazas de alejamiento y otros tipos de castigos

Dirección paternalista: este estilo se basa en la recompensa económica y la seguridad en el trabajo como medio para motivar al personal. El director asume como padre protector a cambio de obediencia y sumisión.

Dirección de apoyo: está basado en el liderazgo, en vez de la autoridad, el director crea un clima de apoyo al personal en todos los momentos del trabajo. El trabajo se estructura de modo comprensible en un clima de colaboración.

Dirección Colegiada: Está basada en el concepto de equipo. El director promueve el sentido del compañerismo, la colaboración mutua del trabajo y las iniciativas autónomas en el grupo o equipo. El personal docente adquiere mayor responsabilidad en el trabajo; existe suficiente margen de libertad para las decisiones respecto al trabajo y para el desarrollo de iniciativa creadora.

2.16 EL LIDERAZGO

“La esencia del liderazgo está en el hecho que hay que interesarse por las necesidades o problemas del grupo y por facilitar las estrategias adecuadas para separarlas; es más, el líder no espera que el grupo le traiga sus necesidades, sino que él mismo contribuye a crearlas.” (Infoper. 2001: 17)

El Director no debe esperar que tenga habilidades naturales o innatas para el liderazgo, afortunadamente puede adquirir por la capacitación y la experiencia.

Para ejercer el liderazgo en las unidades educativas, el director tiene que tener habilidad y técnica, es decir, el conocimiento y práctica amplia en la pedagogía y la enseñanza de los estudiantes.

La habilidad humana es la capacidad para relacionarse con las personas y de influir en sus actitudes y motivaciones, esta habilidad es decisiva para el liderazgo.

2.17 EL MEJORAMIENTO DEL RENDIMIENTO ESCOLAR

El Programa de Reforma Educativa plantea la implementación de medidas tendientes al mejoramiento sustancial de la calidad de la educación: se estructura el sistema educativo en ciclos y niveles de aprendizaje, se diseña un tronco común curricular de alcance nacional, se crean módulos de aprendizaje que ayuden al maestro en el desarrollo de proceso escolar, se impulsa una organización pedagógica que prioriza el aprendizaje, estimula la reestructuración del aula a partir de la identificación y organización de rincones de aprendizaje y de bibliotecas de aula. Con relación al recurso humano se organiza un sistema de apoyo y capacitación permanente a los docentes, a través de asesores pedagógicos, diversas modalidades de capacitación en servicio y la transformación de las Escuelas Normales en Institutos Superiores.

En el marco de la Ley de Reforma Educativa y artículos reglamentarios también se ha creado el Sistema de Medición y Evaluación de la Calidad de la Educación, SIMECAL, que tenía como objetivo proporcionar información objetiva, periódica, válida y oportuna al Sistema Educativo Nacional. Se aplicó a diferentes participantes sobre indicadores de medición y evaluación de la calidad de la

educación, particularmente fue monitoreado el proceso de la reforma a identificar logros obtenidos y áreas débiles, para que cada instancia tome decisiones y plantee políticas de mejoramiento educacional. El SIMECAL generaba tres tipos de indicadores que alimentaban al Sistema Educativo Nacional:

- El rendimiento promedio escolar referido a los aprendizajes alcanzados por los escolares en las áreas curriculares, con referencia a los programas de estudio. Dentro de las metas del PRE es lograr un incremento gradual mayor al 30% en el rendimiento global tipificado de satisfactorio, en los escolares al 2000 y, en el estrato de la educación rural se propone alcanzar o sobrepasar la media de 50 puntos.
- El logro de aprendizajes básicos, entendido como las competencias deseables a ser alcanzadas por los escolares, sobre la base de estándares nacionales previamente definidos. Este indicador se plantea en la perspectiva de la fijación de parámetros de excelencias académicas para el país, contrastables y comparables con otros países de características similares, de la región.
- La varianza de rendimientos promedio, vista como las “distancias” de los rendimientos que se identifican entre poblaciones escolares con características diferentes, tales como: género, lengua, ámbito geográfico, dependencia estatal y otras. Las brechas identificadas en el primer relevamiento del SIMECAL, en los rendimientos promedios nacionales, en lenguaje y matemática, revelan diferencias importantes, en escolares de contextos rurales y entre las dependencias públicas y particular, siendo la educación fiscal rural la que acusa una mayor desigualdad.

- También la Ley de Reforma Educativa, a través del PRE se propone ampliar la cobertura escolar y propiciar la igualdad de acceso, oportunidades y logros, con especial atención a los sectores más vulnerables de la población.

2.17.1. La calidad de la reforma educativa

El propósito fundamental de la Reforma Educativa enunciativamente es el mejoramiento continuo e integral de la educación que ofrecen las instituciones de este sector en todas las áreas, niveles, ciclos y modalidades, así como la búsqueda de mayor eficacia, eficiencia, equidad, relevancia y pertinencia sociocultural y educativa. Impulsa una transformación integral del Sistema Educativo Nacional, tanto en su dimensión institucional como técnico pedagógico, tendientes a contribuir al mejoramiento sustancial de la calidad de la Educación.

La misión de la Reforma Educativa se orienta a proporcionar servicios de educación a todos los niños en edad escolar, en calidad y cantidad necesarias para facilitar su inserción social y económica en la sociedad, acorde a sus potencialidades y habilidades, independientemente de su procedencia cultural y lingüística, a un costo accesible para la familia y sostenible para el Estado.

En el Artículo 3, la Ley refiere al mejoramiento de la calidad de la educación planteado lo siguiente:

“Mejorar la calidad y la eficiencia de la educación haciéndola pertinente a las necesidades de la comunidad y empleándola en su cobertura y en la permanencia de los educandos y en el sistema educativo y garantizando la igualdad de los derechos de hombres y mujeres” (Art.3, L R E:1994)

En el marco de la ejecución de la Reforma se establece el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los educandos a partir de efectivos procesos

educativos. Sin embargo, de acuerdo con diferentes investigaciones sobre la calidad de los aprendizajes de los educandos que se traduce en rendimientos efectivos, se establece que la misma está mediada por una serie de factores, de los que sobresalen: el clima organizacional de la escuela donde el director o directora juegan un rol crucial; asimismo es importante el papel que desempeña el docente con la aplicación de modelos y estilos pedagógicos de enseñanza, aspecto que se traduce en el desarrollo de habilidades y capacidades cognitivas, afectivas y actitudinales de los alumnos.

CAPITULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPITULO III

DISEÑO METODOLOGICO

3.1 CARACTERISTICAS DE LA INVESTIGACION

Es una investigación de tipo analítico-descriptivo porque señala la manera como se manifiesta cierta situación, buscando especificar las propiedades importantes del grupo que es sometido a una descripción, análisis e interpretación. Mide diversas dimensiones de las variables. Este diseño descriptivo tiene como objetivo indagar las dimensiones en que se manifiestan las variables y proporcionar su descripción. Es decir, se utiliza el diseño descriptivo con la aplicación de instrumentos de una sola vez.

Es una investigación cuantitativa y cualitativa porque los datos son analizados y los resultados son presentados en forma cuantitativa y cualitativa.

3.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL

La presente investigación se realizó en el Distrito Educativo Caranavi, provincia del mismo nombre de Nor Yungas , perteneciente al departamento de La Paz, tomándose como sujeto de la investigación las Unidades Educativas: Pedro Domingo Murillo, Entre Ríos, Ismael Montes y Daniel Sánchez Bustamante.³

Conveniencia: La presente investigación viene hacer importante porque buscó la información sobre el desempeño de los Directores y su incidencia en la

satisfacción de necesidades y demandas de los padres de familia y de esta manera poder presentar alternativas desde un punto de vista de las ciencias de la educación.

Relevancia social: A través de la investigación, conociendo el desempeño de los directores y con conocimiento de causa se pueden presentar alternativas para mejorar el desempeño de los directores de las unidades educativas y poder satisfacer las expectativas de los padres de familia, dando la oportunidad que estos pueden participar en la gestión educativa.

Implicaciones prácticas: Tomando en cuenta sobre los resultados obtenidos a través de la investigación benefician a los administradores de las unidades educativas para que éstos puedan asumir nuevos retos y mejorar su desempeño y manejo de la gestión educativa, asimismo beneficiará a los padres de familia quienes podrán exigir cambios en el manejo de la gestión y satisfacer sus expectativas y demandas en los procesos educativos tanto a nivel de gestión y trabajo administrativo de los directores.

3.2.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL

El presente trabajo de investigación se inició en el mes de octubre de 2005, en el Distrito Educativo de Caranavi, de la provincia del mismo nombre de Nor Yungas del departamento de La Paz y se concluyó el primer borrador el febrero del 2006

3.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

Después de la aprobación del perfil de tesis en la que se presentó el cronograma de actividades del inicio de la investigación, en el mes de octubre del 2005, en primer instancia nos remitimos en la bibliografía, luego con estos elementos teóricos se realizó el diseño correspondiente dando como producto la elaboración de los instrumentos para la recolección de la información, durante el mes de noviembre, se aplicó la prueba piloto procediéndose a un análisis minuciosamente la información obtenida y a la reestructuración de dichos instrumentos.

Con los instrumentos revisados y analizados se procedió a la recolección de la información para posteriormente realizar la correspondiente tabulación, análisis e interpretación de los datos obtenidos y dar respuesta al problema formulado y esencialmente cumplir con los objetivos planteados, para arribar el análisis de la hipótesis, la cual en cierta medida es rechazada, ya que la información permite apreciar que existe un desempeño regular de los directores de acuerdo a la información obtenida especialmente de los padres de familia y representantes de la Junta Escolar que es el referente para evaluar el trabajo de los directores, terminándose con las conclusiones y recomendaciones correspondientes; se concluyó el primer borrador el febrero del presente año.

3.4 DISEÑO

Según los autores. Fernández Hernández y Collado: "Los diseños transaccionales tienen como objetivo indagar la incidencia de los valores en que se manifiesta una

o más variables. Su procedimiento consiste en medir una o varias personas en una dimensión única"²³

Tomando en cuenta que un diseño es la estructura a seguir en una investigación, utilizamos el diseño descriptivo o también denominado transaccional. Por la medición única de los 4 directores seleccionados.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

El universo de la investigación está conformado por la totalidad de directores de las unidades educativas insertas en el Programa de Transformación de la Reforma Educativa, ubicadas en el Distrito Educativo de Caranavi.

No obstante la existencia de un universo conformado por la totalidad de unidades educativas del Distrito de Caranavi, insertas en el Programa de Transformación, para efectos del presente estudio se conforma la muestra de manera direccionada, intencionada o deliberada, tomando en cuenta las unidades educativas con mayor cantidad de estudiantes, docentes que son: Unidad Educativa Pedro Domingo Murillo de la colonia Muñecas, Unidad Educativa Entre Ríos de la localidad de Choronta, Unidad Educativa Ismael Montes de la colonia San Silverio y Unidad Educativa Daniel Sánchez Bustamante de la localidad de Choro.

Asimismo, en la aplicación de instrumentos para tener una idea más consistente acerca de la satisfacción de demandas por parte de los directores en las unidades educativas seleccionadas, se optó por considerar la participación de la investigación de padres de familia, miembros de la Junta Escolar concedores de la problemática de las unidades educativas seleccionadas.

²³ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; y otros: "Metodología de la Investigación" 2da. Ed. MC GRAU-HILL Mexico, 1991, pág. 187

Por tanto, la muestra dirigida con la que se trabajará está conformada de la siguiente manera:

(Cuadro 2)

Nº	Unidad Educativa	Nº de directores	Nº de padres de familia
1	Unidad Educativa Pedro Domingo Murillo	1	4
2	Unidad Educativa Entre Ríos	1	4
3	Unidad Educativa Ismael Montes	1	4
4	Unidad Educativa Daniel Sánchez Bustamante	1	4
Total		4	16

Fuente: Creación propia

3.5.1. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA.

Los directores fueron seleccionados en función a los siguientes aspectos:

- ⇒ Antigüedad en el establecimiento educativo
- ⇒ Miembro activo del equipo de gestión del núcleo.
- ⇒ Haber optado institucionalización en administración de unidades educativas.

Los padres de familia fueron seleccionados en función a los siguientes aspectos:

- ⇒ Miembro activo de la Junta Escolar de las unidades educativas Y núcleos educativos.

- ⇒ Antigüedad en la unidad educativa.
- ⇒ Junta escolar de turno de semana.

3.5.2. APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE INSTRUMENTO.

Las técnicas que se utilizaron son:

Cuestionarios.

Los cuestionarios se aplican a toda la muestra determinada, con la finalidad de recolectar los datos necesarios para probar la hipótesis formulada, se elaboró una prueba objetiva con el planteo de preguntas cerradas de forma directa a los sujetos de investigación, la misma que después de ser validada y analizado el grado de confiabilidad, fue aplicada como instrumento para probar la hipótesis planteada.

3.5.3. PRUEBA DE INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS.

Para comprobar la validez y la confiabilidad de los instrumentos los autores Hernández Sampieri y otros, al referirse a la confiabilidad de un instrumento, señalan: "La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados."²⁴

En este sentido, para determinar el coeficiente de confiabilidad que garantice la consistencia interna del instrumento de medición, se utilizó el procedimiento conocido con el nombre de mitades – partidas que consiste en dividir el conjunto total de ítems en dos mitades pares e impares y

²⁴ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. *Op. Cit.*, pág. 242

comparar las puntuaciones o resultados de ambas mitades. A partir de los resultados obtenidos se realizaron leves modificaciones posteriores en el mismo instrumento.

Para que los ítems tengan valores estadísticos que los acrediten su validez, se realizó el pilotaje con diez directores. Posteriormente, cada uno de los ítems de la prueba, fueron analizados estadísticamente para ver su validez; utilizando el índice "P" de validación de James Pohan, cuyas fórmulas es la siguiente.

$$P = \frac{P}{T}(0 - 1.00)$$

Donde: P = Índice "P"

R = Número de directores que respondieron correctamente al ítem.

T = Número total de directores.

Los rasgos utilizados fueron:

0.00	a	0.30	Difíciles
0.40	a	0.60	Buenos
0.70	a	1.00	Fáciles

Por consiguiente, variación de instrumentos efectuados se resume en el siguiente cuadro y el proceso estadístico realizado se demuestra en el apéndice N° 1

(Cuadro 3) VALIDEZ DEL INSTRUMENTO INICIAL N° TOTAL DE DIRECTORES: 10

N°	TOTALES	ÍNDICE "P"
1	7	0.7
2	9	0.9
3	9	0.9
4	6	0.6
5	3	0.9
6	7	0.7
7	3	0.3
8	8	0.8
9	8	0.8
10	8	0.8
11	3	0.3
12	2	0.2

Fuente: Creación propia.

De esta manera, los niveles de dificultad de acuerdo a los rangos establecidos, son los siguientes:

- Ítems que requirieron reordenar en su redacción son: 5,7,11,12

3.6 CONFIABILIDAD

Los autores Hernández Sampiere y otros, al referirse a la confiabilidad de un instrumento, señalan: "La confiabilidad de un instrumento de medición se

refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”²⁵

En este sentido, para determinar el coeficiente de confiabilidad que garantice la consistencia interna del instrumento de medición, se utilizó el procedimiento conocido con el nombre de mitades – partidas que consiste en dividir el conjunto total de ítems en dos mitades pares e impares y comprobar las puntuaciones o resultados de ambas mitades.

(Cuadro 4) PROCESO DE CONFIABILIDAD

Nº	1	3	5	7	9	11	T	2	4	6	8	10	12	T
1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6
2	1	1	1	1	1	0	5	1	0	1	1	1	1	5
3	1	1	1	1	1	0	6	1	1	1	1	1	1	6
4	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	0	1	5
5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	0	0	4
6	1	1	1	1	1	0	5	1	1	1	1	1	0	5
7	1	1	1	1	1	0	3	1	1	1	1	1	0	5
8	0	1	0	1	1	0	2	1	1	1	1	1	0	3
9	0	1	0	0	1	0	2	1	1	0	0	1	0	2
10	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1

Fuente: Creación propia

Esta consistencia interna del instrumento, se determinó a través de la fórmula del coeficiente de correlación de Pearson y procedimiento estadístico realizado se detalla a continuación:

²⁵ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. Op. Cit., pág. 235

Fórmula:

$$r^o = \frac{x \cdot y}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Donde: r = Coeficiente de correlación

X = Es el total de respuesta correcta a los ítems pares, por cada director

Y = Es el total de respuestas correctas a los ítems impares, por cada director.

Las categorías o rangos utilizados oscilan entre los coeficientes 0 y 1

r	=	0,	confiabilidad nula
0.00	a	0.20,	confiabilidad baja
0.20	a	0.40,	confiabilidad regular
0.40	a	0.60,	confiabilidad más o menos buena
0.60	a	0.80,	confiabilidad alta
0.80	a	0.90,	confiabilidad excesivamente alta
0.90	a	0.99,	confiabilidad significativamente alta
r	=	1.00,	correlación funcional

Por consiguiente:

$\sum x^2$	$\sum y^2$	$\sum xy$
222	202	209

De donde: $r_{xy} = \frac{209}{211.7}$

$$r_{xy} = \underline{\underline{0,98}}$$

Como se podrá observar el valor 0.98 está comprendida entre los coeficientes de 0.0.90 a 0.99 esta situación significa que el instrumento goza de una consistencia interna significativamente alta, con un error de 0.05, por tanto, su aplicación está garantizada para cualquier grupo de directores en forma regional.

CAPITULO IV
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS E
INTERPRETACIÓN

CAPITULO IV

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 ANALISIS DE LOS VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS DE LOS DIRECTORES

De acuerdo con las consideraciones planteadas por los directores de las unidades educativas objeto de la investigación en los instrumentos, los resultados de las variables son: edad, sexo, años de servicio en el magisterio y categoría en el escalafón del magisterio, se plantea en el siguiente cuadro.

(Cuadro 4) Variables sociodemográficas de los directores de unidades educativas

UNIDAD EDUCATIVA	EDAD	SEXO	AÑOS DE SERVICIO EN EL MAGISTERIO	CATEGORÍA EN EL ESCALAFÓN
Unidad Educativa Pedro D. Murillo	54	Masculino	24	Primera
Unidad Educativa Entre Ríos	40	Masculino	20	Primera
Unidad Educativa Ismael Montes	46	Masculino	17	Primera
Unidad Educativa Daniel S. Bustamante	50	Masculino	15	Primera

Fuente: Elaboración Propia 2005

Como se observa en el cuadro 1, la totalidad de los directores de las unidades educativas participantes en la investigación todos son de sexo masculino, están

inscritos en el escalafón del magisterio y se ubican en la primera categoría. Así mismo, los directores tienen 15 a 20 años de servicio docente. Esto demuestra que son directores de vasta experiencia en el ejercicio como docente o cumpliendo la función directiva. Finalmente, en relación con la edad, se encuentran en un rango de 40 a 54 años de edad. Este dato reafirma que se trata de personas con experiencia, presentan rasgos de madurez profesional con prácticas directivas y pedagógicas producto de su formación y recorrido profesional.

4.2 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL INSTRUMENTO DESDE DE LA PERSPECTIVA DE LOS DIRECTORES

4.2.1 Atención a las necesidades y demandas de los padres de familia

➤ *Expectativa del usuario*

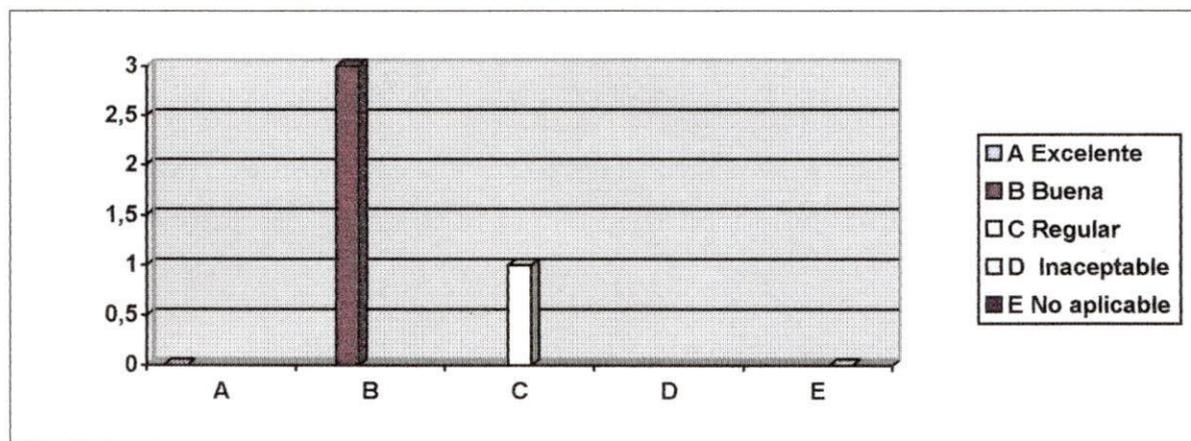
¿Usted busca información sobre lo que los padres de familia piensan que se debería realizar en la unidad educativa?

Cuadro 1. Información sobre lo que los padres de familia piensan

Concepto	A Excelente	B Buena	C Regular	D Inaceptable	E No aplicable
Frecuencia	0	3	1	0	0
TOTAL	4				

Fuente: Elaboración propia, 2005

Gráfico 1. Información sobre lo que los padres de familia piensan



Fuente: Elaboración propia, 2005

De acuerdo con los datos obtenidos, los directores se manifiestan los que obtienen información sobre los padres de familia piensan que se debería realizar en la unidad educativa de manera buena son tres de los directores encuestados manifiestan que realizan esta tarea de manera adecuada y se esfuerzan por conocer el criterio de los padres de familia para desarrollar actividades en las unidades educativas según sus necesidades y demandas. Por tanto, uno de los directores afirma que realiza esta actividad de manera regular.

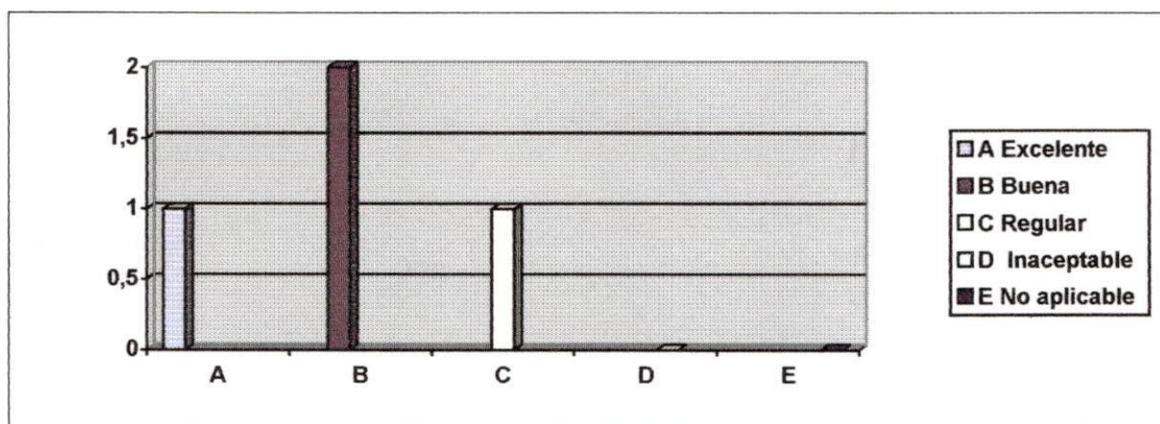
¿Usted promueve diversas estrategias como cuestionarios, entrevistas, reuniones, etc.?

Cuadro 2. Uso de estrategias para conocer las necesidades y demandas de los padres de familia

Concepto	A Excelente	B Buena	C Regular	D Inaceptable	E No aplicable
Frecuencia	1	2	1	0	0
TOTAL	4				

Fuente: Elaboración propia, 2005

Gráfico 2. Uso de estrategias para conocer las necesidades y demandas de los padres de familia



Fuente: Elaboración propia, 2005

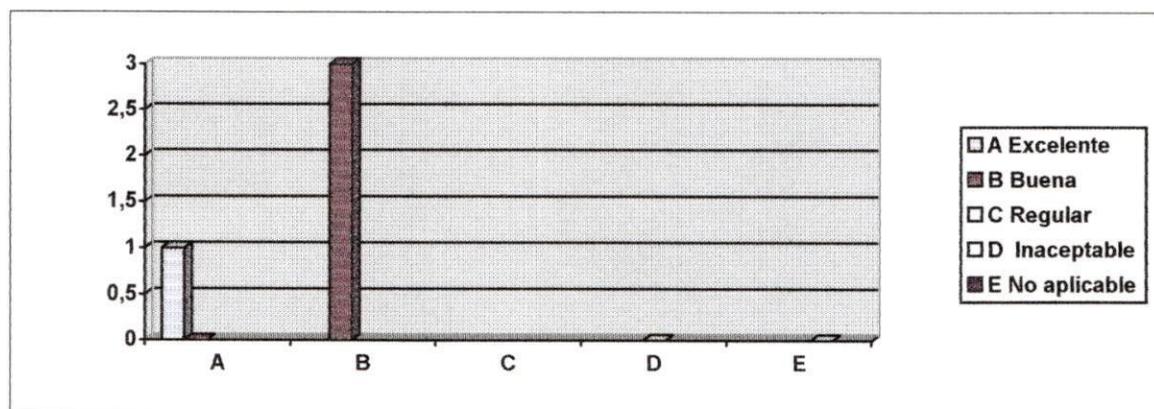
De acuerdo con lo que revelan los directores de las unidades educativas evaluadas, dos consideran que promueven diversas estrategias para conocer necesidades y demandas de manera adecuada, una de las estrategias es convocar las reuniones constantes a los padres de familia, por tanto, uno de los directores manifiesta que realiza esta actividad de manera excelente. Finalmente un director considera que esta actividad la ejecuta de manera regular.

¿Usted muestra receptividad a las quejas que formulan los padres de familia?

Cuadro 3. Receptividad a las quejas de los padres de familia

	A	B	C	D	E
Concepto	Excelente	Buena	Regular	Inaceptable	No aplicable
Frecuencia	1	3	0	0	0
TOTAL	4				

Fuente: Elaboración propia, 2005

Gráfico 3. Receptividad a las quejas de los padres de familia

Fuente: Elaboración propia, 2005

En el gráfico se observa que de los cuatro directores encuestados, tres afirman que reciben las quejas de los padres de familia de manera buena o adecuada en un clima propicio. Por tanto, que uno de los directores establece que practica esta actividad de manera excelente en la unidad educativa, las quejas siempre son positivas, constructivas, sugerencias para el bien de la institución.

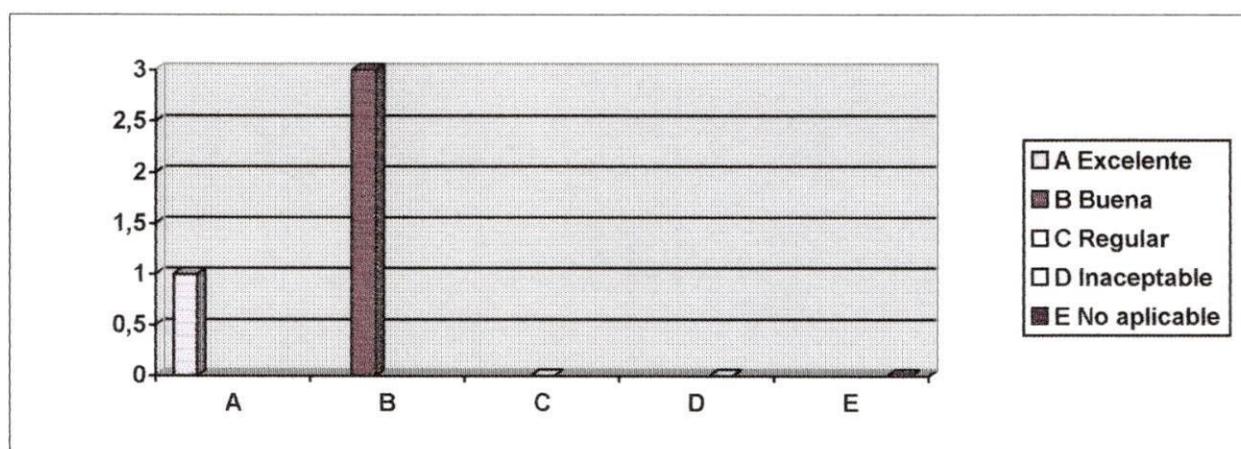
➤ **Actitud de servicio**

¿Usted trata con consideración y respeto al interlocutor, sea padre de familia o estudiante?

Cuadro 4. Consideración y respeto hacia el padre de familia o estudiante

Concepto	A Excelente	B Buena	C Regular	D Inaceptable	E No aplicable
Frecuencia	1	3	0	0	0
TOTAL	4				

Fuente: Elaboración propia, 2005

Gráfico 4. Consideración y respeto al padre de familia o estudiante

Fuente: Elaboración propia, 2005

De acuerdo con lo que establecen los directores de las unidades educativas consideradas en la investigación, entre tres afirman que tratan con consideración y respeto a los padres de familia o estudiantes, siempre en el marco de respeto, de manera horizontal y buena, sin embargo, uno manifiesta que atiende a los padres de familia o estudiantes de manera excelente, siempre recibe con cortesía, amabilidad, a los padres de familia.

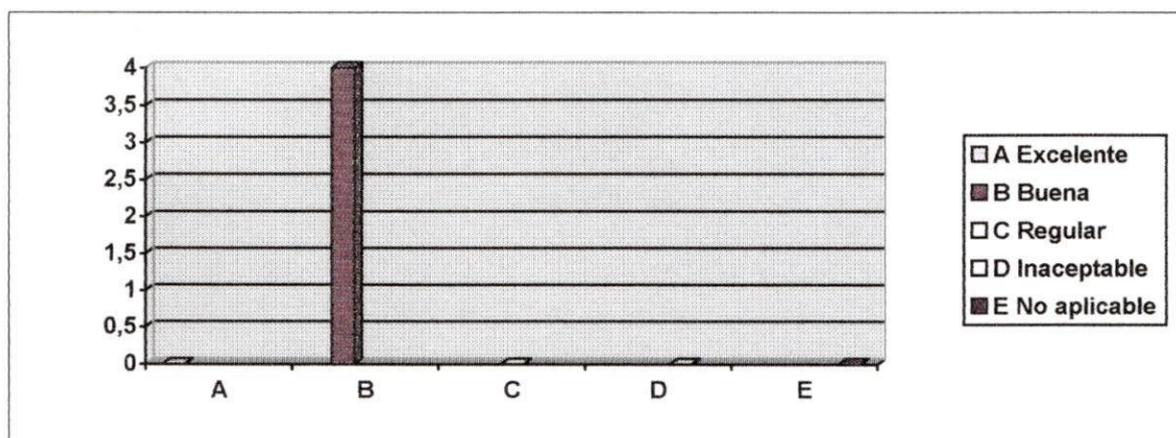
¿Usted muestra interés por las personas?

Cuadro 5. Interés por las personas

Concepto	A Excelente	B Buena	C Regular	D Inaceptable	E No aplicable
Frecuencia	0	4	0	0	0
TOTAL	4				

Fuente: Elaboración propia, 2005

Gráfico 5. Interés por las personas



Fuente: Elaboración propia, 2005

En el gráfico se observa que todos los directores encuestados afirman que muestran interés por las demás personas ya sean padres de familia, juntas escolares, autoridades del pueblo y estudiantes. Esto expresa una predisposición positiva de los directores para atender desde su perspectiva las necesidades y demandas de los padres de familia en las Unidades educativas.

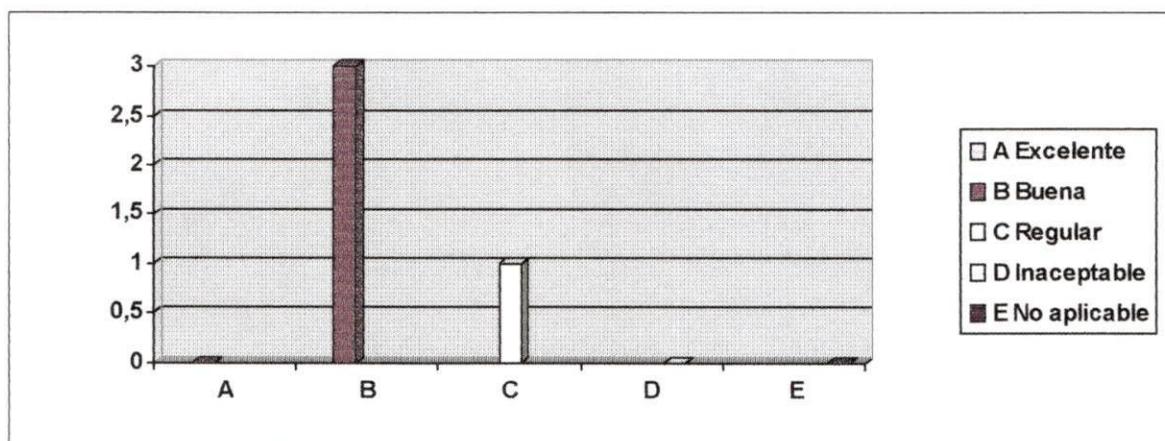
¿Usted muestra una apariencia aseada y agradable?

Cuadro 6. Apariencia aseada y agradable

	A	B	C	D	E
Concepto	Excelente	Buena	Regular	Inaceptable	No aplicable
Frecuencia	0	3	1	0	0
TOTAL	4				

Fuente: Elaboración propia, 2005

Gráfico 6. Apariencia aseada y agradable



Fuente: Elaboración propia, 2005

De acuerdo con los datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados, tres directores manifiestan que si tienen una buena apariencia aseada y agradable ante los padres de familia y estudiantes, siempre mantienen la higiene en todo momento, sin embargo, uno de los directores manifiesta que regularmente tiene una apariencia aseada y agradable.

4.2.2 Desempeño del director

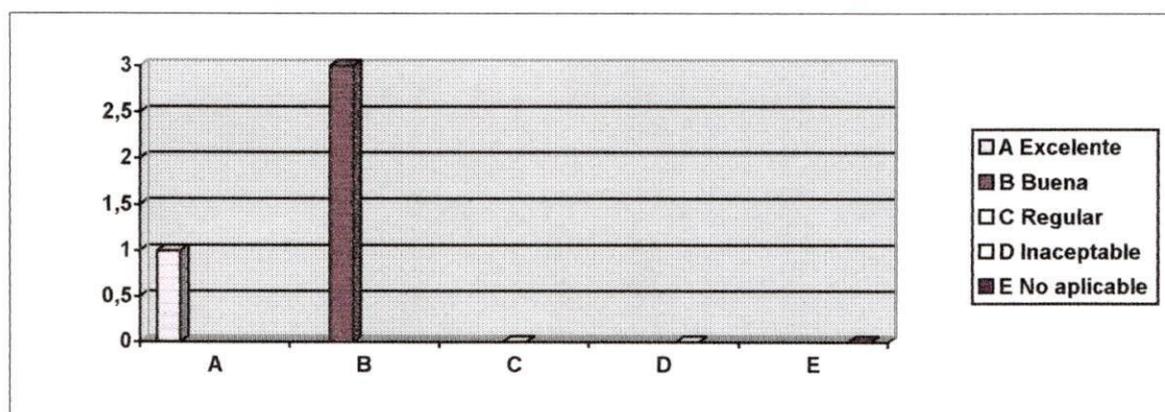
➤ Relaciones sociales

¿Usted conoce y mantiene trato con representantes de las comunidades, organizaciones, ONGs, que son del entorno local?

Cuadro 7. Relación con representantes del entorno local

Concepto	A Excelente	B Buena	C Regular	D Inaceptable	E No aplicable
Frecuencia	1	3	0	0	0
TOTAL	4				

Fuente: Elaboración propia, 2005

Gráfico 7. Relación con representantes del entorno local

Fuente: Elaboración propia, 2005

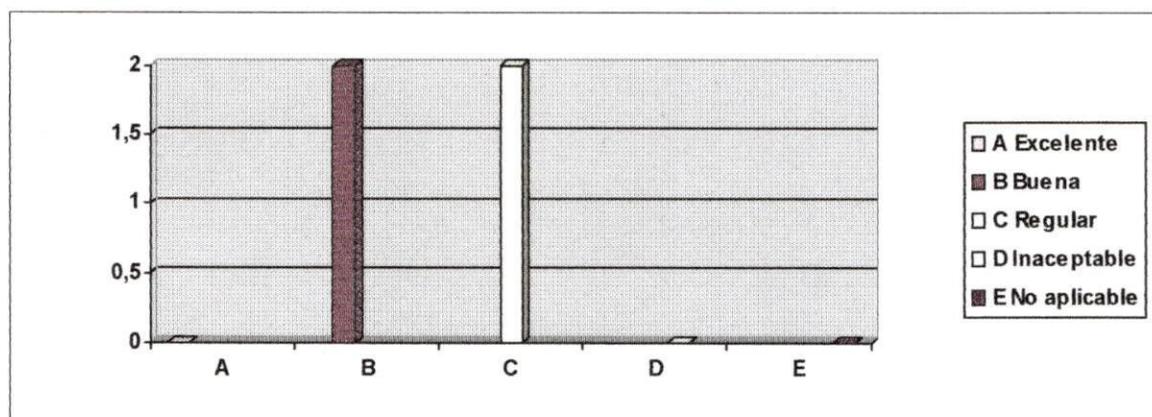
En el gráfico anterior se observa que de los cuatro directores encuestados, tres de ellos tienen un buen conocimiento del entorno local y mantienen relaciones positivas con representantes del pueblo, como ser Corregidor, Junta de Vecinos, Agente Cantonal, ONGs. y otros miembros de las comunidades. Uno de ellos afirma su trato se desarrolla de manera excelente con organizaciones del entorno local, es un buen comunicador, se relaciona con las autoridades de manera positiva, gestiona trámites ante municipio.

¿Usted se relaciona con frecuencia con directores de otras unidades educativas y/o autoridades?

Cuadro 8. Relaciones con otras unidades educativas

Concepto	A Excelente	B Buena	C Regular	D Inaceptable	E No aplicable
Frecuencia	0	2	2	0	0
TOTAL	4				

Fuente: Elaboración propia, 2005

Gráfico 8. Relaciones con otras unidades educativas

Fuente: Elaboración propia, 2005

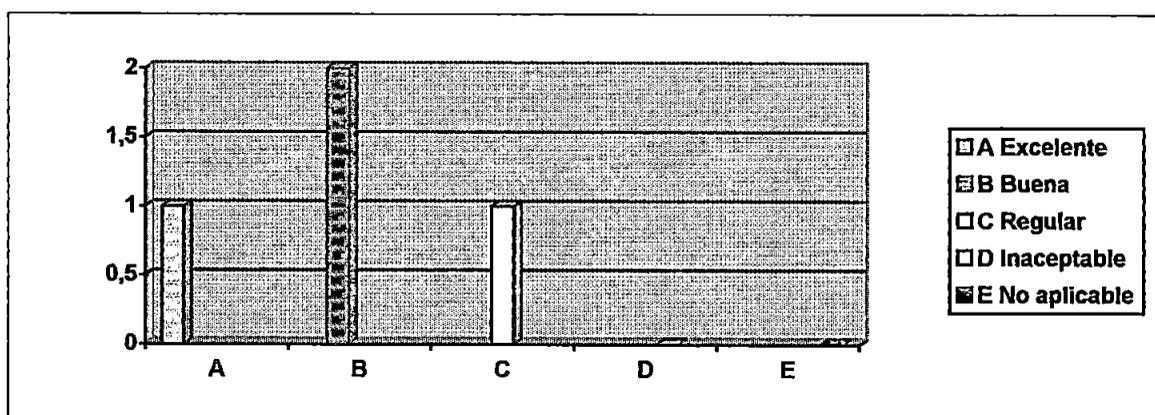
De acuerdo con los datos obtenidos, dos directores manifiestan que sí tienen una buena relación con directores colegas de diferentes unidades educativas, siempre hacen intercambios de conocimientos y otras actividades, asimismo con las autoridades Director Distrital y con los técnicos; sin embargo, dos manifiestan que sus relaciones se desarrollan de manera regular con los directores y/o autoridades de diferentes unidades educativas.

¿Usted informa regularmente de los logros alcanzados por los estudiantes a la comunidad?

Cuadro 9. Comunicación de logros alcanzados

Concepto	A Excelente	B Buena	C Regular	D Inaceptable	E No aplicable
Frecuencia	1	2	1	0	0
TOTAL	4				

Fuente: Elaboración propia, 2005

Gráfico 9. Comunicación de logros alcanzados

Fuente: Elaboración propia, 2005

En el anterior gráfico se observa que de los cuatro directores encuestados, dos de ellos afirman que si proporcionan de manera adecuada la información relativa a los logros y dificultades alcanzadas de los estudiantes de la unidad educativa. Por tanto, uno de los directores establece la información la entrega de manera excelente, frecuentemente convoca a las reuniones de padres de familia. Finalmente, uno de ellos afirma que regularmente informa sobre los logros y dificultades alcanzados por los estudiantes.

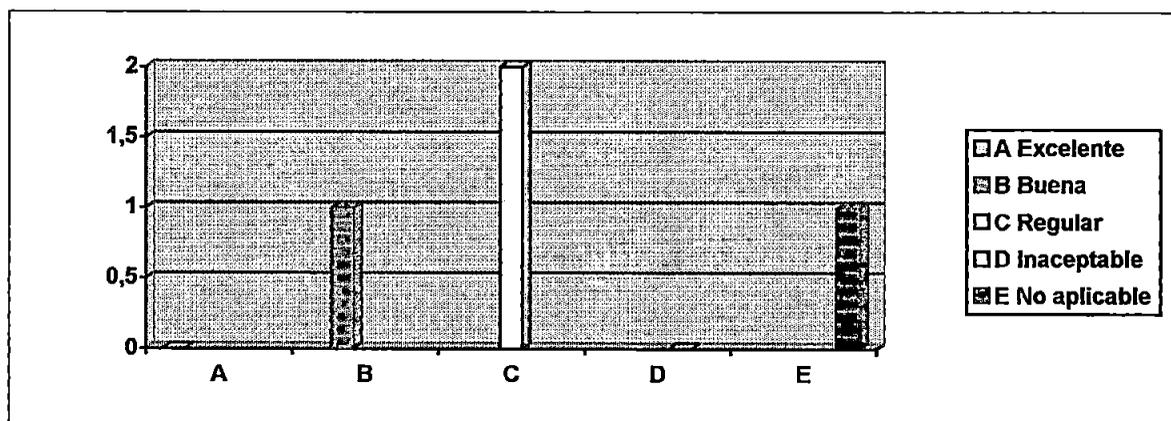
➤ **Gestión democrática**

¿Usted favorece la participación de los padres de familia en diversas actividades?

Cuadro 10. Participación de los padres de familia en las actividades

Concepto	A Excelente	B Buena	C Regular	D Inaceptable	E No aplicable
Frecuencia	0	1	2	0	1
TOTAL	4				

Fuente: Elaboración propia, 2005

Gráfico 10. Participación de los padres de familia en las actividades

Fuente: Elaboración propia, 2005

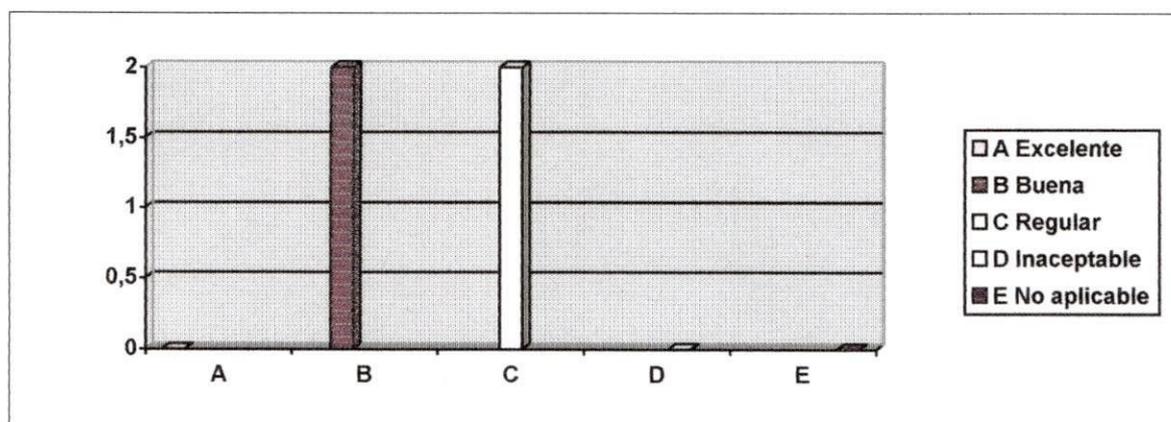
En el anterior gráfico se observa que de los cuatro directores encuestados, dos de ellos afirman que regularmente favorecen la participación de los padres de familia en diversas actividades, sin embargo, uno manifiesta que propicia de manera efectiva la participación de los padres de familia en las diferentes actividades de la unidad educativa. Uno de ellos afirma que no es aplicable esta pregunta puesto que los padres de familia no deberían participar en actividades propias de los docentes y alumnos de la unidad educativa.

¿Usted cumple y hace cumplir los acuerdos consensuados con ellos?

Cuadro 11. Cumplimiento de los acuerdos consensuados

Concepto	A Excelente	B Buena	C Regular	D Inaceptable	E No aplicable
Frecuencia	0	2	2	0	0
TOTAL	4				

Fuente: Elaboración propia, 2005

Gráfico 11. Cumplimiento de los acuerdos consensuados

Fuente: Elaboración propia, 2005

De acuerdo con los datos obtenidos, de los cuatro directores encuestados, dos aseguran que cumplen y hacen cumplir los acuerdos consensuados con los padres de familia o estudiantes, de manera efectiva o buena; sin embargo, dos directores sostienen que regularmente cumplen y hacen cumplir los acuerdos consensuados.

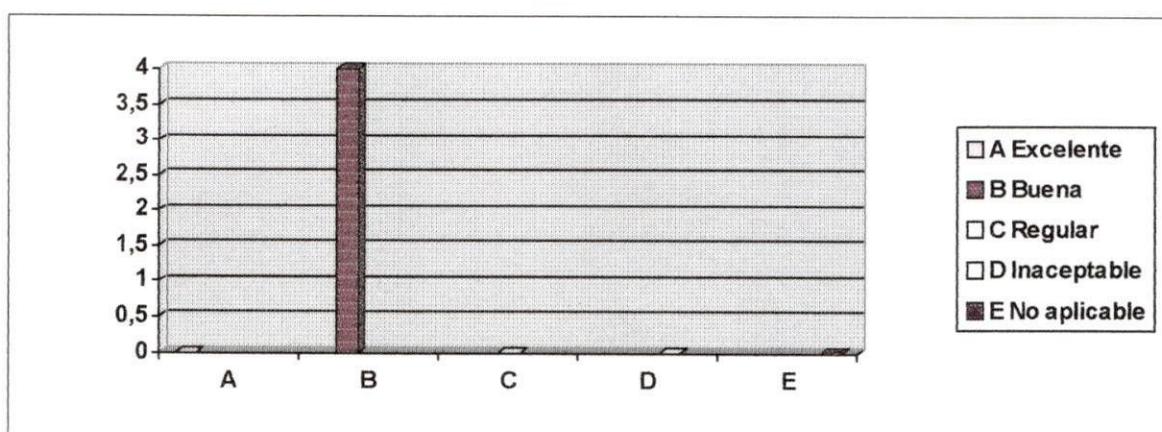
¿Usted, en las diferentes reuniones, promueve la tolerancia hacia las convicciones de los demás?

Cuadro 12. Tolerancia hacia las convicciones de los demás

	A	B	C	D	E
Concepto	Excelente	Buena	Regular	Inaceptable	No aplicable
Frecuencia	0	4	0	0	0
TOTAL	4				

Fuente: Elaboración propia, 2005

Gráfico 12. Tolerancia hacia las convicciones de los demás



Fuente: Elaboración propia, 2005

En el gráfico se observa que todos directores encuestados aseguran que son tolerantes hacia las convicciones de los demás; esto fundamentalmente en relación con las manifestaciones, comentarios y opiniones que expresan los padres de familia y/o estudiantes de las unidades educativas.

4.3 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL INSTRUMENTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS PADRES DE FAMILIA

4.3.1 Atención a las necesidades y demandas de los padres de familia

➤ ***Expectativa del usuario***

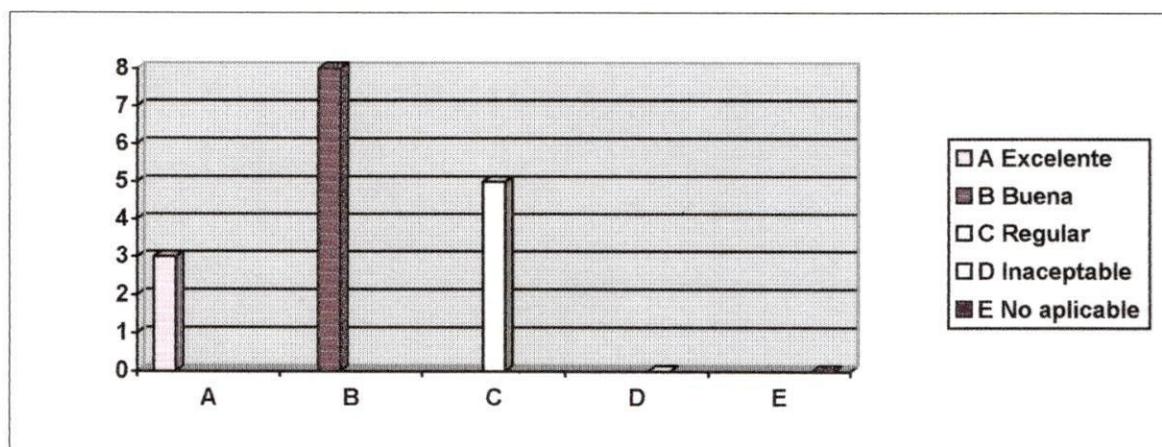
¿E l director, busca información sobre lo que los padres de familia piensan que se debería realizar en la unidad educativa?

Cuadro 1. Información sobre lo que los padres de familia piensan

Concepto	A Excelente	B Buena	C Regular	D Inaceptable	E No aplicable
Frecuencia	3	8	5	0	0
TOTAL	16				

Fuente: Elaboración propia, 2005

Gráfico 1. Información sobre lo que los padres de familia piensan



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que de los encuestados, ocho padres de familia indican que los directores si recuperan buena información sobre lo que los padres de familia piensan que debería realizarse en las unidades educativas. Cinco de los padres de familia sostienen que de manera regular los directores buscan información sobre las demandas de los padres de familia; solo tres de ellos indican que realizan esta tarea de manera excelente, buscan averiguan para tener una clara posición de los padres de familia en cuanto a la responsabilidad de sus hijos.

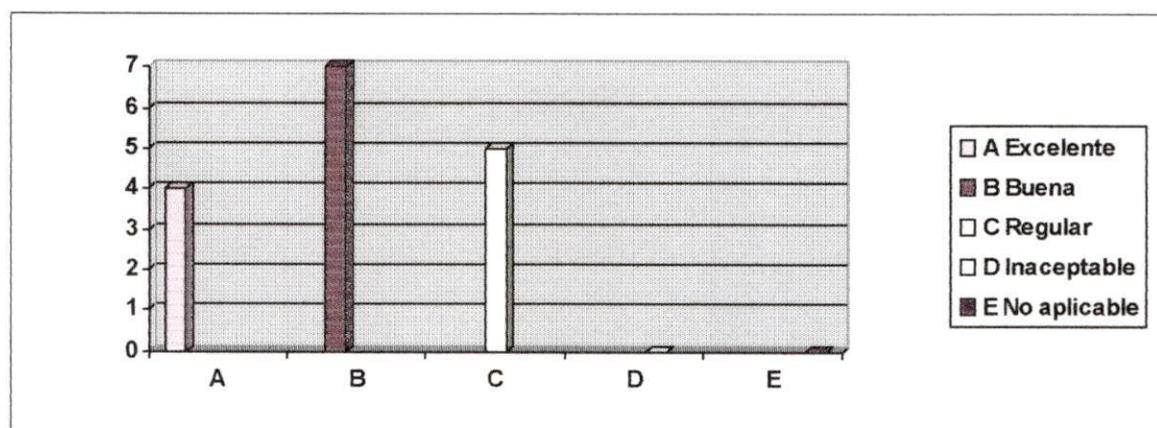
Para recoger estas informaciones, ¿el director promueve diversas estrategias como: (cuestionarios, entrevistas, reuniones, etc.)?

Cuadro 2. Uso de estrategias para conocer las necesidades y demandas de los padres de familia

Concepto	A Excelente	B Buena	C Regular	D Inaceptable	E No aplicable
Frecuencia	4	7	5	0	0
TOTAL	16				

Fuente: Elaboración propia, 2005

Gráfico 2. Uso de estrategias para conocer las necesidades y demandas de los padres de familia



Fuente: Elaboración propia, 2005

De acuerdo con los datos obtenidos siete padres de familia indican que los directores promueven la aplicación de diversas estrategias para conocer las demandas y necesidades de los padres de familia. Cinco padres de familia sostienen que de manera regular el director promueve estas estrategias. Sin embargo, cuatro de ellos indican que de manera excelente el director

promueve diversas estrategias de consulta, frecuentemente convocan a las reuniones, charlas, seminarios a los padres de familia.

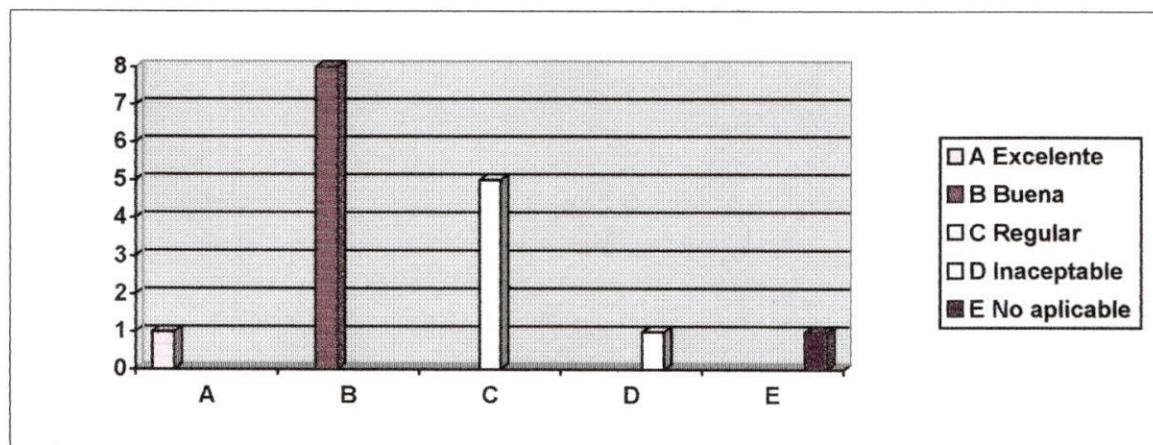
¿El director, muestra receptividad a las quejas que formulan los padres de familia?

Cuadro 3. Receptividad a las quejas de los padres de familia

Concepto	A Excelente	B Buena	C Regular	D Inaceptable	E No aplicable
Frecuencia	1	8	5	1	1
TOTAL	16				

Fuente: Elaboración propia, 2005

Gráfico 3. Receptividad a las quejas de los padres de familia



Fuente: Elaboración propia 2005

En el gráfico se observa de los padres de familia encuestados, ocho afirman que de manera buena el director muestra receptividad a las quejas y reclamos que formulan ellos; cinco de los padres de familia indican que de manera regular el director muestra interés por los reclamos de los padres; sin embargo,

uno de los encuestados indica que de manera excelente el director realiza esta actividad. Uno de los padres de familia afirma que el director realiza esta actividad de manera inaceptable, por tanto, que otro manifiesta que el director no realiza esta actividad.

➤ **Actitud de servicio**

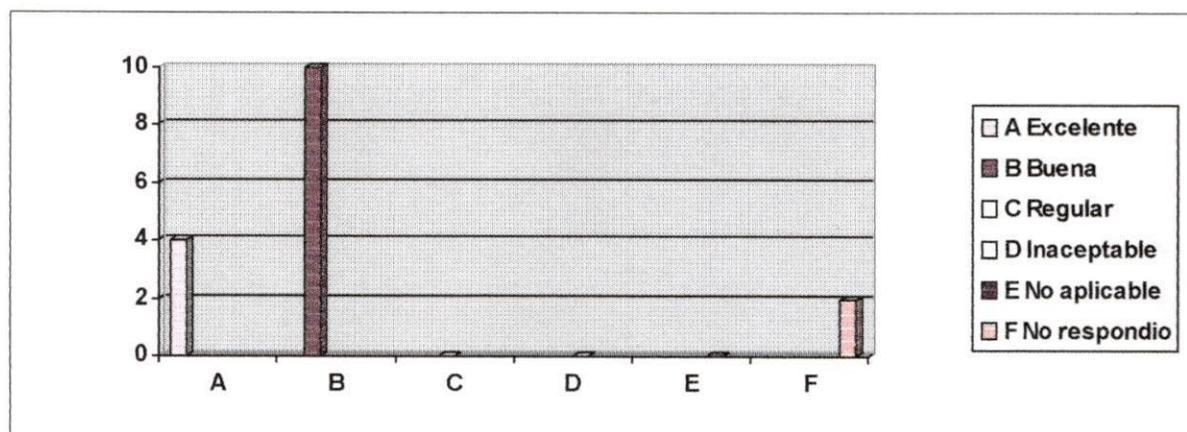
¿El director, trata con consideración y respeto al interlocutor (padre de familia o estudiante)?

Cuadro 4. Consideración y respeto hacia el padre de familia o estudiante.

Concepto	A Excelente	B Buena	C Regular	D Inaceptable	E No aplicable	F No respondió
Frecuencia	4	10	0	0	0	2
TOTAL	16					

Fuente: Elaboración propia, 2005

Gráfico 4. Consideración y respeto al interlocutor padre de familia o estudiante.



Fuente: Elaboración propia, 2005

En el gráfico se observa que de los padres de familia encuestados, diez de ellos aseguran el trato que los directores hacia los estudiantes y padres de familia es bueno, sin embargo, solo cuatro de los encuestados indica que el trato se realiza de manera excelente. Finalmente, dos de los encuestados no quisieron responder a esta pregunta.

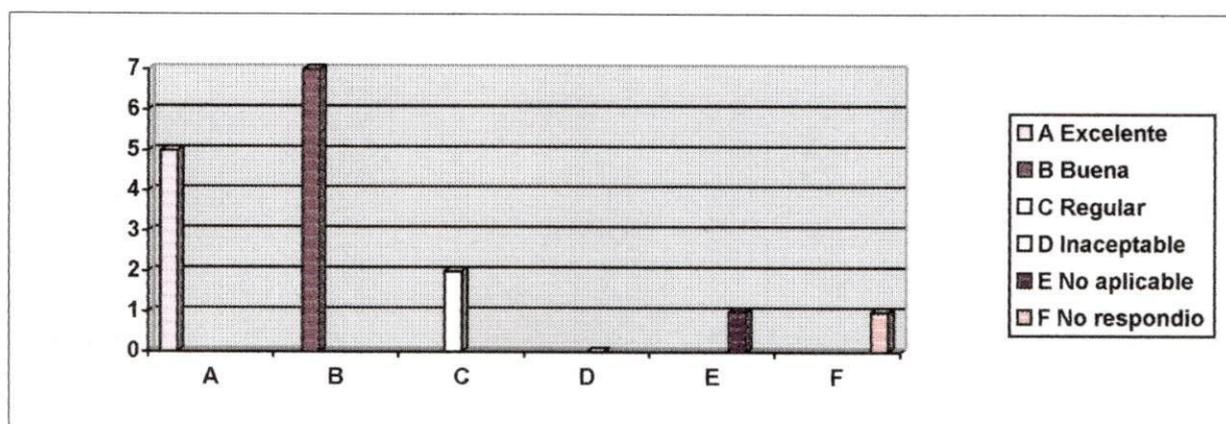
¿El director muestra interés por las personas?

Cuadro 5. Interés por las personas

Concepto	A Excelente	B Buena	C Regular	D Inaceptable	E No aplicable	F No respondió
Frecuencia	5	7	2	0	1	1
TOTAL	16					

Fuente: Elaboración propia, 2005

Gráfico 5. Interés por las personas



Fuente: Elaboración propia, 2005

De acuerdo con los datos obtenidos, siete de los encuestados indican que el director expresa un interés de manera efectiva por las personas vinculadas a la unidad educativa, sin embargo, cinco de los padres de familia expresa que el director es excelente en la expresión de su interés por las personas. De acuerdo con las encuestas dos de ellos mencionan que de manera regular el director muestra interés por los demás. Uno de ellos asegura que no es aplicable esta pregunta, finalmente uno no respondió la pregunta.

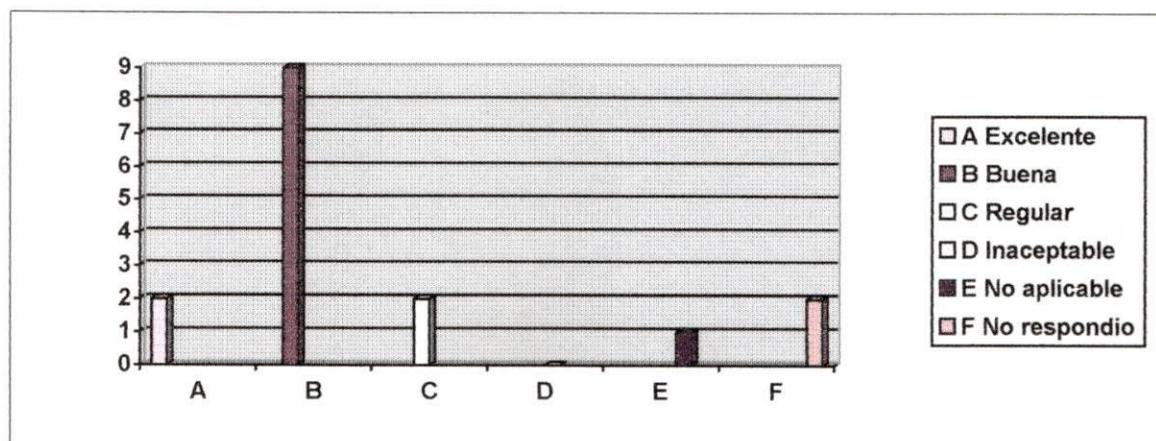
¿El director, muestra una apariencia aseada y agradable?

Cuadro 6. Apariencia aseada y agradable

Concepto	A Excelente	B Buena	C Regular	D Inaceptable	E No aplicable	F No respondió
Frecuencia	2	9	2	0	1	2
TOTAL	16					

Fuente: Elaboración propia, 2005

Gráfico 6. Apariencia aseada y agradable



Fuente: Elaboración propia, 2005

En el gráfico anterior se observa que nueve de los encuestados afirman que los directores si tratan de tener una buena apariencia aseada y agradable frente a los demás; por tanto, que dos de los encuestados indican que los directores tienen una apariencia excelente; así mismo dos de los encuestados indicaban que de manera regular los directores muestran una apariencia agradable. Uno de ellos indicó que la pregunta no es aplicable y dos padres de familia no quisieron responder.

➤ **Relaciones sociales**

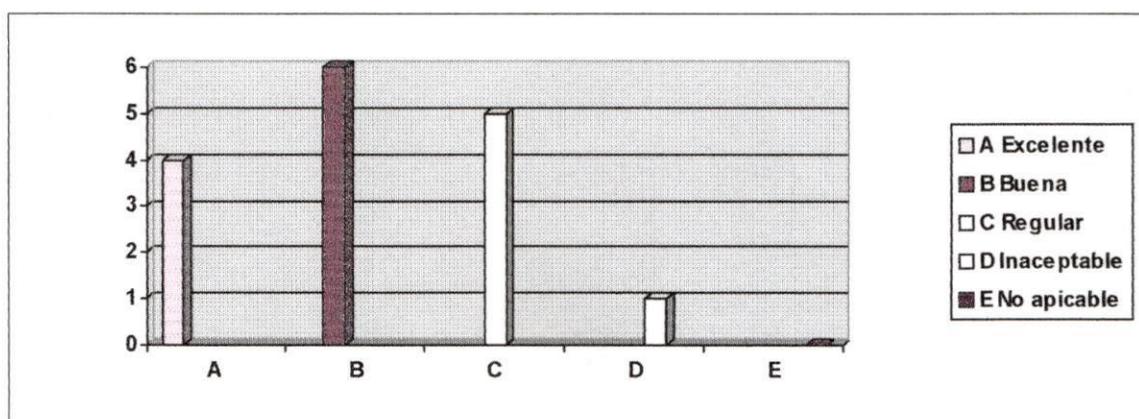
¿El director, conoce y mantiene trato con representantes de las comunidades, organizaciones, ONGs, que son del entorno local?

Cuadro 7. Relación con representantes del entorno local

Concepto	A Excelente	B Buena	C Regular	D Inaceptable	E No aplicable
Frecuencia	4	6	5	1	0
TOTAL	16				

Fuente: Elaboración propia, 2005

Cuadro 7. Relación con representantes del entorno local



Fuente: Elaboración propia, 2005

Según los resultados, seis de los padres de familia consideran que el conocimiento y relaciones con los representantes de las comunidades y organizaciones locales son buenas, sin embargo, cinco de ellos afirma esta relación se realiza de manera regular. Cuatro de ellos indican que esta relación se desarrolla de manera excelente.

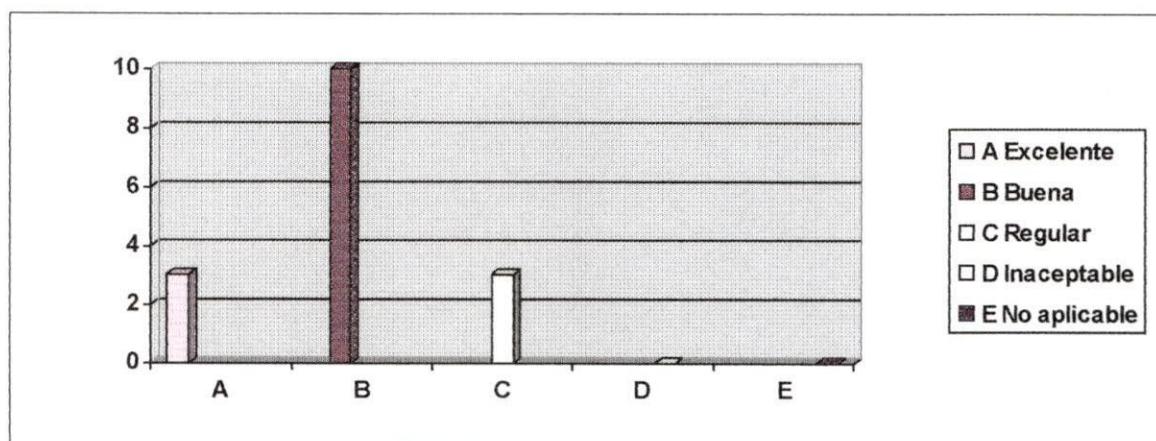
¿El director, se relaciona con frecuencia, con directores de otras unidades educativas y/o autoridades?

Cuadro 8. Relaciones con otras unidades educativas

Concepto	A Excelente	B Buena	C Regular	D Inaceptable	E No aplicable
Frecuencia	3	10	3	0	0
TOTAL	16				

Fuente: Elaboración propia, 2005

Gráfico 8. Relaciones con otras unidades educativas



Fuente: Elaboración propia, 2005

De acuerdo con los datos obtenidos diez de los padres de familia encuestados manifiestan que los directores si tienen una buena relación con directores de

otras unidades educativas, siempre están realizando actividades pedagógicas; sin embargo, tres padres de familia manifiestan que las relaciones con autoridades y directores de otras unidades educativas se realiza de manera excelente. Finalmente tres de los encuestados indican que las relaciones se realizan de manera regular.

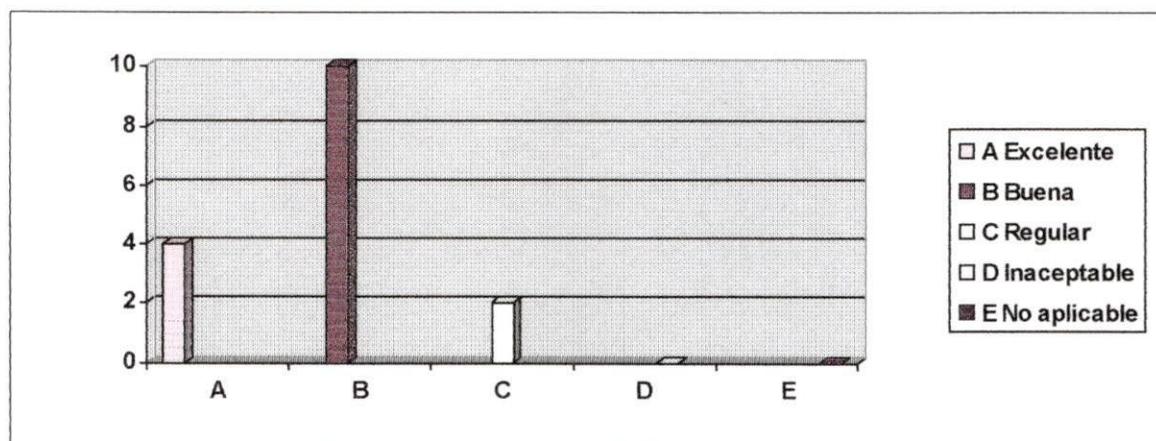
¿El director favorece la participación de los padres de familia en diversas actividades?

Cuadro 9. Comunicación de logros alcanzados

Concepto	A Excelente	B Buena	C Regular	D Inaceptable	E No aplicable
Frecuencia	4	10	2	0	0
TOTAL	16				

Fuente: Elaboración propia, 2005

Gráfico 9. Comunicación de logros alcanzados



Fuente: Elaboración propia, 2005

En el gráfico se observa de los padres de familia encuestados, diez de ellos afirman que los directores de las unidades educativas si dan una buena

información de los logros alcanzados de los estudiantes a la comunidad. En tanto que cuatro de los encuestados, establece que esta actividad se realiza de manera excelente se informa sobre los logros realizados de los estudiantes a la comunidad, pero dos de ellos afirma que regularmente se informa sobre los logros escolares que realizan los estudiantes, por lo que muchos padre de familia no asisten a las reuniones, viven en otros lugares por motivos de trabajo, a veces mandan a sus esposas a las reuniones.

➤ **Gestión democrática**

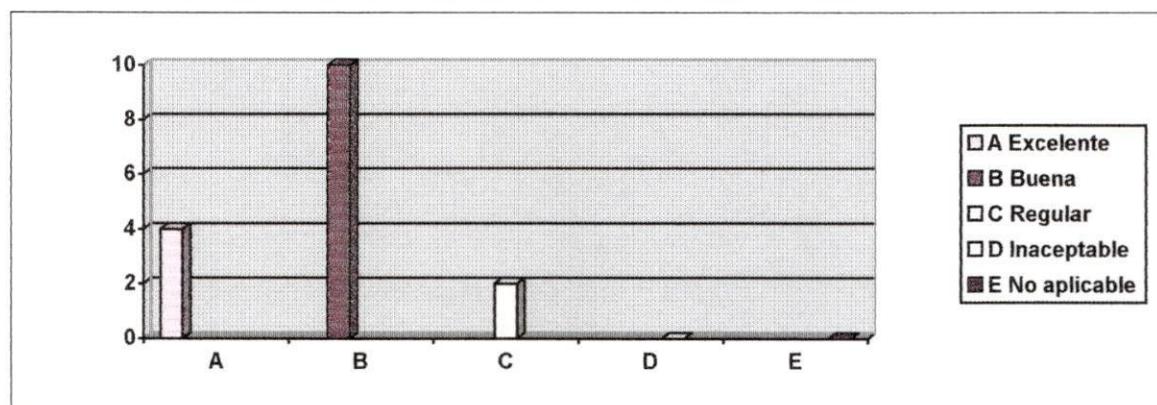
¿El director favorece la participación de los padres e familia en diversas actividades?

Cuadro 10. Participación de los padres de familia en actividades

Concepto	A Excelente	B Buena	C Regular	D Inaceptable	E No aplicable
Frecuencia	4	10	2	0	0
TOTAL	16				

Fuente: Elaboración propia, 2005

Gráfico 10. Participación de los padres de familia en actividades



Fuente: Elaboración propia, 2005

En el gráfico se observa que de los padres de familia encuestados, diez afirman que la participación de los padres de familia es buena. Sin embargo, cuatro de los encuestados indican que la participación se realiza de manera excelente. No obstante dos de los encuestados aseguran que de manera regular los directores favorecen la participación de los padres de familia en diversas actividades.

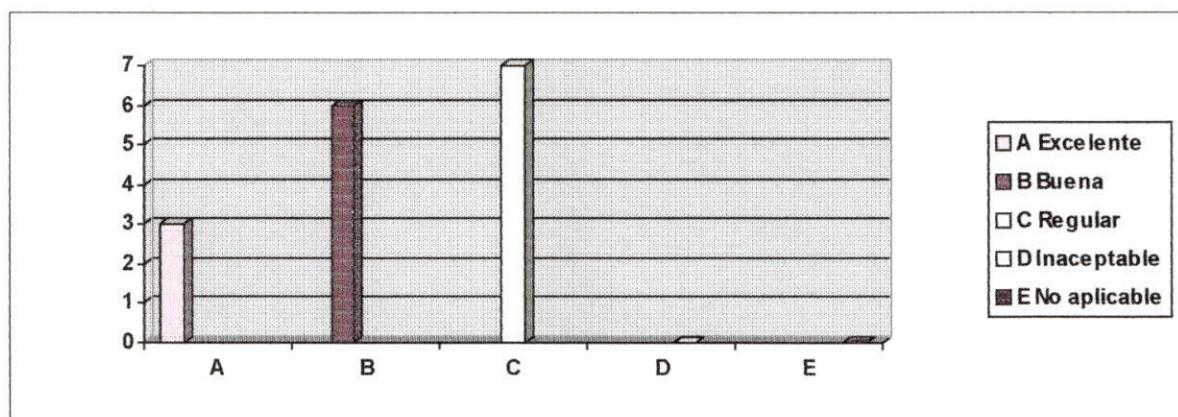
¿El director, cumple y hace cumplir los acuerdos consensuados con estudiantes y padres de familia y otros?

Cuadro 11. Cumplimiento de los acuerdos consensuados

Concepto	A Excelente	B Buena	C Regular	D Inaceptable	E No aplicable
Frecuencia	3	6	7	0	0
TOTAL	16				

Fuente: Elaboración propia, 2005

Gráfico 11. Cumplimiento de los acuerdos consensuados



Fuente: Elaboración propia, 2005

De acuerdo con los datos obtenidos, de los padres de familia encuestados, siete de ellos aseguran que los directores regularmente cumplen y hacen cumplir los

acuerdos consensuados con los padres de familia y/o estudiantes, sin embargo, seis de los encuestados indican que de buena manera cumplen y hacen cumplir los acuerdos consensuados con los padres de familia o estudiantes. Tres de los padres de familia encuestados sostienen que de manera excelente los directores cumplen y hacen cumplir los acuerdos consensuados.

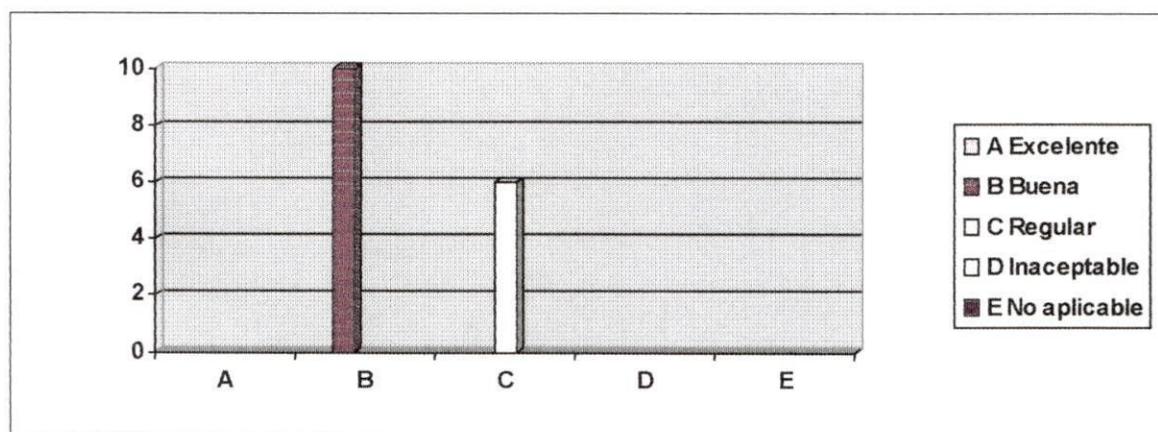
¿El director, en las diferentes reuniones, promueve la tolerancia hacia las convicciones de los demás?

Cuadro 12. Tolerancia hacia las convicciones de los demás

Concepto	A Excelente	B Buena	C Regular	D Inaceptable	E No aplicable
Frecuencia	0	10	6	0	0
TOTAL	16				

Fuente: Elaboración propia, 2005

Gráfico 12. Tolerancia hacia las convicciones de los demás



Fuente: Elaboración propia, 2005

En el anterior gráfico se observa que de los padres de familia encuestados, diez de ellos afirman que los directores expresan tolerancia hacia las convicciones de los demás de manera buena o efectiva, siempre en las reuniones acepta las críticas, observaciones en una reunión; en tanto que seis de los padres de familia encuestados mencionan que los directores de manera regular promueven la tolerancia hacia las convicciones de los demás, entre las dificultades no convocan a las reuniones de padres de familia.

CAPITULO V
CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones generales

El presente estudio de investigación, es de carácter descriptivo, fundamentalmente revela que el director se constituye en el garante de la calidad y la coherencia que debe existir en las acciones educativas de las unidades escolares. El director se constituye en el generador de intereses educativos sea con relación a los maestros o con los alumnos indirectamente. Esto convergerá hacia las finalidades y principios educativos en forma general y a la consecución de metas de calidad.

En referencia al objetivo general en el proceso investigativo se logró determinar las características del desempeño de los Directores, en base a los cuestionarios administrados tanto a los directores como a los padres de familia y representantes de la junta escolar, los cuales se encuentran en el capítulo correspondiente a la tabulación e interpretación de datos.

Los objetivos específicos han sido alcanzados, ya que los instrumentos administrados permitieron la identificación de la situación de la gestión educativa desarrollada en las unidades educativas investigadas. Determinándose de igual manera los modelos de gestión educativa que son ejecutados en las instituciones educativas, lo cual permitió conocer el desempeño de los directores en base a los cuestionarios administrados a los directores y padres de familia y junta escolar de acuerdo al correspondiente análisis y comparación de la información obtenida, por último se logró verificar el grado de aplicación de la gestión educativa en criterio de la calidad educativa.

El marco teórico desarrollado en la presente investigación da el sostén correspondiente y necesario la presente investigación ya que el recurrir a una simple apreciación sin la base teórica referente al tema no permitiría arribar a los resultados confiables y que principalmente sirvan para dar las recomendaciones.

La hipótesis planteada en la presente investigación si bien afirma que el desempeño de los directores responsables de las unidades educativas es deficiente y influiría en la satisfacción de las demandas de los padres de familia, realizado el proceso investigativo y analizada la información se puede apreciar que existe cumplimiento y desempeño parcial de los directores de acuerdo a la información proporcionada por los padres de familia sujetos que en última instancia son los que determinan sobre el acuerdo o desacuerdo sobre desempeño de los directores en la gestión educativa.

5.2 Conclusiones específicas

Las principales conclusiones específicas que se plantean son las siguientes:

Los padres de familia en su mayoría indican que los directores promueven la aplicación de diversas estrategias para conocer las demandas y necesidades de los padres de familia. En tanto, que otros padres de familia sostienen que de manera regular el director promueve estas estrategias para el buen funcionamiento de una unidad educativa. En este aspecto, hay que destacar que las demandas y necesidades de los padres de familia en primer lugar buscan una eficiencia en el servicio educativo con una buena base de conocimientos y experiencias que acrediten a sus hijos para continuar con éxito sus estudios o entrar

al mundo laboral en óptimas condiciones y que asuman con mayor responsabilidad en sus actividades personales y profesionales, asimismo, mencionamos:

- Los padres exigen a los directores que deben innovar constantemente sus conocimientos, deben generar diversas maneras y mecanismos que permitan conocer de cerca las necesidades de los padres de familia. Por tanto, el liderazgo del director deberá estar orientado adecuadamente para una buena administración.
- Los padres de familia concluyen que el director muestra actitudes de receptividad positiva a las quejas y reclamos que formulan; así mismo, las relaciones interpersonales con los estudiantes y padres de familia tienen características aceptables y las relaciones con autoridades de otras unidades educativas es adecuada. Estos aspectos demuestran que los directores tienen fortalezas en el ámbito de las relaciones sociales, asimismo, mantienen una buen a clima institucional.
- Los resultados del estudio establecen que los directores tienen una buena comunicación con los padres de familia sobre los logros y dificultades de sus hijos; existe una buena relación con las autoridades del entorno. Los hallazgos de la investigación establecen una mayor predisposición en el desempeño de los directores en este aspecto.
- En términos de la participación de los padres de familia, los resultados establece que es buena, los directores convocan a las diferentes actividades para que se integren a la comunidad educativa; Algunos padres de familia no disponen de tiempo para la planificación de la institución educativa.

- Finalmente, un rasgo central de la gestión educativa tienen que ver con el cumplimiento de los acuerdos consensuados con los padres de familia y/o estudiantes. Los resultados plantean que los directores tienen en este aspecto una debilidad en cumplir esos acuerdos, también se puede ver en algunos directores tienen un estilo de administración autoritario, aspecto que podría dificultar la aplicación de una gestión escolar efectiva.

5.3 Recomendaciones

De acuerdo a lo expuesto las recomendaciones que se sugieren son las siguientes:

- Los padres de familia buscan una formación sólida y diversificada, la escuela debe preparar a sus hijos para enfrentar con responsabilidad las dificultades y riesgos de la vida social, también la escuela debe ser consejera y orientadora.
- Los padres piden a los administradores y profesores un trato amable y personalizado para sus hijos, que los consideren como personas individuales: desean manifestaciones de calidez, cariño, preocupación y protección.
- Realizar permanentemente talleres de reflexión con los directores sobre la gestión institucional y su impacto en el logro de rendimiento escolar.
- Capacitar a los administradores sobre el rol del director en el enfoque de la gestión de calidad educativa.

- Organizar a los directores en equipos de trabajo por sectores, distritos y departamentos para crear espacios de discusión y consenso sobre sus funciones.
- Promover procesos de capacitación masiva dirigida a los docentes potenciales para asumir cargos de dirección a fin de involucrarles en proyectos educativos que garanticen altos niveles de rendimiento escolar.
- Investigar en las unidades educativas cuyos directores han logrado altos rendimientos en sus escuelas convirtiéndolas en unidades educativas modelo y socializar las experiencias logradas a través de seminarios, foros y talleres de capacitación de manera permanente.
- Desarrollar estrategias efectivas para fortalecer las cualidades de liderazgo en los directores de las unidades educativas. Desde esta perspectiva, será necesario vincular a instituciones de educación superior con experiencia en la formación de líderes.

BIBLIOGRAFÍA:

ANDER EGG, Eziquiel. Planificación educativa, Ed. Buenos Aires Argentina,
Edit. Magisterio Rió de Plata, 1994

CALLISAYA CH., Gonzalo. Gestión y Administrativa, Ed. Publicaciones
Yachay, Edit. La Paz Bolivia, 2003

CALERO PÉREZ ,Mavilo. Gestión Educativa, Ed. Lima Perú, Edit
Abedul San Marcos 1999

CHIAVENATO, Ydalberto. Proceso Administrativo, Ed. Bogotá, 2da Edit. Mc
Graw- Hill, Ed México, 2001

D' SAUZA SJ, Anthony, Descubre tu Liderazgo, Ed. Loyola,
Edit. Sal Térrea Polígono de Sao Paulo Brasil, 1997

GUTIÉRREZ LOZA, Feliciano. Proyecto Educativo de Unidad, Ed. Gráfico
Gonzáles, Edit. La Paz Bolivia, 2002

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, **FERNÁNDEZ C.** y **BAPTISTA**, Pilar.
Metodología de la Investigación, 2da. Ed. México, Edit. Mc Grau-
Hill, 1991

LEY DE EDUCACIÓN DEL PERÚ, Manual del Director del Centro Educativo,
Ed. Abedul, Edit. Lima Perú, 1998

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, Manual del Director de Unidad educativa, Ed.
Dirección de Desarrollo, Edit. S.A. 2003

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, Diseño Curricular para el Nivel de Educación Primaria, Ed. Bolivia, Edit. Claudia Dorado S.. 2004

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, Reglamento de Administración y Funcionamiento de Unidades Educativas (RAFUE.), Ed. Bolivia, Edit. Master. 2000

MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y DEPORTES, Nuevo Compendio sobre la Reforma Educativa Ley 1565 y Leyes Conexas, Ed. Gaceta Oficial, Edit. SPS. Impresores S.A La Paz Bolivia. 2000

MINISTERIO PÚBLICO, Código Niña Niño y Adolescente Ley 2026, 2da. Edición Gaceta Oficial, Edit. UPS. Impresores S.A La Paz Bolivia. 2000

INSTITUTO DE FORMACIÓN PERMANENTE (Infoper) PGE. Contexto de la Educación I, 2da. Ed. Bolivia, Edit. Bolivia DOS MIL S.R.L. 2001

INSTITUTO DE FORMACIÓN PERMANENTE (Infoper) PGE. Bases Generales de Administración Educativa II, 2da. Ed. Bolivia, Edit. Bolivia DOS MIL S.R.L. 2001

INSTITUTO DE FORMACIÓN PERMANENTE (Infoper) PGE. Planificación Educativa III, 2da. Ed. Bolivia, Edit. Bolivia DOS MIL S.R.L. 2001

INSTITUTO DE FORMACIÓN PERMANENTE (Infoper) PGE. Organización de la Unidad Educativa IV, 2da. Ed. Bolivia, Edit. Bolivia DOS MIL S.R.L. 2001

**INSTITUTO DE FORMACIÓN PERMANENTE (Infoper) PGE. Dirección de la
Unidad Educativa V, 2da. Ed. Bolivia, Edit. Bolivia DOS MIL
S.R.L. 2001**

**INSTITUTO DE FORMACIÓN PERMANENTE (Infoper) PGE. Seguimiento y
Evaluación VI, 2da. Ed. Bolivia, Edit. Bolivia DOS MIL S.R.L.
2001**

**ORTEGO, Jesúa, ESCOBAR, Federico, DOMÍNGUEZ, Idoia y otros, Manual
para el Facilitador en Resolución de Conflictos, Ed. Arte Manía
Edit. Cochabamba Bolivia, 2000**

**SOVERO, Hinostraza, Franklin, Proyecto de Desarrollo Institucional de Un
Centro Educativo, Ed. Abedul, Edit. Lima Perú, 1998**

DICCIONARIOS

- 1) **ENCAS, Diccionario enciclopédico de la lengua española, dirigida por
PEGUERO, Galgys 2da. Ed. 1992**

- 2) **GLOSARIO PEDAGÓGICO, de GUTIÉRREZ, Loza Feliciano, Ed.
Gráfico, Edit, La Paz Bolivia 4ta. Ed. 2000**

A N E X O

ANEXO 1
CUESTIONARIOS

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

CUESTIONARIO PARA PADRES DE FAMILIA

Estimado Padre de familia:

Usted ha sido seleccionado para participar en la evaluación del desempeño del director, de la unidad educativa. Conscientes de su singular aporte, le solicito responder el siguiente cuestionario, que permitirá conocer su opinión.

Muchas gracias:

A. DATOS GENERALES									
1. EDAD:									
2. SEXO:									
3. ANTIGÜEDAD EN LA UNIDAD EDUCATIVA:									
Lugar y fecha:									
B. ENCUESTA					De manera				
1. Marque con una cruz en la casilla de la columna que mejor expresa su criterio. 2. Cuando un ítem no se ajusta a lo que usted desea responder o cuando no tenga elementos de juicio para dar una respuesta, utilice la columna "no aplicable", sin embargo, esto debe ser excepcional.					E	D	C	B	A
					No aplicable	Inaplicable	Regular	Buena	Excelente
EXPECTATIVA DE USUARIOS									
1. ¿El director, busca información sobre lo que los padres de familia piensan que se debería realizar en la unidad educativa?									
2. Para recoger estas informaciones, ¿el director promueve diversas estrategias como: (cuestionarios, entrevistas, reuniones, etc.)?									
3. ¿El director, muestra receptividad a las quejas que formulan los padres de familia?									
ACTITUD DE SERVICIO									
4. ¿El director, trata con consideración y respeto al interlocutor (padre de familia o estudiante)?									
5. ¿El director, muestra interés por las personas?									
6. ¿El director, muestra una apariencia aseada y agradable?									
RELACIONES SOCIALES									
7. ¿El director, conoce y mantiene trato con representantes de las comunidades, organizaciones, ONGs, que son del entorno local?									
8. ¿El director, se relaciona con frecuencia, con directores de otras unidades educativas y/o autoridades?									
9. ¿El director, informa regularmente de los logros alcanzados por los estudiantes a la comunidad?									
GESTION DEMOCRÁTICA									
10. ¿El director favorece la participación de los padres de familia en diversas actividades?									
11. ¿El director, cumple y hace cumplir los acuerdos consensuados con estudiantes y padres de familia y otros?									
12. ¿El director, en las diferentes reuniones, promueve la tolerancia hacia las convicciones de los demás?									

ANEXO 2
FOTOGRAFIAS



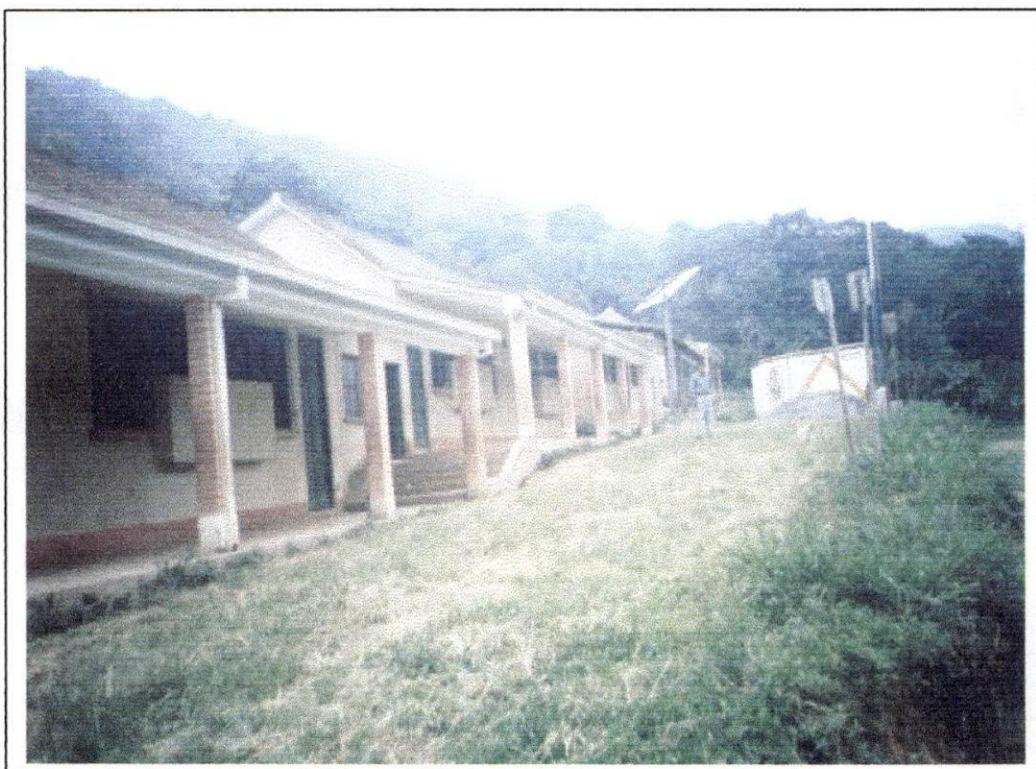
FOTOGRAFÍA N° 1

En la fotografía se observa grupo de estudiantes y el personal docente, de la Unidad Educativa "Ismael Montes" de la colonia San Silverio.



FOTOGRAFÍA N° 2

Es la Unidad Educativa asociada del Núcleo "Entre Ríos". En un acto cívico y visita del director donde hace una serie de recomendaciones a los alumnos y su buena predisposición para atender sus necesidades y demandas.



FOTOGRAFÍA N° 3

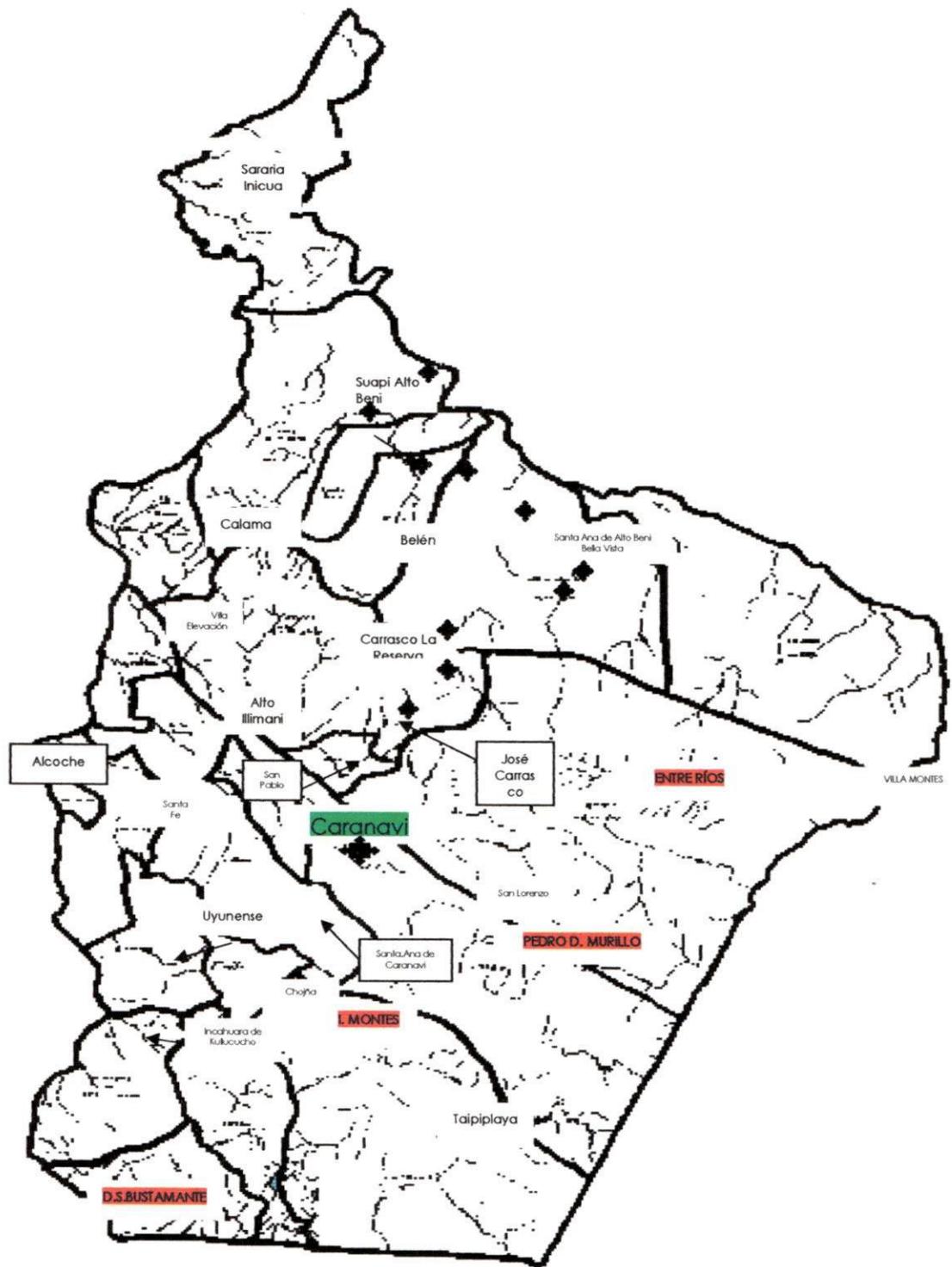
En la foto se observa la nueva infraestructura de la Unidad Educativa Central "René Barrientos Ortuño". del cantón Choro.



FOTOGRAFÍA N° 4

En la foto se observa seminario taller de los Directores del distrito Caranavi sobre Proyectos Educativos, auspiciado por el Instituto de Formación Permanente INFOPER.

ANEXO 3
MAPA Y LEY DE CRACIÓN DE
PROVINCIA CARANAVI



MAPA DE UNIDADES EDUCATIVAS

REPUBLICA DE BOLIVIA
 DEPARTAMENTO DE LA PAZ
 PROVINCIA DE CARANAVI

HONORABLE ALCALDIA MUNICIPAL
 DE CARANAVI

REFERENCIA

U.E

U.E. INVESTIGADAS

D.D.E.C

DIRECCIÓN DISTRITAL DE CARANVI

LEY No. 1401
LEY DE 16 DE DICIEMBRE DE 1992

LUIS OSSIO SANJINES
PRESIDENTE DEL HONORABLE CONGRESO NACIONAL

Por cuanto el Honorable Congreso Nacional, ha sancionado la siguiente Ley:

EL HONORABLE CONGRESO NACIONAL,

D E C R E T A :

ARTICULO PRIMERO.- Créase la Provincia "CARANAVI", en base a la Tercera Sección Municipal de la Provincia Nor Yungas del Departamento de La Paz, la misma que se constituye en la PRIMERA SECCION MUNICIPAL, de la nueva jurisdicción a los cantones creados con Ley: CARANAVI, que será la capital de la nueva provincia, CHORO, TAYPIPLAYA, SANTA FE, ALCOCHE, VILLA ELEVACION, INCA HUARA DE CKULLU KUCHU, CARRASCO UYUNENSE, INICUA, SANTA ANA DE ALTO BENI, SAN PABLO, CHOJNA, SANTA ROSA, BELEN Y EDUARDO ABAROA.

ARTICULO SEGUNDO.- Los límites de la nueva provincia son: al Norte con la Segunda Sección Municipal de la Provincia Larecaja; al Sud con la Primera Sección Municipal de la provincia Nor Yungas; al Este, con la Segunda Sección Municipal y Cuarta Sección Municipal de la Provincia Sud Yungas y al Oeste, con la Tercera Sección Municipal de la Provincia Murillo y Segunda Sección Municipal de la Provincia Larecaja.

ARTICULO TERCERO.- De conformidad con el artículo 6to. del Decreto Supremo 2282 de 5 de diciembre de 1950, el Instituto Geográfico Militar queda encargado de efectuar las delimitaciones, levantar el plano y fijar los hitos respectivos.

Pase al Poder Ejecutivo, para fines constitucionales.

Es dada en la Sala de Sesiones del Honorable Congreso Nacional, a los veintidos días del mes de septiembre de mil novecientos noventa y dos años.

Fdo. Guillermo Fortún Suárez, Gastón Encinas Valverde, Elena C. de Zuleta, Oscar Vargas Molina, Arturo Liebers Baldivieso, Walter Villagra Romay.

En sujeción a lo previsto por el artículo 78 de la Constitución Política del Estado.

Por tanto lo promulgo para que se tenga y cumpla como Ley de la República.

FDO. LUIS OSSIO SANJINES PRESIDENTE DEL HONORABLE CONGRESO NACIONAL, Carlos A. Saavedra Bruno, Alberto Saenz Klinski.