

Apróbo' con la calificación de **APROBACION SIMPLE**  
correspondiente a 60 puntos  
CS. ED-326 T-1500

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

*Lic. Domingo Mamani C.*  
Mg. Cs. PSICOPEDAGOGIA Y EDUC. SUP.  
No Reg. CPCE - 007 - MCO  
Presidente del Tribunal



**TEMA** : COMPORTAMIENTO – CLIMA ORGANIZACIONAL

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**POSTULANTE** : ROSMERY APAZA GUARACHI

**TUTOR** : LIC. ORLANDO HUANCA RODRÍGUEZ

**01600**



*Lic. Eusebio Guachalla M.*  
Tribunal

**LA PAZ – BOLIVIA**  
**2006**

*Lic. Orlando Huanca Rodríguez*  
DIRECTOR  
Carrera Ciencias de la Educación

*16-XI-06*  
01600  
CLIMA ORGANIZACIONAL  
ADMINISTRACION EDUCATIVA  
MOTIVACION DEL EMPLEADO

## INDICE

	Pág.
I. INTRODUCCION.....	1
II. ANTECEDENTES PROBLEMA.....	2
2.1 Aspecto Sociocultural.....	4
2.2 Aspecto Económico.....	5
2.3 Aspecto Educativo.....	5
2.4 Estructura Organizacional.....	6
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
3.1 Descripción del Problema.....	7
3.2 Formulación del Problema.....	9
IV. OBJETIVO.....	10
4.1. Objetivo General.....	10
4.2. Objetivo Especifico.....	10
V. JUSTIFICACION.....	10
VI. HIPOTESIS.....	12
6.1 Variables.....	12
6.1.1 Variable Independiente.....	12
6.1.2 Variable Dependiente.....	12
6.2 Conceptualización de las variables.....	13
VII. MARCO METODOLOGICO.....	17
7.1 Selección de la Muestra.....	17
7.2 Tipo de Estudio.....	18
7.3 Enfoque Metodológico.....	18
7.4 Diseño de la Investigación.....	18
VIII. MARCO TEORICO.....	19
8.1 Introducción.....	19
8.2 Marco Histórico.....	20
8.2.1 Historia de la Administración Educativa.....	20

8.2.2	Antecedentes para la transformación, administración y gestión.....	22
8.2.3	Los Administradores educativos.....	24
8.2.4	Adaptación de las teorías.....	25
IX.	MARCO CONCEPTUAL.....	27
9.1	El nuevo paradigma de gestión y administración educativa en la reforma educativa.....	27
9.2	La Formación Docente en la Reforma Educativa.....	28
9.2.1	La importancia de la formación docente en el proceso de Reforma Educativa.....	30
9.2.2	Plan de formación docente.....	30
9.2.3	La Participación Popular en el Sistema Educativo de Bolivia...	31
9.2.4	Organización Educativa.....	35
9.2.5	Clima Organizacional.....	37
9.2.6	Teoría de la Clima Organizacional de Rensis Likert.....	38
9.2.7	Instrumento de diagnóstico de la Clima Organizacional.....	42
9.2.8	El impulso motivador.....	44
9.2.9	Papel que se juega en la Administración y la teoría del rol....	44
9.3	Conflictos entre papeles.....	46
9.3.1	La estructura del papel institucional.....	46
9.3.2	Concepto de equilibrio.....	47
9.3.3	Las relaciones del rol.....	48
9.3.4	El problema de la Interiorización.....	49
9.3.5	El problema de la generalización.....	50
9.3.6	Concepto de la Clima Organizacional.....	50
9.3.7	Presiones para el cambio.....	52
9.3.8	Lineamiento para una gestión participativa.....	52
9.4	Elementos de una nueva cultura organizacional con calidad.....	56
9.4.1	Unidad de propósito de calidad.....	57
9.4.2	Organización abierta y descentralizada.....	58

9.4.3	Gestión centrada en los beneficiarios.....	58
9.4.4	Eficacia y Eficiencia organizacional.....	59
9.4.5	Estructura organizacional horizontal.....	59
9.4.5.1	Liderazgo administrativa participativa.....	59
9.4.6	Instrumento de gestión educativa.....	63
9.4.7	Proyecto de educativo de unidad.....	63
9.4.7.1	Características del proyecto educativo.....	64
9.4.8	Componentes del proyecto educativo de unidad.....	64
X.	MARCO DEMOSTRATIVO.....	72
10.1	El proceso de la investigación.....	72
10.2	Interpretación y análisis de resultados.....	74
10.2.1	Área pedagógico curricular.....	74
10.2.2	Área administrativo-institucional.....	76
10.2.3	Área relaciones con la comunidad.....	78
10.2.4	Área infraestructura.....	78
10.3	resultados de la investigación.....	79
10.4	resultados de la investigación a estudiantes.....	87
10.5	Sistematización de los resultados de la problemática de la Unidad Educativa "Ángel Avendaño".....	95
10.5.1	Componente pedagógico- curricular.....	96
XI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	102
11.1	Conclusiones.....	102
11.2	Recomendaciones.....	103
	BIBLIOGRAFIA.....	105
	ANEXO	

## **DEDICATORIA**

A mis padres Miguel Apaza L. Albertina Guarachi M.  
Por la paciencia que me tuvo, por el apoyo y la  
confianza que me brindaron velando mi superación y  
durante que duro mi formación académica.

### **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por concederme la vida y la salud.

A la Universidad Mayor de San Andrés por brindarme la oportunidad de realizar mi formación académica.

A mi tutor Lic. Orlando Huanca por impartirme todos sus conocimientos y experiencias para mi formación, y también a los docentes de la carrera Ciencias de la Educación.

## INTRODUCCION

En muchos países latinoamericanos, como ser Chile, México, Perú, Argentina, Colombia y otros, se ha implementado la Reforma Educativa, con el intento de mejorar la calidad de la educación, a partir de paradigmas actuales como el constructivismo, la Escuela Activa y otras tendencias educativas.

En Bolivia, la Reforma Educativa se ha implementado desde 1995, también con el propósito de cambiar las viejas prácticas tradicionales que promueven una educación individualista, memorística y arribista. Esta Reforma Educativa no se ha implementado solamente porque se le ha ocurrido al Gobierno; si no, por el contrario, este ha sido fruto de constantes congresos pedagógicos, seminarios y debates, con la participación masiva de maestros, trabajadores y diferentes instancias involucradas en la Educación.

En estos congresos se planteaban constantes criticas al sistema educativo vigente y obviamente a muchas propuestas educativas que fueron bases para la actual Reforma Educativa, sin embargo esta fue elaborada por el ETARE (Equipo Técnico de Apoyo a la Reforma Educativa), el mismo que, si bien habría tomado en cuenta las conclusiones y recomendaciones a las que se habían llegado en dichos seminarios y congresos, no tomo en cuenta la participación de los principales involucrados en la educación, como son los maestros.

En forma de implementación de la Reforma Educativa en el país, ha ocasionado descontento y resistencia, en muchos maestros; lo cual se ha podido percibir, con mayor claridad, en las unidades educativas donde se implementa el programa de transformación y mejoramiento, en las que se atraviesa por múltiples dificultades.

## II. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El clima institucional y la motivación docente es un tema con fuerte interrelación e interdependencia. El ambiente de trabajo se convierte en uno de los factores de mayor relevancia en el campo laboral y educativo. ¿A quién le gustaría pasar la mayor parte de su tiempo respirando una atmósfera tensa y adversa y realizar, además, un trabajo satisfactorio?

Muchos autores se atreven a afirmar que este tema es tan importante que, en última instancia, *es el clima el que educa*, las relaciones que se tienen entre estudiantes, maestros, administrativos, los valores que se encarnan en una institución, etc.

En este sentido, el presente estudio intenta determinar y describir el tipo de clima institucional educativo predominante en una unidad educativa fiscal del área dispersa conocida también como rural y la motivación docente para que éstos implementen experiencias educativas de tipo innovador.

Se revisará la teoría desde la tradición educativa de la educación en contextos dispersos y los aportes desde las corrientes eficaces y de mejora de las instituciones educativas, rescatando los principales aportes y elaborando, a partir de ellas, una perspectiva propia para esta investigación.

La mejora de la calidad de nuestro sistema educativo es un tema preocupante de nuestra sociedad en su conjunto, este cambio pasa por la necesaria implementación de experiencias educativas innovadoras aplicadas al aula.

El contexto de Reforma en el que vivimos ha puesto al descubierto una serie de problemas y necesidades de la educación en nuestro país, sobre todo en cuanto a la necesidad de actualización y capacitación docente. Esto puso en



jaque a los maestros, quiénes buscaron múltiples vías de actualizarse en los nuevos enfoques y paradigmas educativos a través de diversos talleres de capacitación, en muchos casos, realizaron su profesionalización o “mejoramiento docente” en diferentes Universidades. Pese a todo ello, en la realidad no se evidencian cambios muy significativos en la educación del país, sobre todo en el nivel secundario.

El clima institucional educativo que envuelve a los maestros, como contexto laboral, no parece ayudar mucho ni ser muy favorable a la hora de pensar en poner en práctica todo el bagaje teórico del que se apropiaron.

Los maestros, si bien manejan nuevos discursos pedagógicos, no parecen muy motivados, por su contexto institucional, a volcar toda la teoría que manejan en sus aulas. Resultados preliminares de una investigación realizada por el equipo de “aula reformada” da cuenta de lo siguiente:

“Existen algunas pistas que muestran, por ejemplo, que maestras y maestros regresan a sus aulas (*después de la capacitación*) con nuevas categorías para conceptualizar su trabajo, pero con las mismas prácticas de siempre”<sup>1</sup>.

Sin embargo, pese a este panorama no muy consolador, existen maestros motivados y que se animan a realizar experiencias educativas innovadoras en el aula. Muchos de estos maestros trabajan en unidades educativas fiscales.

Particularmente, en el departamento de La Paz, en muchas unidades fiscales hay maestros que están realizando experiencias educativas innovadoras en el nivel secundario; curiosamente, en estas unidades parece existir un mejor ambiente o clima institucional educativo.

---

<sup>1</sup> CÉSPEDES, Marisabel, en : *Nuevas Palabras*, Época 3, N° 35.

En la actualidad no existen investigaciones que tomen en cuenta el clima institucional educativo a la hora de enfocar el problema del trabajo docente y su motivación para la implementación en el aula de experiencias educativas que mejoren la calidad educativa.

Esta investigación nace de la **necesidad de conocer el tipo de clima institucional educativo predominante en la unidad educativa fiscal “Ángel Avendaño”** y la relación con la motivación de los docentes para implementar experiencias educativas innovadoras.

El presente trabajo se orientó a partir de cinco preguntas esenciales, para ser explicadas en este estudio:

- ¿Cuál es el clima institucional que predomina en la Unidad Educativa “Ángel Avendaño”.
- ¿Qué factores o dimensiones del clima institucional educativo influyen más en la motivación de los maestros.
- ¿Qué similitudes y diferencias existen entre el clima institucional educativo de la Unidad Educativa “Ángel Avendaño” y la motivación de los maestros para implementar experiencias educativas innovadoras?

La Unidad Educativa “Ángel Avendaño” cuenta con un reglamento interno, por lo que existe interés del personal docente, administrativo y alumnos en cuanto al control de asistencia, funciones correspondientes de cada uno de estos.

## **2.1 ASPECTO SOCIOCULTURAL**

La Unidad Educativa “Ángel Avendaño”, cuenta con servicios básicos, agua, luz, alcantarillado, y otros servicios, lo permite un buen funcionamiento de la institución.

Los alumnos/as de la unidad educativa “Ángel Avendaño” en su mayoría pertenece a la clase media y de trabajadores públicos.

## **2.2 ASPECTO ECONOMICO**

La comunidad Aygachi, dependiente de Puerto Pérez, cuarta sección de la provincia Los Andes.

### ➤ **Producción Agropecuaria**

Tiene como principal ingreso, el cultivo de Papa, quinua, cebada y haba. Y también el consumo en la alimentación en las diferentes familias.

### ➤ **Producción Pecuaria**

La producción se desarrolla principalmente con el ganado vacuno, porcino, acuicultura, avicultura. etc. Apropiado para la producción de la región y comercialización en las ferias de la región para el desarrollo de la comunidad.

## **2.3 ASPECTO EDUCATIVO**

La Unidad Educativa “Ángel Avendaño” adecuándose a estos cambios, se esfuerzan para llevar adelante una adecuada enseñanza a sus educandos con nuevas paradigmas y adelantos tecnológicos, que así lo exige el mercado competitivo laboral.

Para estos se exige el docente para encarar con nuevas paradigmas, y la permanente actualización pedagógica y didáctica para obtener una calidad de educación que se imparten en aulas.

Unidad Educativa “Ángel Avendaño” que esta ubicado en Sur Oeste de la ciudad de La Paz a una distancia de 80km y de la frontera de Perú es a una distancia de 25km.s,n,m.

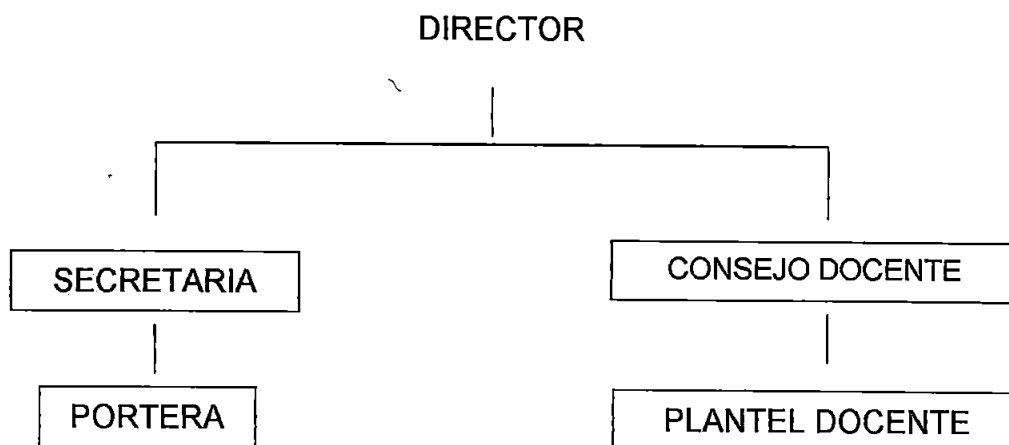
El personal docente de la Unidad Educativa “Ángel Avendaño” cuenta con los Ítems correspondientes y con un buen nivel de formación académica y

pedagógica, para desarrollar el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

El Personal Administrativo y de apoyo, carecen de alguna manera de eficiencia en cuanto a la administración del personal docente y estudiantes.

Se ha puesto en consideración de la administración, docentes y estudiantes un cuestionario del cual se extrajeron los datos y conclusiones correspondientes y con el equipo de Gestión el análisis FODA que los detallamos:

## 2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



### Composición de la Unidad Educativa “Ángel Abendaño”

<b>PERSONAL</b>	<b>Número Personas</b>
Docentes	29
Alumnos	620
Administrativo	3
<b>TOTAL</b>	<b>652</b>

Fuente: Elaboración Propia

### **III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Al implementarse la Ley 1565 de la Reforma Educativa del 7 de Julio de 1994, han surgido cambios significativos en la práctica pedagógica de aula.

Sin embargo, se han presentado varias dificultades en este proceso de cambio. Uno de estos casos, es precisamente la Unidad Educativa "Ángel Avendaño" de Distrito Puerto Pérez, donde los docentes no aceptan la nueva práctica pedagógica, que propone la Reforma Educativa, resistiéndose a dejar atrás su práctica tradicional y memorística.

Antes y durante la implementación de la Reforma Educativa se llevaron a cabo varios cursos de capacitación y actualización docente, con temáticas técnico pedagógicas relativas a la Reforma Educativa.

Sin embargo, en la Unidad Educativa "Ángel Avendaño" de la comunidad de Aygachi de departamento La Paz, se observa que, el Director está poco informado acerca de los postulados de la Reforma Educativa y este desconocimiento hace que, de una manera disimulada, imponga su autoridad, contribuyendo así a profundizar aun más, el ambiente tenso en la Unidad Educativa. Aunque aparentemente, es previsible percibir un ambiente de cordialidad.

A esto se suma el desconocimiento de algunos maestros, en el manejo técnico pedagógico de la Reforma, por la insuficiente orientación que tienen. Estos maestros, al intentar introducir los cambios en su práctica educativa, cometen una serie de errores que, a su vez, ocasionan la crítica de los otros maestros, profundizando aun más los conflictos ya existentes en la unidad.

Todos estos aspectos hacen que, en la Unidad Educativa, se trabaje en un ambiente tenso y complicado, donde afloran las susceptibles, el malestar, la

desconfianza y hasta rivalidad, entre los maestros. Este clima de desorientación y malos entendidos, obstaculiza el logro de los objetivos, reduciendo la calidad en la educación.

Los docentes que no asistieron a los cursos, cursillos y seminarios precisamente eran aquellos que se oponían a la Reforma Educativa y justamente los que tuvieron mayores confusiones, ya que el trabajo que estaban acostumbrados a realizar tendría que cambiar radicalmente y para ellos no fue fácil por estar enmarcados en la práctica tradicional conductista, por su parte los docentes que aceptaron el cambio, tenían una mayor predisposición a enfrentar esta situación como un reto para ellos.

A raíz de estos hechos que se presentaron en la Unidad Educativa "Ángel Avendaño", muchos docentes fueron cambiados.

El Director fue sustituido, algunos docentes se jubilaron y otros pidieron su cambio por no estar de acuerdo con la Reforma Educativa. Todos ellos se muestran desorientados y al parecer no están muy bien informados sobre la Reforma Educativa, ya que evitan dialogar o consultar sobre su implementación.

Las relaciones personales que existen en la Unidad Educativa "Ángel Avendaño", son conflictivas ya que algunos docentes no se dirigen la palabra, no comparten opiniones, sugerencias, ni proponen soluciones a problemas educativos que se presentan y prefieren trabajar con indiferencia y solo cumplir sus obligaciones y/o funciones académicas.

Esta situación conflictiva, en las relaciones docentes – docentes, docentes – Director, han ocasionado un desequilibrio institucional, perjudicando el adecuado desarrollo organizativo de las actividades académicas. Cuando estas

relaciones debieran llevarse a cabo en un marco de comunicación, diálogo, convivencia, afecto y respeto, en función de la Educación y el alumnado. Estos aspectos señalados constituyen el motivo que impulsa a investigar la influencia que tiene el proceso de cambio en el clima organizacional, presentándose las siguientes interrogantes:

### **3.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la influencia de los procesos de cambio institucional que plantea el enfoque de la Reforma Educativa, en el clima organizacional educativo de la Unidad Educativa "Ángel Avendaño"?

- **Análisis del Problema**

A partir de las consideraciones señaladas anteriormente, puntualizar que el Clima Organizacional Educativo es aquel elemento que tiene poco o casi ningún efecto en el adecuado desarrollo de una institución educativa es afirmar una falacia.

La verdad, más bien, es que el Clima Organizacional Educativo generado positiva y favorable en una organización o unidad educativa, ha de facilitar enormemente al desarrollo y crecimiento de la misma, permitiendo simultáneamente, que sus estudiantes logren el rendimiento académico deseado.

A la luz de lo indicado y con relación a la Unidad Educativa "Ángel Avendaño", se observa que, actualmente existe una falta de conciencia sobre la importancia de la existencia de un Clima Organizacional Educativo favorable que debe imperar en esta. Parece que este factor mencionado se debe, fundamentalmente, a la ausencia de estrategias y mecanismos que posibiliten la difusión de una "Cultura de Buenas relaciones" entre los integrantes

(docentes, administrativos y Dirección) de la Unidad Educativa “Ángel Avendaño” bajo estas condiciones indicadas la problemática del comportamiento y clima organizacional en la Unidad Educativa genera una serie de situaciones de conflicto que se traducen en las interrogantes descritas anteriormente.

#### **IV. OBJETIVOS**

##### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar la influencia que tienen los procesos de cambio institucional que plantea la Reforma Educativa sobre el Clima Organizacional educativo en la Unidad Educativa “Ángel Avendaño”

##### **4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar el clima organizacional que vive la escuela institucional que plantea la Reforma Educativa sobre el clima organizacional educativo en la Unidad Educativa “Ángel Avendaño”.
- Analizar las fortalezas y debilidades que se presentan en la implementación institucional de la Reforma Educativa.
- Analizar los roles de la Dirección, en su relacionamiento con los docentes durante la implementación de la Reforma Educativa.
- Conocer las dificultades que provoca un clima organizacional adverso, en la relación laboral docente – Director – Alumnos.

#### **V. JUSTIFICACION**

A partir de la Ley de Reforma Educativa, en las instituciones educativas se atraviesa por un proceso transformación y permanente de cambios, principalmente en el ámbito pedagógico. Estos cambios exigen, en los



docentes una nueva dinámica de trabajo; una nueva manera de pensar, de actuar y sobre todo, de entender el proceso de enseñanza y/o aprendizaje. Sin embargo en la práctica, este proceso de cambio no se da fácilmente, por el contrario, este proceso crea confusiones, dificultades conflictos en las relaciones interpersonales.

Esta situación se observa en la Unidad Educativa "Ángel Avendaño", donde se ha iniciado la implementación de la Reforma Educativa, con el programa de transformación en la educación, este cambio a generado disconformidades respecto a la Reforma Educativa.

Algunos de los docentes están de acuerdo con los cambios que propone la Reforma Educativa y actúan de acuerdo a ello porque el Art. 50 del D.S. N° 23950 del 1° de febrero de 1995 indica lo siguiente: "es objetivo de la educación superior no universitaria brindar formación profesional y práctica de acuerdo a los intereses y vocación de los estudiantes y la potencial estructura ocupacional del país"; en estricto cumplimiento a la mencionada disposición legal, la misión institucional de la Unidad Educativa "Ángel Avendaño", es "formar profesionales eficientes basándose en el desarrollo de competencias administrativas y contables, dotados de valores éticos y morales que permitan desarrollarse con idoneidad y honestidad en el contexto socio laboral del país". Pero la mayoría de ellos no la aceptan, razón por la cual se resisten a cambiar su práctica tradicional en cambio otros docentes prefieren no opinar al respecto y se limitan a realizar los cambios con indiferencia o trabajar por cumplir sin ninguna convicción.

Estas diferencias de opiniones, malogran las relaciones interpersonales entre los docentes, cuando debería existir una comunicación y dialogo en una unidad educativa para no perjudicar el buen desarrollo del proceso educativo.

En el proceso de cambio, el papel del Director es muy importante ya que es el eje central de enlace entre los docentes, alumnos y la comunidad educativa en general. Es coordinador para que todo marche bien, aunque no es el único responsable. Cada uno de los miembros de la comunidad educativa juega también un papel importante en el proceso de cambio.

De esta manera, la presente investigación pretende analizar y describir la influencia que tiene el proceso de cambio, en el clima organizacional de la Unidad Educativa "Ángel Avendaño", y como este clima organizacional, a su vez puede dificultar o contribuir el éxito o el fracaso de las metas propuestas por la Reforma Educativa.

Los resultados obtenidos en el presente investigación contribuirán al desarrollo de la Reforma Educativa, porque a partir de este estudio, se podrán analizar las reformas y también se podrá realizar un estudio y reflexión que ayudara a conocer a los educadores y autoridades educativas, la importancia de trabajar en un ambiente de cordialidad y armonía, aun si se tuviera que implementar cambios.

## **VI. HIPOTESIS**

**Los actuales conflictos de comunicación e interrelación en el equipo docente – Director de la Unidad Educativa "Ángel Avendaño", limitan el rendimiento académico de los estudiantes, las cuales son determinantes en los cambios pedagógicos y didácticos en el Proceso de Aprendizaje.**

### **6.1 VARIABLES**

#### **6.1.1 variable independiente**

Conflictos y la interrelación en el equipo docente – Director.

#### **6.1.2 variable dependiente**

Rendimiento Académico de Estudiantes

## **6.2 CONCEPTUACION DE VARIABLES**

### **“Interrelaciones personales”**

Es la correspondencia, enlace o trato en la acción educativa, donde el maestro trata de influenciar o afectar al alumno, a través del intercambio de acciones y mensajes seleccionados y sistemáticos, con el fin de lograr la formación del mismo.

### **“Rendimiento Académico”**

El objetivo se centra en analizar la realidad de la calificación académica que afecta a los estudiantes de la unidad educativa, y encontrar la forma adecuada para que seleccione esa realidad. Por ello se considera acertada la definición operativa de rendimiento académico por Matticoli<sup>2</sup>.

“El grado o medida con que el alumno/a o grupo de alumnos/as logra los fines propios de un nivel determinado del sistema educativo, resulta de una medición, o de la combinación de dos o más medidas parciales propias de cada materia o actividad y que integran dicho nivel educativo”.

De una forma simplificada se puede definir el rendimiento, indicando que residen en las calificaciones que, de acuerdo con la legislación vigente, otorgan los docentes a los alumnos/as de la Unidad Educativa “Ángel Avendaño”.

Finalmente puede decirse que, en un plano teórico, la delimitación de un adecuado criterio de rendimiento académico debe tomar en cuenta dos tipos de componentes:

- Un componente de contenidos basados en los resultados tanto cognitivos como no cognitivos.

---

<sup>2</sup> MATTICOLI, 1997

- Un componente temporal, que abarquen tanto el rendimiento inmediato (en el lapsos temporal de la permanencia del alumno en la Unidad Educativa “Ángel Avendaño”), como el rendimiento mediato que considere los logros vocacionales, ocupacionales, así como los logros de tipo social.

#### ♦ OPERACIONALIZACION DE LA HIPOTESIS

La Hipótesis que se maneja o plantea en el presente trabajo, puede ser desagregada en las siguientes variables e indicadores:

HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
Los actuales conflictos de comunicación e interrelación en el equipo docente – Director de la Unidad Educativa “Ángel Avendaño”, limitan el rendimiento académico de los estudiantes, los cuales son determinantes en los cambios pedagógicos y didácticos en el Proceso de Aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto en la interrelación en el equipo Docente – Director.</li> <li>• Rendimiento académico de los estudiantes.</li> <li>• Cambios pedagógicos y didácticos en el proceso de aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La actual comunicación e interrelación de la Unidad Educativa “Ángel Avendaño” genera conflictos.</li> <li>• Cifras ponderadas o porcentajes del aprendizaje de los estudiantes.</li> <li>• La necesidad de un logro favorable en el Proceso de Aprendizaje.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## OPERACIONALIZACION DE VARIABLES:

Variable Nominal	Variable Real Dimensiones	Variable Operativa Indicadores
Desempeño intra-cátedra del DOCENTE de la Unidad Educativa "Ángel Avendaño"	Facilitado del Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposición en clase</li> <li>- Respuestas</li> <li>- Uso de bibliografía</li> <li>- Relación temas.</li> <li>- Explicación – clase</li> <li>- Uso de recursos</li> <li>- Métodos de enseñanza</li> <li>- Conclusiones – clase.</li> </ul>
	Evaluador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación – objetivos</li> <li>- Retroinformación</li> <li>- Asignación puntajes</li> <li>- Dificultad ítems</li> <li>- Registro calificación</li> <li>- Objetividad</li> </ul>
	Orientador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frases estimulantes</li> <li>- Atención – Asesoría</li> <li>- Fomenta Colaboración</li> <li>- Atiende con actividades</li> </ul>
Desempeño extracátedra del Personal Docente de la Unidad Educativa "Ángel Avendaño"	Actividades de formación y difusión cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiste – contribuye</li> <li>- Participa – aporta ideas</li> <li>- Apoya con actividades.</li> </ul>
	Ética Profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receptivo – respetuoso</li> <li>- Preocupado- buen uso del</li> </ul>

		lenguaje – diligente y eficaz – conducta acorde.
	Cumplimiento de normas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planifica – cumple orientaciones</li> <li>- Ejecuta comparte lineamientos.</li> <li>- Ofrece información y recaudos.</li> <li>- Conduce y transcribe datos.</li> </ul>
Características del Clima Organizacional de la Unidad Educativa “Ángel Avendaño”	Información Biográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posición</li> <li>- Sexo</li> <li>- Edad – años exp.</li> <li>- Años laborando en la Unidad Educativa “Ángel Avendaño”</li> </ul>

**OPERACIONALIZACION DE VARIABLES:**

<b>Variable Nominal</b>	<b>Variable Real Dimensiones</b>	<b>Variable Operativa Indicadores</b>
	Factores Generales del Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeto</li> <li>- Confianza</li> <li>- Moral</li> <li>- Motivación</li> <li>- Crecimiento Académico y Social</li> <li>- Armonía</li> <li>- Renovación</li> <li>- protección</li> </ul>

	Factores Determinantes del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solución de problemas</li> <li>- Metas institucionales</li> <li>- Identificación de conflictos</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Participación</li> <li>- Autonomía</li> <li>- Estrategias de aprendizajes.</li> <li>- Planificación</li> <li>- Supervisión</li> </ul>
--	--	--

## VII. MARCO METODOLOGICO

### 7.1 SELECCIÓN DE LA MUESTRA UNIVERSO POBLACIONAL

“Es el criterio de selección de los sujetos que serán investigados el mismo es un fragmento del universo que es representativo”

El tipo de muestra que se utiliza en la investigación es la no probabilística porque la elección de los sujetos u objetos de estudio dependen del criterio del investigador”. La muestra no probabilística o muestras dirigidas pueden ser de varias clases, como la muestra de sujeto voluntario, muestra de expertos, muestra de sujeto tipo o estudio de casos y muestra por cuotas. Puesto que se trata de un estudio de caso se estableció los siguientes criterios:

#### **DOCENTES:**

- Que realicen su labor educativa en la Unidad Educativa “Ángel Avendaño”
- Docentes de los estudiantes de 12 – 18 años de edad.

**ESTUDIANTES:** Los estudiantes deben estar inscritos a la Unidad Educativa “Ángel Avendaño”.

## **7.2 TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio que se ha desarrollado en el presente trabajo de grado, es el analítico – descriptivo (explicativo), ya que lo que se pretende “especificar las propiedades importantes de personas como grupos, comunidades, o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis” además, se desea “seleccionar una serie de cuestiones y se medirá cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga”.

## **7.3 ENFOQUE METODOLOGICO**

El enfoque metodológico que se adoptara es el deductivo, porque se tiene el propósito de partir de aspectos genéricos para luego arribar a consideraciones de orden particular.

En la presente investigación se utilizó las técnicas de la observación y la entrevista informal con el fin de diagnosticar la posibilidad de desarrollar el presente trabajo.

Aún cuando los instrumentos han sido validos y estandarizados en investigaciones anteriores, se determinó calcular los índices de confiabilidad obtenidos al ser aplicados en este trabajo.

## **7.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

El diseño de la investigación responderá al esquema propuesto por autores connotados como Hernández, Sampieri, Roberto, Ascanio, J. (1995, Bonill, C. (1991); Chiavenato, I. )1998); Cunningham, R. (1984).

La investigación presenta un diseño no experimental debido a que no se concluyo ninguna situación ni se manipularon variables, de acuerdo a la dimensión temporal y finalidad, se definió como un trabajo de campo tipo descriptivo con un diseño transversal – correlacional.



## **VIII. MARCO TEORICO**

### **8.1 INTRODUCCION**

Son variados los factores que influyen en cualquier Clima Organizacional y también variadas las diversas actuaciones de los profesores y directivos de una Unidad Educativa. Por eso, la actitud o el accionar de los profesores y director puede ser negativa o problemática debido al Clima Organizacional desarrollado, si este es incongruente con los principios que sustenta la educación, o puede ser también positiva y consiguientemente no presentaría problemas, realizando su tarea con gusto y abnegación. Sin embargo, tales posiciones pueden verse afectadas en su interior por el medio ambiente global en que se encuentran insertos.

Se debe considerar además que las influencias de la sociedad sobre el Clima Organizacional se modifican a través del tiempo como resultado de la mayor cantidad de conocimientos, la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las organizaciones.

El Clima Organizacional enfoca la base de la organización, las personas que la integran y como perciben la organización (Robbins, 1991). Englobando todas las dimensiones organizacionales en el contexto escolar: congruencia de objetivos y valores compartidos, rol del director como instructor y sostenedor de la cultura, relaciones profesionales entre profesores, identidad institucional, administración de símbolos y sistemas de retroalimentación adecuados.

Describir el Clima Organizacional permitirá obtener información relevante con respecto a las relaciones entre procesos que se establecen al interior de las unidades educativas como, por ejemplo, las condiciones en que se está implementando la gestión participativa. Esta es una de las áreas fundamentales de trabajo para el éxito de la Reforma Educativa.

## **8.2 MARCO HISTORICO**

### **8.2.1 HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

La administración educativa ha sido llevada a efectos de una manera normal por aquellos encargados escolares, cuya sobre la materia se debía a una larga y dura experiencia de la práctica cotidiana.

No es posible contar en pocas palabras toda la historia de la administración escolar, por lo tanto, se hace referencia solamente a algunas de las consecuencias más importantes que se produjeron a partir de la coyuntura de 1950. Se desarrollaron en forma independiente diversos proyectos intercambiando luego información e ideas, acerca de la administración escolar. Teniendo siempre en cuenta los propósitos generales de interés común, se pueden resumir de la siguiente manera:

- ↳ El desarrollo de los cauces continuos de cooperación y comunicación entre las diferentes instituciones dentro de una región y de otras organizaciones que militen en el campo de la administración educativa.
- ↳ El descubrimiento de nuevos conceptos y conocimientos sobre la administración educativa.
- ↳ La comunicación de los administradores en la ejecución de los resultados de la investigación.
- ↳ El mejoramiento de los planes de preparación para la formación de futuros administradores.
- ↳ La estructura profesional de administradores en funciones.
- ↳ El desarrollo de una mayor preocupación por los grandes problemas socio educativas a través de un enfoque interdisciplinario.

En un principio, se encontró un mejoramiento en los programas de formación. Se ensayaron diversas asignaciones de tiempo flexible para las clases, se estructuraron nuevas técnicas y se creó un nuevo acervo de material de enseñanza, subrayando el papel del internado con una parte integral en el programa de formación, como así también el mejoramiento en lo cualitativo y cuantitativo de la enseñanza de los cursos de administración.

Se puede calificar de extraordinarios todos los cambios acaecidos con la administración desde la publicación del ensayo de Wilson a finales del siglo pasado, durante muchos años y desde luego hasta después de la segunda guerra mundial, la administración educativa se mantuvo de una manera realmente aislada de la creciente complejidad adquirida en el ámbito de los negocios, la administración pública y la militar en 1950, ya se había hecho sin embargo los cimientos que permitieron a una asociación convertirse en un impulsor de primer orden en el campo de la administración educativa. Una parte notable de las actividades que se consiguieron en el estímulo dado a la investigación interdisciplinaria de los problemas administrativos, estuvieron coadyuvados por el casual y creciente interés por parte del estado, se amplió la investigación durante los años de la década de los 50, incrementándose en la de los 60 la calidad, cantidad, y amplitud de la investigación que se fue fortaleciendo continuamente de nuevas perspectivas, a mediados de los 70 parecía que la educación lejos de quedarse en un ámbito lateral, de la gran corriente de investigación administrativa, abriría la marcha al hacer nuevos descubrimientos sobre la misma, por medio de la investigación.

La administración profesional hasta nuestros días, ha tenido una serie de inyecciones altamente benéficas que le permiten alcanzar los objetivos de una institución, de manera idónea y competente, al profesionalizarse la rama de la administración, nos plantea, una serie de elementos positivos, tomándose en

cuenta que estos cambios coadyuvan al mejor desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje.

En la Unidad Educativa “Ángel Avendaño” se busca mejorar el clima organizacional, ya que por sus antecedentes ésta fue creada con el propósito de formar estudiantes idóneos, responsables y capaces.

### **8.2.2 ANTECEDENTES PARA LA TRANSFORMACIÓN ADMINISTRATIVA Y GESTIÓN**

Antes de la Reforma Educativa, el sistema administrativo se caracterizaba por el centralismo y verticalismo de los niveles jerárquicos (directores departamentales, supervisores y directores de núcleo), quienes tomaban las decisiones sin ninguna participación de las bases. Los supervisores y los directores de las unidades educativas limitan sus acciones a emitir instrucciones para su cumplimiento y a un control de asistencia y desempeño mediante supervisores, en las que no se aplican ninguna herramienta que permitiera evaluar el proceso, los logros y las dificultades.

Es decir, la planta administrativa carecía totalmente de herramientas, de seguimiento y evaluación, convirtiendo la carrera administrativa en un espacio donde los directores podían “administrar” las escuelas de manera arbitraria y asistemático desde la oficina.

El carácter centralista de la administración educativa exigía una fuerte estructura jerárquico – burocrático. Esta estructura tenía controladas todas las instancias y niveles, aspecto que impedía toda posibilidad de acción autónoma en la unidad educativa. El derecho a pensar, proponer y evaluar era prerrogativa de los niveles superiores, y las instancias educativas de base, debían de ejecutar de manera mecánica y disciplinaria, y por tanto, carecía de

posibilidades de hacer escuchar su voz y realizar las correcciones necesarias con autonomía.

Esta característica exigía por otra parte, que la unidad educativa se encuentre fragmentada, cada cual por su lado. La administración no tenía relación con lo curricular lo que permitía que se realizaran ajustes curriculares sin ninguna relación con los aspectos administrativos o viceversa generando un divorcio en el manejo del sistema de la unidad.

Otras características de la antigua administración educativa fue su carácter cerrado en el que no se establecía ninguna relación con la sociedad en general ni la comunidad específica constituyéndose el aula en el único espacio educativo. Este hecho impedía la participación de autoridades, padres de familia y otras instituciones del medio.

Por otra parte se destaca por la falta de responsabilidad institucional que por los resultados logrados.

- ⇒ Señalemos las consecuencias más esenciales que estas características traían: Sistema Jerárquicas rígidos que definen las conductas y comportamientos de los niveles más bajos.
- ⇒ Dependencia en la forma de decisiones que afectaba grandemente al trabajo en aula.
- ⇒ Maestros dependientes y sin capacidades de decisión pedagógica.
- ⇒ Un currículo que no toma en cuenta las necesidades de los alumnos/as ni de la sociedad boliviana.

⇒ Formación alienante y racista, que formaba niños y jóvenes renegados con su cultura.

⇒ Grandes índices de repitencia y deserción escolar.

### **8.2.3 LOS ADMINISTRADORES EDUCATIVOS**

Aquellos que se dedican a la administración profesional se consideran a sí mismos como hombres de gran actividad (capaces de realizar actividades), mientras que miran a aquellos que hacen teorías como aerolitos en una torre de marfil, desconocedores de los serios problemas de la vida consuetudinaria en el campo profesional. No es extraño dar con directores de escuela y otra clase de administradores que, refiriéndose a ellos mismos dicen que están colocados en situaciones de la línea de fuego, pidiendo soluciones para problemas y no eximias teorías.

El administrador suele verse a sí mismo como un pragmático, tomando para sí la necesidad de decidir y actuar en un mundo que exige respuestas prácticas y urgentes, por comparación puede sentirse enfocando a ver al investigador como a un vil, vigilante, que se preocupa de sutilezas hipotéticas, sin conocimiento de causas, ni de las consecuencias de su visión idealista de la realidad de la administración escolar.

Se analiza de una manera general este aspecto, como se ve a continuación:

El plantear una pregunta sencilla como: ¿Qué es la motivación que permite a la gente ingresar en una organización, permanecer en la y ejecutar, para que esta logre y alcance objetivos que se propone? Es de suponerse que si pudiéramos responder a ésta pregunta tendríamos al alcance de nuestras manos la solución a un buen número de importantes elementos de la problemática de la organización, incluyendo un alto porcentaje de inestabilidad en las funciones docentes y una falta de estímulos para la actuación profesional de mayor

responsabilidad. Para comprender el aspecto de la conducta organizacional que hace referencia a la motivación, debemos mirar a la teoría, ya que por medio de ella podemos lograr una más profunda y mejor comprensión básica, existiendo por ende administradores que aceptan esta teoría, en este intento de explicar la naturaleza del hombre, utiliza por supuesto, las ideas en que se basa al plantear su línea de acción estructurar sus decisiones y llevar a cabo otros aspectos de sus conductas administrativas.

#### **8.2.4 ADAPTACIÓN DE LAS TEORIAS**

Toda teoría adapta ideas muy distintas, que a primera vista, para muchos de los administradores partidarios de que en la explicación que brinda la teoría puede diferir de otras significativamente en su conducta administrativa, de otras que defienden o aceptan las proposiciones de otras teorías. Si comparamos, cualesquiera, de esto dos teorías, veremos que no se ofrecen aquí para el profesional acepte o rechace como algo de sentido común simplemente, sino que se presenten a modo de un ejemplo clásico de la forma en que se emplean la teoría, los profesionales de la administración educativa; al considerar el ámbito como una pauta para las decisiones y acciones de tipo racional, la teoría es tan especial para la practica administrativa como lo es para la ciencia de la investigación.

La teoría sin embargo sirve como base para los administradores educativos, probablemente de una manera firme y convencidos de que saben como realizar y ejercer el liderazgo en los institutos de profesionalización donde están empleados y de que en el mismo funcionan a la perfección y con toda idea fundamental que tiene un administrador de su organización y de cómo opera esta en esencia, es a base de una expresión de la teoría.

Construir un marco teórico sobre liderazgo implica tener presente que este puede estar sesgado hacia la producción o hacia el recurso humano y

combinar los dos anteriores, esto va delineando estilos de liderazgo, el cual será marco de referencia para esta investigación. En atención a esto se define liderazgo como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando este con un carácter circunstancial, dependiendo de las actividades, conocimiento y habilidad que utilice para hacerlo productivo.

En este orden Chiavenato (1980) indica que existen diversas definiciones de liderazgo, entre las cuales menciona que se trata de la influencia interpersonal originada en una situación y que esta ejercida a través del proceso de comunicación, con un propósito o finalidad particular.

En enfoque del autor evidencia que el liderazgo es un proceso que asume una intencionalidad y modifica el comportamiento del empleado para acercarlo con disposición a las metas de la empresa, mediante actividades de comunicación interpersonal.

Para Davis y Newstron (1988) el liderazgo es el proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir, es el acto fundamental que facilita el éxito de la empresa, de una organización y su gente.

El liderazgo según el autor mantiene su condición tradicional de proporcionar mediante el trabajo en grupo los objetivos de la organización y se manifiesta en la competencia.

Aquí el autor considera el liderazgo como un acto aislado y único ejercido temporalmente para el logro de las metas que necesariamente no apoya la productividad.



## **IX. MARCO CONCEPTUAL**

### **9.1 EL NUEVO PARADIGMA DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA EN LA REFORMA EDUCATIVA**

El cambio de sistema educativo implica necesariamente una transformación administrativa y curricular y por eso se propuso la creación de una instancia pedagógica que permitirá y garantizara la gestión y administración con calidad. Es así que debido a las preocupaciones generalizadas y a la necesidad de transformar el sistema educativo nacional, se elaboró la ley 1565 de la Reforma Educativa que entró en vigencia el 7 de julio de 1994.

En la parte administrativa, la nueva organización tiende a optimizar el uso de los recursos humanos y materiales, mediante la consolidación de una administración con calidad que, partiendo de un diagnóstico participativo, ejecute, haga un seguimiento y evaluación de las actividades planteadas por la comunidad educativa.

En el capítulo XIV, el artículo 108, se plantea: que se realicen los proyectos educativos de núcleo y de la unidad, con una amplia participación de todos los actores de la comunidad educativa, que se lleven adelante en forma participativa y descentralizada, bajo las normas que establece la nueva estructura de administración curricular que plantea la Ley 1565.

En su artículo 109: en la ejecución de los proyectos, la organización, funcionamiento de la unidad debe ser participativa y cooperativa; las decisiones se tomarán conjuntamente, pero con una clara distribución de responsabilidades. Se debe buscar un modelo organizativo en el que, por otra parte, sus componentes se consideren participantes activos y por otra, se favorezca el aprendizaje y el comportamiento autogestionario: solidaridad, corresponsabilidad, respecto a iniciativas ajenas, colaboración y crítica positiva.

Con este artículo se pone en vigencia un modelo de gestión educativa participativa, que atiende a mejorar la calidad de la educación.

## **9.2 LA FORMACION DOCENTE EN LA REFORMA EDUCATIVA**

Blanco (1988) destaca que la evaluación del docente se requiere por las siguientes razones:

1. Para racionalizar y sistematizar el proceso de hacer la evaluación
2. Fomentar el desarrollo personal y profesional para proporcionar al docente dirección, motivación, retroalimentación diagnóstica y oportunidades de perfeccionar sus conocimientos y habilidades.
3. Proveer bases válidas y eficaces para tomar razonables decisiones administrativas relativas al ingreso, nombramiento, ascenso, retención y renovación del personal docente.
4. Proporcionar un método de supervisión y control de calidad de la enseñanza y de los resultados de las autoridades educativas y demás constituyentes.
5. Perfeccionar la instrucción y la eficiencia escolar.
6. Potenciar el desarrollo y logros del estudiante, tanto académico como socialmente.
7. Mejorar la calidad general de la educación en relación al parámetro costo-efectividad.
8. Proveer de pruebas y evidencias a los educadores, gremios docentes y al público en general, de que los objetivos y metas de una enseñanza eficaz están siendo logrados en una forma sistemática y honesta.

Al proponer la necesidad de caracterizar un sistema de evaluación del desempeño docente, Blanco (1988) recomienda una proposición comprensiva y con pleno acatamiento del ordenamiento jurídico vigente sobre la materia. El plan considera las evaluaciones que puedan realizar los docentes, los

estudiantes, las autoridades académicas y la autoevaluación del profesor. En concreto, presenta las siguientes características:

1. Multipropósito
2. Polifacético
3. Coparticipativo
4. Multimétodo
5. Plurivalente
6. Motivador
7. Metodológicamente correcto
8. Completo, informativo y útil.

La Reforma Educativa tiene como orientación central formar profesores bolivianos de alta calidad, promoviendo la valoración social de su función. Para ellos Las Escuelas Normales Urbanas y Rurales se han transformado en Institutos Normales Superiores, en los que se lleva a cabo la formación de los docentes que el Sistema Educativo requiere.

El proceso de formación consiste en garantizar la adquisición de un conjunto de competencias prácticas necesarias tanto para que sepan adecuarse a los permanentes cambios como para que trabajen con los alumnos de diversos grupos culturales, sociales y lingüísticos.

Todo esto se manifiesta en el desarrollo del aprendizaje profesional que implica aprender rápido y dar respuesta a las demandas sociales y culturales, construir sólidas culturas profesionales, desarrollar un sentido de misión acerca de su responsabilidad en el aprendizaje de los educandos, crear un clima que valore la superación permanente y aprender a asumir riesgos y desafíos.

### **9.2.1 LA IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN DOCENTE EN EL PROCESO DE REFORMA EDUCATIVA.**

La formación docente es uno de los componentes más importantes del proceso de Reforma pues en ella se reconoce que el maestro constituye un motor fundamental del cambio pedagógico. A través de ella las propuestas curriculares entran en movimiento y se desarrollan en el sistema educativo.

En este sentido, uno de los mayores centros de interés de los profesionales docentes formados en los Institutos Normales Superiores es convertir a las escuelas en comunidades colaboradoras, donde se difunda el respeto por las diferencias culturales y donde el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes se convierta en una tarea cotidiana.

### **9.2.2 PLAN DE FORMACIÓN DOCENTE**

El Plan de formación docente se ha organizado basándose en los siguientes propósitos:

- La formación del sentido profesional y el desarrollo de su responsabilidad en la organización de los aprendizajes.
- El desarrollo del aprendizaje profesional como aptitud de desempeño.
- El aprendizaje de destrezas profesionales vinculadas al manejo de conceptos y didácticas correspondientes al diseño y las áreas curriculares.
- La comprensión de un modelo de gestión educativa basada en la participación activa de la comunidad.

### **9.2.3 LA PARTICIPACION POPULAR EN EL SISTEMA EDUCATIVO DE BOLIVIA**

La Descentralización Administrativa y la provisión de los servicios públicos de manera eficaz y oportuna la discusión relacionada con la Reforma del Estado. Unido a estos componentes, se encuentra el espacio que debe tener la participación ciudadana para el éxito de dichos servicios.

Corresponde a un punto de partida, el definir hasta donde es prudente, necesario y conveniente la incorporación institucional y permanente al proceso de descentralización de los agentes sociales que tienen relación con el sistema educativo.

Esto tiene como consecuencia el analizar y comparar las experiencias que cuentan con participación popular, de aquellas que no la tienen; estudiar los procesos que brindan servicios a través de instancias descentralizadas de los que se administran centralizadamente y establecer mecanismos de medición de los efectos sociales y políticos que produce dichos servicios con presencia ciudadana. En materia de la Reforma Educativa presente en muchos de nuestros países, se innova con la participación, además de los gremios educativos, de los padres de familia y la propia comunidad.

La educación como instrumento de desarrollo de nuestros pueblos, ha debido pasar el tamiz de la experiencia práctica para comprobar hasta donde llegaron las propuestas teóricas. El análisis de la realidad se ha constituido en una condición para superar el diseño teórico y simplemente académico, que requiere de lo cotidiano para superar el diseño teórico y simplemente académico, que requiere de lo cotidiano para dar respuestas a necesidades concretas.

Ahora bien, una de las formas como se hace presente la Cultura Organizacional es a través del Clima Organizacional. Es preciso, por lo tanto, referirse a este aspecto.

### **9.2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Una definición sintética del concepto de Clima Organizacional – considerando que existen diversas definiciones – es la siguiente: "El Clima organizacional es el conjunto de variables, como ambiente físico, estructura, ambiente social, comportamiento organizacional y características de sus miembros, que ofrecen una visión global de la organización" (Rodríguez, 1995). Estas variables se refieren a los siguientes aspectos:

- a) Ambiente físico: el espacio físico con que cuenta la organización, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- b) Estructura: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- c) Ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o departamentos, comunicaciones, etc.
- d) Características personales de sus miembros como actitudes, aptitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- e) Comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.

Las relaciones internas entre los integrantes de la ESAE constituyen otro elemento importante que contribuye a crear el clima que le corresponde.

Además existen componentes de naturaleza física que actúan sobre el comportamiento y desempeño humano, lo que, a su vez, se asocia o incide sobre el clima organizacional.

En cualquier institución, tal como la educativa, se percibe una atmósfera, un ambiente que parece diferenciarla de otras. Es así como se escucha decir que determinado plantel es “competitivo”, “conservador”, “agresivo”, etc. Simplemente se está diferenciando el clima de dicha organización.

Mediante la revisión bibliográfica realizada en el presente estudio para justificar la pertinencia y el alcance de la variable eficiencia del desempeño docente, se ha logrado condensar variadas opiniones al intentar determinar la definición de eficiencia docente, los comportamientos deseables en el rol del desempeño docente, la evaluación del profesorado en ejercicio de acuerdo a las diversas formas de participación, la justificación de la evaluación y las características del sistema respectivo y las limitaciones, bondades y contradicciones encontradas en diversas investigaciones al comparar este rubro con los múltiples factores que inciden en la calidad de la instrucción, el rendimiento estudiantil y el nivel académico de las instituciones.

#### **9.2.6 TEORIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE RENSIS LIKERT**

El Clima organizacional que existe al interior de un establecimiento educacional no se puede separar del clima que existe fuera de él, en el barrio, en la comunidad o en la organización mayor de la cual éste depende. La realidad es que en un “sistema abierto”, un colegio, un curso, etc., está en permanente comunicación con el medio, recibiendo y entregando. De manera que el “clima externo” influye decisivamente en el “clima interno”. Tocamos aquí un punto clave, por lo tanto, la determinación de la “unidad de análisis” y su posibilidad de crear un clima con relativa “autonomía” respecto del microsistema. Interrogantes que se pueden formular al respecto son: ¿Qué puede hacer un

director con su escuela si el ambiente del barrio es muy negativo?, ¿cómo habrá una posibilidad de poner orden en la propia pieza, aún cuando no se genera un clima positivo superando el entorno externo?, y ¿qué puede hacer un director en particular con sus profesores, si está situado en una corporación, departamento municipal caracterizado por un clima negativo?

En este trabajo se ha decidido trabajar con la lotería de Rensis Likert porque este autor ha desarrollado un término que da cuenta del fenómeno "efecto cascada". La imagen es útil y da una idea de cómo el desempeño del líder, las estructuras y políticas provocan un clima, en un determinado nivel organizacional, que se convierte en la entrada del siguiente nivel, condicionando, a su vez, la acción del liderazgo y las estructuras. De este modo se da una suerte de "reproducción" de los sistemas, al modo como un organismo produce sus iguales en la especie y se prolonga en el tiempo (Likert, 1965).

Es muy difícil lograr cambios significativos en un nivel, en estas condiciones, pero es preciso intentarlo. Siempre pueda lograr el orden de toda la casa. Tal vez el efecto de "demostración" de lo logrado, permita iniciar cambios en los niveles superiores y/o externos. Por esta razón interesa describir el Clima Organizacional de Unidades Educativas de Bolivia en las condiciones en que se implementa la actual Reforma Educativa del país.

Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la



productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

Investigadores como Kim (1985); Bracho de López (1989); Soto (1990); Fermin (1991) y Ashing) (citado por Canelón, 1994) han realizado estudios donde se ha abordado, directa e indirectamente, la relación existente entre el Clima Organizacional y las expectativas, desempeño y satisfacción laboral del docente.

Entre los factores detectados como condiciones del Clima Escolar destacan:

- a) La condición económica o remuneración del docente
- b) La Infraestructura o característica de la planta física del plantel
- c) Mínima participación en la toma de decisiones de los miembros de la institución (profesores, estudiantes, padres y representantes).
- d) Carencia de metas académicas
- e) Liderazgo rígido
- f) Control centralizado en la cúspide de la organización
- g) Identificación de los miembros con la institución
- h) Interacción y relaciones personales alumno-alumno, alumno-docente, docentes-directores, etc.
- i) Resistencia al cambio a las innovaciones pedagógicas.

A partir de la diferente magnitud de las variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular, estos son:

- 1) Sistema 1: Autoritario. Este sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de organizaciones es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
  
- 2) Sistema II: Paternalista. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el sistema I. el tipo de relaciones característica de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas en límites de cierta flexibilidad. El Clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base hacia la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.
  
- 3) Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

- 4) Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de Toma de Decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

“El clima organizacional es un objeto de estudio complejo, pero al mismo tiempo desafiante. Desde el momento en que la actividad educativa supone la interacción de personas, cada una de ellas, con sus valores, emociones, necesidades, conocimientos y experiencias previas, necesariamente se genera una atmósfera que se ha llamado clima. El Clima es producido por esa interacción entre personas, cosas y tecnología, pero al mismo tiempo moldea y dirige a esas personas.

Desde el momento en que la educación es un intento por colaborar al crecimiento de las personas, en su integridad, es claro que el clima es asunto de mayor interés y preocupación.

Para efectos de una organización, no sólo eficaz, eficiente, sino significativa y responde a las necesidades de las personas y de la sociedad en su conjunto, es preciso formar a los futuros directores o conductores, en esta dimensión de la vida de las organizaciones”.  
(Venezuela, 2000).

#### **9.2.7 INSTRUMENTOS DE DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

A pesar de la complejidad del concepto Clima Organizacional es posible elaborar un diagnostico a partir de cuestionario estandarizados en que se

pregunta a los miembros de la organización por sus percepciones respecto a todas o algunas variables que lo influyen. Las dimensiones más frecuentes son las que se refieren a la estructura de la organización, relaciones humanas, recompensas, reconocimiento y autonomía.

El cuestionario de Rensis Likert considera las siguientes dimensiones:

- 1) Estilo de autoridad: forma en que se aplica el poder dentro de la organización.
- 2) Esquemas motivacionales: métodos de motivación utilizados en la organización.
- 3) Comunicaciones: formas que adopta la comunicación en la organización y estilos comunicacionales preferidos.
- 4) Procesos de influencia: métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización.
- 5) Procesos de toma de decisiones: forma del proceso decisional, criterios de pertinencia de las informaciones utilizadas en él, criterios de decisión y distribución de las tareas decisionales y de ejecución.
- 6) Procesos de planificación: modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos.
- 7) Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: métodos utilizados para definir estos objetivos y grados de adecuación percibidos

entre los objetivos así definidos y lo deseado por los miembros de la organización.

La mayoría de los cuestionarios de Clima Organizacional están contruidos sobre la base de preguntas cerradas en que se pide a los encuestados que evalúen el clima de la organización en términos de la situación actual y de la situación que considerarían ideal al respecto. Con esta doble evaluación se consigue conocer tanto el estado actual, como la distancia que se estima existe entre este estado actual y el que idealmente se desearía. Pero ese no es el caso del cuestionario desarrollado por Rensis Likert, ya que este indaga acerca de la situación actual y presente.

### **9.2.8 EL IMPULSO MOTIVADOR**

La gerencia científica postula que el impulso motivador que lleva a los hombres a trabajar en organizaciones, es la noción del hombre económico, es decir que el dinero es la causa motora y administradora eficaz que manipulara el salario para lograr del mismo todo incentivo posible. Era evidente la supervisión juiciosa directa del trabajo para asegurarnos que cada paso y detalle del plan prescrito se realizara con exactitud. Había una jerarquía inflexible en su autoridad. Tomando como meollo los conceptos de línea y staff, como supuestos imprescindibles para el correcto ordenamiento y control de las operaciones.

### **9.2.9 PAPEL QUE SE JUEGA EN LA ADMINISTRACIÓN O TEORIA DEL ROL**

Recientemente se ha despertado una gran atención por los estudiosos de la administración: la manera en que la gente desempeña sus papeles dentro de las diferentes organizaciones, en las cuales, participa. Una conducta interpersonal que se muestra en cada uno de los miembros de una organización compleja, cuando se enfrentan entre sí, cara a cara, parece de importancia crítica para determinar la eficacia de una organización.

Al observar este fenómeno, en ocasiones nos da la oportunidad de presentar en la vida de cada día el establecimiento de cierta analogía entre las situaciones de la vida real y las representaciones de una obra en un escenario. Las personas tienen unos papeles concretos que desarrollan en las organizaciones y muchos factores interactivos ayudan a determinar con precisión que clase de interpretación tendrá cada papel; cada actor interpreta su rol o papel; también la interpretación depende, hasta cierto punto de sus cualidades y de lo que aporta a su papel. Pero la conducta dentro de un papel como parte de la organización no es menos que la de un actor en el escenario; estará incluido, hasta cierto punto por la interacción dinámica con otras personas que tienen otros papeles: actores y público.

La teoría del papel o del rol se ha usado ampliamente por observadores e investigador, estudiosos de toda clase de organizaciones, en un esfuerzo por comprender mejor y participar en la conducta organizacional. La literatura sobre la materia nos ofrece por lo general un vocabulario contenible y aceptable; algunos de los términos más comunes usados son los siguientes:

- ↪ Papel o rol: las distintas funciones o cargos de una organización conllevan, tanto por parte del titular como por la circunstancia, ciertas expectativas de la conducta de los mismos. Estas expectativas de la conducta de los mismos. Estas expectativas definen por lo general el papel junto con otros adicionales de los que el individuo en determinado momento demostrara que es personal, su idiosincrasia en su conducta dentro del papel.
  
- ↪ La disciplina del rol: esta es una conducta efectiva de un individuo que desempeña su papel, al informe derivado de la percepción que tiene el individuo de dicha conducta.

01600



- ↳ Prescripciones para el rol o papel: hace referencia a las expectativas que una persona tiene de la conducta, del papel de otra.
- ↳ Percepción del papel o rol: al tratar por ejemplo con el encargo de una asociación de padres y maestros, el director sabe que dichas personas tienen ciertas expectativas con respecto a su percepción del rol, es decir, describe la percepción que tiene de las expectativas del papel que otras personas poseen con respecto a él.

### **9.3. CONFLICTOS ENTRE PAPELES**

Existen conflicto entre los papeles suelen por ejemplo considerarse causa de actuaciones poco satisfactorias en la conducta interpersonal entre ciertos departamentos de las organizaciones. Existen muchas causas de los conflictos entre papeles: inhibiendo todos ellos la actuación optima por parte del titular del rol una situación evidente del conflicto entre roles sería aquella en que dos personas son incapaces de establecer unas relaciones complementarias o reciprocas satisfactorias entre sus roles, puede esto provenir de múltiples motivos, no siendo raro que haya de por medio un conjunto complejo de conductas conflictivas son bastante frecuentes en algunas expectativas del rol y la percepción del mismo, ya que existen conflictos dentro de la misma persona, que en determinado momento puede chocar con el poseedor de aquella en un papel determinado.

#### **9.3.1 LA ESTRUCTURA DEL PAPEL INSTITUCIONAL**

La ejecución del clima dentro del sistema social y la misma personalidad de los participantes, interactúan entre sí dinámicamente. Aún no hemos puesto que muchos de los intereses en llegar a establecer las distinciones procedentes entre los roles de la institución y los personales, deben converger para alcanzar los fines y objetivos de la institución como tal, nuestras actuales soluciones deben por fuerza revestir un carácter de tipo especulativo para cada situación

especifica. Nos es difícil establecer de un modo general la manera como deben converger estos roles de las instituciones individuales para alcanzar estos objetivos, ya que cada institución o empresa. Profesional determina diferentes logros, los cuales dependen de las personas que los jueguen, permitiendo hasta cierto punto localizar e identificar cada uno de sus papeles, sin embargo estos deben ser analizados para cada institución en particular.

### **9.3.2 CONCEPTO DE EQUILIBRIO**

A continuación podemos exponer algunas sugerencias para afrontar este problema de una manera más idónea:

La aplicación de la teoría y de la investigación conductual a los problemas de organización debe ser una forma cooperativa, trabajando en equipo.

El uso de conceptos conductuales tiene que ser a largo plazo, tampoco se usan los conceptos estructurales, pero más bien esta claridad que los fines se excluyen mutuamente. Cabe señalar que en algunos de los tipos de instituciones se plantea la participación directa del profesorado en la planeación de los programas, en el establecimiento de los planes de estudio, a partir de que se han dado a llamar profesorado de enseñanza superior; básicamente se encuentran en diferentes niveles de investigación, no obstante, este tipo de planeamiento que pretende darse a las instituciones universitarias, no puede darse en las diferentes instituciones sean estas estatales o bien de orden privado, ya que los intereses que están en juego plantean una serie de pautas que deben cumplirse, que hay que seguir.

Con el establecimiento de todos estos elementos se plantea una gran consideración de atrasos y de unos pocos enfoques; el elemento se plantea en cada momento una nueva estructura que sigue con la tradición de los elementos establecidos en una organización educativa como la nuestra, con ello simplificando podemos decir que se da a conocer la existencia de



problemas reales existentes en nuestra estructura social, sobre todo en los países latinoamericanos, en los cuales el tradicionalismo y las innovaciones chocan entre si.

Los conceptos derivados de las ultimas investigaciones sobre la conducta organizacional nos puede ofrecer pautas para ciertas soluciones, aunque no debemos perder de vista que el interpretar los resultados de las investigaciones o más correctamente los conceptos desarrollados a partir de tales resultados; una conducta organizacional en forma directamente utilizable, en estos momentos es casi imposible.

La utilidad práctica de gran parte de la investigación precede de la ciencia de la conducta en las instituciones de formación profesional y se halla limitada por cuatro grandes problemas establecidos que son como a continuación sigue:

- ☞ El problema de las relaciones del rol.
  
- ☞ El problema de la comunicación
  
- ☞ El problema de la interiorización
  
- ☞ El problema de la generalización.

### **9.3.3 LAS RELACIONES DEL ROL**

Los administradores algunos momentos ven a aquellos que se dedican a las tareas académicas como notables científicos de la conducta.

El administrador debe tomar en cuenta que el enfoque y el tratamiento de la investigación, debe estar acorde con las necesidades de la institución y que en determinados momentos debe ceder en las pautas organizativas de la estructura establecida y el propio presupuesto; de no establecer un conflicto de roles, sino de tratar de coadyuvar tanto el problema de la investigación, como

en lograr que el investigador sea consciente de las posibilidades y limitaciones de tipo administrativo.

- **EL PROBLEMA DE LA COMUNICACIÓN**

Todo cambio en una institución debe comunicarse de antemano al administrador. En muchos de los casos el lenguaje, la falta de precisión, las cosas que se dan por obvias, causan problemas en la comunicación. Buscar nuevas palabras de modo que resulten para él descriptivas de las nuevas perspectivas, evita tal vez con razón las expresiones calificadas, ya que dichas palabras son dadas en términos técnicos estadísticos, suelen abstenerse de recomendar un curso de acción que poder ir más allá de los límites de sus datos.

Uno de los propósitos de la presente investigación es al de implementar una mejor comunicación y relación entre el Director, Personal Administrativo, Personal Docente y alumnado de la Unidad Educativa "Ángel Avendaño", para lograr los objetivos con los cuales fue creada.

#### **9.3.4 EL PROBLEMA DE LA INTERIORIZACION**

En muchos casos, el conocimiento de las relaciones humanas, de la dinámica de grupo, otras actividades dentro del ámbito de la conducta, nos permiten incluso dar conferencias o dar cursos. En varias ocasiones nos hemos integrado a este tipo de conocimiento, los hemos utilizado de una manera real y práctica. Poder aplicar nuestros conocimientos sobre la dinámica de grupo, sobre la toma de decisiones grupales, no siempre es una forma de integración. Una persona puede conocer de una manera teórica, todos los elementos y responder con conocimiento de causa a cualquier cuestión alrededor de los temas, sin embargo puede ser una personalidad con una conducta totalmente en contra de los mismos conocimientos que maneja. La toma de decisiones en

un administrador escolar, en la mayoría de los casos, es una gran responsabilidad.

Basándose en ciertos estudios se puede plantear que toda toma de decisiones, sea a un nivel ejecutivo dentro de una administración escolar, o de un negocio privado de la iniciativa empresarial, es mejor cuando se toma bajo un respaldo, un apoyo de todos los administradores, con ello la persona tiene mayor seguridad al sentirse apoyada y tomar una decisión e integrar a si mismo todas las técnicas grupales y las relaciones humanas para llegar a una decisión adecuada.

### **9.3.5 EL PROBLEMA DE LA GENERALIZACION**

Cuando se tiene un exceso de generalización es debido por lo menos parcialmente a una constante búsqueda por los administradores de soluciones. Algo que sea realmente útil, puede acogerse del estante y que, una vez acoplado a su organización, funciones observando nosotros la conducta organizacional.

El ámbito de la conducta organizacional puede dilatar la conducta indagatoria de aquellos profesionales que aún sin desarrollar otra función, buscan mejores métodos para organizar y administrar la Unidad Educativa "Ángel Avendaño".

### **9.3.6 EL CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

A manera de resumen, Gibson y colaboradores (1984), conceptualizan clima organizacional como las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral. Sobre esta base, el clima está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y procesos.

Por su parte, Berman (citado por Dorta, 1987) reportan en su investigación ocho (8) elementos importantes del clima organizacional:

1. Disposición al cambio en la cultura total.
2. Capacidad para resolver problemas.
3. Apertura para discusiones y críticas acerca de la situación interna de la institución
4. Relaciones y mecanismos que permiten a la institución aprender y crecer a través de éxitos y fracasos.
5. Compromiso de todo el personal en la toma de decisiones innovativas
6. Planificación sistemática.
7. Liderazgo.
8. Posesión de recursos adecuados.

Existen una serie de problemas en los cuales todas las instituciones educativas o por lo menos su mayor parte, tienen temor al cambio, esencialmente porque hay muy pocos incentivos para que las escuelas adopten nuevos métodos.

Las escuelas actúan de una manera totalmente diferente a lo que sucede en los negocios o en las industrias; no existe prácticamente ninguna motivación basada en el beneficio de la educación pública para que uno sea innovador. A los niveles salariales actuales, no los compensan los largos años de preparación y de servicios que tienen las personas con inquietudes innovadoras, sean profesores y administradores.

Las instituciones educativas al hacer un cambio en el método o bien en la sistematización de su enseñanza, en sus planes de estudio con respecto a su organización administrativa no tienen la motivación de la ganancia monetaria, eso es que en determinado momento da como origen que estén renuentes al cambio sea en lo administrativo o en lo académico.

### **9.3.7 PRESIONES PARA EL CAMBIO**

La innovación que se ha descrito a grandes rasgos, en forma similar a la que se da en la resolución de problemas; toma en consideración que existen determinados tipos de problemas; que precisan un cambio en base de presiones, tomando conciencia. Alguien debe darse cuenta de que existe la necesidad de realizar un cambio que a continuación podemos describir:

- El interés
  
- Evaluación
  
- Prueba
  
- Adaptación

Si la prueba es prometedora, probablemente se adoptará la innovación, tomando en cuenta todos los pasos anteriores, sería conveniente que la toma de conveniencia de las necesidades educativas y de los nuevos métodos, sugieran una nueva metodología emanada del centro educativo superior, para hacer frente de una manera eficaz.

### **9.3.8 LINEAMIENTOS PARA UNA GESTIÓN PARTICIPATIVA**

Un modelo de gestión se puede definir como una construcción teórico-formal que, fundamentada científicamente e ideológicamente, interpreta, diseña y ajusta la realidad de la gestión educativa, a una necesidad histórica y a un contexto concreto. Muchos investigadores, han intentado definir lo que significa gestión educativa eficaz. En general, se requiere: a) Fuerte Liderazgo institucional-gerencial del Director de la institución; b) Clima académico estimulados tanto del aprendizaje como de la enseñanza; c) Planificación sistemática del trabajo escolar; d) Control y supervisión constante; e) estructura

organizativa concebida como apoyo al trabajo académico; f) identificación de la mayoría de los actores con la institución; y g) utilización de las evaluaciones para construir cambios organizativos y operativos.

La situación del desempeño docente y su impacto en las instituciones educativas ha sido tema bastante polémico en los últimos años.

A continuación se proponen lineamientos que son rescatados de diferentes documentos de la Reforma Educativa que sirven de base para estructurar un nuevo modelo de gestión.

### **1º Lineamiento: Cambio de paradigma.**

No se puede cambiar si previamente no se cambian los modelos mentales, la forma de pensar, actuar y percibir el mundo. En este caso, en el campo educativo para luego modificar la concepción y comprensión de la educación educativa. Este proceso de cambio implica, además, el cambio de terminología técnica, cambio de pensamiento y acción, de estructuras organizacionales y de políticas educativas, administrativas que mejor beneficien a la comunidad educativa.

### **2º Lineamientos: Concepción sistemática.**

Una de las principales premisas para implantar el cambio es comprender el sistema educativo en su compleja y total dimensión, en el que interactúan diferentes elementos administrativos, técnico, pedagógicos, humanos, materiales, económicos, financieros, políticos, sociales y culturales; buscando la satisfacción de necesidades presentes y futuras tanto internas como externas, tomando en cuenta que estos elementos no pueden interactuar al margen de la dinámica social, de un contexto y de un momento histórico.

La gestión educativa exige un cambio radical no solo en su estructura, organización, sistemas o diseño curricular, sino en todo el conjunto, incluyendo

políticas, estrategias, procesos, clima institucional, cultura organizacional, etc., estos elementos conducen al logro de metas y objetivos, los cuales satisfacen las necesidades y expectativas de todos los componentes de la comunidad educativa y de la sociedad en general.

### **3º Lineamiento: Participación en la gestión.**

Es necesario reconocer que los padres son quienes tienen la primera y la última palabra en lo que respecta al interés por la educación de sus hijos, lo que les da un derecho y la obligación de participar en la obligación, gestión y evaluación del proceso educativo.

A partir del año 1994 existe un sistema de participación comunitaria, determinada por la Ley de Participación Popular, que abarca todos los niveles del sistema educativo (desde el nacional hasta la unidad educativa) a través de sus diferentes mecanismos de participación: desde las Juntas Escolares hasta los Consejos y el Congreso Nacional de Educación.

Las Juntas tienen carácter funcional y operativo y los consejos carácter normativo. Estos mecanismos de participación constituyen instancias de planificación, desarrollo y evaluación institucional que permite 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 de la Unidad Educativa de acuerdo a sus necesidades y expectativas y cooperando, coordinando la gestión de recursos humanos, materiales, económicos y financieros, para el fortalecimiento y óptimo funcionamiento institucional y el logro de los objetivos con efectividad, relevancia y cantidad.

La gestión institucional y curricular en la unidad educativa se lleva a cabo mediante la coordinación de las acciones del director, asesor pedagógico, maestros, padres de familia y alumnos de las unidades y la participación de organizaciones de la comunidad, como sindicatos de comerciantes, clubes de madres, juntas de vecinos, OTB's, organizaciones originarias, etcétera, instituidas por las leyes de Participación Popular y Descentralización Administrativa.

#### **4° Lineamiento: Gestión Educativa descentralizada y abierta.**

Con la Reforma Educativa se consolidan los procesos de descentralización y participación popular, y se considera a la unidad educativa como una organización abierta el entorno, del cual recibe demandas, las cuales debe satisfacer en una relación de mutua interacción e influencia.

La organización concede entonces más importancia al intercambio y a la relación con el contexto que al control interno, impactando en su medio y viceversa.

#### **5° Lineamiento: Calidad integral educativa.**

Se refiere a la incorporación de valores y enfatizar la equidad en todo el proceso de la gestión institucional y curricular en plena concordancia con los cuatro pilares de la educación recomendados por el informe Delors.

Estos quedaran explicitados en el ideario del PEU y testimoniarse en el compromiso diario del director, profesores, alumnos, padres de familia, junta escolar, organizaciones y además, ser visible en las estructuras administrativas, en las metodologías, contenidos curriculares y en las practicas de enseñanza-aprendizaje.

#### **6° Lineamiento: Principios y valores.**



Existen los llamados factores sinérgicos que orientan y guían el comportamiento humano que vienen a ser los principios y valores asumidos por la institución deben ser compartidos por todos quienes formen parte de ella, esto los compromete a dirigir su acción hacia su ideal (visión) común. Principios y valores, tales como: la responsabilidad, la lealtad, la reciprocidad, el respeto, la honradez la disposición al cambio , la voluntad creadora, la flexibilidad, la honestidad, la humildad, la equidad, la justicia, la verdad, etc.

#### **9.4 ELEMENTOS DE UNA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL CON CALIDAD**

Schein (1982) propone, en beneficio del clima deseable en una institución escolar, cinco (5) condiciones necesarias para evitar "la epidemia organizacional" y lograr una adaptación efectiva de sus miembros:

1. Habilidad para una comunicación eficaz.
2. Flexibilidad y creatividad para implementar cambios necesarios.
3. Fomento de la identificación y compromiso con los fines de la institución.
4. Clima interno de apoyo y libre de amenazas.
5. Habilidad para rediseñar la estructura organizativa, en función de su adaptación a los cambios sociales y políticos y para mantener la congruencia con los fines y tareas de la institución.

La nueva cultura organizacional, componente vital para el nuevo modelo de gestión, sin que esto quiera decir que son únicos o definitivos para todo contexto y época tiene los siguientes elementos:

## **9.4.1 UNIDADES DE PROPOSITO CALIDAD**

### **VISION**

Labor de configuración de las condiciones mas probables del entorno en que se implementara la visión; es el sueño realizable proyectado hacia el futuro anhelando que queremos hacer realidad – es un futuro deseado basado en principios y valores compartidos, difícil pero no imposible de lograr.

Cualquier definición que se adopte, es imprescindible la participación, la participación de todos los actores de la comunidad educativa, como: autoridades, administrativos, docentes estudiantes, padres de familia, comunidad, etc., para su formulación, así como el compromiso militante para su concreción en el mundo de los hechos.

Toda organización moderna trabaja en la perspectiva de formular una visión positiva del futuro que les impulsa el avance progresivo y hacia su permanencia en el mundo de incertidumbres y cambios constantes que caracterizan la crisis de nuestro tiempo.

### **MISIÓN**

Declaración precisa y clara de cuales han de ser las características que la identifiquen a los servicios que ofrecen, en función a los estándares del sector y de las expectativas de los clientes. La razón de ser de la organización, propósito de la organización para existir. La misión es también un enunciado, formulado con la participación de todos los actores de la comunidad educativa, que contiene los compromisos centrales: es decir, lo que estamos comprometidos a hacer como personas y como instituciones.

La visión y la misión, constituyen la unidad de propósito de institución en la medida que todos sus integrantes comprenden, interanalizan y se comprometen con estos propósitos. La unidad de propósito, exige compromiso

y la generalización de una conciencia significativa en la perspectiva del logro de la visión institucional.

#### **9.4.2 ORGANIZACIÓN ABIERTA Y DESCENTRALIZADA**

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 de comprenderla en su contexto como una organización abierta que recibe energías y demandas, proporciona productos y servicios al medio; es decir influye e impacta en su medio.

El modelo de organización de carácter abierto, en su dinámica de interacción e interrelación con su entorno requiere de autonomía en sus niveles de organización y toma de decisiones; por esta razón la descentralización se convierte en exigencia y requisito importante donde el personal no se limite solo a cumplir órdenes. Sino a generar capacidades para administrar los recursos y orientar adecuadamente el desarrollo organizacional.

#### **9.4.3 GESTIÓN CENTRADA EN LOS BENEFICIARIOS**

Los beneficiarios directos de la administración educativa son: docentes, estudiantes, autoridades, instituciones del entorno, padres de familia y comunidad en general.

En este sentido, el interés institucional centrada su atención en el mejoramiento de procesos, comportamiento administrativo y pedagógico, con el fin de obtener resultados de calidad; no se dirigirá exclusivamente a la acumulación de trabajo y al control de personal para obtener el máximo de rendimiento.

Los elementos normativos de la administración, tal como: estatutos, reglamentos, instructivos, circulares, sistemas de control, etc., deben estar reorientados en la perspectiva del mejoramiento cualitativo del personal

tomando, en cuenta sus motivaciones, sentimientos, expectativa, etc., aspectos que contribuirán a elevar la calidad de la administración y de la educación en su conjunto.

#### **9.4.4 EFICACIA Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL**

La eficiencia organizacional es el manejo racional de recursos, se refiere a la relación costo beneficio; esta orientada a la búsqueda de la mejor manera de hacer las cosas desde un comienzo. Por su parte, la eficacia se ocupa de hacer las cosas correctamente, esta orientada al logro de propósito e impacto.

Es importante que exista un equilibrio, de modo que se garantice tanto la eficiencia como la eficacia, no se puede restringir el uso de recursos pretexto de eficiencia, como tampoco se puede hacer derroche en nombre de eficacia.

Un detalle importante a tomar en cuenta es que los indicadores, tanto de eficiencia como de eficacia deben ser formulados por los componentes de la comunidad educativa.

#### **9.4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL HORIZONTAL**

El modelo de estructura horizontal, basa su liderazgo en los nuevos elementos del marco conceptual de liderazgo moral, el trabajo en equipo, la administración participa, el potenciamiento de los agentes educativos, etc., donde el administrador hace su calidad de líder, crea un clima organizacional motivante, en el cual los trabajadores quedan satisfechos por lo que hacen, con deseos de hacer lo que hacen y de hacerlo cada vez mejor, de este modo, se generaran mentalidades creativas, críticas y reflexivas que impulsan el desarrollo de la institución.

##### **9.4.5.1 LIDERAZGO Y ADMINISTRACION PARTICIPATIVA**

Es concordante con el anterior. Este estilo de administración toma en cuenta acciones preventivas antes que correctivas; trabaja en equipo, ejerciendo

actitudes de cooperación, apoyo, coordinación, motivando y capacitando al personal en forma permanente.

En la toma de decisiones, utiliza el método científico, información y datos estadísticos, maneja información para la toma de decisiones. No es muy afecto a los memorandums y a las instrucciones verticales, a las cuales recurre como último recurso.

El liderazgo y la gestión participativa, rechazan los postulados de la gestión tradicional que desarrollan actitudes centradas en la detección de errores, supervisión en su dimensión de control de personal, individualismo enraizado, gritos y amenazas; en los resultados, no importa la calidad.

Para la gestión tradicional, solo los jefes piensan, centralizan y toman decisiones. Desconfianza de las personas y tienen fundamentalmente tendencias autoritarias en su comportamiento. No administra con las personas, administra contra las persona de la propia organización.

- **Gestión de procesos**

Se denomina proceso a una serie de actividades que toma insumos, le agrega un valor y produce resultados. En una institución educativa, como es natural, también se realizan una serie de actividades en el proceso como: administración, evaluación, enseñanza-aprendizaje.

La gestión de proceso consiste en asegurar que todas las personas y estructuras de la institución le den la atención que demanda la organización en función de los requerimientos de los beneficiarios de la institución.

Este estilo de gestión toma la iniciativa para ayudar a que se hagan bien las cosas e incentiva al personal para que comprendan su trabajo dentro del proceso global.

La tendencia evaluativa es hacia el proceso, no a las personas; si el proceso marcha mal es preciso corregirlo. En gestión de procesos, podemos generar un mejoramiento institucional continuo de normas, reglamentos, relaciones humanas, comunicación, etc. La gestión de procesos es contraria a la gestión tradicional orientada solo a la perspectiva de los resultados.

- **Mejoramiento continuo**

Contempla entre otras actividades capacitación permanente de los recursos humanos, entrenamiento metodológico, mejoramiento de los sistemas de comunicación, desarrollo de capacidades, practica de valores y principios morales, etc., con el propósito de superar todos los obstáculos que impiden avanzar hacia la visión institucional.

Los elementos de mejoramiento continuo en los que se centra especial atención son: las comunicaciones, liderazgo, gestión participativa, educación continua, trabajo en equipo, estructura organizacional para la calidad, sistema de reconocimiento, evaluación de resultados institucionales, prevención, costo de la calidad de agentes internos y externos.

La evaluación institucional tiende a asumir un rol de primer orden para el mejoramiento continuo, identificando las debilidades, fortalezas, amenazas u oportunidades a fin de orientar, el logro de la visión institucional en forma estratégica y no solo de casualidad.

- **Compromiso para la gestión educativa**

La unidad de propósito: visión, misión constituye la orientación estratégica fundamental del proceso de gestión educativa; si los integrantes de la organización desconocen, no podrán asumir compromiso ni responsabilidad.

La participación plena en la planificación, control y evaluación de los procesos administrativos de todos los trabajadores aumentara el compromiso para la gestión educativa, habrá sentido de pertenencia mutua.

- **Ambiente de calidad y sistema de reconocimiento**

Likert y sus colegas (citado por Vegas, 1992); desarrollaron un instrumento denominado "El perfil de la Escuela" después de haber descrito la relación significativa entre:

- a) Estilo de liderazgo
- b) Características de un sistema organizacional de interacción-influencia; y
- c) Efectividad de la organización. Para medir el funcionamiento interno de la organización describieron sus características en cuanto a:
  - 1) Proceso de liderazgo
  - 2) Fuerza motivacional
  - 3) Proceso de comunicación
  - 4) Proceso de toma de decisiones
  - 5) Establecimiento de metas
  - 6) Proceso de control

Las escuelas, en concreto, difieren no solamente en su estructura física, sino también en su población docente y estudiantil y en las experiencias que cada uno de sus miembros comunica a ellas. Reconocer esto es importante para sentir la individualidad de su fisonomía.

Ambiente de calidad significa un clima organizacional de alta motivación, significa desarrollar un trabajo de plena satisfacción a través del cual el trabajador logre su realización como persona y como profesional sabiéndose útil a la institución, donde impere el respeto, la confianza, la reciprocidad, la cooperación; sobre todo, buenas relaciones con actitud positiva de hacer las cosas cada vez mejor.

También es importante diseñar políticas de reconocimiento que pueden ir desde una mejor renumeración salarial hasta reconocimiento honoríficos. Resultara muy difícil mejorar la calidad de educación sin dignificar la calidad de vida de los docentes y revalorización.

Los diferentes conceptos administrativos hasta aquí descritos no son solo referentes teóricos, son sobre todo, referentes de opciones teóricas prácticas para implantar un nuevo modelo de gestión; es una decisión creativa que debe involucrar los avances más positivos y actualizados de la ciencia administrativa en la perspectiva de configurar un modelo de administración educativa que eleve a la educación hacia niveles de calidad y excelencia.

#### **9.4.6 INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA**

La Reforma Educativa prevé varios instrumentos de gestión educativa, sin embargo, el Proyecto Educativo es instrumento central para poder ofertar procesos educativos al contexto social.

#### **9.4.7 PROYECTO EDUCATIVO DE LA UNIDAD**

El Proyecto Educativo de Unidad es una instancia de planificación participativa que pone en marcha un proyecto integral, con el objetivo de organizar la Unidad Educativa y satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje.

Al igual que el PER, el PEU es un instrumento de gestión que permite a la Unidad Educativa tomar decisiones, asumir responsabilidades y plantear soluciones a los problemas educativos concretos del contexto escolar, en un esfuerzo común por mejorar la calidad de la educación.

“Los Proyectos Educativos recogen las propuestas educativas comunales y/o barriales y de la RED, formuladas a partir de la identificación de necesidades básicas de aprendizaje de una comunidad determinada.



El PEU es una propuesta de acción educativa flexible, cuyo eje principal gira en torno al alumno y esta sujeta a mejorarse a través de la practica y la reflexión permanente sobre los procesos educativos. "Así el PEU es una oportunidad (especialmente para los docentes) para dialogar, revisar, llegar a un común acuerdo en la concreción de las propuestas educativas y organizativas del centro".

#### **9.4.7.1 CARACTERISTICAS DEL PROYECTO DE UNIDAD**

1. El proyecto de unidad educativa expresa la identidad constituido como el conjunto de atributos propios y particulares de la unidad educativa.
2. Es asumido como un compromiso por toda la comunidad educativa, esto significa que debe ser aceptado como una necesidad para el desarrollo de la acción educativa.
3. El proyecto educativo nace y se mantiene como una practica colectiva, esta característica apunta a la esencial característica del proyecto de ser una experiencia asumida colectivamente y de manera consensuada<sup>16</sup>.

#### **9.4.8 COMPONENTES DEL PROYECTO EDUCATIVO DE UNIDAD<sup>17</sup>**

Los docentes que tienen mayor capacidad para alentar la motivación y el aprendizaje de los alumnos parecen tener en más alto grado las siguientes características:

---

<sup>16</sup> MARCA, Barrientos Rodolfo, "Formulación de Proyectos", pág. 2

<sup>17</sup> MARCA, Barrientos Rodolfo, "Formulación de Proyectos" 2001

1. Disposición a la flexibilidad, al adoptar actitudes directivas o no directivas, según lo reclame la situación.
2. Capacidad para percibir el mundo desde el punto de vista del alumno.
3. Capacidad para "personalizar" la enseñanza.
4. Disposición a experimentar, a ensayar cosas nuevas
5. Habilidad para formular preguntas
6. Conocimientos de la asignatura y temas afines.
7. Destreza para establecer procedimientos de examen definidos
8. Disposición a prestar colaboración concreta en el estudio.

Picón (1990) define esta situación en los siguientes términos:

El maestro, el profesor, el educador, ya no debe ser un simple "expositor de temas", el docente esta obligado a ser la persona que va a orientar al alumnado en el aprendizaje, no solo desde el punto de vista del conocimiento y de las informaciones, sino también de los hábitos, aspiraciones, preferencias, actitudes e ideales del grupo que regenta. El educador no debe olvidarse nunca de su rol, su labor debe ser la continuidad de la que se realiza en el hogar, ya que se hace necesario el cultivo de la convivencia y la paciencia, así como el amor a profesión para poder dar calidad a la enseñanza. Nos parece muy importante el maestro, este no puede enfrentarse al alumnado, aunque sean niños, adolescentes o adultos, vestidos a la moda "in", con un maquillaje excesivo, comiendo o fumando. Es mal visto un educador que se exprese con vocabulario inadecuado y que en lugar de ocupar su cátedra, se siente sobre el

escritorio, creyendo con estos modales, ganarse la popularidad del estudiantado. El educador, ya sea universitario, de secundaria, de primaria o de preescolar debe ser ecuánime, justo, probo, selecto de mente y espíritu. El educador debe mantenerse al día y estar atento a los acontecimientos mundiales, para no decepcionar al grupo que maneja y fecundizar ideas nobles, democráticas, que le den sentido a los temas que desarrolla.

#### **a) Análisis del Contexto**

##### ***Proceso que describe y analiza la realidad:***

- Pedagógica
- Organizativa
- Administrativa
- Comunitaria

Para:

- Establecer las necesidades y problemas que afectan el desarrollo de las Unidades Educativas.
- Identificar los obstáculos para el mejoramiento continuo de la calidad y de las condiciones en que se lleva a cabo el proceso de aprendizaje.
- Descubrir los procesos que orientan el esfuerzo de construcción de la propuesta educativa.

##### ***Distinguiendo dos ámbitos importantes:***

- MIRAR HACIA FUERA: Contexto Global

- **MIRAR HACIA ADENTRO:** Situación interna de las Unidades Educativas.

### **b) Los Lineamientos Pedagógicos**

Considerando en el análisis como la medula del Proyecto Educativo, donde el proceso aprendizaje estará direccionado por lineamientos pedagógicos.

Estos lineamientos pedagógicos responden a su vez a grandes orientaciones curriculares, enfoques que perfilan diferentes maneras de comprender los procesos de aprendizaje y los factores que intervienen.

### **c) Componentes de los lineamientos pedagógicos de la Unidad Educativa**

Los lineamientos pedagógicos al ser parte del Proyecto Educativo de la Unidad Educativa, suponen responder **AL QUE, COMO Y CUANDO ENSEÑAR Y APRENDER Y AL QUE, CUANDO Y COMO EVALUAR.**

Se sugiere desarrollar los siguientes componentes:

#### **1. MARCO REFERENCIAL**

- 1.1 Fundamentos de la propuesta curricular, entendidos como los supuestos teóricos científicos que son asumidos por la Unidad Educativa para sustentar el currículo a nivel filosófico (misión, visión), político, sociológico, psicológico y principalmente pedagógico.
- 1.2 Identificación de Necesidades Básicas de Aprendizaje en relación a su contexto, producto del análisis del diagnóstico global de la Unidad Educativa.

#### **2. OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA PROPUESTA CURRICULAR**

Relacionado estrictamente con el aspecto pedagógico y la intencionalidad (visión y misión) tomando en cuenta los resultados que se espera, calidad/cantidad y en que espacio geográfico.

### **3. DEFINICION DE PERFILES**

Considerando como los rasgos característicos que se prevé en los alumnos a la finalización del acto educativo, tomando en cuenta las características que deben tener los educadores.

### **4. ORGANIZACIÓN CURRICULAR**

Definición y organización de la estructura y organización curricular establecidos por niveles, ciclos, áreas de conocimiento y dimensiones transversales.

### **5. COMPETENCIAS DE ACUERDO A LOS NIVELES ESTABLECIDOS**

Definición de las competencias establecidas en el tronco común nacional por niveles, ciclos, áreas de conocimiento y dimensiones transversales.

### **6. CONTENIDOS QUE APOYAN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS**

Planificación y desarrollo de Proyectos de Aula.

### **7. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE APRENDIZAJE**

Orientaciones o lineamientos pedagógicos para la evaluación de los aprendizajes en el contexto de la propuesta curricular a desarrollar a la Unidad Educativa.

### **8. ESTRATEGIAS METODOLIGICAS**

- Proyectos Productivos y/o de complementación
- Capacitación Permanente a los Docentes.

- Capacitación Permanente de los Actores Sociales
- Servicios de Apoyo.
- Recursos Financieros y de Infraestructura.

#### **d) La Gestión Educativa**

El tipo de gestión en el que se desarrollara el Proyecto Educativo, analizando los lineamientos de gestión que precisaría el Proyecto Educativo de la Unidad Educativa, la naturaleza y los sentidos del quehacer Gerencial Educativo.

→ Principios que orientan la gestión educativa:

- *Gestión centrada en los alumnos*  
 Todas las acciones de conducción deben lograr el objetivo de "la educación de los alumnos", por lo tanto, la organización, las reglas, los procedimientos, el sistema de control y acciones cotidianas no deben contradecir los objetivos y metas del Proyecto Educativo.
- *Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización*  
 Referido a la necesidad de tomar en cuenta las competencias y especialización del personal docente, para considerar su ubicación y optimizar su rendimiento y realización.
- *Coordinación fluida y definida*  
 Se establecerá instancias de coordinación ágil y oportuna para evitar esfuerzos innecesarios permitiendo una mejor acción conjunta.  
 → Estructura organizativa de las Unidades Educativas.
- *Organigrama de funcionamiento de las Unidades Educativas*  
 De manera grafica se expresara la estructura organizativa de las Unidades Educativas, y la ubicación del Centro de Recursos

Pedagógicos. En el se destacara los niveles de autoridad, coordinación, asesoría y apoyo.

- *Manual de funciones específicas*

Documento que describirá las funciones de cada uno de los órganos y/o unidades educativas que participan en el aspecto educativo, se describirá las funciones de: Directores de Unidades Educativas, Asesores Pedagógicos, Autoridades Distritales y Subdistritales, Juntas Educativas, OTB's y Gobierno Municipal.

- *Manual de procedimientos administrativos*

Instrumento que señalara en forma clara la secuencia de las operaciones que deben realizarse para cumplir los objetivos propuestos y determinan las funciones de las Unidades Educativas.

Se explicitará la secuencia de operaciones en un flujo grama, determinando un cronograma por etapas y un calendario de ejecución.

→ Procesos de Gestión Educativa

- *Planificación*

Diseñará: Diagnósticos, políticas, objetivos, metas, estrategias, presupuestos, planes, programas en las Unidades Educativas.

- *Organización*

Establecerá: Funciones, estructuras, cargos, métodos, procedimientos, sistemas en función de las Unidades Educativas.

- *Coordinación*

Coordinará acciones con: Autoridades Educativas, Asesores Gobierno Municipal, Juntas Educativas, OTB's, Comisiones de Trabajo, Equipos de Trabajo.

- *Seguimiento y Control*

Ejercitara control mediante: Supervisión, evaluación, verificación, orientación y retroalimentación.

→ Proceso de control del área pedagógica

- Proceso de supervisión

- Planificación

- Organización

- Control y evaluación

→ Generación de un Clima Institucional favorable

Generación de un clima institucional para prever situaciones de enfrentamiento entre los miembros de la comunidad educativa, considerando estrategias centradas en:

- Desarrollar la autoestima y afirmación personal, a través de una adecuada definición de políticas de motivación y estímulo.

- Crear una atmósfera de cooperación y corresponsabilidad, a través de políticas delegación de funciones y el trabajo en equipo.

**e) Evaluación y seguimiento del Proyecto Educativo**

Referida a la evaluación dirigida al análisis del funcionamiento del proyecto durante su desarrollo, perfilando el énfasis a la administración del proyecto durante su marcha para la toma de decisiones y su reajuste en el momento.

Proceso compartido con los actores sociales a través de la Participación Popular, como un ingrediente importante para el accionar educativo, una



vez que posibilitara que las propias comunidades organizadas tengan derecho a participar en las decisiones en procura de un mejoramiento de nivel de formación de las nuevas generaciones.

## X. MARCO DESMOTRATIVO

### 10.1 EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presenta el PROCESO que se sigue para realizar el diagnóstico, en forma objetiva y cualitativa, a objeto de dar mayor relevancia a la presente investigación.

PASOS	OBJETIVOS	INSTRUMENTOS	RESULTADOS
a) Diagnóstico institucional compuesto por la identificación de situación actual de la institución, de acuerdo a las distintas áreas de estudio.	El análisis de la situación tiene por objeto conocer a fondo las características de la Unidad Educativa "Ángel Avendaño" como institución, así como también las características de los docentes, alumnos y administrativos (factor humano y social) involucrado en el proceso, así	Instrumentos como las ENTREVISTAS y las ENCUESTAS aplicadas a maestros (docentes) estudiantes, administrativos y autoridades de la Unidad Educativa "Ángel Avendaño". Revisión documental.	Esta etapa facilitara la recuperación de experiencias y practicas (información educacional y administrativa de la Unid. Educat. "Ángel Avendaño") y ayudará a establecer las condiciones de vida y funcionamiento de la Unidad Educativa como institución.

	como las necesidades mediatas e inmediatas de los actores.		
b) Aplicación de instrumentos de selección para el diagnóstico	El objetivo de este paso, es aplicar cuestionarios de ENCUESTAS y de ENTREVISTAS así como observación de CAMPO, el propósito es determinar el grupo de personas con el cual se trabajara y los temas generales más importantes que serán tomados en cuenta para el diagnóstico.	ENCUESTAS aplicados a docentes ENTREVISTAS en profundidad a los administrativos, estudiantes y autoridades de la Unidad Educativa "Ángel Avendaño" OBSERVACIÓN DE CAMPO	El resultado es la selección del grupo meta con el cual se va a trabajar y la primera selección de temas susceptibles a ser considerados como núcleos problemáticos. Por otra parte se determinara en esta etapa el número y características de los instrumentos de diagnóstico, es decir, ENCUESTAS, TALLERES, ENTREVISTAS,

			etc., según las condiciones con las que se cuenta para realizar la investigación.
c) Selección e identificación de problemas	Identificación de principales núcleos problemáticos y clasificación de los mismos por áreas de interés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ENCUESTAS a docentes.</li> <li>ENTREVISTAS a administrativo</li> </ul>	Listado de núcleos problemáticos en áreas de interés.
d) Evaluación	Evaluar cualitativamente los resultados obtenidos llenando los cuadros para este fin.	Trabajo de gabinete.	Información de los resultados sistematizados.

## 10.2 INTERPRETACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

### 10.2.1 AREA PEDAGOGICO – CURRICULAR

Considerando que lo pedagógico es un objetivo relativo o perteneciente a la pedagogía como ciencia de la educación que se ocupa de estudiar la práctica compleja de la educación. Lo pedagógico – curricular contempla todos los aspectos relacionados con la enseñanza y aprendizaje de los alumnos, lo que ocurre en la escuela en relación con la tarea educativa, es decir, las actividades

que realizan profesores y alumnos diariamente dentro y fuera del aula. ("Compendio de Leyes, Reforma Educativa". La Paz, 1999).

Consecuentemente, lo pedagógico – curricular es el aspecto central y la razón de ser de la institución educativa que se refiere al proceso de enseñanza y aprendizaje de los criterios de evaluación, teorías y los lineamientos y principios que orientan dichos procesos.

Se conoce, a través de técnica de la observación aplicada implícitamente en la Unidad Educativa "Ángel Avendaño", que los docentes elaboran sus planes y programa en un 25% en equipo y un 75% en forma individual y esto indica que docente es reacio a trabajar en equipo, no le gusta socializar sus experiencias y no enriquece el diseño curricular, además los administrativos tampoco participan en dicha planificación. De acuerdo al diagnóstico los contenidos curriculares se basan en la Reforma Educativa en un 70% y en un 30% no lo aplican. La Reforma Educativa propone en enfoque educativo participativo, activo, cooperativo, contextual e intercultural, en este sentido, la Unidad Educativa "Ángel Avendaño" no cuenta con material didáctico adecuado como indican los estudiantes en un 93% y un 7% de ellos dicen que existe pero esta en desuso. (Ver anexo 1, cuestionario de la encuesta a estudiantes). Esto determina que las clases sean aburridas ya que el docente no utiliza el material didáctico como lo confirman, en entrevistas informales, los mismos docentes.

Las expectativas de los alumnos que estudian en la institución de continuar otros estudios superiores están dadas en un 55% ya que las situaciones de tipo económico no les permiten aspirar a otras opciones.

Por otra parte, se entiende que la valoración y comprensión de los procesos de aprendizaje es decir, cuando el alumno valora las condiciones en las cuales se adecua al desarrollo cognitivo, afectivo y sociocultural se da en el sentido de

que el mismo rinde un aprovechamiento optimo, proporcionando una información constante que permite, además, realizar la metacognición para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje. En este entendido, la opinión de los alumnos es que tienen poco interés en un 35%, 24% que no entienden, 20% no se organizan, 14% no son constantes y un 6% son distraídos (anexos nº 1). En otro aspecto, con relación al Clima Organizacional en el que se desenvuelve el proceso enseñanza-aprendizaje, e percibe que existen malas relaciones entre los docentes según lo indican los alumnos en un 97% este elemento va acompañado, además, de otro que esta referido a la infraestructura física misma que es inadecuada para la enseñanza superior que brinda la Unidad Educativa "Ángel Avendaño".

Consecuentemente, por los resultados se puede apreciar que el aprovechamiento de la población estudiantil es regularmente satisfactorio.

Lafourcade (1974) demostró que los factores con mayor incidencia en la capacidad y desempeño docente son:

Motivación: (alentar a los alumnos a pensar por si mismos, incrementar de manera permanente el interés por la asignatura, presentar a la clase que constituyan verdaderos estímulos, etc.) Estructura: (presentación lógicamente ordenadas, actividades de clase planeadas en detalle, etc.) Dominio del Contenido: (excelente información, no confundirse con preguntas inesperadas y Habilidades para enseñar: (buen humor oportuno, ejemplos basados en experiencias propias, dar vida a lo que enseña, etc.)

### **10.2.2 AREA ADMINISTRATIVO-INSTITUCIONAL**

El equipo de gestión define esta área como "área esencial de la institución educativa" porque regula los aspectos de planificación, organización, ejecución,

control y evaluación del accionar educativo, garantizando de esta manera la calidad del proceso administrativo institucional y pedagógico.

El tipo de liderazgo de la administración asume el liderazgo porque el líder debe ser una persona profesional capaz de practicar buenas relaciones humanas orientando en los aspectos positivos al resto de las personas que sabe escuchar y sabe tomar decisiones, encarando los problemas organizacionales y de acuerdo a la técnica de la observación aplicada a la comunidad educativa se percibe que la administración es horizontal y democrática.

Analizando la estructura organizativa de la Unidad Educativa "Ángel Avendaño" se llega a la conclusión de que la administración es aceptable, porque habitualmente la dirección no ha promovido conflictos que pudieran interferir en el desarrollo institucional.

Se puede concluir, haciendo una diferencia marcada en el estilo de la administración que tiene la Dirección de la Unidad Educativa "Ángel Avendaño", es que si bien se desarrolla la misma dentro de un marco de innovación lo que se percibe es que la organización, comunicación y trato cordial a nivel del docentado es verdaderamente muy malo. Lo más sobresaliente es que si bien existe en la administración una visión gerencial participativa y comunicativa, la misma no logra solucionar este problema genuinamente negativo para la institución.

En este sentido, la cultura organizacional dentro de la institución educativa tiene características propias que no estimulan, en absoluto, el desarrollo de los valores personales y grupales dentro la comunidad, generando, mas bien, un ambiente de conflicto y de desagrado para el buen desempeño de la practica pedagógica.

### **10.2.3 AREA RELACIONES CON LA COMUNIDAD**

El sistema educativo nacional a partir de la Ley 1565, presenta una nueva imagen de correspondencia con la comunidad que está expresado a través de la Ley de Participación Popular, como uno de los pilares fundamentales de la Reforma Educativa, dicha Ley reconoce, promueve y consolida la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones para el mejoramiento de la Unidad Educativa.

La organización del Sistema Educativo se sustenta en 4 estructuras una de las cuales es la correspondiente a la Participación Popular que determina los niveles organizativos de la comunidad para su participación en educación.

Los docentes con referencia a la relación que existe con la dirección califican que es buena en un 74% y 22% regular, entre docentes las relaciones en muy mala en una ponderación de 63%, 30% indican que es regular y con los alumnos la relación es aceptable en un 80%.

### **10.2.4 AREA INFRAESTRUCTURA**

La infraestructura es muy importante para cualquier actividad que se quiera desarrollar. En el campo educativo este rubro debe considerarse como uno de los principales aspectos para los cambios que se quiera generar en la práctica pedagógica y mejorar la calidad de la educación de estudiantes.

La infraestructura de la Unidad Educativa "Ángel Avendaño" cuenta con una superficie de 7900 metros cuadrados y considerando que la edificación es antigua, la misma no contribuye a la calidad en educación ya que el aula es el centro de operaciones de aprendizaje y su atmósfera debe ser atractiva, estimulante, agradable a los jóvenes estudiantes.

Según el diagnóstico de los estudiantes, estos afirman que la infraestructura de la Unidad Educativa "Ángel Avendaño" es inadecuada para la enseñanza superior.

### 10.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

**CUADRO N° 1**

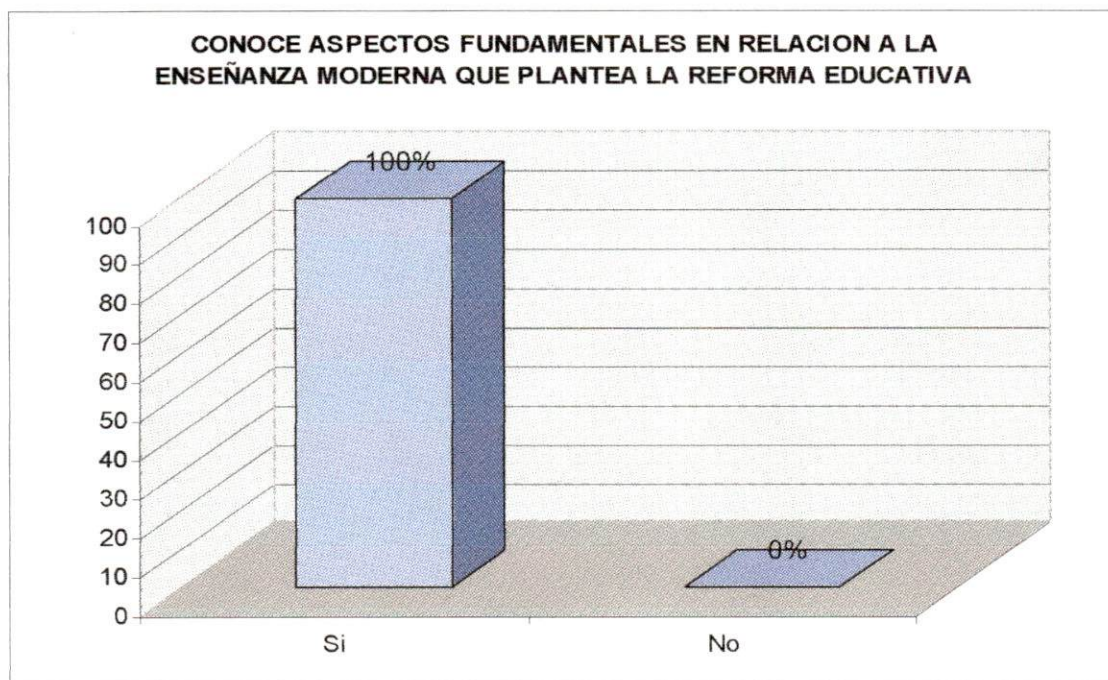
Conocimiento sobre aspectos fundamentales en relación a la enseñanza moderna que plantea la Reforma Educativa.

FRECUENCIA		PORCENTAJE	
SI	NO	SI	NO
6	0	100%	0%

Según la encuesta realizada a docentes con referencia al indicador de que si conoce aspectos fundamentales con relación a la enseñanza moderna que plantea la Reforma Educativa, 6 de los docentes manifiestan que "SI" conocen los indicados aspectos. En consecuencia el 100% de los docentes encuestados tiene conocimiento de los aspectos fundamentales con relación a la enseñanza moderna que plantea la Reforma Educativa.



**GRAFICO N° 1**



Innovaciones introducidas para la enseñanza según su programa curricular

FRECUENCIA			PORCENTAJE		
Dinámica de Grupo	Enseñanza participativa Y personalizada	No se puede introducir nuevas herramientas	a)	b)	c)
a)	b)	c)			
1	3	2	16.66%	50%	33.33%

Según el cuadro N° 1 con referencia al indicador: Que herramientas nuevas a introducido para la enseñanza según el programa curricular los docentes realizan las siguientes respuestas:

Un docente señala que la enseñanza en dinámica de grupo es él mas adecuado y introduce como herramienta nueva dentro del programa curricular, correspondiéndole el 16.66%.

Tres docentes manifiestan que la enseñanza debe ser participativa y personalizada siendo el 50% de los 6 docentes encuestados, donde el estudiante esta en directa relación con el tema. Además señalan que siguen aplicando herramientas que están al alcance y que tratan en lo posible de sacar ventajas nuevas, manifiestan que se deben plantear situaciones reales que lleven a problematizar al estudiante. Al mismo tiempo se debe analizar, reflexionar y sacar conclusiones propias sobre la base de información proporcionada.

Dos docentes señalan que no se puede introducir nuevas herramientas dado que existen ciertas limitaciones de carácter económico.

## CUADRO N° 2

Conocimiento del concepto sobre el Clima Organizacional

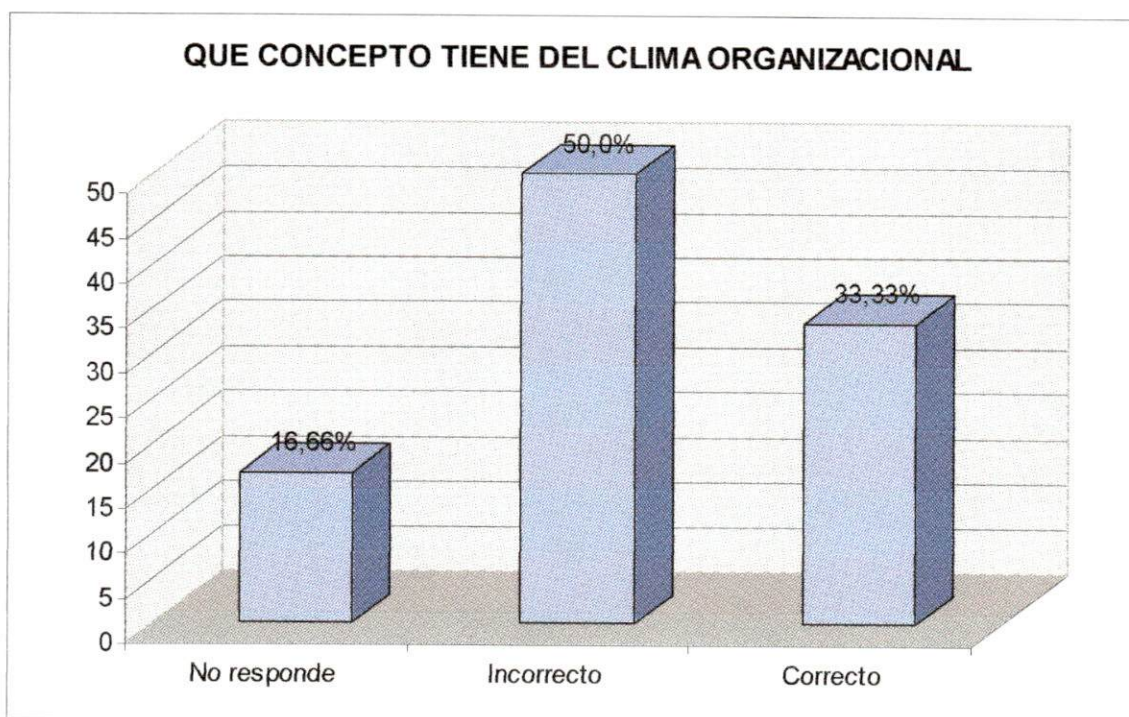
	NUMERAL	PORCENTAJE
Concepto Correcto	2	33.33%
Concepto Incorrecto	3	50.0%
No responde	1	16.66%

Según el Cuadro N° 2 conforme el indicador: que concepto tiene el clima organizacional, se puede observar que 2 docentes es decir el 33.33% señala que es flexible y adecuado a la percepción profesional adaptándose a una

circunstancia de las relaciones entre los actores de la organización tratando de lograr las mejores relaciones.

El 50% de los docentes es decir 3 manifiestan que el clima organizacional esta dado, pero que podemos mejorar con buena voluntad de todos los actores, al mismo tiempo indican que es una situación emocional, de participación de comunicación en las relaciones de trabajo entre los miembros de una organización educativa, siendo el clima organizacional positivo o negativo.

**GRAFICO N° 2**



**CUADRO N° 3**

Conocimiento sobre administración educativa y la influencia en los resultados de una unidad educativa.

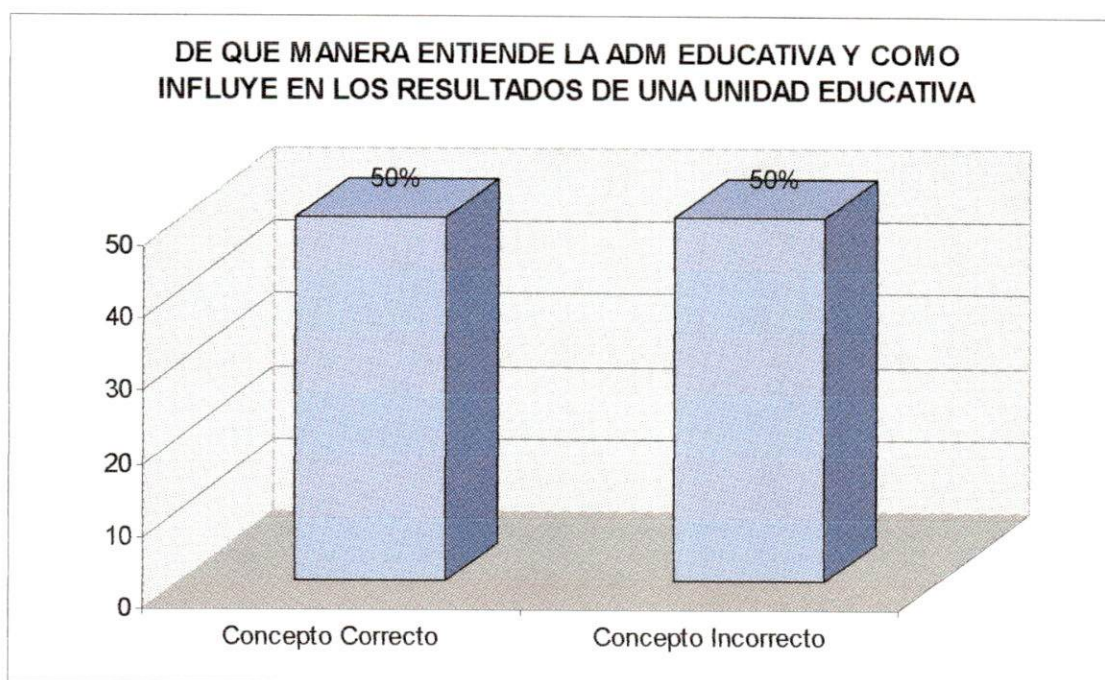


	NUMERAL	PORCENTAJE
Concepto Correcto	3	50%
Concepto Incorrecto	3	50%

Según el Cuadro N° 3 y de acuerdo al indicador, se observa que el 50% es decir que tres docentes opinan que la administración educativa es la unidad que se encarga del funcionamiento de una unidad educativa y la eficiencia de esa administración dará como resultado una educación y formación ordenada al estudiante.

El resto el 50% de 3 docentes opinan que el concepto es incorrecto siendo que la influencia puede ser mayor o menor de acuerdo a la formación y el compromiso de transmitir los conocimientos.

**GRAFICO N° 3**



**CUADRO N° 4**

Conocimiento sobre la participación popular y su utilidad en la Educación Superior

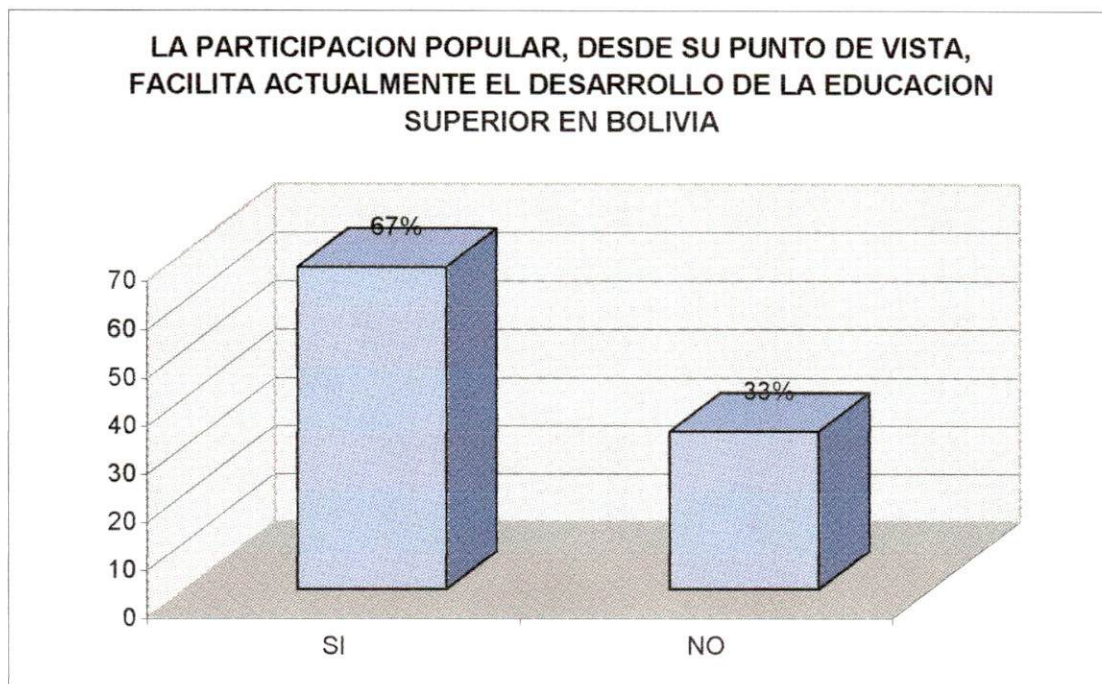
Opciones	NUMERAL	PORCENTAJE
SI	4	66.66%
NO	2	33.33%

En el indicador y cuadro N° 4 se observa que el 66.66% es decir 4 docentes afirman que la participación popular facilita actualmente el desarrollo de la educación superior en Bolivia, indican que los actores del desarrollo de un municipio deben preocuparse por dotar a sus unidades administrativas de la mejor infraestructura posible. También indican que la participación que si facilita el desarrollo de la educación por la acción del control social de los alumnos/as. En consecuencia para los docentes entrevistados la administración educativa es muy importante par el buen funcionamiento de un establecimiento educativo, por esta razón tiene una enorme influencia en los resultados que se alcanzaran, de esta manera vale decir con la participación de los padres, alumnos y docentes mejoraran el aprovechamiento de los alumnos que es el fin ultimo.

Por otro lado señalan que la administración de la educación superior no depende del gobierno estatal.

El 33.33% de los encuestados es decir 2 docentes manifiestan negativamente que la participación popular no facilita actualmente el desarrollo de la educación superior en Bolivia, porque no existen reglamentos claros para ello y por esta razón ha sido mal entendida. En consecuencia también manifiestan que no se puede aplicar a la educación superior, que el mismo puede dar resultado con los ciclos primarios y secundarios, donde los padres de familia juegan un rol importante.

**GRAFICO N° 4**



**CUADRO N° 5**

Sugerencias para resolver los problemas que afectan directa o indirectamente el normal desarrollo de actividades de la institución.

	<b>NUMERAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Modernizar la curricula actual	1	11.11%
Mejorar la infraestructura	1	11.11%
Reingeniería	3	33.33%
Cambio total de autoridades y docentes	1	11.11%
Concienciar a los docentes	1	11.11%
Institucionalizar los cargos	1	11.11%
Hacer cumplir las normas para elevar calidad educativa	1	11.11%



En el Cuadro N° 5 del indicador N° 10 indican los docentes encuestados el 66.66% es decir 6 docentes señalan que:

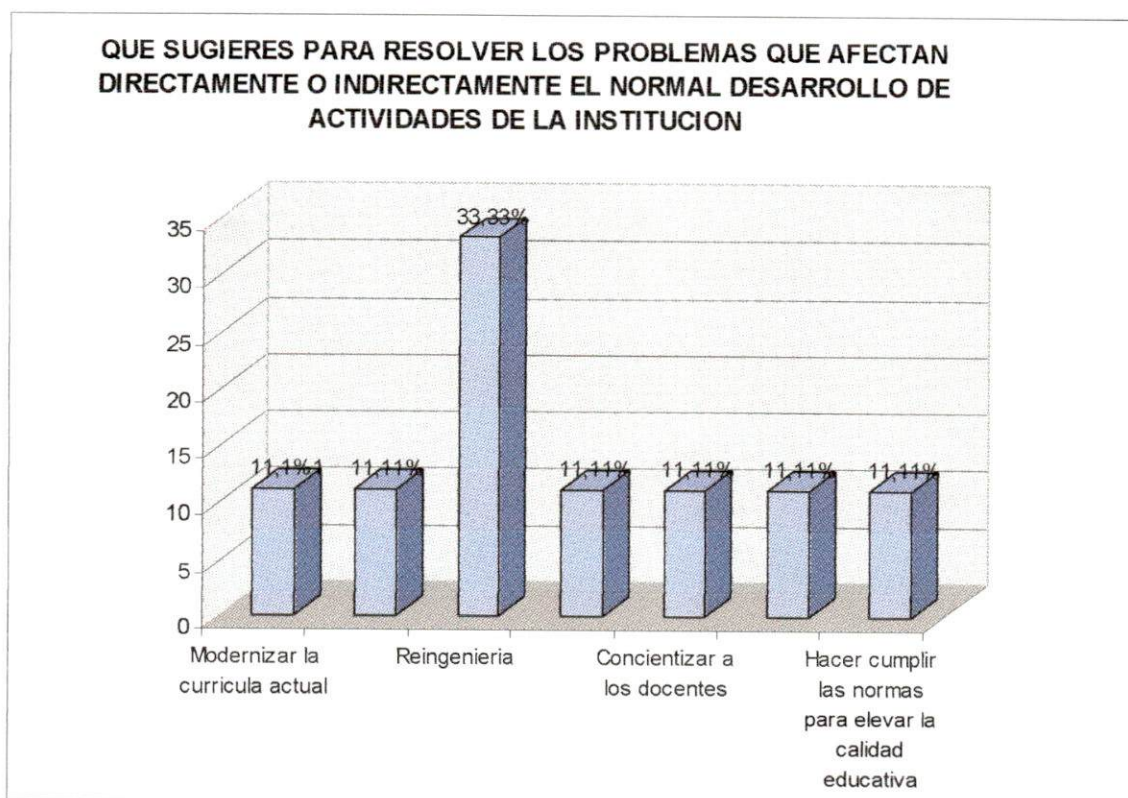
Institucionalizar los cargos docentes y administrativos y se deben hacer cumplir las normas que permitan elevar la calidad de la educación.

Señalan también que aparte del problema de infraestructura es necesario modernizar la curricula actual orientada a las nuevas necesidades de la sociedad.

Buscando un mecanismo para que no afecte directamente en las actividades.

El 33.33%, 3 docentes afirman que se debe aplicar una reingeniería un cambio total de las autoridades educativas como tan bien docentes.

**GRAFICO N° 6**



#### 10.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN A ESTUDIANTES

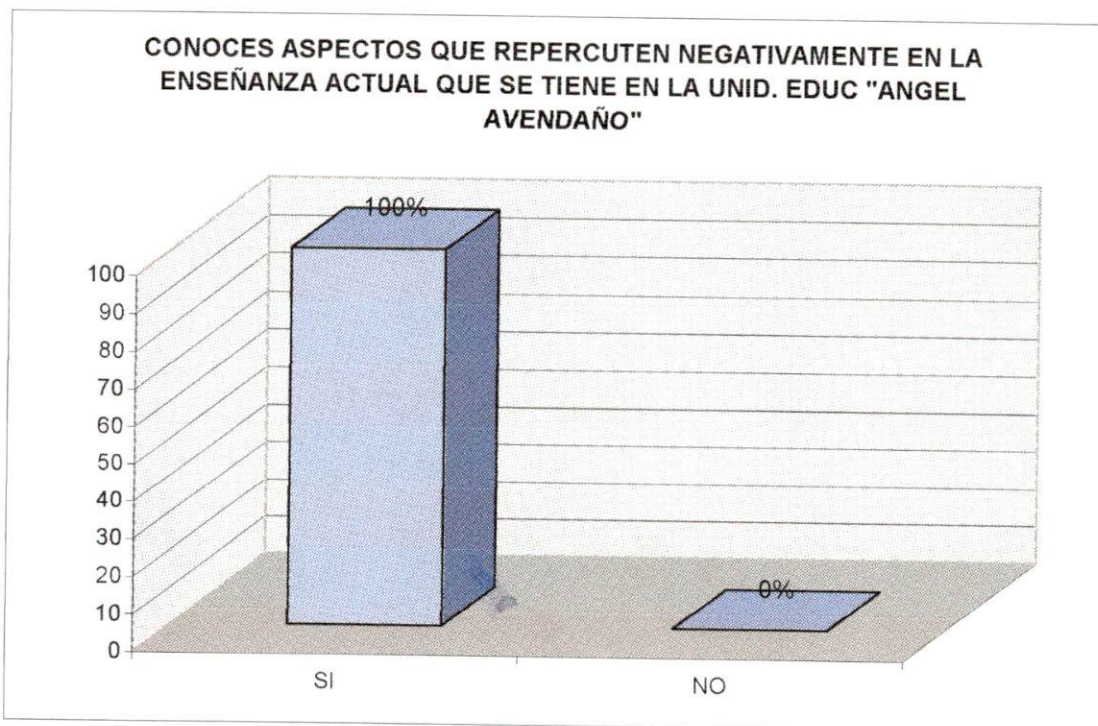
Conocimiento sobre aspectos que repercuten negativamente en la enseñanza actual que se tiene en la Unidad Educativa "Ángel Avendaño".

CUADRO "A"

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	28	100%
NO	0	0%

En el cuadro A del indicador N° 1, se observa que 28 estudiantes es decir el 100% responden afirmativamente señalando que "SI" conoce los aspectos que repercuten negativamente en la enseñanza que se tiene en la Unidad Educativa "Ángel Avendaño".

GRAFICO A





Aspecto que repercuten en la enseñanza de la Unidad Educativa "Ángel Avendaño"

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Materiales de enseñanza inadecuados	11	39.29%
b) Infraestructura inadecuada	27	96.43%
c) Programa curricular inapropiado	14	50.00%
d) Tiempo escaso	24	85.71%
e) Malas relaciones entre docentes	19	67.85%
f) Malas relaciones entre administrativos	11	39.29%
g) Malas relaciones entre administrativos y docentes	17	60.71%

Los estudiantes responden a la encuesta realizada indicando los siguientes aspectos:

Materiales de enseñanza inadecuadas (falta de bibliotecas de consulta) 11 alumnos con 39.29%.

Infraestructura inadecuada para la enseñanza superior que brinda (cursos llenos y ambientes pequeños) 27 alumnos con 96.46%.

Programa curricular inapropiado (no se cumple con los programas) 14 alumnos con 50.00%.

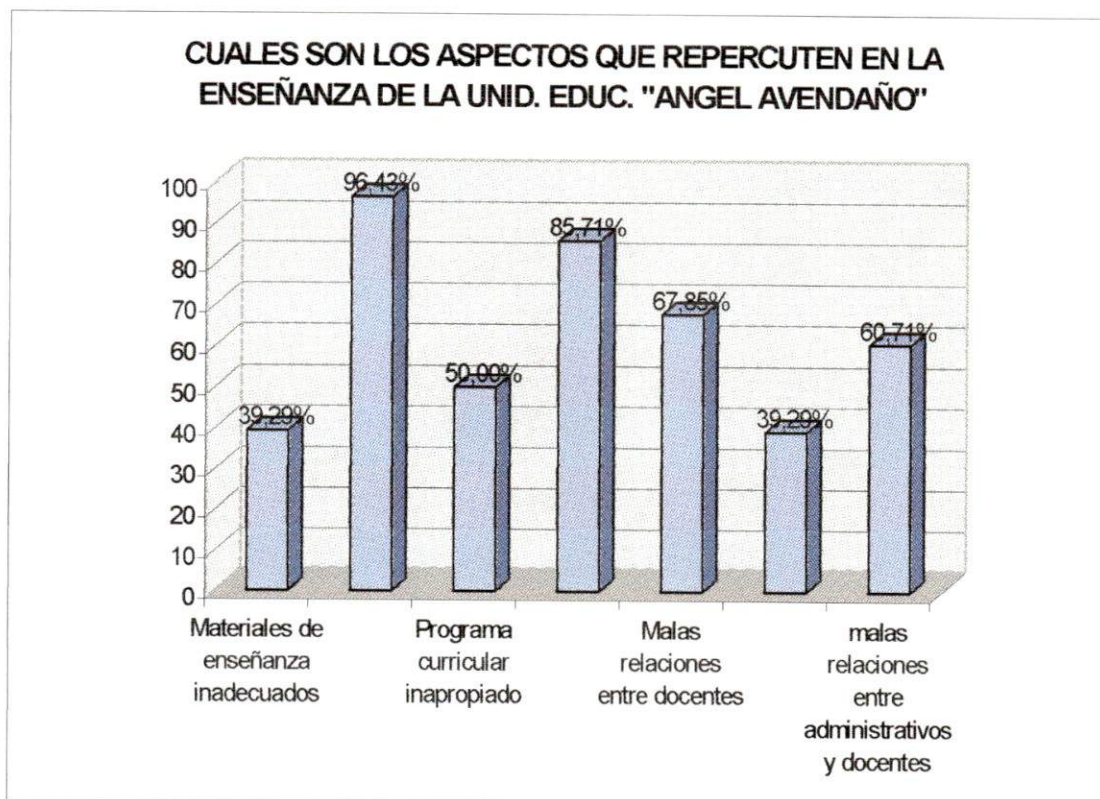
Tiempo escaso (tiempo demasiado corto para un nivel superior) 24 alumnos con 85.71%.

Malas relaciones entre docentes, 19 estudiantes, 67.85%.

Malas relaciones entre administrativos (no existe una buena administración) 11 alumnos con 39.29%.

Malas relaciones entre administrativos y docentes, 17 alumnos con 60.71%

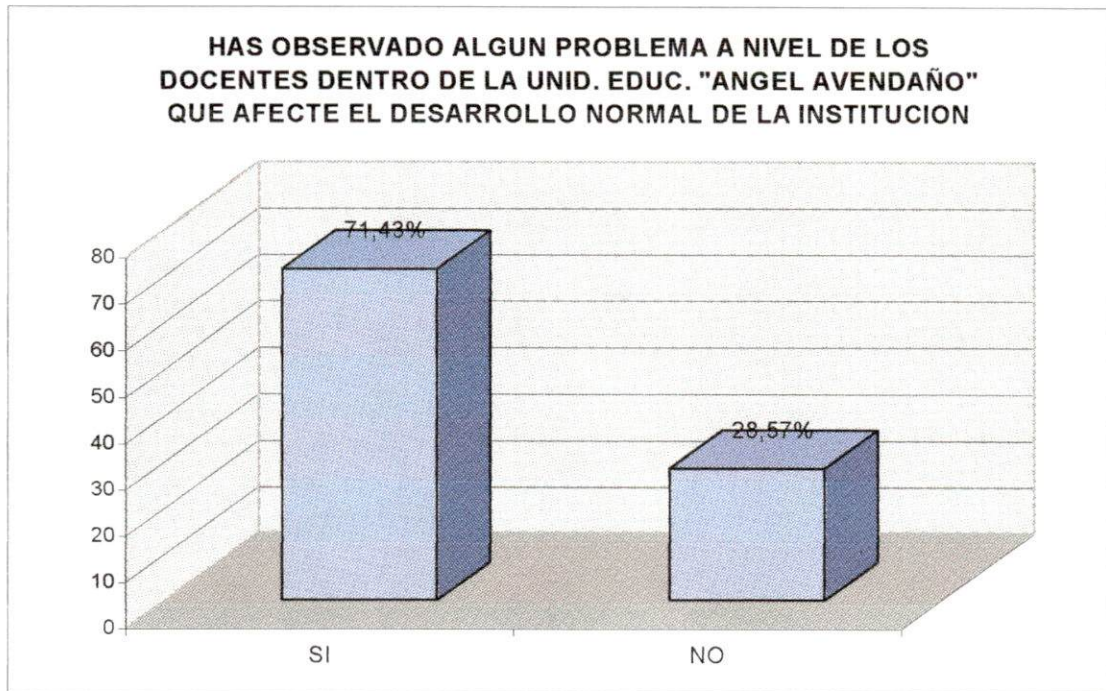
**GRAFICO B**



Conocimiento de problemas a nivel de los docentes dentro de la Unidad Educativa "Ángel Avendaño" que afecte al desarrollo normal de la Institución

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	71.43%
NO	8	28.57%

**GRAFICO C**



En el cuadro se observa que el 71.43% de los estudiantes responde a la encuesta indicando que "SI" a observado algún problema de los docentes dentro de la Unidad Educativa "Ángel Avendaño", que afecta al desarrollo normal de la institución, señalan:

- La mala relación existente entre docentes por falta de comunicación
- El horario en que cumplen los docentes es muy deficiente y en algunos casos se ausentan de clases.
- Existe mucha negligencia en los docentes.
- Existe mala relación entre docentes y alumnos.

- Existen algunos docentes que no dominan la materia que están dictando
- Existe mucha rivalidad entre docentes, lo que no permite que exista un desarrollo normal.
- Que los periodos deberían ser por horas, con más motivación de docentes teniendo en cuenta la preparación del docente y mas que todo el método de enseñanza que se aplique tiene mucha importancia y mientras no se cambie de actitud, indican que difícilmente se puede aspirar a un buen proceso de enseñanza.
- No existe unidad entre docentes y alumnos.

Consideración entre los docentes de la Unidad Educativa “Ángel Avendaño”, de un criterio de trabajo conjunto y en equipo que facilite el proceso de enseñanza – aprendizaje

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	17.86%
NO	21	75.0%
NO RESPONDE	2	7.14%

Se aprecia que el 17.86%, es decir 5 alumnos responden indicando lo siguiente:

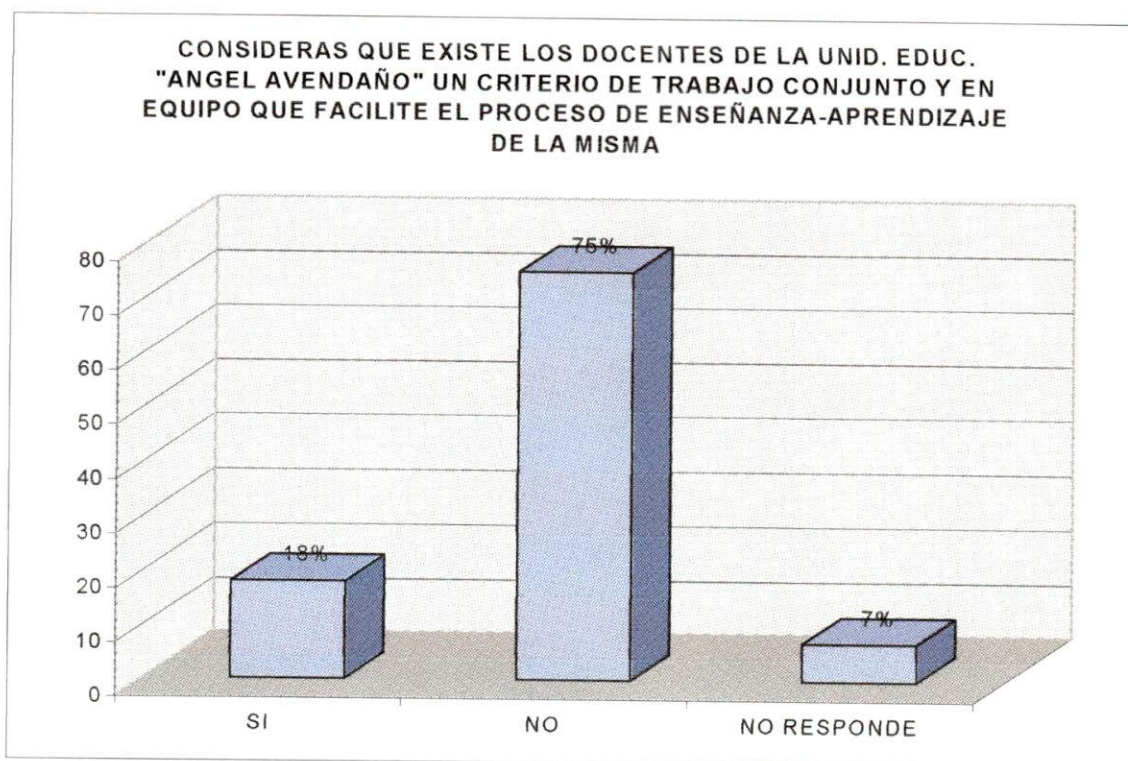
- ↳ En una mayoría de los casos es motivador la enseñanza.
- ↳ Existen algunos docentes que coordinan el avance de materias
- ↳ Algunos docentes tratan de enseñar lo que saben

El 75% es decir 21 alumnos responden a la encuesta señalando que no existe entre docentes de la Unidad Educativa "Ángel Avendaño", un criterio de trabajo conjunto y en equipo que facilite el proceso de enseñanza-aprendizaje de la misma, a continuación se indica algunos aspectos:

- En la mayoría de los docentes se observa que solo viene a dictar sus horas de clase.
- No existe dialogo entre docentes y solo vienen a dictar clases por cumplir su horario para cobrar el sueldo.
- Los docentes no trabajan en equipo y trabajan individualmente importándoles muy poco los problemas.
- Contradicción entre docentes con respecto a opiniones con relación a materias que dictan.
- Falta de coordinación con referencia al plan de enseñanza existiendo mucha diferencia entre cursos del mismo nivel.
- La falta de unión entre docentes.
- El 7.14% es decir 2 alumnos no responde con referencia al indicador.



**GRAFICO D**



**CUADRO E**

Percepción sobre el desempeño de los docentes de la Unidad Educativa "Ángel Avendaño"

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	85.71%
NO	4	14.28%

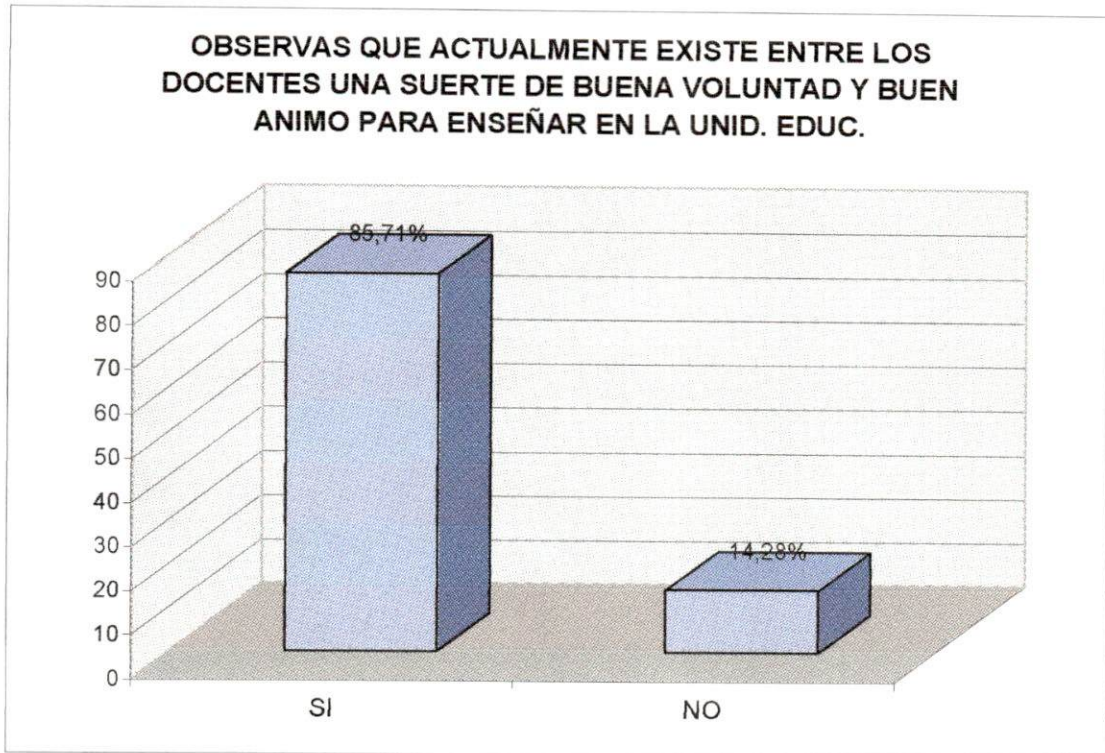
En el cuadro E del indicador N° 8 se observa que el estudiante encuestado responde en un 85.17% señalando que "SI" ha observado que, en la actualidad existe entre docentes una suerte de buena voluntad y buen ánimo para enseñar en la Unidad Educativa "Ángel Avendaño", indicando lo siguiente:

- ↳ Son docentes con un amplio campo de conocimientos y a través del tiempo hacen más fácil la materia.
- ↳ Los docentes dan buen ánimo y hacen de su materia que sea muy bien, se hacen entender.
- ↳ Algunos de los docentes disfrutan de su trabajo y lo hacen muy bien, se hacen entender.
- ↳ Algunos docentes tiene voluntad de enseñar su materia y hacen de la clase muy interesante.
- ↳ Existen algunos docentes con un buen plan de enseñanza y exigen mucho para mejorar el nivel académico.

El 14.28% indican negativamente con referencia a la buena voluntad y buen ánimo que muestran los docentes señalando algunos aspectos como a continuación sigue:

- Existen algunos docentes que no quieren transmitir su enseñanza.
- Algunos docentes no tienen paciencia para explicar la materia.
- Algunos docentes llegan muy tarde a clases.
- Algunos docentes faltan a clases.

GRAFICO E



### 10.5 SISTEMATIZACION DE LOS RESULTADOS DE LA PROBLEMÁTICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA “ANGEL AVENDAÑO”

La presente investigación se justifica por los siguientes aspectos:

**Pedagógicos:** Muchas investigaciones que se analizan en el contexto de este trabajo, definen la importancia de indagar las características del Clima Organizacional en instituciones educativas a sabiendas de la incidencia que este aspecto puede generarse alternativas que pudieren coadyuvar al mejoramiento continuo de la educación en cualquier nivel y modalidad del sistema educativo.

**Técnicos:** Es necesario e importante que el docente aporte herramientas, originadas de estudios sistemáticos y con el rigor científico necesario, para



recuperar la imagen y dignidad del ejercicio docente y de los planteles educativos en los cuales ejercen su labor.

### 10.5.1 COMPONENTE PEDAGOGICO-CURRICULAR

#### DINAMICA INTERNA:

POTENCIALIDADES	LIMITACIONES	PROBLEMAS
Enfoque de un aprendizaje integral de todas las asignaturas	Los planes y programas no están formuladas dentro la reforma.	Los alumnos adquieren aprendizajes descontextualizados.
La predisposición del estudiante para aprender nuevas asignaturas.	No existen muchos docentes formados en las normales en computación.	

#### DINAMICA EXTERNA

POTENCIALIDADES	LIMITACIONES	PROBLEMAS
Establecimientos que cuentan con proyectos educativos en computación.	Los padres de familia manejan una información errónea respecto al tiempo que toma el aprendizaje de esta nueva asignatura.	Diseño de competencias en la asignatura de computación.

**COMPONENTE ESPECÍFICO: REFORMULACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO**

**DINAMICA INTERNA:**

POTENCIALIDADES	LIMITACIONES	PROBLEMAS
Currículum flexible y abierto adecuación de las necesidades básicas de aprendizaje a la realidad y requerimiento de la escuela.	Desconocimiento del enfoque del currículum diversificado.  Falta de trabajo coordinado en equipo.  Poca participación de los docentes.	No se toman las necesidades locales para la construcción de un currículum diversificado.

**DINAMICA EXTERNA**

POTENCIALIDADES	LIMITACIONES	PROBLEMAS
Existe la posibilidad de enriquecer el currículo del tronco común con el desarrollo de un currículum propuesto por los diferentes docentes.	Está limitado el tiempo de clases para desarrollar el tronco común que ya no es posible insertar nuevas áreas de aprendizaje.	No se aprovechan todas las potencialidades existentes en los alumnos.

## COMPONENTE ESPEFICO: NUEVO PROCESO DE EVALUACION

### DINAMICA INTERNA:

POTENCIALIDADES	LIMITACIONES	PROBLEMAS
Predisposición creciente a realizar nuevos estudios sobre evaluación.	<p>Temor por parte de docentes y alumnos a la evaluación.</p> <p>Director de establecimiento no realiza tareas de evaluación.</p>	<p>Inexistencia de instrumentos de evaluación sobre la prueba de aptitud que mide aspectos teóricos y prácticos.</p>

### DINAMICA EXTERNA:

POTENCIALIDADES	LIMITACIONES	PROBLEMAS
La Unidad Educativa "Ángel Avendaño", incentiva la evaluación de los alumnos desde primaria y a los cuarto de secundaria.	<p>La evaluación abarca a 1ro, 2do. y 3ro de secundaria.</p> <p>Las evaluaciones abarcan solamente aspectos teóricos.</p> <p>No existen ningún grado de participación de los docentes en las pruebas de aptitud.</p>	Las evaluaciones anteriores (pruebas objetivas) tienen poco impacto positivo.

## COMPONENTE ESPECÍFICO: CAPACITACION DOCENTE

### DINAMICA INTERNA:

POTENCIALIDADES	LIMITACIONES	PROBLEMAS
<p>Predisposición al cambio de nuevas corrientes pedagógicas de los docentes.</p> <p>El 52% del personal docente que siguen estudios universitarios.</p>	<p>Poco interés por actualizarse de parte de los docentes con muchos años de servicio.</p> <p>Falta de tiempo de los docentes que se dedican a otras actividades por la crisis económica.</p>	<p>Falta de estrategias afectivas en la capacitación del personal docente que respondan a las necesidades detectadas razón.</p>

### DINAMICA EXTERNA:

POTENCIALIDADES	LIMITACIONES	PROBLEMAS
<p>Existe material entregado a los docentes para su capacitación.</p>	<p>No existe coordinación de las instancias educativas con el Ministerio de Educación ni con la Unidad Educativa.</p> <p>Para la dotación de material de capacitación</p>	<p>La relación de material profesor y alumno no es apropiado por la Unidad Educativa.</p>

## COMPONENTE: INSTITUCIONAL ADMINISTRATIVO

### COMPONENTE ESPECÍFICO: IDEARIO DE LA INSTITUCIÓN

POTENCIALIDADES	LIMITACIONES	PROBLEMAS
<p>Énfasis en la comprensión y cumplimiento de reglamento interno. Los docentes manejan el enfoque. De los perfiles con gusto y resultados óptimos. Los componentes de la comunidad educativa se reflejan en el manual de funciones.</p>	<p>No colaboran los padres de familia en el uso del reglamento interno. Los componentes de la unidad educativa no fortalecen los perfiles.</p>	<p>Los jóvenes tienen dificultades de comunicación con cada uno de los componentes.</p>

### DINAMICA EXTERNA:

POTENCIALIDADES	LIMITACIONES	PROBLEMAS
<p>La propuesta de la Reforma Educativa respecto a los valores deseables por todos los jóvenes bolivianos es la de transversalizar cinco áreas educacionales.</p>	<p>Falta de coordinación de servicios de salud.</p>	<p>Se siguen produciendo violencia doméstica, violencia escolar, desperdicio de recursos humanos, muertes, drogadicción y alcoholismo.</p>

**COMPONENTE ESPECÍFICO: POCA PARTICIPACION DE DOCENTES PARA EL TRABAJO EN EQUIPO**

**DINAMICA INTERNA:**

<b>POTENCIALIDADES</b>	<b>LIMITACIONES</b>	<b>PROBLEMAS</b>
La Reforma Educativa orienta el trabajo en equipo, trabajos horizontales o verticales para potenciar todas las habilidades de los docentes.	Docentes no capacitados en el manejo de grupos de trabajo según las necesidades. Malas interpretaciones el uso de este recurso.	Los Técnicos Distritales de educación no recogen datos sobre el manejo de este recurso para una evaluación de resultados.

**COMPONENTE ESPECÍFICO: FALTA DE EQUIPAMIENTO EN LA ADMINISTRACION**

**DINAMICA INTERNA:**

<b>POTENCIALIDADES</b>	<b>LIMITACIONES</b>	<b>PROBLEMAS</b>
El colegio cuenta con una maquina de escribir, equipo computador, parlantes, equipo deportivo.	La gran cantidad de alumnos, multiplica los requerimientos anteriores, porque sino, lo usa el maestro.	Administración empírica.

## DINAMICA EXTERNA:

POTENCIALIDADES	LIMITACIONES	PROBLEMAS
Operativos permanentes de dotación de instrumentos y material educativo a los municipios y distritos por parte de la Unidad Educativa "Ángel Avendaño"	Extemporaneidad de las entregas al establecimiento. Faltá de mobiliario accesible para guardar materiales.	No se utiliza los instrumentos y materiales en la institución.

## XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 11.1 CONCLUSIONES

- Se ha ido abriendo espacios aunque todavía pequeños para la adopción de un Clima Organizacional en la Unidad Educativa, aunque se puede apreciar que el personal docente aun no comprende la transformación que busca la Reforma Educativa.
- No se puede percibir que entre el equipo de docentes y personal administrativo no existe un trabajo de equipo como se muestra en los resultados de la investigación, pero aun no se tiene una relación con los padres de familia.
- La participación del Director de la Unidad Educativa, objeto de estudio se da aún en el marco de una administración tradicional con una base de información muy estrecha que hace que las decisiones adoptadas tengan que ser impuestas con métodos coercitivos, gritos, llamadas de

atención, además de que sus acciones no prevén las consecuencias de relación interpersonal en los miembros de la Unidad Educativa.

- Como se comprenderá, el comportamiento de los alumnos/as de la Unidad Educativa carece de una participación en las decisiones de la Unidad Educativa, reduciéndose a ser actores pasibles sin ninguna participación.
- Por el estudio realizado en la Unidad Educativa se puede percibir la siguientes implicaciones:
  - No se estaría utilizando este espacio para promover y consolidar un proceso de participación de los actores educativos.
  - Se estaría coadyuvando a impedir el protagonismo de la sociedad civil.
  - Se estaría impidiendo el fortalecimiento de los actores educativos.
  - Los objetivos que se estarían desarrollando, en sus diferentes niveles no son pertinentes a las características y requerimientos de los alumnos/as que acuden a la Unidad Educativa.
  - Por ultimo, no se estaría asumiendo las necesidades de aprendizaje de los sujetos de la educación.

## **11.2 RECOMENDACIONES**

- Se recomienda lograr un cambio de una "cultura organizacional" en la Unidad Educativa "Ángel Avendaño", rompiendo creencias y supuestos arraigados en los miembros de la institución educativa, de manera que acepten positivamente los cambios de esta nueva concepción.



- Los componentes de la Unidad Educativa deben asumir la nueva concepción de un nuevo modelo de administración a partir de realizar procesos de reflexión y capacitación sobre la nueva concepción administrativa en todos los actores educativos.
- Formar de forma participativa un “Equipo de Gestión” para dar paso a la definición y elaboración de los instrumentos de participación.
- Aplicar el concepto de una administración como el conjunto de procesos que pueden hacer que un sistema complejo de personas y tecnología, funciones adecuadamente y sin mayores problemas, considerando a la gestión como la habilidad de conjugar criterios dispersos (visión, misión, objetivos, planificación, actividades y evaluación) que permitan lograr los objetivos propuestos de la institución.
- Practicar una nueva estructura organizacional de manera que los procedimientos coordinen las relaciones interpersonales de forma efectiva, utilizando normas e instrumentos para alcanzar las metas propuestas.
- En la Unidad Educativa “Ángel Avendaño” se debe realizar un proceso de seguimiento y evaluación a los procesos desarrollados, fase de vital importancia en el proceso administrativo.
- Practicar la calidad integral, donde se incluya principalmente a la equidad y otros valores en su más completa amplitud y profundidad, es decir, concebir a la calidad integrativa considerando: la eficacia, la coherencia, los valores y otros aspectos que miran no solo al educando, sino también a la institución.

## **BIBLIOGRAFIA**

REYES Ponce, Agustín, "ADMINISTRACIÓN GENERAL", Ed. McGraww Hill, Mexico DF., 1999.

CHIAVENATO, Adalberto, "GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO", Ed. McGraw Hill, Bogotá – Colombia, 2002.

CHIAVENATO, Adalberto, "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS", Ed McGrawHill, México 2000.

Gobierno Nacional de Bolivia, "LEY DE REFORMA EDUCATIVA – LEY 1565", Documento Informativo, 2001.

MORIN Nery, José, "ECICLOPEDIA DE LA EDUCACION", Ed. Kapeluz, Madrid – España, 2000.

CABALLERO, Bocado, Federico, "EVALUACION EN ADMINISTRACION ESCOLAR", Ed. Kapeluz, Madrid – España.

CABAÑAS Ríos, Angel, "ASPECTOS POLITICOS DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA", Ed. Oveja Negra, Madrid – España.

CALIDAD TOTAL COMERCIAL Ed. Dernos Edic. 2000.

Como Brindar un Servicio Integral al Cliente Patricia Welinton Edit. McGraw Hill, Edic. 2001.

ALVARES, G (1982). Factores que influyen en la percepción del Clima Organizacional de Estudiantes Universitarios. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Simón Bolívar, Caracas.

ARY, D., Jacobs, L Y Razavich, A (1982) "INTRODUCCION A LA INVESTIGACION PEDAGOGICA", México: Nueva Editorial Interamericana.

ASCANIO, J. (1995), Características del Clima Organizacional del Área Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional Experimental "Romulo Gallegos" (mimeógrafo). San Juan de Los Morros.

BELLO DE RODRIGUEZ, M. (1995), Evaluación del Desempeño Gerencial del Docente en las Escuelas Básicas Urbanas y Rurales del Municipio Ortiz, Estado Guarico. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Bicentennial de Aragua. Maracay.

BLANCO, A. (1988) Una proposición para elaborar un Sistema de Evaluación del Personal Docente de los Liceos Militares Venezolanos. (Mimeógrafo). Caracas

BONILLA, C. (1991) Perfil del Clima Organizacional del Instituto Pedagógico de Caracas. Trabajo de Grado no publicado. IPMAR-UPEL-Maracay.

BRACHO, C. (1989), Clima Organizacional y su relación con la satisfacción Laboral en una Institución de Educación Superior. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez". Caracas.

CANELON, M. (1994) El Estilo de Liderazgo del Director como Gerente Educativo de las Escuelas Básicas y su Relación con el Rendimiento Laboral del Docente. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Bicentennial de Aragua. Maracay.

CHIAVENATO, I. (1988), Administración de Recursos Humanos, México: McGraw Hill, Interamericana.

CHURDEN, H y Sherman, A. (1982), Administración del Personal. Mexico Editorial Continente.

CUNNINGHAM, R. (1984), Factores que influyen en la Percepción del Clima Organizacional del Estudiantes Universitarios. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Simón Bolívar. Caracas.

DIAZ, M., (1994) El "Es" y el "Deber ser" del Docente en su Rol como evaluador del proceso enseñanza-aprendizaje. Caso Escuelas Básicas del Municipio Salón del Distrito Escolar 10, Puerto Cabello. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Bicentenario de Aragua. Maracay.

DORTA de Y., A (1987) Perfil el Clima Organizacional del Instituto Universitario Pedagógico de Maracay. Trabajo de Grado no publicado. Instituto Pedagógico Experimental "Rafael Alberto Escobar Lara". Maracay.

DUBRAN, A., (1974) Fundamentals Organizacional Behavir. New Cork: Permanon Press.

Edmons, R.R. (1979) Effective Schools for the urban poor "En Educational"

**ANEXOS**

## **ENTREVISTA**

Nombre del Entrevistado:

Cargo o Puesto: Director de la Unidad Educativa "Abel Avendaño"

Señor Director: Le rogamos a su distinguida autoridad haga el favor de responder al siguiente cuestionario de entrevista el mismo que tiene carácter confidencial y fines genuinamente académicos:

1. Ha observado su autoridad que el actual grado de relacionamiento que tiene el plantel docente de la Unidad Educativa "Abel Avendaño" tiene las siguientes características?
  - a) Es optimo      b) Es bueno      c) Es regular
  - d) Es malo y existen roces entre los miembros del docentado
  
2. Considera que dicho grado de relacionamiento puede influenciar a los siguientes factores?
  - a) No se conoce, entre el plantel docente, las modificaciones que plantea la Reforma Educativa.
  - b) Existe una resistencia, por parte del docentado, para aplicar la Reforma.
  - c) La introducción e implementación de la Reforma Educativa está generando conflictos en el Plantel Docente y Administrativo de la Unidad Educativa "Abel Avendaño".

3. ¿Cree, su autoridad que puede superarse este consabido nivel de roces que existe en la Unidad Educativa "Abel Avendaño"?

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

4. ¿Cuáles pueden ser aquellos mecanismos para superar dichas deficiencias?

Respuesta abierta:

## CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

Nombre del Entrevistado: Director Académico de la Unidad Educativa  
"Abel Avendaño"

Señor Director: Le rogamos a su distinguida autoridad haga el favor de responder al siguiente cuestionario de entrevista el mismo que tiene carácter confidencial y fines genuinamente académicos:

1. ¿En que medida considera importante el compromiso organizacional de los docentes de su Unidad Educativa?

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Regularmente importante
- d) No es importante

2. ¿UD. cree que la Participación Popular facilita, actualmente, al desarrollo de la Unidad Educativa "Abel Avendaño"? ¿Por qué?

.....  
.....  
.....

3. ¿Para su punto de vista como evalúa al Administrador de su Unidad Educativa en la última gestión?

- a) Estuvo muy bien
- b) Bien
- c) Regular
- d) No estuvo bien



Explique, por favor, porqué: .....

.....

.....

4. ¿Ha observado su autoridad que el actual grado de relacionamiento que tiene el plantel docente de la Unidad Educativa “Abel Avendaño”, tiene las siguientes características?

- a) Es optimo
- b) Es bueno
- c) Es regular
- d) Es malo y existen roces entre los miembros del docentado

5. ¿Considera que dicho grado de relacionamiento puede deberse a la influencia de los siguientes factores?

- a) No se conoce, entre el plantel docente, las modificaciones que plantea la Reforma Educativa
- b) Existe una resistencia, por parte del docentado para aplicar la Reforma Educativa.
- c) La introducción e implementación de la Reforma Educativa está generando conflictos en el Plantel Docente y Administrativo de la Unidad Educativa “Abel Avendaño”.

6. ¿Cree su autoridad que puede superarse este mencionado nivel de roces que existe en la Unidad Educativa “Abel Avendaño”?

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

7. ¿Cuáles pueden ser aquellos mecanismos para superar dichas deficiencias?

Respuesta abierta:.....  
.....  
.....  
.....

## **CUESTIONARIO DE PREGUNTAS DE LA ENCUESTA DOCENTE**

Le rogamos a su persona, responda a las preguntas que se presentan a continuación y que tiene carácter estrictamente académico:

1. ¿Conoce aspectos fundamentales en relación a la enseñanza moderna que plantea la Reforma Educativa?

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

2. ¿Qué herramientas nuevas ha introducido para la enseñanza según su programa curricular?

Respuesta abierta: .....

.....

.....

.....

3. ¿Qué concepto tiene en relación lo que significa "Clima Organizacional"?

.....

.....

.....

4. ¿De que manera entiende su persona la Administración Educativa y como influye en los resultados de una Unidad Educativa?

.....

.....

.....

5. ¿La Participación Popular por su punto de vista, facilita actualmente el desarrollo de la Educación Superior en Bolivia?

SI ..... NO ..... PORQUE .....

6. ¿Requiere su persona en la actualidad, algunas características de trato especial de parte de sus colegas para trabajar con comodidad en la Escuela Superior de Administración de Empresas?

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

7. ¿Si la respuesta anterior es afirmativa, significa aquello que existe algún nivel de conflicto, entre los docentes de la Unidad Educativa "Abel Avendaño"?

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

8. ¿Dicho nivel de conflicto entre los miembros del plantel docente de la Unidad Educativa "Abel Avendaño", se debe, según su persona, a los siguientes factores?

a) Poco conocimiento de las modificaciones a la Educación Boliviana

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

b) La aplicación de la actual Reforma Educativa en la Unidad Educativa "Abel Avendaño" genera roces en el Plantel Docente Administrativo

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

9. ¿Los roces a los que se hace referencia, están localizados en algún sector grupo o en todo el plantel de docentes de la Unidad Educativa "Abel Avendaño"?

Solo en un sector o grupo: .....

En todo el plantel docente: .....

10. ¿Conoce la Ley de Participación Popular con relación a la Educación?

NO ..... SI ..... POCO .....

11. ¿Considera que la implementación de seminarios de Actualización en relación a la Reforma Educativa pueda facilitar el buen funcionamiento entre los docentes de la Unidad Educativa "Abel Avendaño"?

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

12. ¿Los cursos de capacitación referentes a la adecuada Planificación Educativa pueden consolidar el propósito mencionado en la pregunta 11?

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

13. ¿La participación estudiantil, docente y administrativo en la toma de decisiones de la Unidad Educativa “Abel Avendaño”, cree Ud., que pueda lograr un compromiso para con la Unidad Educativa?

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

14. ¿Qué sugiere Ud., en lo personal, para contribuir al mejoramiento del ambiente de trabajo y/o compañerismo entre los docentes de la Unidad Educativa “Abel Avendaño”?

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

## **CUESTIONARIO DE PREGUNTAS DE LA ENCUESTA A ALUMNOS**

Le insinuamos a su persona, responda a las preguntas que se presentan a continuación y que tiene carácter estrictamente académico:

1. ¿Cree usted que la enseñanza moderna que plantea la Reforma Educativa, esta en pleno avance?

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

2. ¿Ha notado cambios en la enseñanza o en el programa curricular?

Respuesta abierta (consideramos su opinión personal):

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ¿Qué concepto tiene en relación a lo que significa "Clima Organizacional"?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ¿De que manera entiende su persona la Administración Educativa y como influye en los resultados de una Unidad Educativa?

.....  
.....  
.....

5. ¿La Ley de Participación Popular para su punto de vista, facilita actualmente el desarrollo de la Educación Superior en Bolivia?

SI ..... NO ..... PORUQE .....

6. ¿Cree que los docentes en la actualidad, requieren algunas características de trato especial entre ellos, para trabajar, con comodidad en la Escuela Superior de Administración de Empresas?

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

7. ¿Si la respuesta anterior es afirmativa, significa aquello que existe algún nivel de conflicto, entre los docentes de la Unidad Educativa "Abel Avendaño"?

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

8. Dicho nivel de conflicto entre los miembros del plantel docente de la Unidad Educativa "Abel Avendaño", se debe, según su persona, a los siguientes factores:

a) Poco conocimiento de las modificaciones a la Educación Boliviana



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

b) La aplicación de la actual Reforma Educativa en la Unidad Educativa "Abel Avendaño" genera roces en el Plantel Docente Administrativo

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

9. ¿Los roces a los que se hace referencia, están localizados en algún sector, grupo o en todo el plantel de docentes de la Unidad Educativa "Abel Avendaño"?

Solo en un sector o grupo: .....

En todo el plantel docente: .....

10. ¿Conoce la Ley de Participación Popular con relación a la Educación?

NO ..... POCO ..... SI .....

11. ¿Considera que la implementación de seminarios de actualización en relación a la Reforma Educativa pueda facilitar el buen relacionamiento entre los docentes de la Unidad Educativa "Abel Avendaño"?

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

12. ¿Los cursos de capacitación referentes a la adecuada Planificación Educativa pueden consolidar el propósito mencionado en la pregunta 11?

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

13. ¿La participación estudiantil, docente y administrativo en la toma de decisiones de la Unidad Educativa "Abel Avendaño", cree Ud., que pueda lograr un compromiso para con la Unidad Educativa?

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

14. ¿Qué sugiere Ud., en lo personal, para contribuir al mejoramiento del ambiente de trabajo y/o compañerismo entre los docentes de la Unidad Educativa "Abel Avendaño"?