

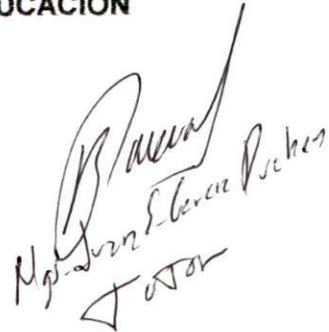
Aprobó con la calificación de : APROBACIÓN PLENA .
correspondiente a . 62 puntos

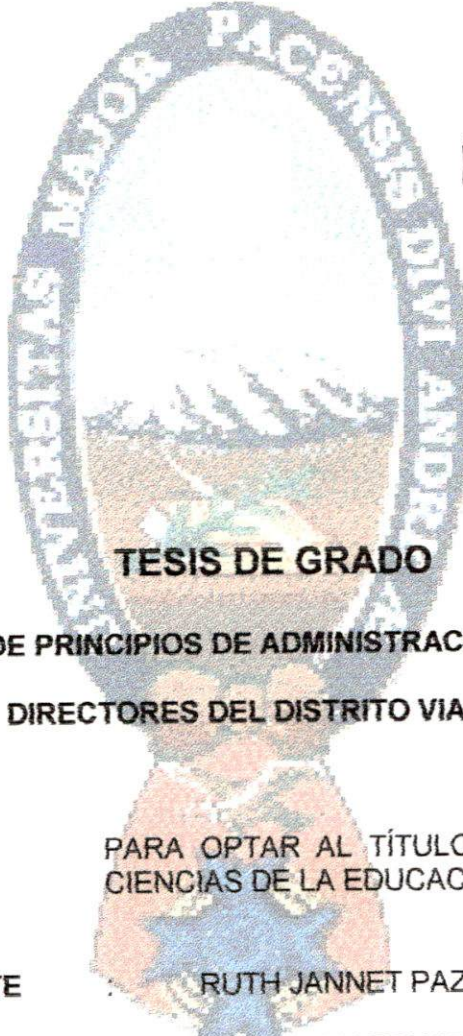
x-1502

CS.ED - 327

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


Lic. Orlando Huanca Rodríguez
DIRECTOR
Carrera Ciencias de la Educación


Mgs. Juan Eduardo García Duchén
Tutor



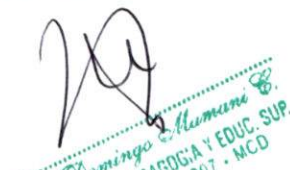
TESIS DE GRADO

**“CUMPLIMIENTO DE PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN POR PARTE DE LOS
DIRECTORES DEL DISTRITO VIACHA”**

PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN:
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN


POSTULANTE : RUTH JANNET PAZ MULLISACA

TUTOR : MGS. JUAN EDUARDO GARCÍA DUCHÉN


Lic. Domingo Mamani
Mg. Cs. PSICOPEDAGOGÍA Y EDUC. SUP.
Nº Reg. CPCE - 007 - MCD
Tribunal

LA PAZ - BOLIVIA

2006


Lic. Esp. Daniel Jiménez
Nº Reg. CPCE 004 JFD
BOLETO DE PROFESIONALES
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
Tribunal

ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

112 p. 38 ref.

01602



“Administradores o gerentes y administrados vivamos como seres superiores rumbo a la excelencia de la administración”

“No estemos conformes con lo poco o mucho que hayamos avanzado, tenemos la responsabilidad de ser HOY MEJORES Y MAÑANA MEJORES QUE HOY”

Mario Ramírez Escalante

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mis padres, Víctor y Buenaventura, quienes me apoyaron incondicionalmente en el recorrido de mis estudios, en especial a mi hijo Carlos Gary Castañeta Paz.

AGRADECIMIENTO

A los docentes de la Carrera Ciencias de la Educación por el esfuerzo de formar profesionales al servicio de la educación y en especial al Mgs. JUAN E. GARCÍA DUCHEN por su orientación profesional para el presente trabajo de tesis, por otra parte a mi esposo Julio Castañeta Ch. por el apoyo moral y material en el proceso de elaboración del trabajo, y a los Directores del Distrito de Viacha.

ÍNDICE

Agradecimientos	I
Dedicatoria	II
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.1.1 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	7
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 MARCO REFERENCIAL	9
2.2. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	10
2.2.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.....	10
2.2.2 LA ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA, ARTE Y TÉCNICA.....	13
2.2.3 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN.....	14
2.2.4 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	29
2.2.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	33
2.3 ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA	35
2.3.1 EL DIRECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA COMO ADMINISTRADOR.....	38

2.3.2 ORGANIZACIÓN EDUCATIVA EFICIENTE	42
2.3.3 EL DIRECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA.....	45
2.3.4 FUNCIONES DEL DIRECTOR	45
2.3.5. EL ROL DEL DIRECTOR.....	48
2.3.6 ESTILOS DE DIRECCIÓN.....	51
2.3.7 ROLES DEL DIRECTOR	52
2.3.8 LA GERENCIA EN LA UNIDAD EDUCATIVA.....	55
2.4 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	56
2.4.1 LOS RECURSOS HUMANOS AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN	59
2.4.2 DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE RECURSOS.....	60
2.5 GESTIÓN EDUCATIVA.....	61
2.6 LA GESTIÓN DIRECTIVA.....	66
CAPÍTULO III	69
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	69
3.1 TIPO DE ESTUDIO.....	69
3.2 HIPÓTESIS.....	69
3.2.1 Operacionalización de la variable	70
3.3 SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN	72
3.3.1 UNIVERSO	72
3.3.2 MUESTRA.....	72
3.4 AMBIENTE	74
3.5 INSTRUMENTOS.....	77
3.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	77
3.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	78

3.8 PROCEDIMIENTO	78
CAPÍTULO IV.....	80
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	80
4.1 INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LOS DIRECTORES	80
4.1.1 EDAD	80
4.1.2 SEXO DE LOS INFORMANTES.....	81
4.1.3 AÑOS DE SERVICIO COMO DOCENTE	81
4.1.4 AÑOS DE SERVICIO COMO DIRECTOR.....	82
4.1.5 CONOCIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS.....	82
4.1.6 ACTITUD DE LOS DOCENTES ANTE LAS INSTRUCCIONES EMITIDAS POR EL DIRECTOR	86
4.1.7 RESPONSABILIDAD DEL DIRECTOR EN LO QUE SUCEDE EN EL ESTABLECIMIENTO	87
4.1.8 RESPONSABILIDAD ANTE LA AUSENCIA DEL DIRECTOR.....	88
4.1.9 PERSONAS QUE DAN MÁS INSTRUCCIONES A LOS DOCENTES	89
4.1.10 SUBORDINACIÓN DE LOS PROFESORES.....	89
4.1.11 ATRIBUCIÓN DEL MANDO POR OTRAS PERSONAS	90
4.1.12 SOBRE LA CADENA ESCALAR.....	91
4.1.13 SOBRE LA LÍNEA DE AUTORIDAD.....	91
4.1.14 FORMAS DE ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES	92
4.1.15 NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LOS INTEGRANTES DE LAS COMISIONES	93
4.1.16 TRABAJO EN EQUIPO.....	93
4.1.17 RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS PROFESORES	94

4.2 INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LOS PROFESORES.....	94
4.2.1 EDAD.....	94
4.2.2 SEXO DE LOS PROFESORES.....	95
4.2.3 AÑOS DE SERVICIO COMO DOCENTE.....	95
4.2.4 ACTITUD DE LOS DOCENTES ANTE LAS INSTRUCCIONES QUE EL DIRECTOR(A) EMITE.....	96
4.2.5 RESPONSABILIDAD DEL DIRECTOR(A) CUANDO DA UNA INSTRUCCIÓN O TAREA.....	96
4.2.6 DE LO QUE SUCEDA EN EL ESTABLECIMIENTO, EL DIRECTOR (A).....	97
4.2.7 AUTORIDAD CUANDO EL DIRECTOR(A) NO SE ENCUENTRA EN EL ESTABLECIMIENTO.....	97
4.2.8 PERSONAS QUE DAN MÁS INSTRUCCIONES A LOS DOCENTES.....	98
4.2.9 SUBORDINACIÓN DE LOS PROFESORES.....	98
4.2.10 ATRIBUCIÓN DEL MANDO POR OTRAS PERSONAS.....	99
4.2.11 SOBRE LA CADENA ESCALAR (ORGANIGRAMA).....	99
4.2.12 SOBRE LA LÍNEA DE AUTORIDAD.....	100
4.2.13 PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES LOS PROFESORES.....	100
4.2.14 EN RELACIÓN A LAS DIFERENTES COMISIONES FORMADAS	101
4.2.15 TRABAJO EN EQUIPO.....	101
4.2.16 RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS PROFESORES.....	102
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
CONCLUSIONES.....	103
RECOMENDACIONES.....	107

Bibliografía.....	109
Páginas de Internet.....	112

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Edad de los informantes.....	80
Gráfico N° 2. Sexo de los informantes.....	81
Gráfico N° 3. Años de servicio como docente.....	81
Gráfico N° 4. Años de servicio como Director.....	82
Gráfico N° 5. ¿Conoce usted el principio administrativo de Autoridad y Responsabilidad?.....	83
Gráfico N° 6. ¿Conoce usted el principio administrativo de Unidad de Mando?.....	84
Gráfico N° 7. ¿Conoce usted el principio administrativo de Cadena escalar?.....	84
Gráfico N° 8. ¿Conoce usted el principio administrativo de Espíritu de Cuerpo?.....	85
Gráfico N° 9. ¿Cómo percibe la actitud de los docentes ante las instrucciones que Ud. emite?.....	86
Gráfico N° 10. De lo que suceda en el establecimiento, usted:.....	87
Gráfico N° 11. Si usted no se encuentra en el establecimiento:.....	88
Gráfico N° 12. ¿Quiénes son las personas que dan más instrucciones a los docentes?.....	89
Gráfico N° 13. ¿A quién obedecen más los profesores?.....	89
Gráfico N° 14. ¿Existen personas que se atribuyen el mando, pese a que usted se encuentra en el establecimiento?.....	90
Gráfico N° 15. En su establecimiento, la cadena escalar (organigrama):.....	91
Gráfico N° 16. En su establecimiento la línea de autoridad:.....	91
Gráfico N° 17. Para la ejecución de las actividades, los profesores.....	92
Gráfico N° 18. En las diferentes comisiones formadas, se observa que:.....	93

Gráfico N° 19. En qué tipo de actividades se observa más trabajo en equipo:	93
Gráfico N° 20. ¿Cómo considera que son las relaciones interpersonales entre los profesores?.....	94
Gráfico N° 21. Edad de los informantes	94
Gráfico N° 22. Sexo de los informantes.....	95
Gráfico N° 23. ¿Cómo percibe Ud. la actitud de los docentes ante las instrucciones que el Director (a) emite?.....	96
Gráfico N° 24. Cuando el Director (a) da una instrucción o tarea.....	96
Gráfico N° 25. Si el Director (a) no se encuentra en el establecimiento.....	97
Gráfico N° 26. ¿Quiénes son las personas que dan más instrucciones a los docentes?.....	98
Gráfico N° 27. ¿A quién obedecen más los profesores?.....	98
Gráfico N° 28. ¿Existen personas que se atribuyen el mando, aunque el Director (a) se encuentre en el establecimiento?.....	99
Gráfico N° 29. En su establecimiento, la cadena escalar (organigrama)	99
Gráfico N° 30. En su establecimiento la línea de autoridad.....	100
Gráfico N° 31. En las diferentes comisiones formadas, se observa que	101
Gráfico N° 32. En qué tipo de actividades se observa más trabajo en equipo	101
Gráfico N° 33. ¿Cómo considera que son las relaciones interpersonales entre los profesores?.....	102

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Es indudable que el éxito de muchas organizaciones en el mundo entero se debe a un trabajo de los responsables de las mismas, que son los propietarios y máximos ejecutivos y en general por todas las personas que tienen en sus manos la dirección y la toma de decisiones de dichas entidades. Todas las organizaciones, sean públicas o privadas deben regirse bajo principios administrativos generales y específicos, sobre todas las organizaciones públicas que administran recursos del Estado.

En este sentido, las Unidades Educativas públicas o fiscales, como entes de dominio público, están en la obligación de administrar los recursos materiales y financieros de forma eficiente y transparente. Para lograr esos objetivos, los directores de las Unidades Educativas deben estar preparados tanto teórica como prácticamente, adoptando principios administrativos claramente definidos dentro de la administración y gestión educativa.

Los lineamientos y reglamentos actuales obligan a los directores de las unidades educativas públicas a adoptar los principios administrativos de Fayol, que se presentan en esta tesis, siendo los más importantes el de Autoridad y Responsabilidad, Unidad de Mando, Cadena Escalar y Espíritu de Cuerpo, razón por la cual se los eligió para efectuar la medición de los mismos en esta investigación.

Esto no significa, sin embargo, que sean los únicos principios existentes, sino que son los que se aplican y sobre los que se capacita a los directores en los cursos periódicos de actualización y perfeccionamiento que organiza el Ministerio de Educación. Documentos tales como el Manual del Director, de dicho Ministerio, contienen información relativa a estos puntos, aunque la apertura hacia otras corrientes administrativas, sobre todo a partir de la Reforma Educativa, también fuera evidente.

Muchos autores de reconocida trayectoria dentro de la ciencia administrativa como KOONTZ, WEIRICH¹ y CHIAVENATO, han desarrollado una serie de principios mediante los cuales deberían administrarse las organizaciones. De los primeros autores se rescatan cuatro principios de gran importancia para una eficiente gestión administrativa de las organizaciones: 1) Autoridad y Responsabilidad, 2) Unidad de Mando, 3) Cadena Escalar, y, 4) Espíritu de Cuerpo. La elección de estos principios fue motivada por el hecho de que para una eficiente gestión educativa estos principios deben ser cumplidos a cabalidad. La evaluación de estos principios permitirá medir el conocimiento de los directores sobre este tema, a fin de plantear las medidas que el caso determine.

Por tanto, el presente documento se estructura en cuatro capítulos, conteniendo el primero la presentación de la investigación, que formula el problema, la justificación de la investigación y los objetivos que se persigue.

El segundo, plantea el Marco Teórico, que señala los fundamentos de la administración y administración pública, tomando en cuenta que el tema presenta el fenómeno de la educación fiscal pública. Por tanto, además se presentan los conceptos básicos de la administración educativa y la importancia de la administración de los recursos humanos y la gestión educativa.

En el tercer capítulo se presenta la metodología de la investigación, señalando el tipo de estudio, la formulación de la hipótesis y la identificación de los sujetos de la investigación, el ambiente y los instrumentos, lo que posibilitó una explicación sobre el procedimiento y diseño del estudio. De esta forma, se mantiene un rigor relativo al proceso mismo de las actividades programadas y ejecutadas.

¹ KOONTZ, Harold y WEIRICH, Heintz: *Administración una perspectiva general*, México D.F., Edit. Mc Graw Hill, 8ª edición, 1998, Pág. 7.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados de la investigación, que fueron obtenidos aplicando los instrumentos de recolección de datos, concretamente las encuestas, que permitieron determinar la aplicación de los principios administrativos en las unidades educativas seleccionadas. Como se observa en el contenido, se valoró la información general proporcionada por los informantes, tanto directores como profesores, así como las preguntas relativas al objeto de estudio seleccionado.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que permitió llegar el estudio, en sus niveles teórico y empírico, y que tienen que ver con el tema elegido.



CAPÍTULO I
PRESENTACIÓN DE LA
INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Desde la implantación de la Reforma Educativa en 1994, la educación se organizó de una forma diferente a la administración vigente hasta entonces. Se crearon los Núcleos Escolares, que están conformados por Unidades Educativas. Éstas, a su vez, están organizadas administrativa y académicamente por docentes y personal de apoyo administrativo. En todo Colegio o Unidad Educativa el Director debe tener autoridad y ser responsable de todas las actividades que se ejecutan en su unidad, pues el Director como funcionario administrativo, es responsable de la ejecución del Programa Operativo Anual y el cumplimiento de los objetivos.²

El Director tiene el deber de tomar decisiones, dar órdenes haciendo uso de recursos administrativos y todo aquello que sea necesario para cumplir con los propósitos institucionales, pues la falta de autoridad y responsabilidad en cualquier institución crea un clima inadecuado para el cumplimiento de los objetivos y metas fijadas, aparte de estos aspectos también deben existir en la organización factores como la armonía basada en la interacción y motivación de los miembros de la organización,³ y si alguna vez se delegara autoridad también se debe delegar responsabilidad para llevar a cabo el trabajo, muchas veces se nota que cuando se delega autoridad, ésta no se la recupera.

También se advierte que en algunos establecimientos existe mucha confusión acerca de quién da las instrucciones, o sea que no existe una unidad de mando claramente definida y establecida, es decir que el Director

² AMERICAN COUNCIL OF EDUCATION: *Administración de Colegios y Universidades*, México D.F., Edit. Diana, 1990, Pág. 99.

³ QUIROGA, Leos Gustavo: *Organización y Métodos en la administración pública*, Edit. Trillas, México D.F. 1996, Pág. 29.

no es el único que da instrucciones u órdenes, generando desaliento y confusión entre el personal, pues al no saber a quien obedecer disminuyen su potencial de trabajo, ya que no existe una autoridad que aclare y se note su mando que se responsabilice de supervisar y dirigir la labor de los empleados y profesores.

Otro aspecto que se hace notar es la falta de trabajo en equipo, el mismo que debe ser iniciativa del Director, debe fomentar el trabajo en equipo ya que los recursos humanos son una fuente inagotable de ventaja competitiva cuando se combinan los talentos, es decir que se deberían aprovechar los grupos o equipos conformados en bien de la institución, pues quiérase o no, existen grupos informales y la creación de los mismos son inevitables, los grupos informales pueden ser muy poderosos, e influyen mucho en los demás, y lo que es más importante estos grupos pueden trabajar a favor del administrador y de la empresa o en su contra.⁴

1.1.1 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

A. DELIMITACIÓN TEMPORAL

La presente investigación se llevó a cabo en la gestión educativa de 2005.

B. DELIMITACIÓN ESPACIAL

La investigación se desarrolló en el Distrito Viacha, en el Departamento de La Paz.

C. DELIMITACIÓN TEMÁTICA

Con esta investigación se buscó precisar las tareas y funciones referidas a la Administración Educativa (principios administrativos de

⁴LESTER, R., Bittel: *Lo que todo supervisor debe saber*, Edit. McGraw-Hill, México D.F., 1992, Pág. 57.

Autoridad y Responsabilidad, Unidad de Mando, Cadena Escalar, y Espíritu de cuerpo).

1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El problema de investigación se formula en los siguientes términos:

¿Los Directores de los establecimientos educativos del Distrito Viacha tienen el conocimiento suficiente acerca de los principios administrativos de Autoridad y Responsabilidad, Unidad de Mando, Cadena Escalar y Espíritu de Cuerpo?

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Con este estudio se pretende medir el conocimiento y la aplicación por parte de los directores de las unidades educativas del Distrito de Viacha de los principios de la administración clásica (Teoría de Fayol), que forma parte de los lineamientos administrativos básicos que manan de la autoridad pública competente (Ministerio de Educación).

Esta investigación se basa en la evidencia directa de la realidad educativa en el municipio de Viacha, donde en algunos casos se observa un trabajo con escasa colaboración, una coordinación insuficiente y no existe la suficiente responsabilidad ni el trabajo en equipo, así como la unidad de mando necesaria para alcanzar las metas educativas.

Además, se toma en cuenta que dentro de la Administración Educativa el dominio y manejo de principios administrativos es de vital importancia. Bajo este criterio, los Directores deben practicar fundamentalmente los principios de Autoridad y Responsabilidad, Unidad de Mando, Cadena Escalar y Espíritu de Cuerpo, que pueden ser considerados los fundamentales para llevar adelante una gestión educativa exitosa, sin menoscabar los demás

principios contenidos en la administración clásica. Estos principios administrativos se adecuan a la perfección en la administración educativa.

Entonces, si en una Unidad Educativa no existe línea de mando bien definida, las actividades no se desarrollarán de acuerdo a lo planeado, si los docentes no tienen bien definido quién da las órdenes y que sólo a esta persona se debe obedecer, la comunicación y organización entre docentes y Director no será la mejor. De igual manera, en las Unidades Educativas debe existir un manual de funciones establecido, en el que se hallen claramente definidas las funciones y tareas a cumplir por cada uno de los funcionarios de la organización. Por último, en todas las Unidades Educativas debe existir un gran espíritu de colaboración y unión entre todos los funcionarios, ya sean éstos jerárquicos o no. La persona responsable de implementar este clima es el Director.

Los principios estudiados en esta investigación posibilitarán elevar el grado de eficiencia en las actividades programadas en las instituciones. Por tanto, el estudio exhaustivo de estos principios es un aporte referencial para futuras investigaciones en el ámbito de la Administración Educativa.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar si los Directores de los establecimientos educativos del Distrito Viacha conocen y aplican en forma suficiente los principios administrativos de la teoría clásica de la administración, que son el principio de Autoridad y Responsabilidad, Unidad de Mando, Cadena Escalar y Espíritu de Cuerpo.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar si se respetan los niveles de autoridad claramente definida, conocida y reconocida por todos, desde la cima de la

organización hasta el último individuo de la organización en las unidades educativas del Municipio de Viacha.

- Identificar si el Director es el único funcionario que emite órdenes en los establecimientos educativos (Unidad de Mando) del Municipio de Viacha.
- Indagar cómo está conformada la Cadena Escalar (jerarquías) en los establecimientos educativos del Municipio de Viacha.
- Investigar si el Director (máxima autoridad), promueve actividades de trabajo en equipo con el objetivo de cumplir los objetivos de la organización y mejorar el ambiente en el personal docente de las unidades educativas del Municipio de Viacha.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO REFERENCIAL

Si bien los principios de administración fueron formulados y propuestos a finales del siglo XIX,⁵ es imprescindible que se ejerciten y apliquen en cualquier tipo de organización o empresa, pues la vigencia de los principios de administración referidos a la Autoridad y Responsabilidad, Unidad de mando, Cadena Escalar y Espíritu de cuerpo, son la base de muchas empresas, independientemente del rubro en que se desempeñen. Estos principios son adquiridos por los administradores para lograr el máximo rendimiento del personal, consiguiendo eficacia y eficiencia de los mismos y así pueden cumplir con los objetivos de la empresa, después de todo el personal se constituye en última instancia en el motor que impulsa toda actividad productiva.⁶

La obra "Administración una Perspectiva Global", de H. Koontz y Heinz Weinrich, se constituye en uno de los libros más consultados en los últimos años, llegando a ser una obra confiable, de un criterio muy amplio en lo que se refiere al tema de administración, en ésta los autores recopilan las ideas más importantes de la administración, además se hace cita de varias obras contemporáneas que tienen el mismo grado de importancia para el desarrollo de la presente investigación.

En los subtítulos siguientes se presentan los conceptos, categorías y teorías que se recopilaron sobre la Administración, tratándose en especial el tema de

⁵ BATEMAN, Thomas, *Administración: un nuevo panorama competitivo*, Edt. McGraw Hill, México, 2004, Pág. 165.

⁶ HOWARD, Homero; ROSAS, Becerra: *Administración de personal*, Edit. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, 2ª edición, 1989, Pág. 15.

los *principios administrativos*, y su influencia en el rendimiento del personal de una empresa o institución, posteriormente se desarrolla toda la teoría correspondiente a la Administración y Gestión Educativa, y sus respectivos principios, sobre todo poniendo especial interés en los términos de eficacia y eficiencia.

2.2. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Es importante conceptualizar este tema, pues la administración está presente en muchas actividades que realiza el hombre y por lo tanto se puede aplicar toda la teoría referida a la administración en todo tipo de organizaciones y empresas, ya sean estas privadas, públicas, deportivas, estatales, entre otras.

2.2.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

La palabra administración etimológicamente deriva de las voces latinas *Ad* (dirección) y *Minister* (subordinación).

Analizando etimológicamente el término administración, se entiende esta actividad como un ejercicio que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que presta. Además, se la debe entender como una disciplina y como un proceso; como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, conceptos y teorías. Como proceso, comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización.⁷

La administración se define de diversas formas, como en muchas otras áreas del conocimiento humano, pero es necesario citar conceptos de diversos autores especializados en la materia:

⁷ <<http://www.server2.soutliunnk.com.ar/vap/ciencia%20%y%tecnica.htm>> [15 de junio de 2005]

- “La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.⁸
- Brook Adams: la administración es la capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo; para que ellas puedan operar como una sola unidad.
- Koonz & O’Donnell: La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
- G.P. Terry: consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.
- Henry Fayol: administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.
- E.L.F. Brench: “es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.⁹
- “La administración es el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización”.¹⁰

⁸ KOONTZ; O’DONNELL: *Administración*. Edit. McGraw-Hill, México, 1998, Pág. 6.

⁹ <<http://www.lafacu.com/apuntes/empresas/admi1/default.htm>> [15 de junio de 2005]

¹⁰ DIEZ DE CASTRO, Emilio; GARCÍA DEL JUNCO, Julio; JIMÉNEZ, Francisca; PERIAÑEZ C., Rafael: *Administración y dirección*, Edit. McGraw-Hill, Interamericana de España, S.A.U., Madrid, 2001, Pág. 4.

- La administración es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas y objetivos de la organización.¹¹

Por lo tanto, la administración se ocupa de "*...interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles, con el fin de alcanzar objetivos de manera más adecuada a la situación*".¹²

Es importante saber que la administración no tendría efecto si no existiera una organización donde aplicarla, ya que una organización es un sistema con sus propios objetivos, metas y fines, constituido por partes con la propiedad de que cada una de ellas tiene sus propios objetivos y propósitos individuales, donde la existencia de personas y grupos en equipos dentro de una empresa, buscan cumplir los fines comunes. La característica más importante de la empresa como organización lo constituye la necesidad de considerar de una forma clara y determinante el ambiente propicio para conseguir del trabajador eficiencia y eficacia; donde la eficiencia hace relación entre los recursos que se utilizan y el resultado que se obtiene, y la eficacia verifica el alcance de los objetivos propuestos. Toda la tarea para conseguir dichos resultados es responsabilidad del administrador o superior.

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

Un individuo que se entrega integralmente a la institución para la que trabaja, que cumple a plenitud sus deberes y obligaciones, es un trabajador

¹¹ BATEMAN, Thomas, *Op. Cit.* Pág. 6.

¹² DIEZ DE CASTRO, Emilio, *et. al.*, *Op. Cit.* Pág. 4.

efectivo, y no siempre eficiente, por cuanto sacrifica todo lo suyo para que la empresa logre el cumplimiento de su rol y consiguientemente, consiga los fines, objetivos y metas perseguidos.

Por otro lado, se puede dar el caso de que un individuo, aprovechando las bondades de la institución para la que trabaja, lleve toda el agua para su molino, es decir, aproveche a la empresa para satisfacer sus intereses personales en desmedro del logro de los fines, objetivos y metas de la misma. En este caso, hay un alto grado de eficiencia individual, pero no hay efectividad.

Cuando se logra que el trabajo sea efectivo, y a la vez eficiente, se consigue un punto alto de satisfacción, es decir, hay una plena integración entre institución-individuo y viceversa, lo que prueba un grado óptimo de funcionamiento administrativo, por las incidencias de entusiasmo, creatividad, iniciativa que el elemento humano-componente vital del sistema significará positivamente en el pleno logro de los objetivos.¹³

2.2.2 LA ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA, ARTE Y TÉCNICA

¿Por qué es una ciencia?

Es un cuerpo de doctrinas metódicamente formadas y ordenadas, que constituyen una rama particular del saber humano.

- Una ciencia es un cuerpo organizado de conocimientos, por medio de los cuales es posible establecer una relación de causa y efecto.
- La ciencia es el conocimiento racional sistemático, exacto y verificable, de la realidad.

¹³ Instituto Superior de Educación Rural (ISERT): *Curso Administración Educativa*, Tomo II, Tarija, Bolivia, s.a.e., Pág. 31-32.

La administración es precisamente “un conjunto de conocimientos ordenados, sistemáticos, sobre una realidad verificable, puesto que se aplica a las diversas actividades de la vida real, económicas, sociales, educativas, culturales, etc.

La ciencia trata de sus principios, verdades, y cuenta con métodos y sistemas propios.

La administración como arte

Es una actividad que comprende la expresión o contemplación de la belleza, es preciso tener mucha creatividad y habilidad. La ingeniería humana o el arte de las relaciones humanas, es fundamental para la buena administración.

Trabajar cooperativamente, ser creativo, cultivar las relaciones humanas y reír llorando o llorar riendo es realmente un arte.

La administración como técnica

La administración precisa de varias técnicas y habilidades para la aplicación de los conocimientos científicos en una dirección determinada.

Se materializa en el manejo técnico de presupuestos, archivos, bibliotecas, kárdex, computadoras, etc.

2.2.3 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN

Existe una serie de principios de administración, que permiten a ésta materializarse. De acuerdo a diferentes autores, un principio es una afirmación válida de una determinada situación prevista. Así, los principios son valores esenciales y permanentes de la organización. Se expresan de forma sencilla, clara y directa, siendo difundidos y preservados como una

fuerza vital de la organización;¹⁴ es una visión anticipada de lo que deberá hacerse cuando ocurra aquella determinada situación. Los principios son afirmaciones aceptadas generalmente que sirven de referencia superior para las decisiones que se adopten, y son además aseveraciones que deben ser respetadas en todos los casos, son valores compartidos y en lo posible subordinarse a ellos.¹⁵ Fayol presenta 14 principios de administración, los cuales pueden aplicarse muy bien en la administración educativa, estos son:

1. División del trabajo

Se observa en las sociedades humanas, en las que, cuanto más importante es el cuerpo social, más estrecha es la relación entre la función y el órgano. A medida que la sociedad crece, urgen nuevos órganos destinados a reemplazar al órgano único primitivamente encargado de todas las funciones. La división del trabajo tiene por objeto llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo. Es decir, cuantas más personas se especialicen más eficientemente realizará su trabajo.¹⁶

La división del trabajo es el orden natural, ya que tanto el obrero que fabrica todos los días la misma pieza como el superior que trata constantemente los mismos negocios, adquiere una habilidad, una seguridad y una precisión que aumentan su rendimiento. Cada cambio de ocupación o de tarea implica un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción.

También es conocido como el principio de especialización el cual afirma que "cuanto más se divide el trabajo dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, mayor eficiencia, precisión y destreza".¹⁷

2. La autoridad y responsabilidad

¹⁴ DIEZ DE CASTRO, Emilio, *et. al. Op. Cit.* Pág. 245.

¹⁵ Ídem.

¹⁶ RAMÍREZ, Mario: *Administración general y educativa*, La Paz, Bolivia, 2003, Pág. 26.

¹⁷ MARTÍNEZ FAJARDO, Carlos Eduardo *Op. Cit.*, Pág. 101.

“La autoridad es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer- dice Fayol”. No se concibe la autoridad sin responsabilidad, es decir, sin una sanción- recompensa o castigo- que acompañe el ejercicio del poder. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapartida necesaria. Allí donde se ejerce una autoridad, nace una responsabilidad.

La Autoridad y responsabilidad, además, consiste en reconocer la atribución en un superior la autoridad legal inseparable a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando. En un buen superior la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad legal. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapeso indispensable. Donde ejerza la autoridad nace la responsabilidad. La responsabilidad es tan temida así como la autoridad es codiciada. El miedo a las responsabilidades paraliza iniciativas y destruye buenas cualidades, un buen superior tener y expandir a su alrededor el coraje de las responsabilidades.¹⁸

“Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al superior de cada nivel jerárquico estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella”.¹⁹

La autoridad y responsabilidad deben estar relacionados entre si, y que la segunda debe desprenderse de la primera, Fayol concebía la autoridad como una combinación de factores oficiales, los cuales se derivan del puesto que ocupe el administrador y de “...factores personales compuestos por la inteligencia, la experiencia, la integridad moral y la hoja de servicios”.²⁰

¹⁸ <http://www.google.com.bo_principios.com> [10 de noviembre de 2005]

¹⁹ RAMÍREZ, Mario, Op. Cit., Pág. 53.

²⁰ KOONTZ, Harold; HEINTZ, Weinrich: *Administración: una perspectiva global*, México D.F., 1990, Edit. McGraw Hill, Pág. 20.

3. Disciplina de la organización

Fayol sostenía que "...la disciplina es esencialmente la obediencia, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes".²¹

Es evidente que los grupos sociales, para lograr sus objetivos y convivir armónicamente, requieren de un régimen disciplinario que promueva la unidad.

La disciplina, por tanto, consiste esencialmente en la obediencia, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizado conforme a las convenciones establecida entre la empresa y sus agentes. Para Fayol, dicho concepto se expresa en el mundo militar y se debe tener en cuenta el concepto de convenio para llegar a la armonía en la organización y el cumplimiento cabal de las normas. La disciplina, se presenta con los aspectos más diferentes. Las obligaciones de obediencia, de asiduidad de actividad y de presencia difieren, de una organización a otra, de una categoría de agentes a otra en la misma organización, de una región a otra y de una época a otra.

Cuando se manifiesta una falla en la disciplina o cuando el entendimiento entre los superiores y subordinados deja que desear, no hay que limitarse a echar la responsabilidad de esta situación sobre el mal estado del personal; el mal es una consecuencia de la incapacidad de los superiores. El interés de la empresa exige que se apliquen, contra los actos de indisciplina, ciertas sanciones susceptibles de impedir o de disminuir su repetición. La experiencia y el tacto del superior son puestos a prueba en la elección y el grado de las sanciones aplicadas. La disciplina se aplica a los más altos

²¹ Ibidem, Pág. 27.

superiores como a los agentes más modestos. Los medios más eficaces para establecer y mantener la disciplina son:

4. Unidad de mando

Para una acción cualquiera, un subordinado no debe recibir órdenes más que de un solo jefe. Si se viola, la autoridad sufre menoscabo, la disciplina queda comprometida, el orden alterado, la estabilidad amenazada....Es decir, toda la organización formal cruziría correría peligro de derrumbarse si el principio se infringiera.

La facultad de mandar es un "arte" que depende de la discreción, prudencia y habilidad del ejecutivo. El "jefe" debe poseer un equilibrio no sólo exterior (control), sino interior. Le es necesario el equilibrio porque, de lo contrario, la tensión frecuente acabará por arruinarlo psíquicamente. Porque un hombre sereno puede influir sobre los demás.²²

Otra cualidad de un "buen jefe", es su integridad moral y su decidida disposición hacia un trato que promueva las buenas relaciones humanas, preservando la dignidad de los hombres y mujeres que trabajan en la empresa.

5. Unidad de dirección

Mario Ramírez afirma que "Un cuerpo con dos cabezas es, en el mundo social, como en el mundo animal, un monstruo. Le es difícil vivir."²³

En la unidad de mando, un agente recibe órdenes de un solo jefe. La unidad de dirección se crea mediante una buena organización de la empresa.

²² RAMIREZ ESCALANTE, Mario, Op. Cit., Pág. 27.

²³ Ibidem, Pág. 28.

6. Subordinación del interés particular al interés general

En una empresa, "...el interés de un subalterno o de un grupo de empleados, no debe prevalecer contra el interés de la empresa; el interés de la familia debe predominar sobre el de uno de sus miembros".²⁴ Pero la ignorancia, la ambición, el egoísmo y todas las pasiones humanas tienden a hacer que se pierda de vista el interés general en provecho del interés particular.

7. Remuneración de personal

Este principio se concibe como "...el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y que, en la medida de lo posible, de satisfacción a la vez al personal y a la empresa".²⁵ El salario justo es uno de los principales incentivos, por no decir el principal, para que el empleado trabaje aportando al máximo su rendimiento.

8. Centralización

El principal problema de la centralización es el establecimiento de sus límites dentro de la empresa. "En los pequeños organismos, donde el jefe es la única autoridad, la centralización es absoluta y obvia; pero en las grandes empresas compuestas por una larga escala jerárquica, tanto en las órdenes como las impresiones de retorno tiene que pasar por una serie obligada de cuerpos intermedios".²⁶

Además, debe tomarse en cuenta que "Como la división del trabajo, la centralización es un hecho de orden natural, consiste en que en todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección y en que de esta o aquel, parten las órdenes que ponen en

²⁴ Ídem.

²⁵ RAMÍREZ ESCALANTE, Mario, Op. Cit., Pág. 28.

²⁶ *Ibidem*, Pág. 29.

movimiento todas las partes del organismo”.²⁷ Por otra parte, la centralización se refiere a “...la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización”.²⁸

9. Jerarquía o cadena escalar

Es la serie de mandos “...que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores. La línea de autoridad está representada por casillas bien definidas en el organigrama que muestra el rango, desde la autoridad superior a nivel inferior”.²⁹

La jerarquía está constituida “...por una serie de superiores, que va desde la autoridad superior a las inferiores”.³⁰ Además, es el “Principio de la cadena escalar, (jerarquía), como una cadena de superiores desde el rango más alto al más bajo, la cual, siempre y cuando no fuera ignorada innecesariamente, debía eliminarse en caso de que su escrupuloso seguimiento fuera perjudicial”.³¹

“Es la línea de autoridad que va desde el rango más alto al más bajo”.³²

El camino de las comunicaciones que se sigue es la vía jerárquica, este camino está impuesto por la necesidad de comunicación y por la unidad de mando.

²⁷ MARTÍNEZ FAJARDO, Carlos Eduardo, *Op. Cit.*, Pág. 123.

²⁸ CHIVENATO, Idalberto: *Op Cit.*, Pág. 110.

²⁹ Ídem.

³⁰ Ídem.

³¹ <http://www.google.com.bo_principios.com> [10 de noviembre de 2005]

³² CHIVENATO, Idalberto: *Introducción a la teoría general de la Administración*, 5ª edición, Bogotá, Colombia, McGraw Hill, 2002, Pág. 108.

10. Orden en la empresa

Para Fayol, el orden material significa: "...un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar".³³ La fórmula del orden social es idéntica a: "un lugar para cada persona y cada persona en su lugar "

El orden significa, además, un lugar para cada cosa y una cosa para cada lugar.

El orden debe evitar las pérdidas materiales y de tiempo. El orden de los materiales facilita las operaciones, si esto no se cumple entonces el orden es solo operante. El orden social supone un lugar acertado para cada agente y que cada agente esté en el lugar asignado. El orden social resuelve las dos operaciones administrativas más difíciles: la organización y el reclutamiento del personal de acuerdo a las aptitudes del empleado y las necesidades de la empresa, y donde pueda rendir al máximo sus servicios.

11. Equidad en la empresa:

Para que el personal se sienta alentado a aportar en el ejercicio de sus funciones toda buena voluntad y el entusiasmo de que es capaz, es preciso que sea tratado con benevolencia; la equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia.

La equidad "...exige en la aplicación mucha sensatez, mucha experiencia y mucha bondad, el deseo de equidad, de igualdad, son aspiraciones que hay que tener muy en cuenta en el trato personal".³⁴

Además, la equidad puede entenderse como la "Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal".³⁵

³³ Ídem.

³⁴ RAMIREZ ESCALANTE, Mario, Op. Cit., Pág. 30.

³⁵ CHIVENATO, Idalberto: Op Cit., Pág. 109.

Para Fayol, la justicia es la realización de los convenios adquiridos, anhelo de igualdad y equidad son aspiraciones que deben tenerse en cuenta en el trato con el personal.³⁶ Para que el personal sea estimulado en el sentido de emplear en el ejercicio de sus funciones toda la buena voluntad y el sacrificio de que es capaz, hay que tratarlo con generosidad, la equidad es el resultado de la combinación de la generosidad con la justicia.

12. Estabilidad del personal:

La estabilidad del personal es otro principio importante, ya que "Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien, admitiendo que esté dotado de las aptitudes necesarias. Si el agente es desplazado cuando apenas ha concluido su etapa de aprendizaje, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable".³⁷

"La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización".³⁸ Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien siempre y cuando esté dotado de las aptitudes necesarias, si lo desplazan apenas concluye el periodo de adaptación o aprendizaje, no se lo observará lo suficiente, y esta inestabilidad provocaría la mala distribución de cargos o funciones, más aun en empresas grandes en donde cada puesto de trabajo debe estar ocupado por una persona especializada. El personal de las empresas prósperas es estable, el de las empresas en bancarrota es inestable. Aunque los cambios del personal son inevitables, el principio de la estabilidad es, una cuestión de medida.

Un empleado necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y para llegar a realizarla bien. Las perjudiciales consecuencias de inestabilidad son

³⁶ MARTÍNEZ FAJARDO, Carlos Eduardo, *Op. Cit.*, Pág. 117.

³⁷ *Ibidem*, Pág. 122.

³⁸ CHIVENATO, Idalberto: *Op Cit.*, Pág. 109.

temibles sobre todo en las grandes empresas. Se necesita mucho tiempo, en efecto, para conocer a los hombres y las cosas de una gran empresa, para encontrarse capacitado, para decidir un programa de acción, para adquirir confianza en sí mismo o inspirar confianza a los demás.

13. Iniciativa

La iniciativa es la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito. Una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente, es concebir un plan y asegurar su buen éxito, es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana.

La satisfacción de concebir y de experimentar el éxito de un buen plan es frecuente el de los hombres inteligentes, esta posibilidad de concebir y ejecutar recibe el nombre de iniciativa. En todos los niveles de la escala social la actividad de los agentes son acrecentados por la iniciativa, la iniciativa de todos es una gran fuerza para las empresas.

Es "...La libertad de proponer y la de ejecutar, es una iniciativa", dice Fayol.³⁹

14. Espíritu de equipo

"El trabajo en equipo y la unión hacen la fuerza".⁴⁰ Espíritu de cuerpo, así como la prolongación del principio de unidad de mando, con particular insistencia en la necesidad del trabajo en equipo y en la importancia en éste de la comunicación.⁴¹

Los que se debe evitar:

- No se debe dividir al personal, dividir las fuerzas de su empresa es una falta grave contra la propia empresa.

³⁹ Ídem.

⁴⁰ MARTÍNEZ FAJARDO, Carlos Eduardo, *Op. Cit.*, Pág. 123.

⁴¹ KOONTZ, Harold: *Op. Cit.*

- Abuso de comunicaciones escritas para tratar una cuestión de negocios o para dar una orden que debe ser completada mediante explicaciones verbales, los malentendidos y los conflictos personales pueden solucionarse más rápidamente de manera oral que por escritos, evitando complicaciones, aumento de trabajo y demoras perjudiciales para la empresa.

La armonía y la unión del personal "...es una gran fuerza para realizar mejor el trabajo".⁴²

Dentro de la profusión de principios formulados por diversos autores de la administración clásica aplicados a la administración educativa se rescatan los siguientes:

a) Autoridad y responsabilidad

Consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer. Se distingue en un superior o administrador la autoridad legal inseparable a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando. En un buen superior la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad legal. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapeso indispensable. Donde ejerza la autoridad nace la responsabilidad. La responsabilidad es tan temida como la autoridad es codiciada. El miedo a las responsabilidades paraliza iniciativas y destruye buenas cualidades; un buen superior debe tener y expandir a su alrededor el coraje de las responsabilidades.⁴³

⁴² Ídem.

⁴³ <<http://principios/principios%20de%20admi%202.htm>> [16 de agosto de 2005]

“Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al superior de cada nivel jerárquico estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquélla.”⁴⁴

Autoridad y responsabilidad deben estar relacionados entre si, y que la segunda debe desprenderse de la primera. Fayol concebía la autoridad como una combinación de factores oficiales, los cuales se derivan del punto que ocupe el administrador y de factores personales compuestos por la inteligencia, la experiencia, la integridad moral, la hoja de servicios.⁴⁵

b) La unidad de mando

“Para cada función debe existir un solo jefe.”⁴⁶

Establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas, esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización, es decir que nadie puede servir a dos superiores.⁴⁷ Por tanto, se advierte que “...Entre más completas sean las relaciones de reporte de un individuo con un solo superior, menor será el problema de instrucciones contrapuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal sobre los resultados.”⁴⁸

Desde el momento en que dos superiores ejercen su autoridad sobre el mismo hombre se deja sentir un malestar; si la causa persiste, aumenta la confusión, la enfermedad aparece lo mismo que en un organismo animal molestado por un cuerpo extraño, y se observan las consecuencias siguientes: la dualidad cesa por la desaparición o la anulación de uno de los superiores y la salud social renace; o el organismo continúa debilitándose. En ningún caso se produce la adaptación del organismo social a la dualidad de

⁴⁴ RAMÍREZ, Mario: *Administración general y educativa*, La Paz, Bolivia, 2003, Pág. 53.

⁴⁵ KOONTZ; O'DONNELL. *Op. Cit.*, Pág. 20.

⁴⁶ RAMÍREZ, Mario: *Op. Cit.*, Pág. 53.

⁴⁷ Ídem..

⁴⁸ KOONTZ; O'DONNELL. *Op. Cit.*, Pág. 362.

mando. La dualidad de mando produce usurpación de funciones que entorpecen el cumplimiento de los objetivos, y es en consecuencia una fuente permanente de conflictos.⁴⁹

c) La unidad de dirección

Este principio puede expresarse así: un solo superior y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienen al mismo fin.⁵⁰ La unidad de dirección se crea mediante una buena constitución del cuerpo social.⁵¹

Esto no es posible allá donde exista dispersión de fines, o donde las actividades no se hallen cohesionadas por propósitos claros. También es importante contar con una sola voz de mando, sin que esto signifique una imposición autoritaria y vertical. Si bien algunas decisiones deben ser tomadas unilateralmente por el principal responsable, debiendo éste asumir todas las consecuencias, es importante tomar en cuenta que en ciertos casos, las medidas o acciones deben ser consensuadas y concertadas con los demás actores.

d) La subordinación de los intereses particulares a los intereses generales

Este principio nos recuerda que en una empresa el interés de un agente o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa. Dos intereses de orden diverso, pero igualmente respetables pueden ser resueltos bajo conciliación; los medios para realizarla son.⁵²

- La firmeza y el buen ejemplo de los superiores
- Convenios tan equitativos como sea posible

⁴⁹ <<http://principios/principios%20de%20admi%20.htm>> [16 de agosto de 2005]

⁵⁰ MARTÍNEZ FAJARDO, Carlos Eduardo: *Administración de organizaciones, productividad y eficacia*, Universidad Nacional de Colombia, 1999, Pág. 101. Pág. 120.

⁵¹ <<http://principios/principios%20de%20admi%20.htm>> [16 de agosto de 2005]

⁵² Idem.

- Una atenta vigilancia.

e) La jerarquía

“Está constituida por una serie de superiores, que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores. La vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior a las inferiores”.⁵³ La jerarquía, por tanto, hace alusión a la discriminación de los funcionarios según el cargo o puesto en que se desempeñan al interior de una organización. Además, implica las tareas y responsabilidades que compete a cada cual. En el caso de las unidades educativas, se observa que éstas tienen por lo general una estructura jerárquica simple, pero en algunos casos se advierte una estructura más compleja, que involucra a su vez jerarquías más rígidas, pero con un control sobre el desempeño del personal que puede resultar más efectivo.

La jerarquía, ya definida y comprendida, permite la explicación del Principio de la cadena escalar, que se presenta “...como una cadena de superiores desde el rango más alto al más bajo, la cual, siempre y cuando no fuera ignorada innecesariamente, debía eliminarse en caso de que su escrupuloso seguimiento fuera perjudicial”.⁵⁴

Cuando una estructura se presenta rígidamente fundamentada en la jerarquía y la cadena escalar que deriva de ella, puede resultar perjudicial para el normal desenvolvimiento de la organización. Ante esta situación, se podría considerar seriamente la eliminación de tal cadena. Esto no significa la supresión de la escala y la jerarquía, sino que en muchas ocasiones, determinadas tareas, actividades o decisiones que tome el director o

⁵³ Ídem.

⁵⁴ Fayol, Henry, citado por Koontz; Weinrich, Op. Cit, Pág. 18.

directora de la unidad educativa, pueden ser delegadas directamente de esta autoridad al funcionario correspondiente.

Además, Koontz y Weihrich recuerdan que la cadena escalar "Es la línea de autoridad que va desde el rango más alto al más bajo". Implica además la capacidad de la organización de flexibilizar su jerarquía cuando el caso lo amerita. Es frecuente ver en las unidades educativas, a determinados funcionarios que, sin asumir las responsabilidades sobre las decisiones más importantes, pueden ser determinantes o influyentes en la toma de decisiones, al poseer un contacto más profundo con la información que tiene la organización, como es el caso de las secretarías, quienes se convierten, sin necesidad de ocupar el cargo más alto de la unidad educativa, en un elemento fundamental para el correcto desarrollo de las actividades en su organización.

f) La unión del personal:

Frente al individualismo que disgrega, separa y debilita a un grupo humano, se presenta la necesidad de unificar criterios y coordinar actividades para el logro de los objetivos comunes. Así, el trabajo en equipo se presenta como una necesidad de la organización, pues no sólo permite incrementar la eficiencia de la unidad educativa, sino que dota a sus miembros de una identidad con la organización a la cual pertenecen.

A este principio podría aplicarse la máxima de que "El trabajo en equipo y la unión hacen la fuerza".⁵⁵ Esto se define como el espíritu de cuerpo, así como la prolongación del principio de unidad de mando, con particular insistencia en la necesidad del trabajo en equipo y en la importancia de la comunicación en éste.⁵⁶ La comunicación intragrupal tiene

⁵⁵ MARTÍNEZ FAJARDO, Carlos Eduardo: *Op. Cit.* Pág. 123.

⁵⁶ KOONTZ; O'DONNELL. *Op. Cit.*, Pág. 20.

en este caso una importancia sumamente importante, ya que permite identificar los puntos débiles y fuertes de la organización.

En anteriores páginas se mencionó lo que el administrador debe evitar, habiéndose prestado especial énfasis a la división del persona, que atenta contra la propia organización a la que el administrador pertenece. Esto es fundamental para el desarrollo de un armónico trabajo en equipo.

También es importante un uso moderado de las comunicaciones escritas, que deben ser complementadas con explicaciones verbales, tomando en cuenta la facilidad de la palabra hablada frente a la palabra escrita en determinados asuntos.⁵⁷ Esto no significa, sin embargo, que deba prescindirse de la comunicación escrita dentro de la organización.

2.2.4 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración se concreta a través de las actividades de los administradores. Estos tienen una misión fundamental con la organización, y la alcanzan cumpliendo efectivamente sus funciones. Koontz y Weinrich identifican las siguientes funciones de los administradores: organización, integración de personal, dirección, control y coordinación.⁵⁸

Ezequiel Ander-Egg, en su libro "Introducción a la planificación", explica estas funciones afirmando que en general se suelen distinguir cinco funciones básicas del proceso de administración.⁵⁹

- a. Planificar
- b. Organizar
- c. Coordinar
- d. Dirigir

⁵⁷ <<http://principios/principios%20de%20admi%202.htm>> [16 de agosto de 2005]

⁵⁸ KOONTZ; O'DONNELL. *Op. Cit.*, Págs. 35-36.

⁵⁹ ANDER-EGG, Ezequiel: *Introducción a la planificación*, Edit. Humanitas, Pág. 137.

en este caso una importancia sumamente importante, ya que permite identificar los puntos débiles y fuertes de la organización.

Lo que se debe evitar:

- No se debe dividir al personal: dividir las fuerzas de su empresa es una falta grave contra la propia empresa.
- Abuso de comunicaciones escritas: para tratar una cuestión de negocios o para dar una orden que debe ser completada mediante explicaciones verbales, los malentendidos y los conflictos personales pueden solucionarse más rápidamente de manera oral que por escritos, evitando complicaciones, aumento de trabajo y demoras perjudiciales para la empresa.⁵⁷

2.2.4 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración se concreta a través de las actividades de los administradores. Estos tienen una misión fundamental con la organización, y la alcanzan cumpliendo efectivamente sus funciones. Koontz y Weinrich identifican las siguientes funciones de los administradores: organización, integración de personal, dirección, control y coordinación.⁵⁸

Ezequiel Ander-Egg, en su libro "Introducción a la planificación", explica estas funciones afirmando que en general se suelen distinguir cinco funciones básicas del proceso de administración.⁵⁹

- a. Planificar
- b. Organizar
- c. Coordinar
- d. Dirigir

⁵⁷ <<http://principios/principios%20de%20admi%202.htm>> [16 de agosto de 2005]

⁵⁸ KOONTZ; O'DONNELL. *Op. Cit.*, Págs. 35-36.

⁵⁹ ANDER-EGG, Ezequiel: *Introducción a la planificación*, Edit. Hvmánitas, Pág. 137.

e. Controlar

Como puede observarse, las funciones señaladas por Ander-Egg son más convenientes para el estudio que aquí se desarrolla, por lo que serán tomadas en cuenta para la explicación general de los puntos referidos en las siguientes páginas.

a. **PLANIFICAR.** El conjunto de líneas de acción se suponen establecidas durante la fase de programación propiamente tal. Dentro del proceso administrativo se incluye la planificación, entendida como el modo de disponer una estructura de referencias operativas que permite tomar las decisiones de cada día y fijar los procedimientos específicos en vista de realizar y evaluar las diferentes acciones capaces de responder al programa establecido.⁶⁰

b. **ORGANIZAR.** Tan pronto como dos o más personas actúan juntas para el logro de un objetivo, es necesario determinar la tarea de cada uno de ellos y definir las relaciones. En eso consiste precisamente la tarea de organización. Se trata de agrupar las actividades diferentes y necesarias que comporta la realización de una empresa común. Consecuentemente, para organizarse, es necesario precisar las funciones de cada persona, definir las líneas de mando y asesoría, establecer unidades operativas (agrupar actividades) describir cargos, distribuir recursos, etc.

c. **COORDINAR.** Si las tareas y actividades no se interrelacionan y coordinan, no sólo no habrá posibilidades de realización simultánea, sino que las diferentes tareas serán a veces superpuestas y , en otros casos, la no realización de algunas en tiempo oportuno, dificultará aquellas que dependen de la realización anticipada de las otras. Coordinar es precisamente la ordenación metódica y armoniosa de actividades, servicios y hombres,

⁶⁰ Ídem.

tendientes a alcanzar un objetivo determinado, dentro de condiciones permanentemente cambiantes. La coordinación puede ser preventiva (la armonización es previa a la actividad), o bien correctiva (se ejerce durante la ejecución) para mantener la armonía de las situaciones coyunturales, con todo lo que ellas tienen de imprevistas o de incidentes.⁶¹

d. DIRIGIR. La tarea de dirigir consiste esencialmente en emitir instrucciones a cada uno de los responsables para que las tareas y actividades individuales o grupales, se orienten a alcanzar los objetivos o metas del programa. La función directiva, en lo esencial es un "hacerlo hacer" y, al mismo tiempo, es ser responsable de que se "haya hecho".⁶² Dirigir es:

- Obtener un resultado de otros (hacerlo hacer)
- Ser responsable de los que los otros hacen o no hacen.

Para dirigir bien hay que:

1. Conocer los HECHOS
2. Proponer METAS Y OBJETIVOS
3. Elegir los MEDIOS
4. Definir la ESTRUCTURA de las RESPONSABILIDADES
5. Guiar la ACCIÓN DE LOS HOMBRES
6. CONTROLAR lo que se hace.

Además, la dirección como función de la administración, se la define como: "La acción de guiar y conducir a los subordinados" que interpretada sería: "Guiar los esfuerzos y energías de los recursos humanos en acción para lograr los objetivos de la institución. Conducir al grupo humano en conjunto e incluyendo a las organizaciones extra-escuela, para aprovechar al máximo todos los recursos, tanto materiales como espirituales, para ofrecer un

⁶¹ ANDER-EGG, Ezequiel: *Op. Cit.*, Pág. 138.

⁶² *Ibíd.*, Pág. 140.

servicio educativo eficiente y útil para apoyar la solución de los problemas que afectan a la sociedad.⁶³

En estos nuevos enfoques de la administración, la dirección es una parte de las delicadas y complejas funciones del administrador, antes se consideraba al revés. Ahora el director es primero administrador y después director.

e. CONTROL. Administrar no es sólo guiar una organización hacia el logro de determinados objetivos, sino también controlar en qué grado o medida se están alcanzando o no esos objetivos. Se trata de una fase del proceso administrativo que se apoya en las anteriores; en la práctica no es fácil separar de manera nítida esta función de las otras, pues cuando se dirige o coordina, siempre se está estableciendo un control para orientar las actividades y los hechos a fin de que se alcancen los objetivos propuestos.⁶⁴

Esta fase –llamada también de “control operacional”– consiste en disponer de un conjunto de mecanismos que sirvan para medir y examinar los resultados obtenidos en relación a los resultados previstos y para establecer, eventualmente, acciones correctoras cuando así fuere necesario.

Puede decirse que el control está estrechamente ligado a las funciones de supervisión y coordinación. Asimismo, constituye un cierto modo de evaluación permanente de lo que se va realizando o se va a realizar, no para constatarlo sino para corregirlo. En suma: la función de control tiene como finalidad asegurar que los objetivos sean alcanzados, mediante el procedimiento de verificar si las realizaciones se ajustan a las predicciones.

Los procedimientos para llevar a cabo el control comportan cuatro aspectos o fases:

⁶³ Instituto Superior de Educación Rural (ISERT): *Curso Administración Educativa*, Tomo III, Tarija, Bolivia, s.a.e. Pág. 91.

⁶⁴ ANDER-EGG, Ezequiel: *Op. Cit.*, Pág. 143.

- **Contactos directos:** se trata de la observación personal destinada a comprobar la marcha del programa y evaluar los resultados obtenidos.
- **Informe escrito:** en el que se verifica o constata lo que se hace y sus resultados de una manera concreta, sintética y precisa.
- **Análisis de lo realizado:** en esta fase la información sintética obtenida está acompañada de un juicio de valor; la tarea tiene dos aspectos principales:
 - Comparar los resultados obtenidos con las metas y objetivos establecidos.
 - Analizar las desviaciones e interpretar las causas por las cuales se han producido las mismas.
- **Acción correctiva:** todo lo anterior no tendría ningún efecto o resultado si no se llevan a cabo acciones correctivas adoptando las medidas necesarias para introducir modificaciones y reajustes en la acción que se viene realizando, ya sea para corregir los errores o prevenir alteraciones.

2.2.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Leonard D. Goodsten y otros, definen la planificación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”

Para comprender con amplitud el concepto de planificación estratégica se deben tomar en cuenta seis factores críticos. “En primer lugar, la estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador, esto significa que su desarrollo es consiente, explícito y proactivo. En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. En tercer lugar, la estrategia es una

definición del dominio competitivo de la compañía. En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva. En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a nivel corporativo. En sexto lugar, constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser”⁶⁵.

Según Lewis Carroll (1989;192): la planificación estratégica debe responder tres preguntas básicas. La primera, “¿Hacia donde va usted?”. Sin un sentido claro de la dirección, sin el enunciado de la visión-misión, la claridad acerca del alcance de las operaciones y un conjunto de metas y objetivos específicos, una institución educativa se encuentra a la deriva. La segunda pregunta es “¿Cuál es el entorno?”, al responder este cuestionamiento, la empresa se ve forzada a observarse así misma en forma realista y objetiva, y también a su entorno externo, a sus competidores y a las amenazas y oportunidades que representan. Además, debe medir la brecha entre sus metas, sus objetivos y su capacidad para lograrlos. La pregunta final es “¿Cómo lograrlo?” Es decir, ¿cuáles son los modelos educativos específicos que pueden posibilitar que la organización logre sus metas y cómo se deben distribuir sus recursos para hacer que funcionen estos modelos?. El siguiente cuadro muestra las dos formas de planificación.

Planificación táctica y Planificación operativa

Para nuestros propósitos, la planificación táctica y la planificación operativa son sinónimas. Ambas se refieren a cómo hacer el trabajo, mientras que la planificación estratégica se relaciona con qué se debe hacer. Es decir, los planes tácticos y los planes operativos se relacionan con el establecimiento

⁶⁵ CALLISAYA CH Gonzalo, Op. Cit. Págs. 79-80.

de objetivos específicos, medibles y alcanzables que, las divisiones, los departamentos, los grupos de trabajo y los individuos dentro de la organización deben lograr, a menudo en un tiempo corto y más específico. Aunque el proceso de planificación estratégica aplicada implica la planificación táctica y operativa, este tipo de planificación se presenta dentro del contexto de los planes de acción de toda la organización que fomentan el logro del plan estratégico general.

En suma, la diferencia básica entre la planificación estratégica y táctica, residen en los siguientes aspectos: la estrategia se refiere a la organización como un todo, busca alcanzar objetivos globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes, busca alcanzar objetivos por departamentos. La estrategia está compuesta por muchas tácticas integradas entre sí. La estrategia está definida por alta dirección, mientras la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento.

2.3 ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Otro elemento importante que debe explicarse en este estudio es la administración educativa. Una fuente consultada en Internet afirma al respecto: "La administración educativa es la acción encargada de ejecutar y llevar a la práctica las disposiciones organizativas y legales de la educación".⁶⁶ Aparte de ser una rama de la Administración General, la Administración Educativa es:⁶⁷

- Un proceso para integrar los recursos humanos y materiales y coordinar las actividades interdependientes en busca del cumplimiento de los objetivos de la institución;

⁶⁶ Cuademo Guía: *Administración educativa*, Carrera de Educación, Universidad Católica Boliviana San Pablo, La Paz, Bolivia, 2001, Pág. 7.

⁶⁷ RAMÍREZ, Mario: *Op. Cit.*, Pág. 36.

- La acción encargada de ejecutar y llevar a la práctica las disposiciones organizativas y legales de la educación, de acuerdo con la Filosofía educacional que señala la Ley de Reforma Educativa.

El nuevo enfoque define así:

“La Administración Educativa, es un proceso que comprende las funciones de: planificación, organización, ejecución, control y evaluación de los objetivos propuestos”⁶⁸

Administrar la educación es dirigir, controlar y evaluar las actividades administrativas, técnico- pedagógicas, material y social de las escuelas.

La administración educativa encierra un concepto amplio, porque toma en cuenta no sólo a la escuela, sino a todas las instituciones educativas, a los medios, recursos y a la comunidad local que directa o indirectamente tiene que ver con la educación de sus hijos.

Es necesario que la administración educativa cambie de rumbo, más que por las leyes, por la calidad de los hombres que la dinamizan. El reto, en el nuevo siglo, es su renovación.

Debe adecuarse a las circunstancias presentes que exigen calidad y eficiencia. En función de la modernidad necesitamos asumir una cultura de calidad y excelencia como práctica de vida. Administradores o Gerentes y administrados vivamos como seres superiores rumbo a la excelencia de la administración.

No estemos conformes con lo poco o mucho que hayamos avanzado. Tenemos la responsabilidad de ser mejores, y mañana mejores que hoy.

⁶⁸ Ídem.

Por muy profesionales que seamos, mucho tenemos que aprender de nuestros estudiantes y padres de familia como de nuestros propios colegas.

Es necesario que nuestra administración educativa se innove e identifique con las aspiraciones e intereses de la población, en función de los cambios del presente y del futuro. Necesitamos una administración que actúe con espíritu empresarial de nuevo cuño.

La modernidad de la administración exige que el Gerente/ Director del establecimiento educativo se humanice, se autorealice en los siguiente:

Cree: Conciba nuevas ideas. Invente.

Diseñe nuevos modelos de planes.

Motive: Difunda oportunidades de autosuperación.

Relate experiencias...

Organice: Aplique procedimientos. Practique docencia horizontal...

Sistematice: Coleccione experiencias metodológicas.

Elabora informes. Trabaje en equipo. Enseñe métodos y procedimientos...

Las instituciones educativas no cambian solas, las cambian las personas que integran la comunidad educativa y básicamente los profesores.

La modernización de la educación ha sido definida como el esfuerzo de cambio en los procesos educativos y administrativos para ubicar la educación al servicio del desarrollo del país y con cara al nuevo siglo.

En esta perspectiva "La administración educativa conlleva el diseño de los ambientes propicios para que todos los miembros de la organización trabajen conjuntamente para alcanzar la misión y los objetivos de una institución educativa, hacia los cuales se encaminarán las funciones básicas ejercidas por su Director."⁶⁹

⁶⁹ <<http://www.sec-sonora.gob.mx/ve/4.html>> [20 de agosto de 2005]

Por lo tanto, la Administración de un Colegio o Universidad está proyectada para ayudar a la institución a alcanzar sus objetivos y lograr los fines para los cuales fue creada. En estas circunstancias, el administrador o Director debe demostrar responsabilidad, tomar decisiones acertadas y hacer todo aquello que esté a su alcance para cumplir con los objetivos de la institución, valiéndose de estrategias como los principios de administración, que le permitan administrar a su colegio y hacer que su personal trabaje con eficiencia.⁷⁰

Por tanto, el rol que desempeña el director en una unidad educativa es sumamente importante, pues se convierte en el nexo articulador de las actividades en estas organizaciones, además de su principal ejecutor.

2.3.1 EL DIRECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA COMO ADMINISTRADOR

La pregunta de que si el Director se debería definir como un administrador, es bastante compleja, pero debe empezar a responderse esta pregunta, teniendo en cuenta que la Administración es un campo de conocimiento que trata de entender por qué y cómo se construyen las organizaciones, así como su evolución.

En el caso de las unidades educativas, el director es el miembro más importante de los funcionarios que se desempeñan en estas organizaciones, ya que es el máximo representante de la Unidad Educativa ante las instituciones estatales, así como ser el responsable de la programación de las actividades que se deberán desarrollar durante una gestión académica.

Por tanto, se observa que el proceso administrativo en la educación incluye necesariamente las funciones de:

- **diseñar e implementar** los planes o programas,

⁷⁰ BATEMAN, Thomas: *Op. Cit.* Pág. 302.

- **organizar** el trabajo.
- **distribuir y asignar** los recursos.
- **conducir** al personal e influenciar sobre el mismo.
- **coordinar** el trabajo.
- **controlar y evaluar** los resultados.
- **adoptar** todas las decisiones.
- **efectuar** todas las comunicaciones que sea menester para asegurar cumplir con aquellos fines y aquella política.

Según Mangisch, el director - administrador debe ser responsable en las cuatro actividades de la administración, que son la planeación, la organización, el liderazgo y el control, las cuales se detallan a continuación:

Planeación o planificación

La planificación dota a la organización de objetivos y fija el mejor procedimiento para obtenerlos. Además, permite:

- 1) Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos;
- 2) Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos,
- 3) Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

El primer paso en la planeación es la selección de las metas de la organización. Después se fijan los objetivos de las secciones. Una vez escogidos los objetivos se fijan los programas para alcanzarlos en una forma sistemática, su factibilidad y si serán aceptables a los directivos y empleados. Los planes hechos por la alta gerencia para la organización en general

pueden abarcar períodos de hasta cinco o diez años. La planeación que llevan a cabo en los niveles inferiores, los administradores de nivel primario o de nivel medio comprende períodos mucho más cortos.

Organización

Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente. Objetivos diferentes requerirán un tipo especial de estructura de organización para poder ser realizados. Por tanto, los administradores deben adecuar la estructura de la organización con sus objetivos y recursos, un proceso que se denomina diseño organizacional.

Liderazgo

El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales. Es una actividad muy concreta: requiere trabajar directamente con la gente. Al establecer la atmósfera adecuada, los administradores contribuyen a que los empleados den lo mejor de sí.

Control

Por último, el administrador debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la eleven a la obtención de sus metas. Esta es la función de control y consta de cuatro elementos:

- 1) Establecer normas de desempeño
- 2) Medir el desempeño actual
- 3) Comparar este desempeño con las normas establecidas
- 4) Si se detectan deficiencias emprender acciones correctivas.

Mediante la función de control, el administrador mantiene la organización en la vía correcta sin permitir que se desvíe demasiado de sus metas.”

Además de los puntos expuestos hasta este momento, se debe tomar en cuenta otras condiciones que el director de la unidad educativa debe cumplir. Según Robertz L. Katz “distingue tres tipos básicos de destrezas: Técnicas, humanas y conceptuales, que a su juicio, necesitan todos los administradores. Una **destreza técnica** es la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada. El cirujano, el ingeniero, el músico y el contador tienen destreza técnica en su campo respectivo.

Una **destreza humana** es la capacidad de trabajar con otras personas como individuos o grupos y de entenderlas y motivarlas.

Una **destreza conceptual** es la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades. Incluye la habilidad del administrador para verla como un todo y entender como sus partes se relacionan entre sí. También incluye su capacidad de entender como un cambio en una parte de la organización puede afectarla en su totalidad. Katz afirma que pese a que estas tres destrezas son imprescindibles para una buena administración, su importancia relativa para un administrador en particular depende del nivel que ocupe en la organización. La destreza técnica es muy importante en los niveles inferiores de la administración, en contraste con la capacidad humana que es importante para los administradores a cualquier nivel: como los administradores deben trabajar principalmente con otros, la habilidad que posean para detectar la capacidad técnica de sus subordinados es más importante que su propia calificación técnica: Por último, la importancia de la capacidad conceptual aumenta conforme una persona asciende en un sistema administrativo basado en los principios jerárquicos de la autoridad y la responsabilidad...” Un

administrador debe cumplir cualquiera de las siguientes modalidades de roles interpersonales:

Cuadro N° 1. Modalidades de roles interpersonales

Figura directiva	Líder	Enlace
Simbolizan y personifican el éxito y los fracasos de la organización: se los responsabiliza de los éxitos y los fracasos de la gestión sin tener ningún control	Trabajan con sus subordinados y a través de ellos son responsables de las acciones de sus subordinados.	Deben aprender a trabajar dentro o fuera de la institución a través de relaciones de obligaciones recíprocas que le permitan mejorar el desarrollo institucional(política)

Fuente: Mangish, Gustavo Carlos: Roles directivos, en:
<http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos> [15 de marzo de 2006]

Con el cuadro extraído de Mangish, se grafica la toma de decisiones en los procesos administrativos:

- A: Influir sobre los fines, los planes y la organización del trabajo
- B: Influir sobre las personas
- C: Influir sobre los factores

2.3.2 ORGANIZACIÓN EDUCATIVA EFICIENTE

Concepto

Abordar sobre organización es llegar a identificar y examinar elementos fundamentales que atañen al hombre como miembro de la sociedad, como ente esencialmente organizado y organizador.

Desde que nacemos toda nuestra vida transcurre en una organización. Esto es, el hombre vive insumido en diferentes organizaciones. Estas organizaciones son creadas deliberadamente sea para mejorar la convivencia humana para brindar servicios. Por cierto que la organización es un fenómeno universal que se da donde existe la convivencia humana, donde se ponen de acuerdo para hacer algo o para conseguir los objetivos que se proponen, allí se dice que existe organización.

Para tal efecto existen indicadores que miden las actividades de una organización, los indicadores más importantes son:

Eficacia. Hace referencia al grado en que se ha conseguido (o se está consiguiendo) los resultados previstos o propuestos, mediante la realización de las actividades y tareas programadas. Se trata de medir el producto final, que resulta de un programa o proyecto evaluado.⁷¹

Eficiencia. Se refiere a una relación entre los esfuerzos o los insumos empleados y los resultados obtenidos. Consiste en determinar el índice de productividad o rendimiento de un programa, proyecto o servicio, identificando en qué medida los insumos se han convertido en producto. De éste modo, se establece en qué grado el gasto de recursos se justifica por los resultados.⁷²

Efectividad. Hablar de efectividad, de hacer lo que corresponde, no significa, de ninguna manera, menosprecio por la eficacia o la eficiencia. Aún la institución más efectiva puede andar mal y hasta desaparecer por falta de eficacia o eficiencia. Los tres conceptos son complementarios y cubren diferentes movimientos en la consecución de un solo fin: el éxito.

El director o gerente eficiente y eficaz

⁷¹ CALLISAYA CH., Gonzalo: *Gestión y Administración Educativa*. 8va. Edición. La Paz-Bolivia. 2003, Págs. 31-33.

⁷² *Ibidem*, Pág. 33.

La eficacia gerencial debe ser evaluada en términos de producto (resultado) y no de insumo; es decir, más por lo que el administrador alcanza en cuanto a resultados que por lo que realmente se hace. Es resultado, no insumo. Todas las posiciones son creadas para una finalidad que puede ser evaluada en términos de resultado. La eficacia administrativa no es un aspecto de la personalidad del administrador, sino una función del manejo de la situación. El desempeño no es lo que el administrador hace, sino lo que obtiene.

Hay una gran diferencia entre el gerente eficiente y el gerente eficaz, a saber:⁷³

Director o Gerente Eficiente	Director o Gerente Eficaz
<ul style="list-style-type: none"> - Hace las cosas de manera correcta, - Resuelve problemas, - Cuida los recursos, - Cumple su deber, - Reduce costos 	<ul style="list-style-type: none"> - Hace las cosas correctas. - Produce alternativas creativas. - Optimiza la utilización de los recursos. - Obtiene resultados. - Aumenta las utilidades.

Mientras que la eficiencia se refiere a la capacidad institucional o personal de obtener los mejores resultados con la disposición mínima de recursos, energía y tiempo. La eficacia es entendida como la capacidad institucional de lograr los objetivos y/o metas planteadas para lograr un mayor impacto positivo. La administración educativa debe permitir alcanzar de forma eficaz los objetivos que se han propuesto.

⁷³ FUENTE: CHIAVENATO. *Introducción a la Teoría General de la Administración.*

Mientras la eficacia se orienta a alcanzar los objetivos eminentemente pedagógicos, la efectividad busca lograr objetivos sociales mucho más amplios, más allá de las cuatro paredes de la escuela, buscando atender las demandas de la comunidad y exigiendo la solidaridad y participación de la sociedad.

La efectividad es posible comprenderla en relación con personas y organizaciones. La efectividad personal, se basa en la capacidad que tiene cada uno en generar confianza frente a los otros, lo que es posible lograr sobre la base del carácter y la habilidad; mientras que la efectividad en el ámbito institucional, se alcanza sobre la base de la eficiencia de los procesos y eficacia de los resultados.

2.3.3 EL DIRECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA

El director es la máxima autoridad de la unidad educativa, responsable de la programación, organización, conducción, desarrollo, supervisión, evaluación y control de todas las acciones técnico pedagógicas y administrativas y de los diferentes servicios que brinda la unidad educativa.

2.3.4 FUNCIONES DEL DIRECTOR

De acuerdo al Art.- 22 y 23 del Reglamento de Administración y Funcionamiento de Unidades Educativas, del mes de abril de 2001, las funciones generales como específicas de los Directores de las Unidades Educativas son las siguientes:

“El Director es la máxima autoridad de la Unidad Educativa, responsable de su programación y funcionamiento. Depende del Director de Núcleo y si éste no está designado, del Director Distrital”.

Esto indicaba que el director de cada unidad educativa dependía orgánicamente del director de núcleo, pero esta disposición nunca entró en

01602



Mientras la eficacia se orienta a alcanzar los objetivos eminentemente pedagógicos, la efectividad busca lograr objetivos sociales mucho más amplios, más allá de las cuatro paredes de la escuela, buscando atender las demandas de la comunidad y exigiendo la solidaridad y participación de la sociedad.

La efectividad es posible comprenderla en relación con personas y organizaciones. La efectividad personal, se basa en la capacidad que tiene cada uno en generar confianza frente a los otros, lo que es posible lograr sobre la base del carácter y la habilidad; mientras que la efectividad en el ámbito institucional, se alcanza sobre la base de la eficiencia de los procesos y eficacia de los resultados.

2.3.3 EL DIRECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA

El director es la máxima autoridad de la unidad educativa, responsable de la programación, organización, conducción, desarrollo, supervisión, evaluación y control de todas las acciones técnico pedagógicas y administrativas y de los diferentes servicios que brinda la unidad educativa.

2.3.4 FUNCIONES DEL DIRECTOR

De acuerdo al Art.- 22 y 23 del Reglamento de Administración y Funcionamiento de Unidades Educativas, del mes de abril de 2001, las funciones generales como específicas de los Directores de las Unidades Educativas son las siguientes:

“El Director es la máxima autoridad de la Unidad Educativa, responsable de su programación y funcionamiento. Depende del Director de Núcleo y si éste no está designado, del Director Distrital”.

Esto indicaba que el director de cada unidad educativa dependía orgánicamente del director de núcleo, pero esta disposición nunca entró en

vigor, por una serie de factores cuya explicación no es apropiada en esta investigación. La dependencia del director de la Unidad Educativa se establece en forma directa con el Director Distrital, con lo que se mantiene el centralismo de la educación.

A. FUNCIONES GENERALES

- a. Planificar, organizar, dirigir y supervisar los procesos pedagógicos.
- b. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas de la Unidad Educativa.

B. FUNCIONES ESPECIFICAS

- Representar legalmente a la Unidad Educativa.
- Organizar el proceso de inscripción.
- Registrar y sistematizar las estadísticas de alumnos, personal docente y administrativo e infraestructura, y remitirlas al Director de Núcleo o Director Distrital cuando sean requeridas.
- Supervisar y evaluar el desempeño del personal a su cargo.
- Solicitar y proponer a la Dirección del Núcleo y si ésta no existe a la Dirección Distrital, la designación de profesores y personal administrativo en cargos vacantes y el reemplazo del personal con licencia.
- Elaborar un parte mensual de asistencia del personal docente y administrativo, y elevarlo a la Dirección Distrital respectiva con el visto bueno de la Junta Escolar y la Dirección del Núcleo.

- Llamar la atención verbalmente o por escrito al personal de la Unidad Educativa, por incumplimiento de sus funciones. En casos de reincidencia o gravedad de la falta, informar por escrito al Director del Núcleo y al Director Distrital, solicitando su proceso de acuerdo al reglamento de faltas y sanciones.
- Administrar la infraestructura, equipos, materiales educativos y otros, y entregar al Director Distrital, al final de cada gestión, el inventario en detalle de estos bienes, bajo supervisión de la Junta Escolar.
- Coordinar y mantener comunicación permanente con la Junta Escolar sobre asuntos relacionados con la Unidad Educativa (infraestructura, equipamiento, administración de los recursos).
- Autorizar visitas de estudio, excursiones y actividades culturales de los alumnos y profesores dentro y fuera de la Unidad Educativa.
- Presidir el Consejo de Profesores.
- Elevar a la Dirección de Núcleo y si ésta no existe a la Dirección Distrital, un informe anual sobre la ejecución del PEU.
- Prestar asistencia técnico-pedagógica a los profesores.
- Definir el reemplazo del profesor ausente.
- Controlar la entrada y salida de los alumnos en los horarios establecidos por la Unidad Educativa.

- Cumplir las funciones asignadas al secretario en las Unidades Educativas donde éste no haya sido designado.

2.3.5. EL ROL DEL DIRECTOR

Con la institucionalización de directores de unidades educativas, "...el Estado y los padres de familia han depositado su confianza en el director de la unidad educativa y en el marco de la política educativa nacional se le confiere nuevas responsabilidades que conllevan el cumplimiento de obligaciones".⁷⁴

Según este documento del Ministerio de Educación, "...las funciones del director de la unidad educativa están relacionadas principalmente con dos aspectos: la parte pedagógica y la administración de los recursos humanos y financieros. Asimismo, le otorga la responsabilidad de conducir la elaboración del Proyecto Educativo de Unidad (PEU), garantizando el aprendizaje de los alumnos".⁷⁵

Este rol exige al director poner énfasis en la conducción de la unidad educativa y en la superación como persona y como profesional, asimismo, le exige establecer relaciones con las personas e instituciones importantes para la acción eficaz de la unidad educativa y propiciar un clima de cordialidad y compromiso de la comunidad hacia la institución escolar.

En todo el proceso de planificación es imprescindible la participación de alumnos, maestros, padres de familia; es decir, de toda la comunidad educativa, que debe ser una comunidad que aprende.

El elemento central para el desarrollo institucional en las unidades educativas es la definición de los valores, principios y objetivos que orientarán el trabajo

⁷⁴ Ministerio de Educación, Dirección de Desarrollo Institucional: Manual del director de Unidad Educativa, La Paz, Bolivia, 2003, Pág. 10.

⁷⁵ Ministerio de Educación, Op. Cit., Pág. 10.

del establecimiento de acuerdo a la satisfacción de las necesidades más concretas según se van presentando en la comunidad.

Estos diferentes niveles del marco normativo posibilitan que todas las unidades educativas definan sus particularidades locales teniendo en cuenta un compromiso de unidad en torno a logros nacionales.

Además del marco normativo de la Constitución y las leyes es importante considerar la necesidad de integrar las perspectivas locales a la cambiante realidad global de nuestros días, la cual debe constituir también su contexto obligado.

Una de las características más importantes del mundo contemporáneo, y que se hace aún más aguda en un país multicultural como el nuestro, es la necesidad de aprender a vivir en paz. Lo bueno es que, adquirida esta capacidad, haremos de nuestra diversidad un beneficio, ya que la variedad alienta la creatividad y estimula el desarrollo intelectual y espiritual de las personas.

Por ello, dos valores fundamentales que orientan el trabajo de los centros educativos son la tolerancia y la flexibilidad.

La tolerancia es el respeto a las diferencias que existen entre las personas, la responsabilidad de construir la nación valorando la diversidad y venciendo las tradicionales trabas culturales y sociales.

La flexibilidad es la capacidad de adaptarnos a los cambios contemporáneos afirmando nuestra identidad. Es propiciar la creación intelectual, la innovación y la recuperación del saber tradicional para el desarrollo de la capacidad productiva y cultural que haga a nuestro país competitivo en el actual contexto mundial.

La dirección es el elemento clave para promover o impedir cambios en los centros escolares.

Las personas que están en dirección pueden influir favorable o desfavorablemente en la conducta de los demás.

En otros países, como en el Reino Unido, las innovaciones y propuestas de cambio fueron hechas por directores de centros, especialmente en el primer o segundo año de trabajo. Muy poco por parte de los docentes.

El cambio y la innovación se verán favorecidos si desde la dirección:

- a) Se realiza un esfuerzo por conocer más y mejor el clima escolar y al personal que trabaja en el centro y cuáles son sus circunstancias.
- b) Se crean estructuras y sistemas de comunicación y se potencian los ya existentes.
- c) Se trata de resolver los conflictos con la intención de aprender de ellos.
- d) Se clasifica cuál es el papel de cada persona en los procesos de participación y de toma de decisiones.
- e) Se presta atención a cada individuo particularmente.
- f) Finalmente, será eficaz su papel cuando encuentre respuestas adecuadas al *¿qué?*, *¿por qué?*, *¿cuándo?*, *¿cómo?*, *¿para quiénes?* cambiar.
- g) Así es que los directivos son figuras centrales, pero esto no debe suponer que sean personas dominantes, si todas las decisiones, procedimientos, etc., están centradas en el director, aparecen debilidades en la organización general del centro.

2.3.6 ESTILOS DE DIRECCIÓN

Dirección autocrática. Ésta se basa en la autoridad formal del director, todos deben acatar las órdenes y decisiones del directorio, su desventaja es que el personal se vuelve dependiente del director.

Director paternalista. Se basa en la recompensa económica y la seguridad en el trabajo, su dependencia no es el director, sino la organización que les trata bien; su desventaja: es muy pasivo.

Dirección de apoyo. Ésta se basa en el liderazgo del director, donde crea un clima de apoyo al personal en el trabajo con resultados de que todos se sienten motivados y dispuestos a participar.

Dirección colegiada. Se basa en el concepto de equipo, el director crea un clima de compañerismo con el personal, el resultado de este estilo de dirección colegiada:

- El personal adquiere mayor sentido de responsabilidad y la autodisciplina personal en el trabajo.

¿Quién es el director?

ES la persona capaz de conducir el proceso de la toma de decisiones, de impartir orientaciones, supervisar el trabajo docente, la aplicación de los planes y programas educativos, los métodos, etc.

El director es la cúspide en la administración de la escuela y también, uno de los más sólidos elementos del sistema escolar.

Es el elemento ejecutivo, encargado de la dinámica y funcionamiento de la escuela.

El encargado de la organización y administración del establecimiento educativo es el director, colaborado activa, leal y responsablemente por el personal docente y demás personas que en ella intervienen.⁷⁶

El director eficiente no debe considerarse como el único capaz de resolver todos los problemas educativos de la escuela; las mejores soluciones resultan de la deliberación hasta que se le ponga a prueba, de acuerdo a cómo trabaja con ellos.

El director eficiente debe dedicar parte de su tiempo a la supervisión del trabajo escolar y no dejarse absorber por los problemas administrativos. Trabaja en plena coordinación con los docentes y con los demás.⁷⁷

2.3.7 ROLES DEL DIRECTOR

El director, para ser un buen administrador de la empresa educativa, debe valorarse por ser: profesor, líder y gerente.

1. Profesor⁷⁸

- Conocer la comunidad donde trabaja y adecuar a ella la tecnología educativa.
- Mantener buenas relaciones con las autoridades y otras instituciones y miembros de la comunidad.
- Crear un ambiente agradable de trabajo.
- Supervisar las acciones educativas: ayudar, apoyar, asesorar y orientar.
- Dominar las nuevas técnicas educativas, etc.

⁷⁶ RAMÍREZ ESCALANTE, Mario: *Op. Cit.* Págs. 46-47.

⁷⁷ RAMÍREZ ESCALANTE, Mario: *Op. Cit.* Pág. 47.

⁷⁸ RAMÍREZ ESCALANTE, Mario: *Op. Cit.* Pág. 57.

- Sentir compromiso, cariño y orgullo por la escuela que dirige.
- Poner en práctica continua su creatividad, criticidad y cooperación.
- Estimular las buenas ideas y acciones de cada participante y del grupo en general.
- Promover solidaridad en vez de competencia, esfuerzo común en vez de individualismo y cooperación en vez de personalismo.
- Tener carácter de reconocer sus errores y omisiones.

2. Líder⁷⁹

- Tener aprecio por la gente de la comunidad e identificarse con sus esfuerzos y esperanzas.
- Equilibrar los deberes y derechos de cada cual y ayudarles a alcanzar mayores y mejores oportunidades de realización personal.
- Buscar la disminución de elementos de conflicto.
- Promocionar el perfeccionamiento del personal.
- Hablar poco, escuchar mucho y hacer bastante.
- Ser leal, sincero y honesto en todos sus actos.
- Intercambiar experiencias e ideas.
- Delegar autoridad o responsabilidad.
- Trabajar en grupo y no utilizar la palabra "yo", sino "nosotros" para estimular la integración del grupo docente.

⁷⁹ RAMÍREZ ESCALANTE, Mario: *Op. Cit.* Pág. 57.

- Promover con el ejemplo una cultura de calidad.

3. Gerente⁸⁰

- Velar por la buena calidad del servicio educativo.
- Tomar decisiones con rapidez, basándose en el factor humano del problema.
- Introducir cambios de modo gradual y metódico.
- Motivar y facilitar la libre expresión y participación de los miembros de la comunidad educativa.
- Promover buenos vínculos con los docentes, padres de familia, estudiantes, etc.
- Tener destrezas administrativas para resolver problemas, determinar objetivos y hacer cumplir los planes trazados.
- Reflexionar antes de realizar acciones.
- Actuar en el punto medio sin tolerancia ni exigencias extremas y dañinas.
- Dar libertad de trabajo a cada docente, y no hacer de ellos esclavos de modelos únicos.
- Buscar eficacia, eficiencia y efectividad en todos los quehaceres administrativos y pedagógicos.

⁸⁰ RAMÍREZ ESCALANTE, Mario: *Op. Cit.* Pág. 58.

2.3.8 LA GERENCIA EN LA UNIDAD EDUCATIVA

Gerenciar es "...administrar en forma ágil, adecuada, técnica y creativa los recursos humanos, físicos, financieros, técnicos, tangibles e intangibles para la utilización racional de los mismos, con miras a metas concretas y a una excelente productividad".⁸¹

Hace algunos años, el término "gerencia" era una mala palabra en el sector de la educación, cuyo significado era administración de empresas, abuso, explotación, y la mayoría de las escuelas creían por entonces que no necesitaban nada que pudiera llamarse "gerencia".

Ahora, algunos establecimientos educativos, principalmente privados o particulares saben que necesitan aprender a usarla como instrumento para no ser abrumadas por ella. En otras palabras, en el ámbito público como en educación ya vienen usando los términos de gerencia, en reemplazo de las denominadas direcciones.

Como gerente de un centro educativo, no admite el ejercicio autocrático de la función. Rechaza la administración tradicional donde el director.⁸²

- Cree que por si mismo puede resolver todos los problemas de la institución.
- No sabe utilizar la experiencia de otros.
- Se mantiene tan pegado a los detalles de rutina que raramente se enfrenta a un problema importante.
- Cree que sugerir implica crítica y se ofende.

⁸¹ RAMIREZ ESCALANTE, Mario: *Op. Cit.*, Pág. 35.

⁸² *Ibidem*, Pág 34

- Toma decisiones que deberían ser adoptadas por el grupo de docentes.
- Adopta una actitud paternal hacia el grupo. Es un "Sabelotodo".
- Se mantiene ávido de publicidad (que se lo admire...).
- Concede a otros algunas oportunidades para dirigir el establecimiento o algunas actividades de grupo, determinando todas las obligaciones.

Quien asume la gerencia de una institución educativa debe estar convencido que la intromisión política sectaria destruye la mística y dignidad del Magisterio y el derecho a la mejor educación de los estudiantes bolivianos: debe rechazarse decididamente. De aceptar la baja de la calidad del servicio será de su absoluta responsabilidad. El debe trabajar profesionalmente, haciéndose respetar frente a las imposiciones o presiones políticas. Así habrá una educación y administración de calidad.

2.4 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La integración del personal se define como cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la organización en cuanto a fuerza de trabajo, inventario del personal disponible, dotar o reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar o desarrollar en alguna forma tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos, para que puedan cumplir con sus tareas de un modo eficaz y eficiente.

Para muchos autores, la integración de Recursos Humanos es una fase de la organización, pero para efectos del presente trabajo se presentará la administración de recursos humanos como una función administrativa específica.

El inventario de administradores

El diagrama de inventario de gerentes tiene ciertas ventajas generales:

1. Ofrecé una visión general de la situación de la administración del personal en una organización.
2. Se puede identificar con facilidad a los administradores que están listos para un ascenso. La acción rápida para encontrar un puesto apropiado dentro de la organización puede reducir la tendencia de los gerentes a buscar empleo fuera de la compañía.
3. Este diagrama también muestra la oferta interna futura de gerentes al señalar quiénes tienen posibilidades de ascenso en un año o más.
4. Se identifican los administradores que no se desempeñan satisfactoriamente y se señala la necesidad de capacitarlos o reemplazarlos.

Factores que afectan la Administración de Recursos Humanos:

a) Ambiente externo

Estos factores se pueden agrupar en limitaciones u oportunidades educacionales, socioculturales, político-legales y económicas. El ambiente económico influye en la situación competitiva, determina la oferta y la demanda externa de administradores, mientras que las políticas legales requieren que los administradores o las empresas cumplan las diversas leyes o normas emitidas por los diversos niveles de gobierno.

Otro aspecto es la igualdad de oportunidades en el empleo, esto quiere decir que no debe existir discriminación de raza, color, religión, nacionalidad, sexo o la edad, entonces el reclutamiento y selección del personal debe realizarse teniendo en cuenta estos aspectos. Otro factor que se debe tomar en cuenta

es la participación de las mujeres en la administración, ya que en los últimos años las mujeres han logrado importantes avances que implican grandes responsabilidades. Por último, está la integración del personal en el ambiente internacional, que se aplica a organizaciones de características mundiales.

b) El ambiente interno

La promoción interna significaba que los trabajadores ascendían por la vía de la estructura organizacional, la mayoría de los empleados están de acuerdo con una política de promoción interna, la promoción interna en la empresa no sólo tiene valores positivos relacionados con la moral, el compromiso a largo plazo del empleado con la compañía y la reputación de la empresa, sino que también permite aprovechar la existencia de administradores potencialmente aceptables entre los empleados de la empresa.

La política de libre competencia está fundamentada en abrir los puestos y vacantes a las personas mejores calificadas disponibles, tanto si trabajan o no para la empresa le da la oportunidad de obtener los servicios de los candidatos más apropiados, esta política contrarresta los inconvenientes de una rígida política de ascensos internos.

La responsabilidad por la integración del personal, aunque esta tarea debería recaer a cada nivel de la organización, en definitiva esta responsabilidad recae sobre ejecutivos de alto nivel, ellos tienen el deber de desarrollar las políticas, asignar su ejecución a los subordinados y asegurarse de la aplicación apropiada.

El término **recursos humanos** se refiere a aquellas personas que componen una organización. Por tanto, "Cuando los gerentes realizan actividades de recursos humanos como parte de sus responsabilidades y tareas, buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan al objetivo

común de alcanzar las metas de la organización a que pertenecen. La importancia de las labores de recursos humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización; en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones. El lema de una conocida compañía multinacional ilustra bien este punto: *Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades*.⁸³

2.4.1 LOS RECURSOS HUMANOS AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

El término organización sirve para acoger una enorme variedad de tamaños, estructuras, interacciones, objetivos, etc. Dentro de esa variedad y complejidad "existen dos tipos de elementos comunes a todas las organizaciones: el elemento básico y los elementos de trabajo".

El elemento básico son las personas, cuyas interacciones componen la organización. Una organización está siempre en constante cambio (de ahí su naturaleza dinámica) ya que sus miembros pueden cambiar, aunque las personas siempre estén cobijadas en sus relaciones a través de alguna especie de estructura que determina la existencia de la organización. Una organización existe cuando dos o más personas interactúan con miras a alcanzar objetivos que solamente podrían ser alcanzados eficazmente mediante la combinación de sus capacidades y de sus recursos personales.

La condición necesaria para la existencia de una organización es la interacción entre personas. El propio éxito o fracaso de las organizaciones es determinado por la calidad de las interacciones que se desarrollen por parte de sus miembros. Las interacciones constituyen la expresión de las personas

⁸³ WERTHER, William, DAVIS, Keith: *Administración de personal y recursos humanos*. Edit. McGRAW-HILL. 5ª Edición. México. 2000. Pág. 6.

y pueden ser descritas en dos niveles diferentes, haciéndose menos personales a medida que se hacen más elevadas: interacciones individuales; interacciones entre individuo y organización:

- **Interacciones individuales.** Corresponden al primer nivel que es el más visible e inmediato. Una interacción es la relación entre dos personas o sistemas de cualquier naturaleza, de modo que la actividad de cada uno está en parte determinada por la actividad del otro. Existe una influencia recíproca y cada persona evoca una respuesta física o mental a las otras personas.
- **Interacciones entre individuos y organización.** Individuos y organización en constante interacción y toman continuamente decisiones adaptativas para permanecer en equilibrio dinámico con su medio ambiente. El flujo de información es esencial para ese proceso de toma de decisiones, ya que involucra el conocimiento del pasado, estimativas del futuro y retroacción es implementar ese sistema de información - toma de decisiones para coordinar esfuerzos y mantener un equilibrio dinámico. Las organizaciones engendran una compleja dinámica interna dentro de la cual los individuos son inducidos a tomar parte: los individuos son atraídos (por el reclutamiento), seleccionados, integrados, entrenados y pasan a ocupar determinados cargos, en que son supervisados, evaluados y controlados. A su vez los individuos obtienen por medio de su participación en las organizaciones, las satisfacciones de algunas de sus necesidades personales (dinero, beneficios, seguridad, servicios, amistad, etc.)

2.4.2 DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE RECURSOS

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le

permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

Recursos materiales

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos técnicos

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Recursos Humanos

No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Chiavenato amplía esta noción afirmando que “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”.⁸⁴

2.5 GESTIÓN EDUCATIVA

La gestión educativa consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.

⁸⁴ CHIAVENATO, Idalberto: *Op. Cit.* Pág. 6.

- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no es éste quien realiza todas las tareas), debe tomar en cuenta:

- La planificación.
- El control.
- La definición de objetivos.
- La toma de decisiones para solucionar problemas.
- La comunicación.
- La capacitación del personal.
- La influencia del poder.

Se puede observar dos dimensiones: las establecidas en el contrato de trabajo y normativas institucionales, y las de su función en una dimensión no-tradicionista (dimensiones no formalizadas) lo que va más allá de las normas escritas, las que circulan en los pasillos de la escuela o fuera de la misma. La noción de autoridad es un concepto que se debe comprender en la relación directivo - institución. Este liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la continenencia de situaciones afectivas, etc. El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no

planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales. Estas interacciones sociales.

Los equipos de trabajo pueden perder operatividad, ya que los manejos o conducciones a distancias son cubiertos comúnmente por la burocracia de los papeles, informes y memorándums, y no estoy puntualizando el obviar los registros en la organización, que a mi parecer, son de suma importancia porque nos permiten el seguimiento "objetivo" de historicidad de las gestiones, sino que se transformen en herramientas que entorpezcan las instituciones.

Cuantas veces nos encontramos con situaciones en las cuales hay grandes brechas entre lo que se pensó, lo que se transmitió, y lo que fue comprendido. Solo un seguimiento explicitado en los informes y las evaluaciones escritas, nos permiten tener un punto de anclaje un tanto más objetivo.

Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional. El rol del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros

personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es la de dar prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas. Esto podría ser organizado en cuatro dimensiones:

1) la dimensión organizacional (estilo de funcionamiento):

- Los organigramas.
- La distribución de la tarea
- La división del trabajo
- Los canales de comunicación formal
- El uso del tiempo y de los espacios

2) La dimensión administrativa (las cuestiones de gobierno):

- La planificación de las estrategias
- Consideración de los recursos humanos y financieros
- El control de las acciones propiciadas
- El manejo de la información

3) La dimensión pedagógica - didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales):

- Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos
- Las modalidades de enseñanza
- El valor otorgado a los saberes
- Los criterios de evaluación

- Las teorías de la enseñanza

4) La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales):

- Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional

En conclusión, el rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un “querer hacer” y “saber hacer”.

La gestión es un conjunto de acciones integradas para el logro de objetivos a largo, mediano y corto plazo. Según Palladino, con la gestión se “tiende a promover el mejoramiento de la calidad de la educación, lo que implica una acción interdisciplinaria que abarca aspectos pedagógicos, económicos, políticos, sociales, etc. (...) también se refiere a la previsión de las acciones que permitan que una institución cumpla con los objetivos que se propone.”⁸⁵

La actuación integrada se refiere a las acciones que se deben desarrollar en toda institución, entre otras: la planificación, la programación, la ejecución y la administración. Como veremos en los siguientes módulos, la actuación integrada se facilita cuando se logra un cambio de cultura organizacional y una participación efectiva de todos los miembros de la comunidad educativa en un marco de gestión y administración participativa y de calidad.

Como se observó con anterioridad, los términos de administración y gestión educativa guardan mucha relación. El primero de ellos es más amplio y se refiere a todo un sistema complejo en el que se integran varios elementos, con el propósito de organizar y lograr el cumplimiento de los objetivos y la

⁸⁵ PALLADINO, citado por RODRÍGUEZ URDININEA, Néstor y UGARTE SOSSA, Angel: *Bases generales de administración educativa*, INFOPER, Programa Gestión Educativa, Reforma Educativa, Módulo 2, Tarija, Bolivia, Pág. 11.

misión institucional; la gestión, por su parte, se refiere a la acción de llevar adelante lo planificado.

En otras palabras, se puede entender la gestión como “la acción y el efecto de administrar” o como la acción principal de la administración, es decir, gestión y administración son términos complementarios y deben ser entendidos como parte de un proceso integral.

2.6 LA GESTIÓN DIRECTIVA

La gestión directiva “...implica un profundo conocimiento por parte de los directores de la filosofía, misión y objetivos institucionales, así como una clara capacidad de liderazgo en función del cumplimiento de la misión”.⁸⁶

Según el criterio expresado por la autora, el Director debe ejercer su función de liderazgo en torno a la misión del núcleo o la unidad educativa, la que debe estar claramente identificada, socializada e interiorizada por todos los miembros de la comunidad educativa.

Esto no siempre es llevado adelante por los directores de las unidades educativas, debido a una serie de factores, primando el desinterés de las autoridades educativas, por un lado, y de los propios directores, por otro, en lo relativo a la actualización, la capacitación y el perfeccionamiento de sus conocimientos.

A diferencia de la teoría y práctica administrativa tradicional, la administración moderna establece que la gestión directiva debe realizarse en forma participativa, pues nadie mejor que los que realizan las diversas funciones para conocer y mejorar los procesos de gestión e innovar los sistemas.

⁸⁶ STOVER, Jhenieffer W.: *Administración y Gestión Educativa*, Edit. Universidad San Francisco de Asís, La Paz, Bolivia, Pág. 31.

Stover recalca el hecho de que “Un buen gerente educativo es aquel que establece un liderazgo moral, que a través de su ejemplo inspira el trabajo en equipo y valora la participación creativa de todos los funcionarios de la institución”.⁸⁷

Esto es muy importante, porque aunque el trabajo de toma de decisiones recae en el Director, dicha toma de decisiones será más pertinente si se abren espacios de participación y consulta para que los funcionarios –sin importar el rango jerárquico que ocupen dentro la institución- puedan aportar creativamente al mejoramiento institucional.

La toma de decisiones, que es parte esencial de la gestión directiva, implica además contar con un sistema de información oportuna y confiable que permita al Director optar por la mejor decisión.

Contando con un Plan y su Programación anual mediante un proyecto Educativo será fácil para el Director orientar y estimular a los funcionarios de todo nivel a cumplir con los objetivos y metas trazadas y dar seguimiento y orientación continua para el cumplimiento del mismo.

Juan Martínez plantea las siguientes ideas para una gestión eficaz:⁸⁸

¿Qué se entiende por gestión?

Es la manera de conducción de un centro educativo. Es la forma de organización y funcionamiento que se determina a partir de una relación entre todos los actores del centro: padres de familia, alumnos, profesores, comunidad.

La gestión educativa busca promover la práctica democrática en la toma de decisiones, de tal manera que haya la mayor participación posible.

⁸⁷ STOVER, Jhenieffer W.: *Op. Cit.*, Pág. 32.

⁸⁸ MARTINEZ CUSICANQUI, Juan: *Planificación educativa*, Edit. Universidad San Francisco de Asís, Pág. 61.

Claro que puede haber una gestión autocrática, donde la autoridad es lo máximo y la administración se la hace de forma vertical. Pero esto corresponde a una planificación imperativa, como se verá más adelante.

Una gestión educativa de calidad busca la participación de todos los involucrados y el desarrollo de los procesos educativos que permiten el reconocimiento y valoración de la persona, de sus experiencias y necesidades.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación es de tipo **exploratorio, descriptivo y explicativo**. Es exploratoria porque se incursiona en un territorio desconocido y nuevo como los principios administrativos mediante los cuales se rigen los establecimientos educativos del Distrito Viacha, por lo tanto, "...realizamos una investigación exploratoria cuando no conocemos el tema por investigar, o cuando nuestro conocimiento es tan vago e impreciso que nos impide sacar las más provisorias conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no".⁸⁹ En su dimensión descriptivo-explicativa se seleccionaron una serie de cuestiones, conceptos o variables sobre los principios administrativos en organizaciones educativas, cada una de ellas independiente de las otras, con el fin de describirlas y analizarlas.

3.2 HIPÓTESIS

En la presente investigación se plantea la siguiente hipótesis:

Los principios de la administración clásica de Fayol, de Autoridad y Responsabilidad, Unidad de Mando, Cadena Escalar y Espíritu de Cuerpo son desconocidos por los Directores de los establecimientos educativos del Distrito Viacha.

Esta es una hipótesis descriptiva, ya que presenta una sola variable, el conocimiento de los principios administrativos por parte de los directores de los establecimientos educativos del Distrito Viacha.

⁸⁹ HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. *Metodología de la investigación*. Edit. McGraw Hill, Bogotá, Colombia, Pág. 59.

3.2.1 Operacionalización de la variable

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítem	Opción de respuesta
Principios de administración	Autoridad y responsabilidad	Autoridad: Derecho de mandar y hacerse obedecer por el personal subordinado	¿Cómo percibe Ud. la actitud de los docentes ante las instrucciones que Ud. emite?	Todos los docentes las acatan disciplinadamente
				Sólo algunos docentes las acatan
				Las acatan según su parecer
			De lo que suceda en el establecimiento, usted	Se hace responsable
				Responsabiliza al profesor de turno
				Afirma que es responsabilidad de cada uno.
	Unidad de mando	Un solo superior	¿Cuántas personas emiten instrucciones y dan órdenes en su unidad educativa cuando usted se halla presente?	Sólo el director
				El profesor de turno
				Los administrativos El Repte. de la Junta Escolar
		Evita dividir la lealtad	¿A quién obedecen más los profesores?	A usted como Director (a)
				Al profesor de turno
				A los administrativos Junta Escolar
Evita problemas de prioridad	¿Existen personas que se atribuyen el mando, aunque usted se encuentre en el establecimiento?	Siempre		
		En algunas ocasiones		
		Nunca		
			Delega la autoridad a alguien	

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítem	Opción de respuesta		
		Delegación de la autoridad		Existen personas que se atribuyen la autoridad		
				No existe autoridad en el momento		
	Cadena escalar	Definición de la cadena escalar	En su establecimiento, la cadena escalar (organigrama)	Está bien definida y se la usa		
				Está bien definida pero no se la usa		
				No está bien definida		
	La unión del personal	Coordinación de actividades	¿Coordinan las actividades entre director(a) y personal docente administrativo?	Siempre		
				Intereses de la organización	¿Sus intereses se encuentran subordinados a los intereses de la unidad educativa?	En algunas ocasiones
						Nunca
				Objetivos comunes	¿Tienen objetivos comunes los diferentes funcionarios de la unidad educativa?	Sí
				Estructuras rígidas		No
	Identidad con la organización	¿Se identifica el personal con la unidad educativa?	Sí			
			No			

3.3 SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 UNIVERSO

El universo de la presente investigación está conformado por dos categorías: en la primera se incluye a todos los Directores de las Unidades Educativas del Distrito Viacha; en la segunda, a los docentes de las mismas Unidades Educativas. El universo agrupa exactamente a 65 Unidades Educativas y 928 docentes. (Ver detalle completo de Unidades Educativas en Anexos).

3.3.2 MUESTRA

Siendo la muestra una parte o un subconjunto representativo de la población, el número de observaciones de la muestra será menor al número de observaciones posibles. Esto "...permitirá generalizar las conclusiones que se realicen en la muestra para toda la población, ahorrando de esta manera tiempo, recursos y esfuerzo".⁹⁰

Para seleccionar la muestra, se siguió el siguiente proceso:

1. Se utilizó una lista de establecimientos educativos que constituye la población objeto de estudio.
2. Con base en el número de establecimientos educativos, se aplica la fórmula que permite ver la validez científica de la "muestra", porque todos los establecimientos tienen la posibilidad de pertenecer a ella. Una vez conocida la población de estudio, se definió la muestra, que en este caso es de tipo probabilístico, ya que "todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos".⁹¹ La muestra fue determinada tomando en cuenta los siguientes elementos:⁹²

⁹⁰ MOYA CALDERÓN, Rufino, "Estadística Descriptiva", Lima, 1998, Edit. San Marcos, Pág. 7.

⁹¹ HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Op. Cit. Pág. 210.

⁹² *Ibidem*, Pág. 216.

Z	=	Nivel de confianza
N	=	Tamaño de la Población
p	=	Probabilidad de éxito
q	=	Probabilidad de fracaso
e	=	Nivel de Error

Para la determinación de la muestra se utilizó la fórmula propuesta por Münch y Ángeles.⁹³

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(Z^2 * p * q) + (N * e^2)}$$

a) Cálculo de muestra para directores de colegios:

Aplicando la fórmula al estudio tenemos:

Z	=	1,645
N	=	65
p	=	0,5
q	=	0,5
e	=	0,1

$$N = \frac{1,645^2 * 0,5 * 0,5 * 65}{(1,645^2 * 0,5 * 0,5) + (65 * 0,1^2)} = 33,14$$

Por lo tanto: n = 33 unidades educativas (1 Director por establecimiento).

b) Cálculo de muestra para docentes:

Z	=	1,645
N	=	928
p	=	0,5
q	=	0,5
e	=	0,1

$$N = \frac{1,645^2 * 0,5 * 0,5 * 928}{(1,645^2 * 0,5 * 0,5) + (928 * 0,1^2)} = 63,05$$

Por tanto, la muestra para el presente estudio estuvo constituida por 63,05 docentes, y redondeando obtenemos una muestra de 63 informantes.

⁹³ MÜNCH, Lourdes, ÁNGELES, Ernesto, *Métodos y Técnicas de Investigación para Administración e Ingeniería*, Edit. Trillas, Segunda Edición, México, 1990, p. 103.

Con base al número obtenido en la muestra se procede a la selección de establecimientos educativos de nivel secundario del Distrito Viacha de manera aleatoria, utilizando la técnica de "la urna", que consiste en colocar en una caja nombres o números en diferentes bolos que representen cada elemento de la población (se colocan los nombres de los establecimientos educativos). Después de mezclarlos se extraen los bolos que conforman la muestra. Para conformar la muestra se determina a un Director por cada establecimiento que salió en la muestra, en caso de que el establecimiento no cuente con un Director titular entonces se toma como Director al Director encargado.

En consecuencia, la muestra estuvo conformada por $33 + 63 = 96$ sujetos que conforman la muestra, entre docentes y Directores. (Ver detalle completo de Unidades Educativas según la muestra en Anexos)

3.4 AMBIENTE

No se trata de un ambiente cerrado, sino del municipio de Viacha, que se halla situado geográficamente en el Altiplano del departamento de La Paz, a 32 km de la Sede de Gobierno (45' de viaje) y de El Alto, a una distancia de 22 km, (25'-30' de viaje).⁹⁴

Coordinación geográfica⁹⁵

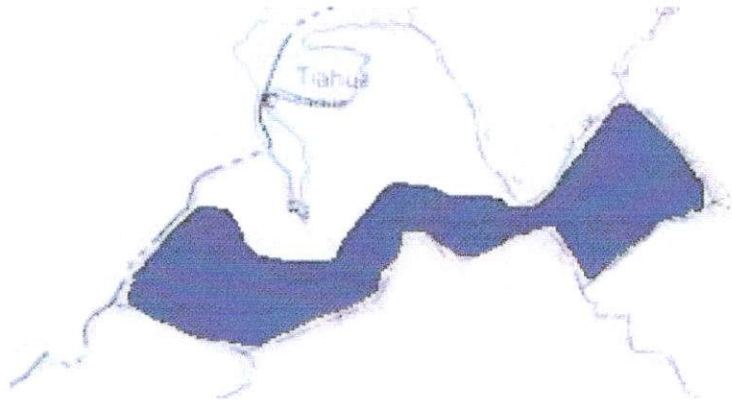
Latitud Sur : 16° 18'

Longitud Oeste: 68° 28'

El siguiente mapa permite ubicar el área de trabajo en la provincia Ingavi, que además de la ciudad de Viacha incluye las comunidades de Florida, Jalsuri, Coniri, Hilata centro, Collagua, etc.

⁹⁴ Gobierno del Municipio de Viacha. Folleto conmemorativo "Saludando de Julio en Gran Día". 2003.

⁹⁵ Ídem.



Fuente: Elaboración propia, 2006.

Temperatura Promedio⁹⁶

8° C

Altitud

3.853 msnm.

Población según sector y edad

	Sector	Total	Menores de un año	1 año	2-5 años	
Municipio de Viacha	Viacha	28.300	534	569	2037	
	Florida	8084	153	163	582	
	V. Remedios	3537	67	71	251	
	Chacoma I. G.	3031	57	61	216	
	Jalsuri	1917	39	39	128	
	Coniri	2526	48	51	182	
	Hilata centro	2021	38	41	145	
	Collagua	1107	21	22	80	
	Qorpa	2928	57	58	212	
	Sullkatiti Kh.	2519	47	51	181	
	Chama	2139	40	43	154	
	San Andrés M.	2708	51	54	195	
	Jesús Machaca	3191	60	64	230	
	Sto. Domingo	1294	24	26	93	
	Laquinamaya	1386	26	28	100	
	Villa Pusuna	1607	30	32	116	
	Conchacollo	915	17	18	66	
	Total		69210	1306	1391	4980

Fuente: Gobierno del Municipio de Viacha, 2003

⁹⁶ Ídem.

Idiomas

En el área urbana del municipio se habla predominantemente el castellano y aymara, y un bajo porcentaje de quechua en los Distritos 1, 2 y 7.

Área Rural: Aymará, Castellano en el Distrito 3-5 y 6.

Área Rural: aymará, castellano, Distrito 4.

Economía

Ganadería: Ovinos, camélidos, vacuno y porcino

En granjas: conejos y pollos.

Papa y derivados, oca, haba, quinua, alfalfa y cebada.

Existen carpas solares con buenos resultados que producen variedad de siembras imposibles durante todo el año en condiciones naturales.

El Distrito Viacha se encuentra ubicado en la Primera Sección de la provincia Ingavi. Tiene como capital el centro Urbano de Viacha, sede del Gobierno Municipal. Este Distrito está ubicado en el Altiplano Sur del Departamento de La Paz. Existe un importante flujo migratorio hacia otras ciudades, principalmente El Alto y La Paz, debido sobre todo a la situación de pobreza.

Actualmente, el Distrito de Viacha cuenta con 20 núcleos. Existen 178 Unidades Educativas fiscales y 5 particulares, las Unidades Educativas del área urbana cuentan con los servicios básicos de agua, luz y alcantarillado, mientras que las Unidades Educativas que están situadas en el área rural no cuentan con estos servicios.

3.5 INSTRUMENTOS

El instrumento empleado en el levantamiento de datos en fuentes primarias fue el cuestionario, que tiene objetivo de descubrir las actitudes, opiniones o conocimientos de los sujetos y remitir datos objetivos y cuantitativos.⁹⁷

El cuestionario estuvo estructurado en base a preguntas cerradas, con opción a complementación de la respuesta, en algunos casos.

3.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la presente investigación es *no experimental*, pues la investigación se desarrolló "...sin manipular deliberadamente las variables, es decir, sin hacer variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos",⁹⁸ porque la unidad de análisis ya pertenece a un grupo o nivel determinado de la variable.

Además, la investigación es *transeccional o transversal* ya que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, siendo su propósito describir variables, incidencia e interrelación en un momento dado, es como tomar una fotografía de algo, porque la recolección de datos se realizara en un tiempo determinado según el cronograma de actividades. Por lo tanto los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o más variables y proporcionar su descripción.

⁹⁷ QUIROGA, L, Gustavo, *Organización y Métodos en la administración pública*, Edit. Trillas, México D.F., 1996. Pág. 149.

⁹⁸ HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, *Op. Cit.* Pág. 189.

3.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Periodo / Actividades	2005						2006					
	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dic.	Enero	Febr.	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1. Estudio exploratorio	X	X	X									
2. Diseño de Investigación				X	X							
3. Elaboración del Marco Teórico				X	X							
4. Recopilación de datos cuantitativos y cualitativos						X	X					
5. Análisis y tabulación de datos						X	X	X	X	X		
6. Elaboración del cuerpo del trabajo								X	X	X		
7. Revisión de borradores								X	X	X	X	X
8. Revisión final y presentación											X	X

Fuente: Elaboración propia, 2005

3.8 PROCEDIMIENTO

Las etapas de esta investigación son las siguientes:

- Selección de toda la bibliografía sobre principios y administración educativa.
- Planteamiento, formulación del problema, objetivos, hipótesis y variables.
- Aplicación de la encuesta, recolección e interpretación de datos, conclusiones y recomendaciones.

ESTUDIO DE GABINETE

- Análisis bibliográfico.
- Análisis Documental.
- Elaboración del diseño de tesis.
- Elaboración del plan de análisis de información.
- Elaboración de instrumentos de medición.

- Procesamiento de la información.

TRABAJO DE CAMPO

- Aplicación de la prueba piloto.
- Aplicación de los instrumentos de medición.

Con esta explicación relativa a la metodología empleada en esta investigación, se presentan los resultados del estudio en el siguiente capítulo.



CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE LOS
RESULTADOS

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

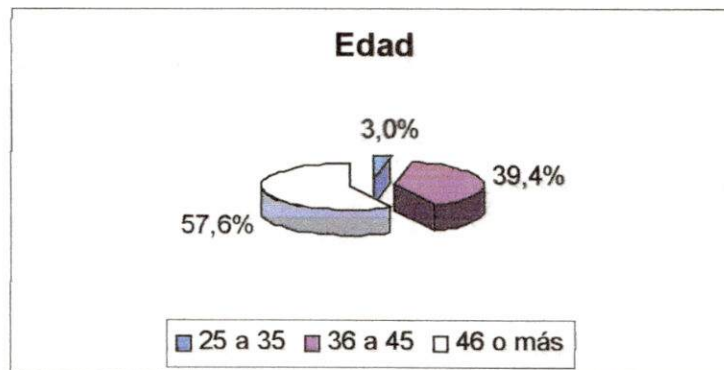
En este capítulo se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de las boletas de encuesta, tanto a los directores como a los profesores de las unidades educativas seleccionadas del Distrito Educativo de Viacha, provincia Ingavi del departamento de La Paz.

4.1 INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LOS DIRECTORES

En este subtítulo se presenta la información general de los directores de las unidades educativas del Distrito de Viacha, así como la percepción que tienen sobre la aplicación de los principios administrativos en sus unidades educativas.

4.1.1 EDAD

Gráfico N° 1. Edad de los informantes.



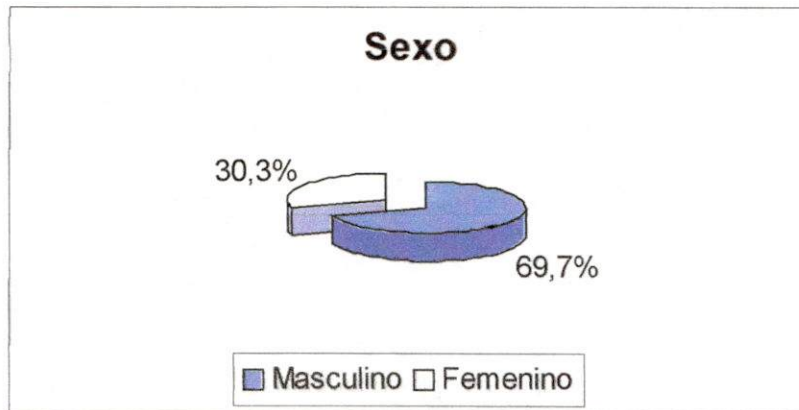
Fuente: Elaboración propia, diciembre de 2005.

En este gráfico se observa que el porcentaje más alto (57,6%) de los informantes tiene más de 46 años, lo que implica un nivel de conocimiento de la realidad educativa muy importante para el desenvolvimiento de sus

actividades, así como un significativo aporte que pueden brindar a su unidad educativa.

4.1.2 SEXO DE LOS INFORMANTES

Gráfico N° 2. Sexo de los informantes.

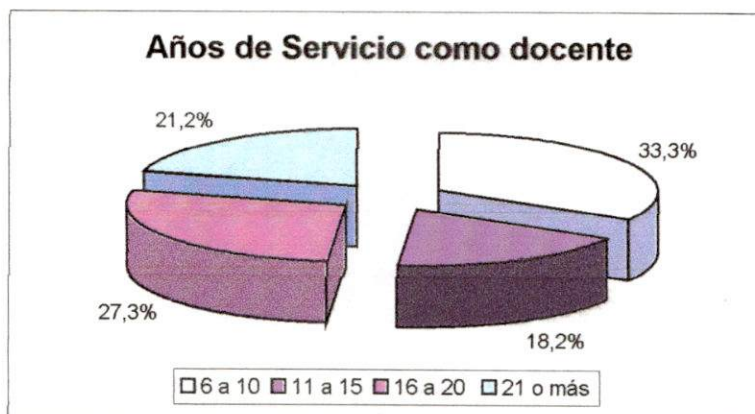


Fuente: Elaboración propia, diciembre de 2005.

En este gráfico se observa que respondieron más directores varones (69,7%) que mujeres (30,3%), lo que corresponde al universo del sector de estudio, donde existe mayor número de directores varones que mujeres, sin que esta variable afecte a la interpretación de los resultados.

4.1.3 AÑOS DE SERVICIO COMO DOCENTE

Gráfico N° 3. Años de servicio como docente

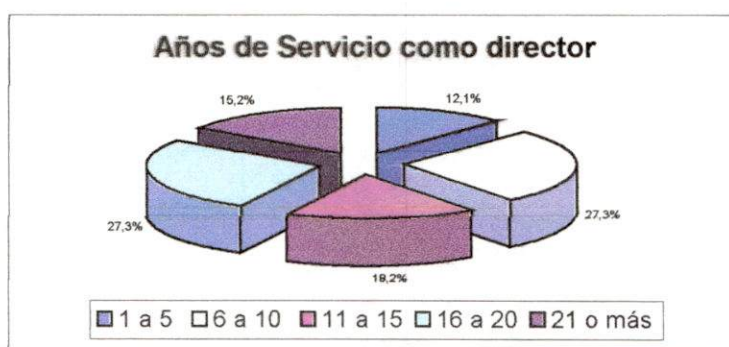


Fuente: Elaboración propia, diciembre de 2005.

En este gráfico se observa una predominancia de dos grupos de tiempo en el ejercicio docente: por un lado tenemos a los informantes que tienen entre 6 y 10 años como docentes, y por otro, aquellos que ejercen su cargo entre 16 y 20 años (27,3%). Estos datos revelan que no existe una diferencia marcada entre los distintos grupos, y se puede inferir además una importante experiencia en el ejercicio docente.

4.1.4 AÑOS DE SERVICIO COMO DIRECTOR

Gráfico N° 4. Años de servicio como Director



Fuente: Elaboración propia, diciembre de 2005.

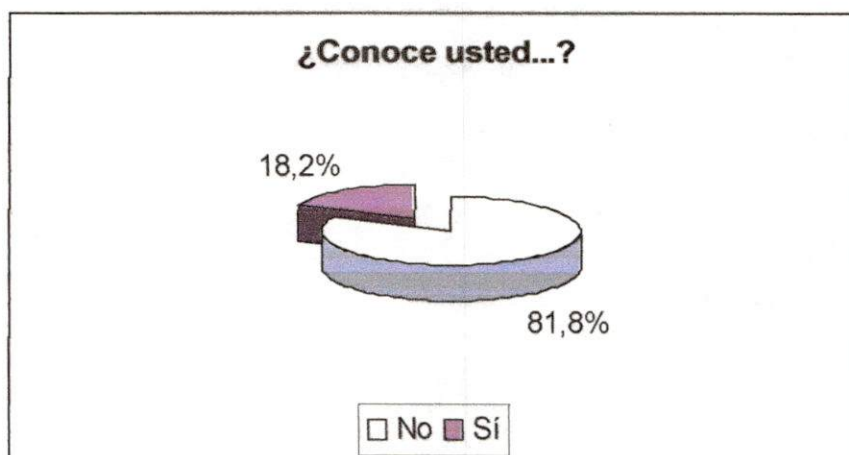
Al igual que en el anterior caso, no existe una predominancia significativa entre los distintos grupos que componen el estudio, manteniéndose un equilibrio entre los mismos. Lo importante, en todo caso, es que se verifica una experiencia importante en el ejercicio de las funciones por parte de los informantes.

4.1.5 CONOCIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

En este subtítulo se explican los resultados obtenidos en relación al conocimiento de los principios administrativos por parte de los directores encuestados de las unidades educativas del Distrito de Viacha. Como primera pregunta se tiene la referida al conocimiento del principio administrativo de Autoridad y Responsabilidad. Sobre este particular, se tiene el siguiente gráfico:

administrativo de Autoridad y Responsabilidad. Sobre este particular, se tiene el siguiente gráfico:

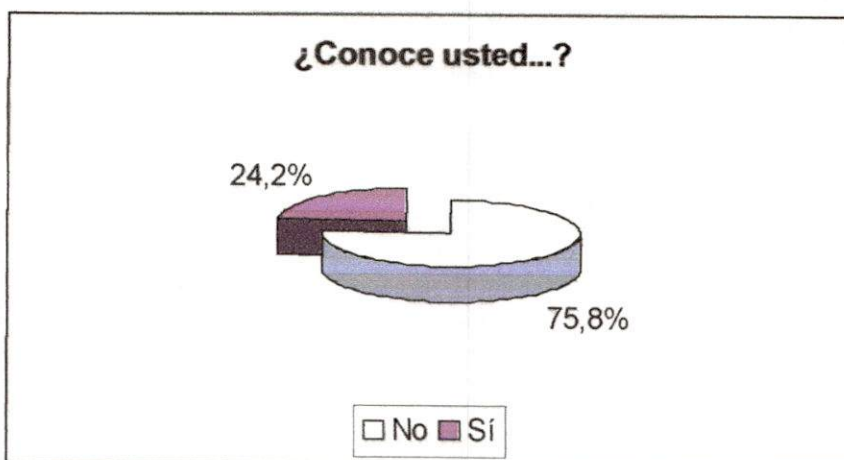
Gráfico N° 5. ¿Conoce usted el principio administrativo de Autoridad y Responsabilidad?



Fuente: Elaboración propia, diciembre de 2005.

En este gráfico se puede observar que el porcentaje más alto de los directores encuestados (81,8%) admite desconocer el principio administrativo de Autoridad y Responsabilidad. Este dato es uno de los más importantes, ya que pone en evidencia uno de los hechos más relevantes en el objeto de estudio: la necesidad de informar a los directores sobre los principios administrativos reconocidos como más importantes dentro del campo que ocupa a la presente investigación, ya que la autoridad y responsabilidad permiten definir la capacidad de respuesta y asumir las obligaciones ante la comunidad educativa, el Estado y la sociedad.

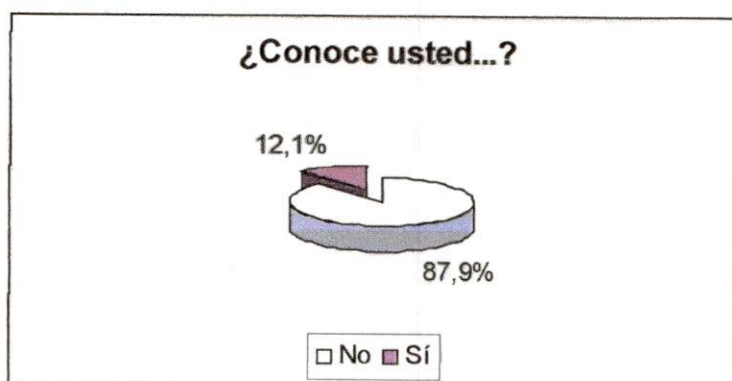
Gráfico N° 6. ¿Conoce usted el principio administrativo de Unidad de Mando?



Fuente: Elaboración propia, diciembre de 2005.

La pregunta relativa al conocimiento del principio de unidad de mando permite verificar si los directores se hallan capacitados para establecer una sola línea de orden y cumplimiento, siendo frecuente que otras personas impartan órdenes que en ocasiones pueden ser contrarias a las emitidas por el director o directora, es decir que el Director no es el único que da instrucciones u órdenes al personal docente y administrativo de las unidades educativas.

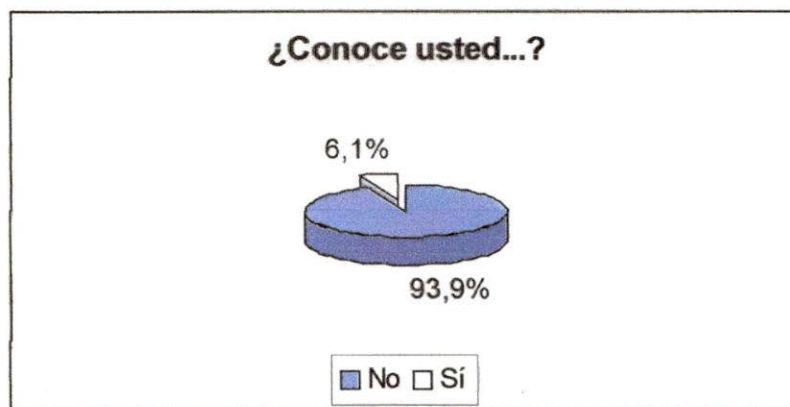
Gráfico N° 7. ¿Conoce usted el principio administrativo de Cadena escalar?



Fuente: Elaboración propia, diciembre de 2005.

Al igual que en los dos anteriores casos, es evidente la falta de capacitación que tienen los directores en materia administrativa, pues el 87,9% de los directores encuestados señala no conocer el principio administrativo de la cadena escalar, es decir, que no se toma en cuenta la estructura de la unidad educativa como una cadena de superiores desde el rango más alto al más bajo. Esto, que puede parecer muy democrático, tiene sus consecuencias negativas cuando no se establece con claridad la responsabilidades de los educadores y el propio director.

Gráfico N° 8. ¿Conoce usted el principio administrativo de Espíritu de Cuerpo?



Fuente: Elaboración propia, diciembre de 2005.

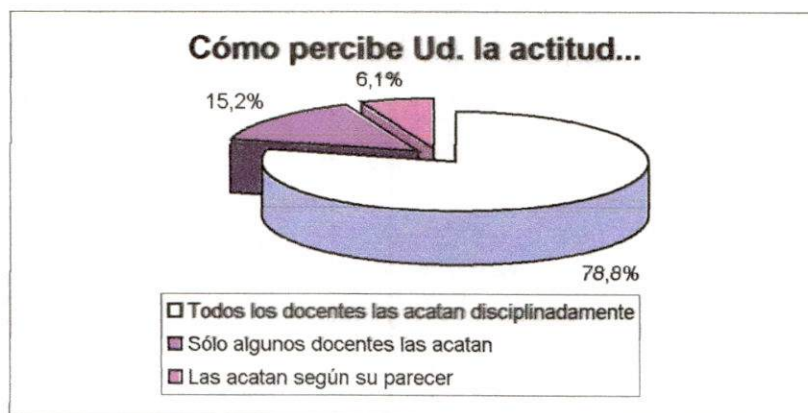
Este gráfico permite explicar que el porcentaje más elevado de los informantes (93,9%) no conoce el principio de Espíritu de Cuerpo, lo que sin duda redundará negativamente en el desempeño de la unidad educativa, pues no existe cohesión entre los diferentes niveles y responsables de la institución.

En todos los casos en que se preguntó sobre los cuatro principios que forman el objeto de estudio de la presente tesis, hubo un margen bajo de directores que afirmaban conocer los principios ya señalados. Sin embargo, como se expondrá en los siguientes gráficos, esto es objetable, ya que en la fase de aplicación de los principios quedan varias acciones incoherentes con

los principios señalados, tal como se observará en los gráficos correspondientes.

4.1.6 ACTITUD DE LOS DOCENTES ANTE LAS INSTRUCCIONES EMITIDAS POR EL DIRECTOR

Gráfico N° 9. ¿Cómo percibe la actitud de los docentes ante las instrucciones que Ud. emite?

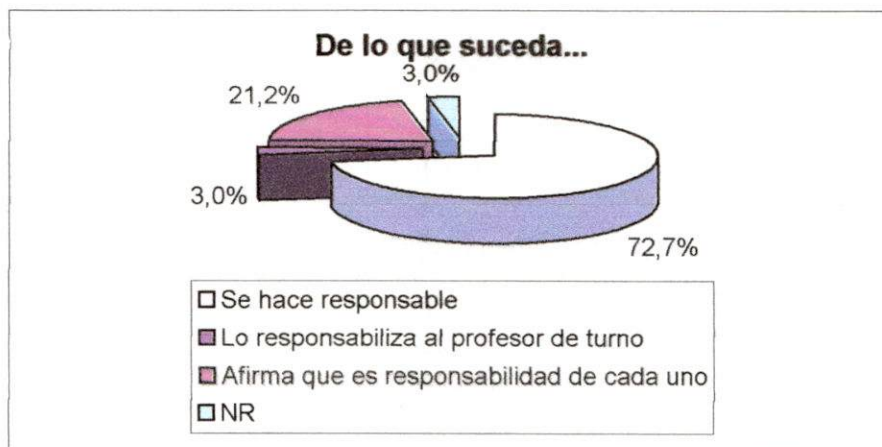


Fuente: Elaboración propia, diciembre de 2005.

Según este gráfico, en la percepción de la mayoría de los directores y directoras encuestados (78,8%), los docentes que están bajo su mando acatan disciplinadamente lo que disponen los directores. Según esta óptica, no existen conflictos entre ambas partes, pero la realidad, como se verá más adelante, puede ser distinta, sobre todo al tomar en cuenta la percepción de los docentes sobre este mismo tema.

4.1.7 RESPONSABILIDAD DEL DIRECTOR EN LO QUE SUCEDE EN EL ESTABLECIMIENTO

Gráfico N° 10. De lo que suceda en el establecimiento, usted:



Según el gráfico, el 72,7% de los directores encuestados se hacen responsables de lo que suceda en su establecimiento. Esto es un signo positivo, ya que implica que el director asume las responsabilidades por lo que pasa en su establecimiento educativo. Sin embargo, también es visible que el 21,2% de los directores encuestados consideran que la responsabilidad de cada actor, sea profesor, educando o padre de familia. Esto indica que el principio de unidad de mando puede cumplirse en un importante porcentaje de los casos señalados.

4.1.8 RESPONSABILIDAD ANTE LA AUSENCIA DEL DIRECTOR

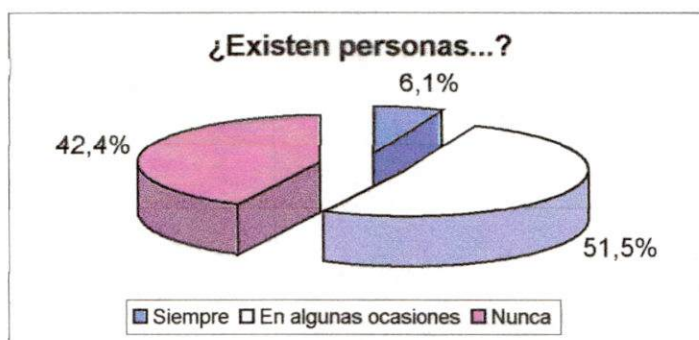
Gráfico N° 11. Si usted no se encuentra en el establecimiento:



Este gráfico nos indica que el 90,9% de los directores, afirma delegar su autoridad a otra persona, cuando el no se encuentra en el establecimiento. Esto es algo razonable cuando se trata de decisiones rápidas o situaciones de contingencia que demandan la presencia física del director en otro lugar, siendo algo bastante frecuente en las unidades educativas del Distrito de Viacha, donde se dan los casos de que un mismo director debe hacerse cargo de dos, tres, cuatro, y hasta cinco unidades educativas ubicadas en comunidades distintas.

4.1.11 ATRIBUCIÓN DEL MANDO POR OTRAS PERSONAS

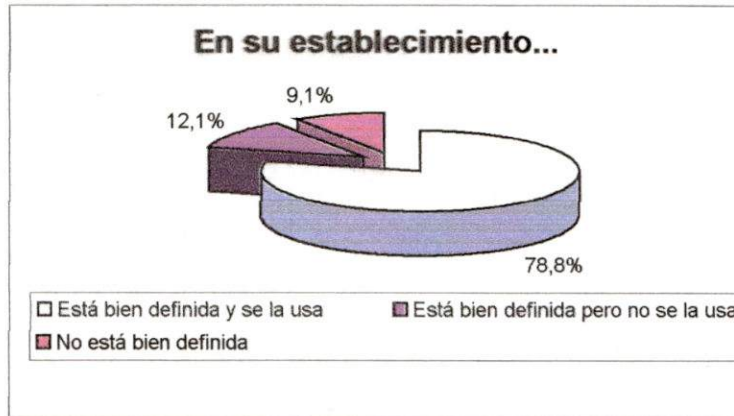
Gráfico N° 14. ¿Existen personas que se atribuyen el mando, pese a que usted se encuentra en el establecimiento?



En este gráfico se puede ver que mientras el director está en el establecimiento hay personas que se atribuyen el mando en algunas ocasiones, y el 51,5% de los directores encuestados lo reconoce así. El 42,4% considera que el fenómeno no se da nunca, mientras que el 6,1% restante reconoce que siempre sucede así. Interrogando un poco más sobre este particular, se observa que muchas veces son los padres de familia quienes se toman atribuciones que no les compete, principalmente los representantes de la Junta Escolar, lo cual es un serio obstáculo en determinadas circunstancias, principalmente cuando el director es muy flexible en sus decisiones.

4.1.12 SOBRE LA CADENA ESCALAR

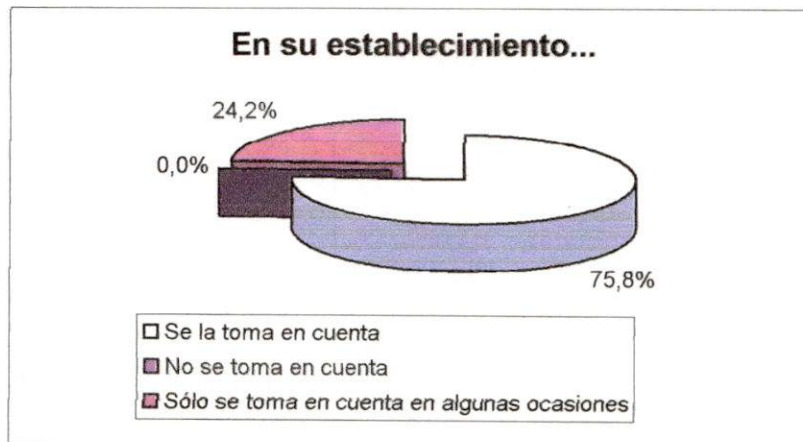
Gráfico N° 15. En su establecimiento, la cadena escalar (organigrama):



Según este gráfico, el 78,8% de los directores encuestados considera que la cadena escalar está bien definida y se la usa apropiadamente. Sin embargo, el 12,1% reconoce que aunque ésta se halle bien definida, no siempre se la utiliza, lo que da un margen importante de actividades sin la conducción adecuada.

4.1.13 SOBRE LA LÍNEA DE AUTORIDAD

Gráfico N° 16. En su establecimiento la línea de autoridad:

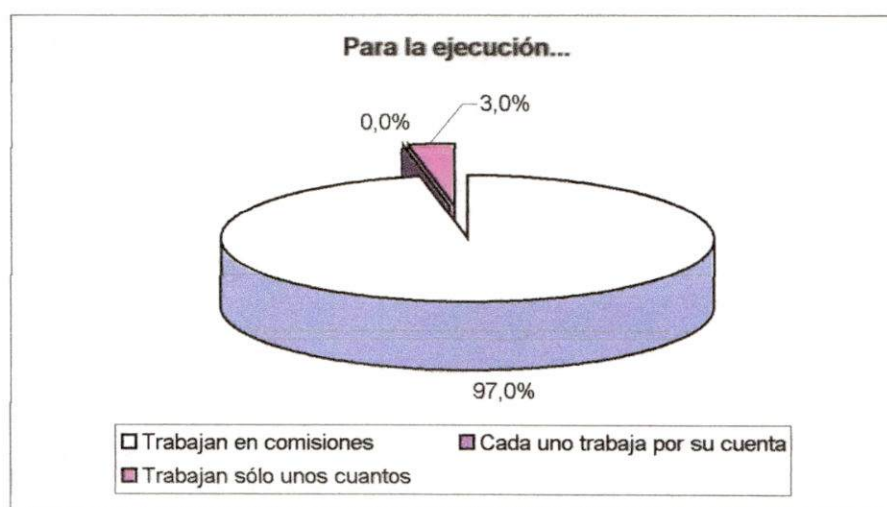


En el gráfico se observa que según el 75,8% de los directores encuestados, la línea de autoridad se la toma en cuenta en los establecimientos, pero el

24,2% restante de los directores encuestados reconoce que sólo se la toma en cuenta en algunas ocasiones, lo que permite inferir dos situaciones distintas: 1) que el director desconozca el principio de la línea de autoridad, y, 2) que se practique la democracia de base en estos establecimientos, evitando la tirantez de estructuras formales y rígidas.

4.1.14 FORMAS DE ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES

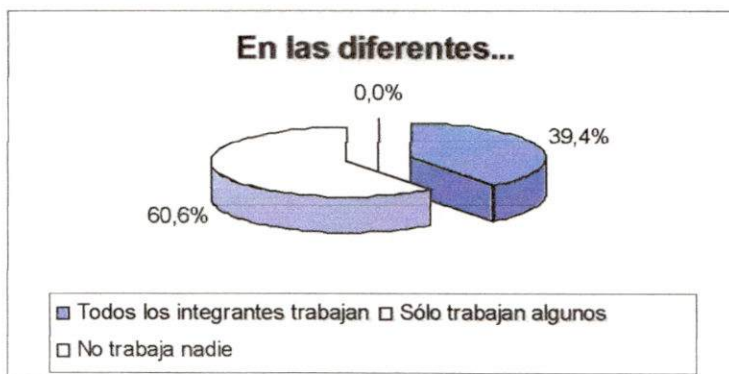
Gráfico N° 17. Para la ejecución de las actividades, los profesores



Este gráfico indica que el 97,0% de los directores encuestados afirman que profesores trabajan en comisiones. Esto es sin duda muy positivo para el mejor logro de los objetivos curriculares planteados en el inicio de cada gestión.

4.1.15 NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LOS INTEGRANTES DE LAS COMISIONES

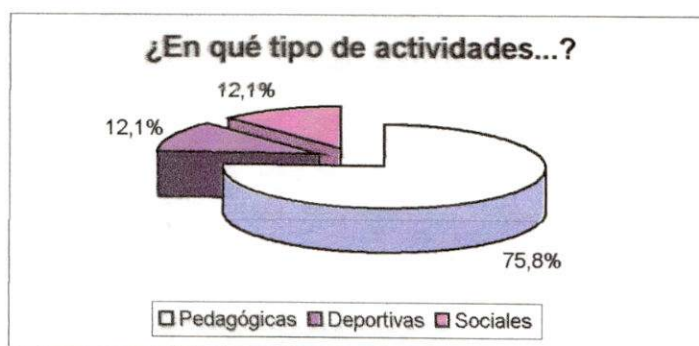
Gráfico N° 18. En las diferentes comisiones formadas, se observa que:



Según la información proporcionada por los directores encuestados, sólo algunos profesores trabajan en las comisiones dando así un porcentaje del 60,6%. En este caso, se debe sobre todo a las dificultades que existen para comprometer a todos los docentes en las comisiones y supervisar su estricto cumplimiento. El restante 39,4% de los directores encuestados afirma que todos los integrantes de las comisiones trabajan.

4.1.16 TRABAJO EN EQUIPO

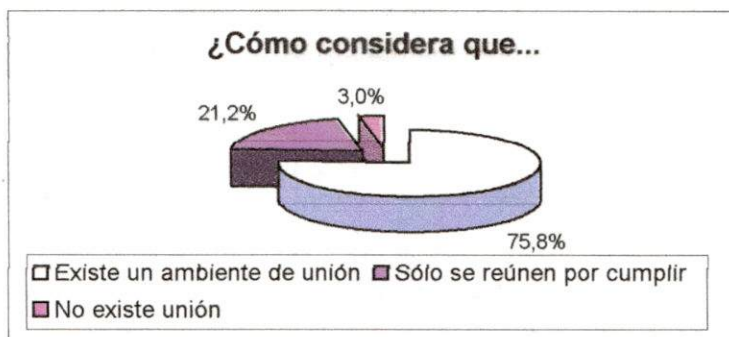
Gráfico N° 19. En qué tipo de actividades se observa más trabajo en equipo:



En el gráfico observamos, que el 75,8% son actividades pedagógicas en las que hay más trabajo de equipo.

4.1.17 RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS PROFESORES

Gráfico N° 20. ¿Cómo considera que son las relaciones interpersonales entre los profesores?

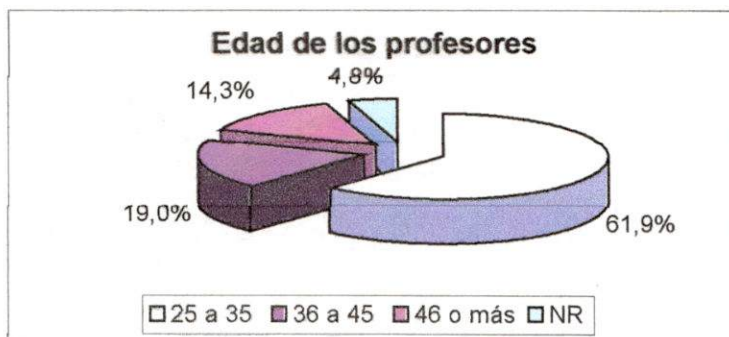


Según el gráfico, hay un ambiente de unión en la mayoría (75,8%) de los establecimientos.

4.2 INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LOS PROFESORES

4.2.1 EDAD

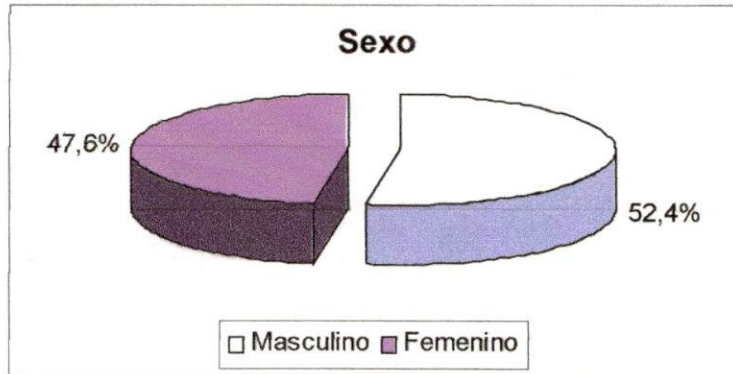
Gráfico N° 21. Edad de los informantes



En el gráfico se observa que la mayoría (61,9%) de los profesores encuestados tienen entre 25 y 35 años de edad.

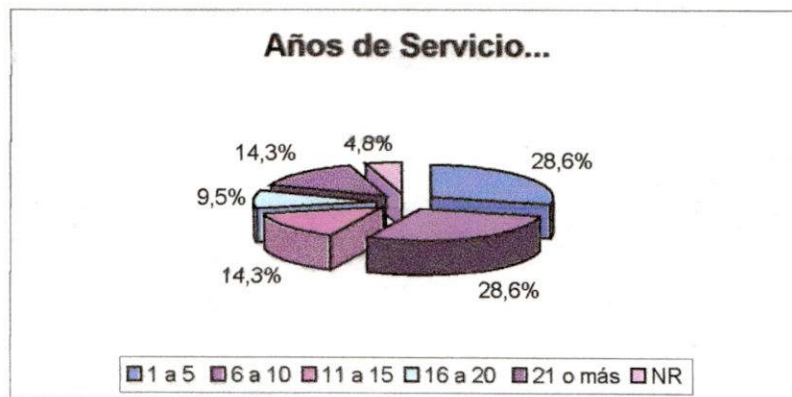
4.2.2 SEXO DE LOS PROFESORES

Gráfico N° 22. Sexo de los informantes



Según el gráfico, el 52,4% de los profesores son de sexo femenino.

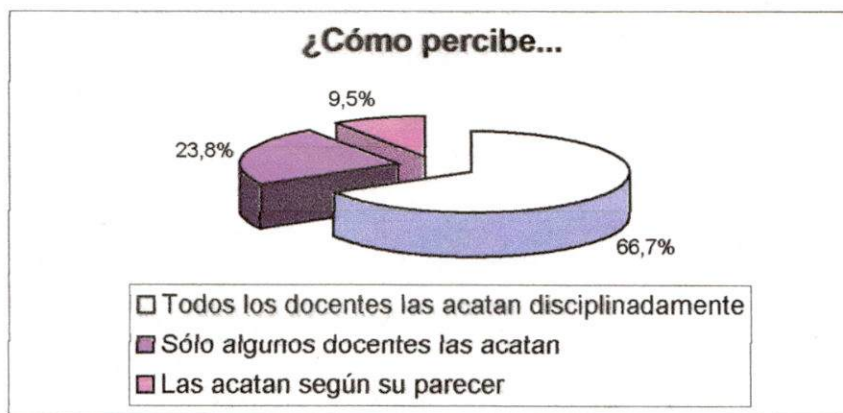
4.2.3 AÑOS DE SERVICIO COMO DOCENTE



El gráfico, indica que hay una igualdad entre docentes que tienen de 1 a 5 años de servicio y otros que tienen entre 6 a 10 años con un porcentaje del 28,6%.

4.2.4 ACTITUD DE LOS DOCENTES ANTE LAS INSTRUCCIONES QUE EL DIRECTOR(A) EMITE

Gráfico N° 23. ¿Cómo percibe Ud. la actitud de los docentes ante las instrucciones que el Director (a) emite?



Según el gráfico, el 66,7% de los docentes acatan las instrucciones del director.

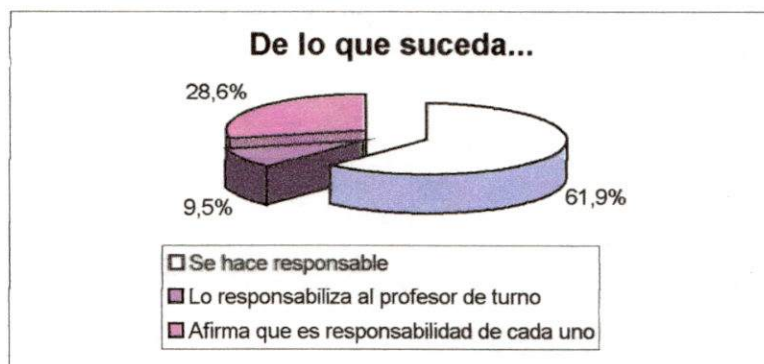
4.2.5 RESPONSABILIDAD DEL DIRECTOR(A) CUANDO DA UNA INSTRUCCIÓN O TAREA

Gráfico N° 24. Cuando el Director (a) da una instrucción o tarea



El gráfico nos muestra, que el 76,2% de las instrucciones o tareas que da, revisa personalmente los resultados.

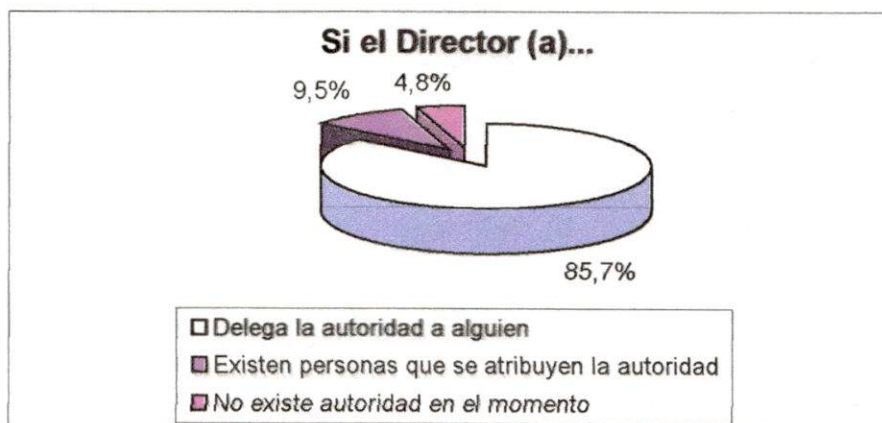
4.2.6 DE LO QUE SUCEDA EN EL ESTABLECIMIENTO, EL DIRECTOR (A)



Según el gráfico, el 61,9% de los directores se hace responsable de lo que suceda en su establecimiento.

4.2.7 AUTORIDAD CUANDO EL DIRECTOR(A) NO SE ENCUENTRA EN EL ESTABLECIMIENTO

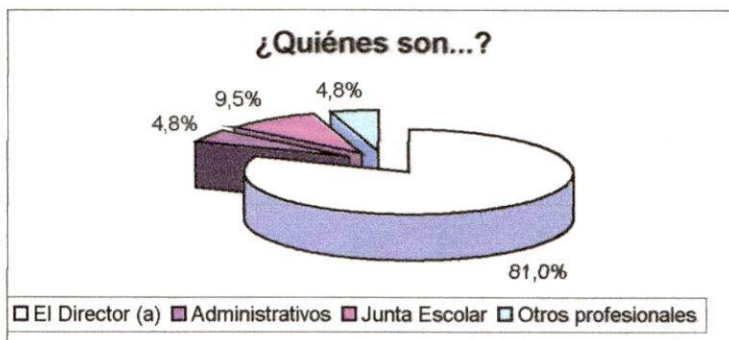
Gráfico N° 25. Si el Director (a) no se encuentra en el establecimiento



Este gráfico nos indica que cuando el director no está, se delega la autoridad a otra persona (85,7%).

4.2.8 PERSONAS QUE DAN MÁS INSTRUCCIONES A LOS DOCENTES

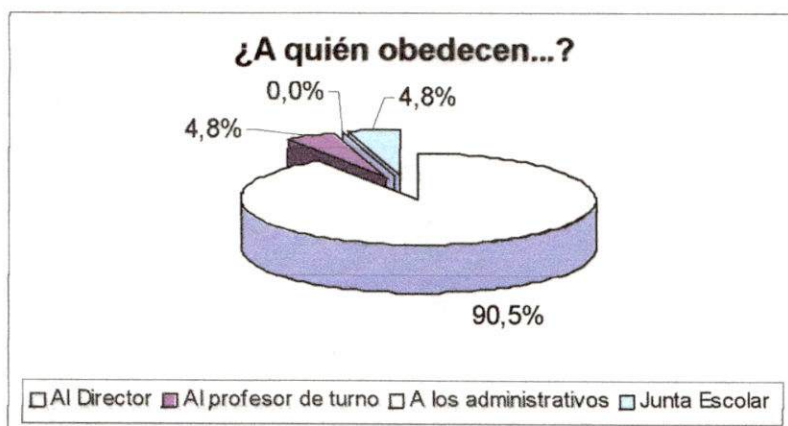
Gráfico N° 26. ¿Quiénes son las personas que dan más instrucciones a los docentes?



Según el gráfico, quien da más instrucciones a los docentes en un 81,0% es el director.

4.2.9 SUBORDINACIÓN DE LOS PROFESORES

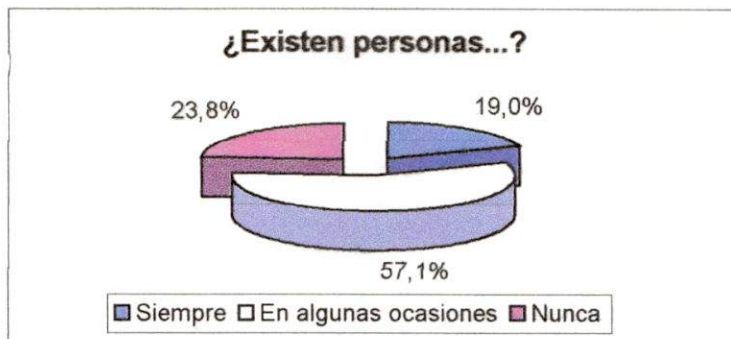
Gráfico N° 27. ¿A quién obedecen más los profesores?



En el gráfico se puede observar que el 90,5% de los docentes obedecen a las instrucciones del director. Este dato coincide con la información proporcionada por los directores encuestados.

4.2.10 ATRIBUCIÓN DEL MANDO POR OTRAS PERSONAS

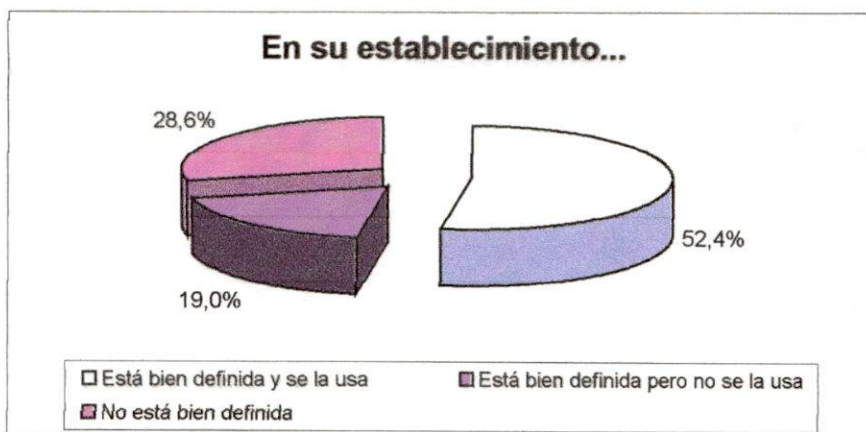
Gráfico N° 28. ¿Existen personas que se atribuyen el mando, aunque el Director (a) se encuentre en el establecimiento?



En el gráfico se observa que el 57,1% indica que hay personas que se atribuyen el mando en algunas ocasiones, aunque el director esté presente.

4.2.11 SOBRE LA CADENA ESCALAR (ORGANIGRAMA)

Gráfico N° 29. En su establecimiento, la cadena escalar (organigrama)



Según el gráfico, la cadena escalar está bien definida y se la usa, (52,4%).

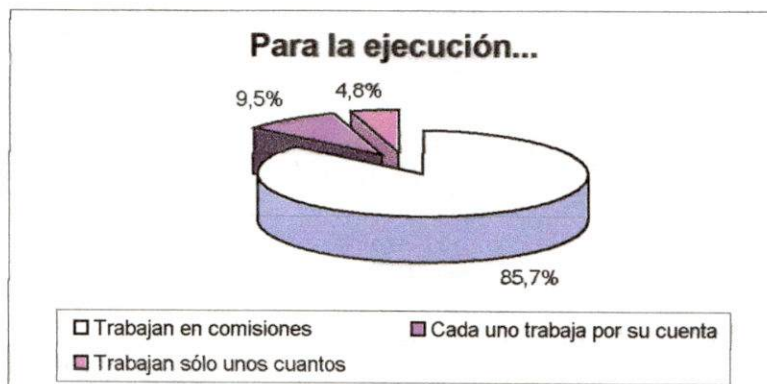
4.2.12 SOBRE LA LÍNEA DE AUTORIDAD

Gráfico N° 30. En su establecimiento la línea de autoridad



El gráfico indica que el 66,7% de los establecimientos toma en cuenta la línea de autoridad.

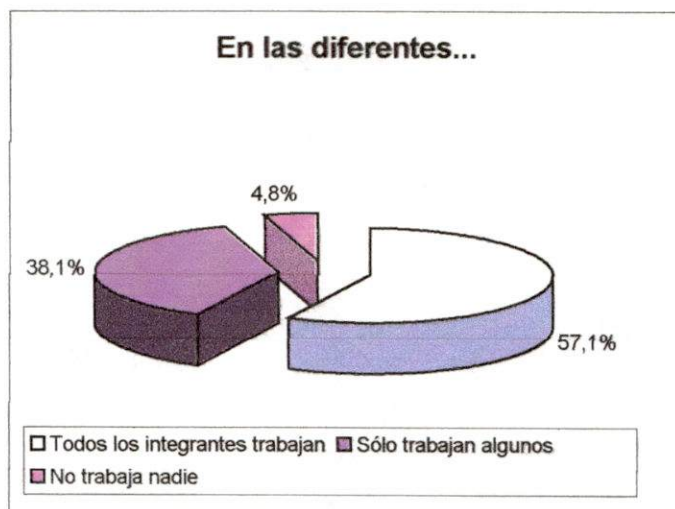
4.2.13 PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES LOS PROFESORES



En el gráfico, el 85,7% de los profesores trabaja en comisiones para la ejecución de sus actividades.

4.2.14 EN RELACIÓN A LAS DIFERENTES COMISIONES FORMADAS

Gráfico N° 31. En las diferentes comisiones formadas, se observa que



Según el gráfico, el 57,1% de los profesores indica que todos los integrantes trabajan en las comisiones formadas.

4.2.15 TRABAJO EN EQUIPO

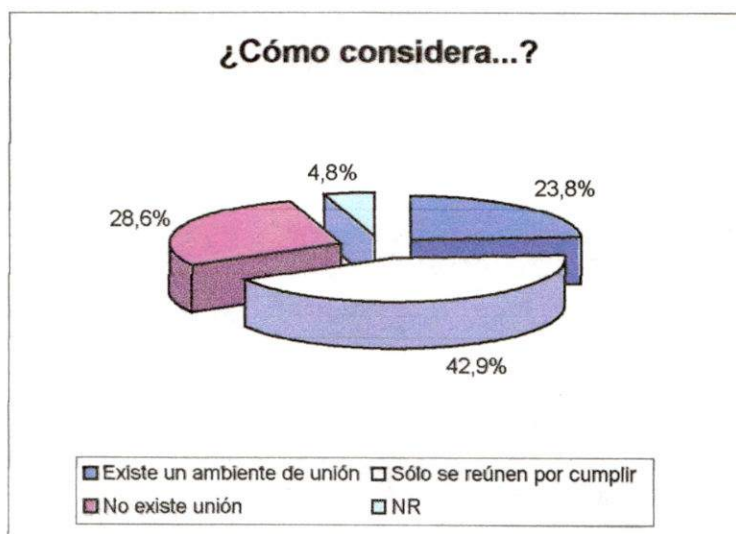
Gráfico N° 32. En qué tipo de actividades se observa más trabajo en equipo



El gráfico indica que el 71,4% de las actividades son pedagógicas y es donde hay más trabajo de equipo.

4.2.16 RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS PROFESORES

Gráfico N° 33. ¿Cómo considera que son las relaciones interpersonales entre los profesores?



El gráfico muestra que el 42,9% de los profesores solo se reúnen por cumplir. Esto indica que en determinados establecimientos no existe el espíritu de cuerpo ni el trabajo en equipo suficiente para desarrollar las diferentes actividades que se planifican a lo largo de una gestión educativa.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se llega en este estudio son las siguientes:

1. Se logró determinar que los Directores de los establecimientos educativos del Distrito Viacha no conocen en forma suficiente los principios administrativos de la teoría clásica de la administración, que son el principio de Autoridad y Responsabilidad, Unidad de Mando, Cadena Escalar y Espíritu de Cuerpo, por lo que su aplicación resulta deficiente, ya que se evidenció una serie de puntos de vista divergentes entre directores y profesores sobre los principios señalados.
2. Como se observó en el capítulo de los resultados, los directores tienen una visión optimista del cumplimiento de estos principios, aunque reconocen en algunos casos sus limitaciones. Uno de los casos más llamativos es el del principio administrativo de Autoridad y Responsabilidad, en cuyo caso se observa la necesidad de informar a los directores sobre los principios administrativos reconocidos como más importantes dentro del campo que ocupa a la presente investigación, al admitir los directores su desconocimiento. Todas las conclusiones se basan en las preguntas formuladas a los directores y profesores, lo que permitió contrastar
3. En cuanto al conocimiento del principio de unidad de mando, se observa que es frecuente que otras personas impartan órdenes que en ocasiones pueden ser contrarias a las emitidas por el director o directora.

4. En cuanto al principio de Espíritu de Cuerpo, se observa que no existe cohesión entre los diferentes niveles y responsables de la institución, lo que puede ser negativo para las unidades educativas en las que los directores desempeñan sus funciones.
5. En la percepción de la mayoría de los directores y directoras encuestados, los docentes que están bajo su mando acatan disciplinadamente lo que disponen los directores.
6. El director asume las responsabilidades por lo que pasa en su establecimiento educativo en la mayoría de los casos, pero una parte de los directores encuestados consideran que la responsabilidad es compartida, lo que indica que el principio de unidad de mando puede cumplirse en un importante porcentaje de los casos señalados.

Por otra parte, se observa que un porcentaje elevado de los directores, afirma delegar su autoridad a otra persona, cuando no se encuentran en el establecimiento.

En cuanto a la vinculación entre la teoría con las unidades de análisis estudiadas en esta investigación, se observa que el "deber ser", es decir el estado ideal de la situación actual, no se materializa en las unidades educativas, debido a la falta de actualización y perfeccionamiento de los conocimientos por parte de los directores de las unidades educativas del Distrito de Viacha.

Además, según la información proporcionada por los directores encuestados, sólo algunos profesores trabajan en las comisiones. En este caso, se debe sobre todo a las dificultades para comprometer a todos los docentes en las comisiones y supervisar su estricto cumplimiento.

Las actividades pedagógicas son aquéllas en las que hay más trabajo de equipo.

En relación a la Hipótesis, tenemos que ésta afirmaba:

Los principios de la administración clásica de Fayol, de Autoridad y Responsabilidad, Unidad de Mando, Cadena Escalar y Espíritu de Cuerpo son desconocidos por los Directores de los establecimientos educativos del Distrito Viacha.

Mediante la aplicación de las boletas de encuestas se pudo determinar que el porcentaje más alto de los directores encuestados admite desconocer el principio administrativo de Autoridad y Responsabilidad. Al desconocer este principio, muchas de las decisiones tomadas (y que afectan en un sentido u otro el desenvolvimiento de toda la unidad educativa) carecen de la dirección necesaria para un desempeño más eficiente.

En relación al conocimiento del principio de Unidad de Mando, se observa que el porcentaje más alto de los directores encuestados también lo desconoce, lo que permite afirmar que los directores no se hallan capacitados para establecer una sola línea de orden y cumplimiento, por lo que otras personas imparten órdenes que en ocasiones pueden ser contrarias a las emitidas por el director o directora.

Otro tanto sucede con el principio administrativo de la Cadena Escalar, que es desconocido por un elevado porcentaje de los directores encuestados, es decir, que no se toma en cuenta la estructura de la unidad educativa como una cadena de superiores desde el rango más alto al más bajo. Al desarrollarse una política participativa y horizontal, que sin duda es positiva bajo ciertas circunstancias, se pierde de vista el cumplimiento de las metas institucionales y existe, consiguientemente, un bajo nivel de rendimiento del personal docente administrativo.

También se advirtió que los directores encuestados, en su mayoría, no conocen el principio de Espíritu de Cuerpo, lo que afecta negativamente el desempeño de la unidad educativa, ya que no existe cohesión entre los diferentes niveles y responsables de la institución, siendo evidente el riesgo de que cada funcionario anteponga sus intereses individuales a los intereses de la institución educativa.

El desconocimiento de los principios administrativos sin lugar a dudas es un indicador importante para medir el desempeño de la unidad educativa, y su eficiencia depende de que los directores tengan conocimientos actualizados y reciban la capacitación necesaria para conducir sus equipos de trabajo.

En cuanto a los objetivos específicos de la investigación, vemos que éstos se cumplieron, ya que:

1. La mayoría de los directores y directoras encuestados consideran que los docentes bajo su mando acatan disciplinadamente lo que disponen los directores. Sin embargo, los docentes consideran que no siempre es así, existiendo un importante margen de dificultades ocasionadas por esta situación.
2. No todos los directores encuestados se hacen responsables de lo que sucede en su establecimiento.
3. El porcentaje más alto de los directores encuestados delega su autoridad a otra persona, cuando no se encuentra en el establecimiento.
4. Los directores son los funcionarios que dan más instrucciones a los docentes, y éstas generalmente son acatadas disciplinadamente por los profesores. Sin embargo, en ocasiones algunos

funcionarios administrativos también emiten instrucciones a los docentes, aunque el director se encuentre en el establecimiento.

5. También existen dificultades en la aplicación de la cadena escalar (organigrama), que pese a hallarse bien definida y diseñada no se la utiliza apropiadamente.
6. No siempre se desarrolla el trabajo en equipo, pero cuando éste se da es preferentemente en las actividades pedagógicas. En este caso, también se advierte que existe un buen ambiente de trabajo entre los docentes, pues las relaciones interpersonales son apropiadas para ello.

RECOMENDACIONES

1. Desarrollar otras investigaciones sobre la aplicación de principios administrativos en otras unidades y distritos educativos, a fin de tener un conocimiento más detallado de estos hechos. Así, se contrastará la teoría con la práctica de su aplicación, que no son hechos aislados ni mecánicos.
2. Los directores y directoras deben tomar en cuenta que trabajan con personas, y que éstas pueden decir una cosa cuando piensan otra, y el compromiso de llevar adelante determinadas tareas no es sinónimo de que lo harán si no es con la supervisión constante de la dirección. También es necesario que se genere un clima de confraternidad y confianza con el personal bajo su mando, a fin de allanar las situaciones negativas que se presenten en el futuro.
3. La delegación de autoridad debe darse con previsión y control, a fin de evitar contratiempos, pero sin concentrar todas las responsabilidades en una misma persona.

4. Se necesitan clarificar las relaciones y funciones entre director y profesores, a fin de evitar dos o más mandos.
5. Debe aclararse a los directores que el conocimiento de las organizaciones formales, que se presentan fundamentalmente en la gráfica denominada organigrama, es importante para definir funciones y responsabilidades, pero que es la organización informal la que en último caso determina el curso del grupo de trabajo.
6. Los directores de las unidades educativas del Distrito de Viacha deben actualizar sus conocimientos, ya sea en universidades, o por su propia cuenta, con la adquisición y lectura de material bibliográfico relacionado con los principios administrativos, a fin de incrementar su eficiencia y eficacia en relación a la organización educativa en la cual desempeñan sus funciones.
7. Se recomienda, finalmente, capacitar a los directores del Distrito Educativo de Viacha en los temas relativos a los principios administrativos y su aplicación. Esta capacitación, sin embargo, no debe centrarse única y exclusivamente en los principios de la administración tradicional, sino que debe abarcar también otras teorías y escuelas administrativas, como la Administración Por Objetivos (A.P.O.), como parte de un proceso más amplio que podría ser considerado por el Ministerio de Educación, como estrategia para incrementar los procesos de formación complementaria de los profesores, directores y demás personal de la educación formal.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

1. AMERICAN COUNCIL OF EDUCATION: *Administración de Colegios y Universidades*, México D.F., Edit. Diana, 1990.
2. ANDER-EGG, Ezequiel: *Introducción a la planificación*, Edit. Hvmantitas, 1988.
3. BATEMAN. Thomas, *Administración: un nuevo panorama competitivo*, Edt. McGraw Hill, México, 2004.
4. BRIONES, Guillermo: *Métodos y técnicas avanzadas de investigación aplicadas a la educación y a las ciencias sociales*, Bogotá, Colombia, 1988.
5. CALERO PÉREZ, Mavilo: *Administración educativa*. 2ª edición, Edit. Abedul, Lima, Perú, 1996.
6. CALERO PÉREZ, Mavilo: *Administración general del centro educativo*. Edit. Abedul, Lima, Perú, 1996.
7. CALLISAYA CH., Gonzalo: *Gestión y administración educativa*. Publicaciones Yachay, La Paz, Bolivia, 2003.
8. CHIAVENATO, Idalberto: *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia, McGraw Hill, 2002.
9. CHIAVENATO, Idalberto: *Introducción a la teoría general de la Administración*, 5ª edición, Bogotá, Colombia, McGraw Hill, 2002.
10. Cuaderno Guía: *Administración educativa*, Carrera de Educación, Universidad Católica Boliviana San Pablo, La Paz, Bolivia, 2001.
11. DIEZ DE CASTRO, Emilio; GARCÍA DEL JUNCO, Julio; JIMÉNEZ, Francisca; PERIAÑEZ C., Rafael: *Administración y dirección*, Edit. McGraw-Hill, Interamericana de España, S.A.U., Madrid, 2001.

12. FRED, David: *Conceptos de administración estratégica*, México, Prentice Hill, 2003.
13. Gobierno del Municipio de Viacha. Folleto conmemorativo *Saludando de Julio en Gran Día*, Viacha, La Paz, Bolivia, 2003.
14. HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. *Metodología de la investigación*. Edit. McGraw Hill, México, 2003. 3ª edición.
15. HOWARD, Homero; ROSAS, Becerra: *Administración de personal*, Edit. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, 2ª edición, 1989.
16. INE/MDSP/COSUDE: *Bolivia un mundo de potencialidades. Atlas estadístico de municipios*, La Paz, Bolivia, 1999.
17. Instituto Superior de Educación Rural (ISERT): *Curso Administración Educativa*, Tomos I, II, III y IV, Tarija, Bolivia, s.a.e.
18. JIMÉNEZ CASTRO, Wilburg: *Administración pública para el desarrollo integral*, Edit. Fondo de Cultura Económica, México D.F., 1971.
19. KOONTZ, H. y HEINZ, Weinrich. *Administración una perspectiva global*, México, Mc Graw Hill, 2004.
20. KOONTZ, Harold y WEIRICH, Heintz: *Administración: una perspectiva general*, México D.F., Edit. Mc Graw Hill, 8ª edición, 1998.
21. LESTER, R., Bittel: *Lo que todo supervisor debe saber*, Edit. McGraw-Hill, México D.F., 1992.
22. LUNA CASTILLO, Antonio: *Metodología de la tesis*, Edit. Trillas, México, 1996.

23. MARTÍNEZ FAJARDO, Carlos Eduardo: *Administración de organizaciones, productividad y eficacia*, Universidad Nacional de Colombia, 1999.
24. Ministerio de Educación, *Dirección de Desarrollo Institucional: Manual del director de Unidad Educativa*, La Paz, Bolivia, 2003.
25. MOYA CALDERÓN, Rufino, *Estadística Descriptiva*, Lima, 1998, Edit. San Marcos.
26. MÜNCH, Lourdes, ÁNGELES, Ernesto, *Métodos y Técnicas de Investigación para Administración e Ingeniería*, Edit. Trillas, Segunda Edición, México, 1990.
27. QUIROGA, Leos Gustavo: *Organización y Métodos en la administración pública*, Edit. Trillas, México D.F., 1996.
28. RAMÍREZ, Mario: *Administración general y educativa*, La Paz, Bolivia, 2003.
29. RODRÍGUEZ URDININEA, Néstor; ÁLVAREZ HERVAS, Luis; TITO PATZI, Freddy: *Administración Educativa*, Editado por: Universidad Autónoma "Juan Misael Saracho" – Ministerio de Educación, Cultura y Deportes; Instituto Superior de Educación Rural – Tarija, 1999.
30. STOVER, Jhenieffer W.: *Administración y Gestión Educativa*, Edit. Universidad San Francisco de Asís, La Paz, Bolivia.
31. WERTHER, W. y DAVIS, K. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5ª. Ed., México, Mc Graw Hill, 2001.

Páginas de Internet

1. <<http://principios/principios> > [16 de agosto de 2005]
2. <<http://www.lafacu.com/apuntes>> [15 de junio de 2005]
3. <<http://www.sec-sonora.gob.mx> > [20 de agosto de 2005]
4. <<http://www.server2.soutliunnk.com.ar>> [15 de junio de 2005]

ANEXOS

ANEXO N° 1
UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CUESTIONARIO DIRIGIDO A DIRECTORES DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS
DEL DISTRITO DE VIACHA

El presente cuestionario tiene fines estrictamente académicos,
le rogamos veracidad en sus respuestas

MARQUE CON UNA "X" LA OPCIÓN QUE CONSIDERE MÁS APROPIADA

I. DATOS GENERALES

1.1 Edad

- 25 a 35 [...]
36 a 45 [...]
46 o más [...]

1.2 Sexo

- Masc [...]
Fem. [...]

1.3 Años de Servicio como docente

- 1 a 5 [...]
6 a 10 [...]
11 a 15 [...]
16 a 20 [...]
21 o más [...]

1.4 Años de servicio como Director

- 1 a 5 [...]
6 a 10 [...]
11 a 15 [...]
16 a 20 [...]
21 o más [...]

2.1 ¿Cómo percibe U la actitud de los docentes ante las instrucciones que U emite?

- Todos los docentes las acatan disciplinadamente [...]
Sólo algunos docentes las acatan [...]
Las acatan según su parecer [...]

2.2 Cuando Ud. da una instrucción o tarea

- Revisa personalmente los resultados [...]
Manda verificar a un encargado o al de turno [...]
Las revisa después de un tiempo [...]

- 2.3 De lo que suceda en el establecimiento, usted
- | | |
|---|-------|
| Se hace responsable | [...] |
| Lo responsabiliza al profesor de turno | [...] |
| Afirmá que es responsabilidad de cada uno | [...] |

- 2.4 Si usted no se encuentra en el establecimiento
- | | |
|--|-------|
| Delega la autoridad a alguien | [...] |
| Existen personas que se atribuyen la autoridad | [...] |
| No existe autoridad en el momento | [...] |

III.-----

3. 1 ¿Quiénes son las personas que dan más instrucciones a los docentes?

Usted como Director	[...]
Administrativos	[...]
Junta Escolar	[...]
Otros profesionales	[...]

3. 2 ¿A quién obedecen más los profesores?

A usted como Director (a)	[...]
Al profesor de turno	[...]
A los administrativos	[...]
Junta Escolar	[...]

- 3.3 ¿Existen personas que se atribuyen el mando, aunque usted se encuentre en el establecimiento?

Siempre	[...]
En algunas ocasiones	[...]
Nunca	[...]

IV.-----

- 4.1 En su establecimiento, la cadena escalar (organigrama)

Está bien definida y se lo usa	[...]
Está bien definida y no se la usa	[...]
No está bien definida	[...]

- 4.2 En su establecimiento la línea de autoridad

Se la toma en cuenta	[...]
No se toma en cuenta	[...]
Sólo se toma en cuenta en algunas ocasiones	[...]

V.-----

5.1 Para la ejecución de las actividades los profesores...

- Trabajan en comisiones [...]
- Cada uno trabaja por su cuenta [...]
- Trabajan sólo unos cuantos [...]

5.2 En las diferentes comisiones formadas, se observa que...

- Todos los integrantes trabajan [...]
- Sólo trabajan algunos [...]
- No trabaja nadie [...]

5.3 ¿En qué tipo de actividades se observó más trabajo en equipo?

- Pedagógicas [...]
- Deportivas [...]
- Sociales [...]

5.4 ¿Cómo considera que son las relaciones interpersonales entre los profesores?

- Existe un ambiente de unión [...]
- Sólo se reúnen por cumplir [...]
- No existe unión [...]

¡Muchas gracias!

ANEXO Nº 2
UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A PROFESORES DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS
DEL DISTRITO DE VIACHA**

El presente cuestionario tiene fines estrictamente académicos,
le rogamos veracidad en sus respuestas

**MARQUE CON UNA "X" UNA DE LAS OPCIONES QUE MEJOR LE
PAREZCA**

I. DATOS GENERALES

1.1 Edad

- 25 a 35 [...]
36 a 45 [...]
46 o más [...]

1.2 Sexo

- Masc [...]
Fem. [...]

1.3 Años de Servicio como docente

- 1 a 5 [...]
6 a 10 [...]
11 a 15 [...]
16 a 20 [...]
21 o más [...]

II. INFORMACIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS

2.1 Cómo percibe U la actitud de los docentes ante las instrucciones que el Director (a) emite?

- Todos los docentes las acatan disciplinadamente [...]
Sólo algunos docentes las acatan [...]
Las acatan según su parecer [...]

2.2 Cuando el Director (a) da una instrucción o tarea

- Revisa personalmente los resultados [...]
Manda verificar a un encargado o al de turno [...]
Las revisa después de un tiempo [...]

2.3 De lo que suceda en el establecimiento, el Director (a)

- Se hace responsable [...]
Lo responsabiliza al profesor de turno [...]
Afirma que es responsabilidad de cada uno [...]

2.4 Si el Director (a) no se encuentra en el establecimiento

Delega la autoridad a alguien	[...]
Existen personas que se atribuyen la autoridad	[...]
No existe autoridad en el momento	[...]

III.-----

3.1 Quiénes son las personas que dan más instrucciones a los docentes?

El Director (a)	[...]
Administrativos	[...]
Junta Escolar	[...]
Otros profesionales	[...]

3.2 Los profesores, a quién obedecen más?

Al Director	[...]
Al profesor de turno	[...]
A los administrativos	[...]
H. Junta Escolar	[...]

3.3 Existen personas que se atribuyen el mando, pese a que el Director (a) se encuentra en el establecimiento?

Siempre	[...]
En algunas ocasiones	[...]
Nunca	[...]

X.-----

4.1 En su establecimiento, la cadena escalar (organigrama)

Está bien definida y se lo usa	[...]
Está bien definida y no se la usa	[...]
No esta bien definida	[...]

4.2 En su establecimiento la línea de autoridad

Se la toma en cuenta	[...]
No se toma en cuenta	[...]
Sólo se toma en cuenta en algunas ocasiones	[...]

V.-----

5.1 Para la ejecución de las actividades los profesores

Trabajan en comisiones	[...]
------------------------	-------

Cada uno trabaja por su cuenta [...]
Trabajan sólo unos cuantos [...]

5.2 En las diferentes comisiones formadas, se observa que

Todos los integrantes trabajan [...]
Sólo trabajan algunos [...]
No trabaja nadie [...]

5.3 En qué tipo de actividades se observa más trabajo en equipo

Pedagógicas [...]
Deportivas [...]
Sociales [...]

¡Muchas gracias!



MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTES
GOBIERNO DEL MUNICIPIO DE VIACHA
DIRECCIÓN DISTRITAL DE EDUCACIÓN VIACHA
La Paz - Bolivia

Viacha, 21 Julio de 2005
CITE.D.D.E.V./SIE NO. 22/05

Señora

Profa. Ruth J. Paz Mullisaca
DIRECTORA ELIZARDO PEREZ

Presente.-

RPV.: Entrega de Estadística Solicitada

Señora:

La Dirección Distrital de Educación Viacha, 1ra. Sección Municipal de la provincia Ingavi, dependiente del SEDUCA LA PAZ, a través del S.I.E. adjunto a ésta estadística solicitada de la gestión 2005 de acuerdo al siguiente detalle: Por Sub-districtos, por núcleos, por sexos de Alumnos, Personal docente y Personal Administrativos del Distrito Escolar de Viacha.

Sin otro particular, saludamos a Usted.

Atentamente,

Esther Ramos Ochoa
TECNICO S.I.E.



RPV/esther r.
cc.Arch
Adj. Lo indicado

CUADRO ESTADISTICO DEL DISTRITO DE VIACHA CIUDAD, ALUMNOS, DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS
 DISTRITO ESCOLAR DE VIACHA GESTION 2005

SUBDISTRITO : VIACHA CIUDAD

1.- COD. 10857 NUCLEO : HUGO ORDOÑEZ

No.	No. COD. U.E.	UNIDADES EDUCATIVAS	NOMBRE DIRECTOR (A)	ING. DE TRANS.	U. R. N. O. A.	GRADOS														PA. RA LOS	ALUMNOS															TOTAL ALUMNOS	DO- CEN- TES	ADMINISTRA- TIVOS				TO- T A L
						Inicial		Primario							Secundario						INICIAL			1ER CICLO			2DO. CICLO			3ER. CICLO			SECUNDARIO IRO. A 4TO.					DIRE- TOR	Sec.	Reg.	Part.	
						1	2	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4		5	6	V	M	T	V	M	T	V	M	T	V	M	T								
1	80660001	Evaristo Valle A	Walter Yanarico Calle	1996	M	U		6	5	5	5	5						26			0	348	328	676	201	208	409			0			0	1085	36	1	1	2	1	5		
2	80660003	Evaristo Valle B	Blanca Gamarra Cespedes	1996	T	U		3	3	3	3	3	3	3	3			24			0	131	146	277	175	176	351	96	81	177			0	805	34	1	1	1	1	4		
3	80660004	18 de Noviembre	Clovida S. Escobar Cojirtos	1996	M	U		4	4	4	3	3	1				19			0	209	226	435	136	139	275			0			0	710	27	1	1	2	1	5			
4	80660005	20 de Octubre	Sabina Viza Miranda	1996	T	U		2	3	3	3	2	2				15			0	134	115	249	110	97	207			0			0	456	19	1	1	1	1	4			
5	80660008	San Salvador	Eduardo Flores Vargas	1996	N	U		1	1	1	1	1	2	2	3			12			0	34	37	71	40	48	88	77	51	128			0	287	17	1	1	1	1	4		
6	80660006	José Ballivián A	Rene A. Mendoza Mendoza		M	U											10	8	8	6	32			0		0			0	843	778	1621	1621	55	1	1	3	1	6			
7	80660007	José Ballivián B	Ranú Gubiarzes Marrani	2001	T	U							9	9	9			27			0			0	205	180	385	384	351	735			0	1120	40	1	1	2	1	5		
8	80660168	José Ballivián C	Jacinta Canaviri Quispe		N	U											2	2	2	2	8			0		0			0	234	131	365	365	16	1	1	1		5			
9	80660009	Loma Linda A		1996	M	R		1	1	1	1	1	1				6	4	4	8	11	2	13	8	11	19			0			0	40	2				0				
10	80660176	Loma Linda B		2003	M	U								1	1	1		3			0			0	6	8	14	15	16	31			0	45	5				0			
11	80660010	Contorno Centro		1996	M	U		1	1	1	1	1	1				5			0	7	10	17	6	4	10			0			0	27	1				0				
12	80660093	El Camen		2000	M-T	R		1			1	1					3			0	10	2	12	3	11	14			0			0	26	1				0				
13	80660034	Pallina Centro		2000	M-T	R		1	1		1						3			0	5	7	12	1	3	4			0			0	16	1				0				
14	80660172	Simón Bolívar		1997	M	U		1	1	1	1	1	1				6	5	5	10	15	16	31	7	12	19			0			0	60	2				0				
15	80660173	Burna Vista		1996	M	U		1	1	1							3			0	12	6	18			0			0			0	18	1				0				
16	80660181	Contorno Amba		1997	M	U		1	1	1	1	1	1				6	3	4	7	8	3	11	2	3	5			0			0	23					0				
T O T A L :																		12	13	23	924	898	1822	900	900	1800	572	499	1071	1077	909	1986	6704	258	8	8	13	7	36			

2.- COD. 38356 NUCLEO : FRANZ TAMAYO

No.	No. COD. U.E.	UNIDADES EDUCATIVAS	NOMBRE DIRECTOR (A)	ING. DE TRANS.	U. R. N. O. A.	GRADOS														PA. RA LOS	ALUMNOS															TOTAL ALUMNOS	DO- CEN- TES	ADMINISTRA- TIVOS				TO- T A L
						Inicial		Primario							Secundario						INICIAL			1ER CICLO			2DO. CICLO			3ER. CICLO			SECUNDARIO IRO. A 4TO.					DIRE- TOR	Sec.	Reg.	Part.	
						1	2	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4		5	6	V	M	T	V	M	T	V	M	T	V	M	T								
1	80660002	Humberto Arandia	Zulma Medina Bravo	1996	M	U		3	3	3	3	3	4				19			0	123	126	249	140	138	278			0			0	527	28	1	1	1	1	4			
2	80660031	Hilata Sta. Trinidad	Secundino Quispe Loza	2000	M-T	R		1	1	1	1	1	1	1	1		9	3	8	11	18	15	33	22	12	34	14	9	23			0	101	6	1			1	2			
3	80660032	San Jorge		2000	M-T	R		1	1	1	1	1	1				5	4	4	10	5	7	12	6	6	12			0			0	34	2				0				
4	80660035	Mari Toleda		2000	M	U		1	1	1	1	1	1	1	1		8			0	24	19	43	16	21	37	8	12	20			0	100	6				0				
5	80660036	Hilata Arriba		2000	M-T	R		1	1	1	1	1	1				6			0	10	15	25	8	7	15			0			0	40	2				0				
6	80660169	Ingaivi	Santiago Quispe Mamari	2003	T	U								3	4	4	3	3	20			0			0	95	93	188	215	229	444	632	36	1	1	3	1	6				
7	80660171	Antonio J. De Surs		1997	M	U		1	1		1	1	1				5			0	20	13	33	4	6	10			0			0	43	2				0				
8	80660173	Chequansira		1997	M	U		1	1		1	1					4			0	6	8	14	5	9	14			0			0	28	1				0				
9	80660174	San Nkolos		1997	M	U		1	1	1	1	1	1				6	5	5	14	11	10	21	4	8	12			0			0	47	2				0				
10	80660180	Norah G. De Zeballo	Carmen Escobar Varas		M	U		2	9								11	230	158	428				0		0			0			0	428	96	1	1	3	1	6			
T O T A L :																		242	221	463	217	213	430	203	207	412	117	114	231	215	229	444	1980	96	4	3	7	4	18			

3) COD.: 10459 NUCLEO : ACHICA

No.	No. COD. UE.	UNIDADES EDUCATIVAS	NOMBRE DIRECTOR (A)	ING. DE TRANSF.	TURNO	AREA	GRADOS												PA. RA LOS ALUMNOS	ALUMNOS												TOTAL ALUMNOS	DO-CEN-TES	ADMINISTRATIVOS				TOTAL										
							Inicial			Primario						Secundario				INICIAL			PRIMARIO			SECUNDARIO			DIREC-TOR	Sec-Reg	Part																	
							1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	8	1		2	3	V	M	T	V	M	T	V						M	T	V	M		T									
1	80660016	Achica Arriba	Constantino Tarqui Condoni	1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	9	7	16	25	24	49	98	22	60	29	20	45	43	32	75	245	16	1			1	2
2	80660013	Andres de Santa Cruz	Abdon Quipe Blanco	1996	M	U	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	9	7	16	23	19	36	19	20	39	32	18	50	38	41	79	220	17	1				1
3	80660014	Limari		1996	M	U	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	11	8	19	12	12	24	8	9	17				0			60	3				0	
4	80660015	Coito Peña		1999	M	U	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	2		2	3	2	5	4	4	8				0			15	1				0	
5	80660017	San Miguel de Maza Cruz		1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	14	9	23	19	17	36	15	25	40				0			99	4				0	
6	80660018	Chacabaya		1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	8	7	3	10	6	6	12				0			24	1				0	
7	80660019	Llajnapampa		1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	7	4	11	12	5	17	3	8	11				0			39	2				0	
8	80660020	Pongoñi		1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	1	5	5	6	11	4	2	6				0			22	1				0	
T O T A L :														60	40	100	106	82	188	97	90	187	57	38	95	81	73	154	724	45	2	0	0	1	3													

4) COD.: 10660 NUCLEO : IRPA CHICO

No.	No. COD. UE.	UNIDADES EDUCATIVAS	NOMBRE DIRECTOR (A)	ING. DE TRANSF.	TURNO	AREA	GRADOS												PA. RA LOS ALUMNOS	ALUMNOS												TOTAL ALUMNOS	DO-CEN-TES	ADMINISTRATIVOS				TOTAL									
							Inicial			Primario						Secundario				INICIAL			PRIMARIO			SECUNDARIO			DIREC-TOR	Sec-Reg	Part																
							1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	8	1		2	3	V	M	T	V	M	T	V						M	T	V	M		T								
1	80660021	Jalsuri	Gerardo Bufno Quipe	1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	13	6	19	25	22	47	38	40	78				0			144	8	1			1	2
2	80660022	Hacia El Mar	Hugo Callisaya Fernandez	2003	M	U																				7			0			0		44	35	79	91	69	160	239	14	1				1	
3	80660023	23 de Marzo		1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	4	7	11	8	4	12	6	7	13				0			36	2				0	
4	80660024	Villa Azuendo		1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	3	8	11	7	9	16	10	5	15				0			42	2				0	
5	80660025	Pan de Azucar		1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	7	8	15	15	15	30	14	3	17				0			62	3				0	
6	80660026	Callisaya		1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	5	8	5	11	16			0			0			24	1				0		
7	80660027	Murumaya		1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	5	6	11	14	22	36	10	18	28				0			75	4				0	
8	80660028	Colina Blanca		1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4			0	13	9	22			0				0			22	1				0	
9	80660029	Copancara		1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4			0	11	11	22	5	1	6				0			28	1				0	
10	80660208	Sangamaya		2003	M-T	R	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4			0	7	8	15	3	2	5				0			20	1				0	
T O T A L :														35	40	75	105	111	216	86	76	162	44	35	79	91	69	160	692	37	2	0	0	1	3												

5) COD. 10061 NUCLEO : JHON F. KENNEDY

No.	No. COD. UE.	UNIDADES EDUCATIVAS	NOMBRE DIRECTOR (A)	ING. DE TRANSF.	TURNO	AREA	GRADOS												PA. RA LOS ALUMNOS	ALUMNOS												TOTAL ALUMNOS	DO-CEN-TES	ADMINISTRATIVOS				TOTAL									
							Inicial			Primario						Secundario				INICIAL			PRIMARIO			SECUNDARIO			DIREC-TOR	Sec-Reg	Part																
							1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	8	1		2	3	V	M	T	V	M	T	V						M	T	V	M		T								
1	80660161	Villa Remedios	Issac G. Asistiri Charca	1997	M	U	1	1	1	1	1	1	2												8	10	12	2	34	29	63	57	43	100				0			185	11	1			1	2
2	80660162	Jhon Fitzgerald	Elizabeth Flores Yunaya	2003	M	U																				10			0			0		52	48	100	132	78	211	311	17	1			1	3	
3	80660163	José Ballivián de Hichuraya		1997	M	R	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	7	8	15	26	27	43	23	12	35				0			103	5				0	
4	80660164	Ingavi de Hichuraya		2003	M	U																				3			0			0		9	6	15	12	16	28	43	2				0		
5	80660165	Hichuraya Beja		1997	M-T	R	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	9	3	12	7	16	23	8	10	15				0			50	2				0	
6	80660166	Pocuhota A		1994	M	R	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	7	6	13	14	11	25	3	3	6				0			44	2				0	
7	80660167	Ancara		1997	M-T	R	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	8	7	15	5	11	16	13	12	25				0			56	2				0	
8	80660206	Villa Ancara		1997	M-T	R	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	8	7	15	10	16	26	9	5	14				0			55	2				0	
T O T A L :														49	43	92	96	110	206	119	91	210	64	64	128	133	78	211	847	43	2			1	2	5											

6) COD.: 10063 NUCLEO: IRPA GRANDE

No.	No. COD. UE.	UNIDADES EDUCATIVAS	NOMBRE DIRECTOR (A)	ING. DE TRANS.	TURNO	AREA	GRADOS													FA	ALUMNOS												TOTAL ALUMNOS	DO- CEN- TES	ADMINISTRATIVOS				TOTAL		
							Inicial			Primario						Secundario					INICIAL			PRIMARIO			SECUNDARIO			ALUMNOS	CEN- TES	DIR. TOR			Sec.	Reg.	Part.				
							1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5		6	7	8	V	M	T	V	M	T									V		M	T
							1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5		6	7	8	V	M	T	V	M	T									V		M	T
1	80660042	Guillermo Villan	Rosendo Quispe Quispe	1996	M	U	1	1	1	1	1	1							7	10	10	20	24	22	46	17	31	48	0	0	0	114	9	1			1	2			
2	80660043	Calama	Luis Ali Torres	2003	M	U							1	1	1	1	1	1	6			0			0			0	22	23	45	61	48	109	154	12	1	1		1	3
3	80660177	Chuquiutana	Pablo Miramani Choquis	2000	M-T	R	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	2	7	9	13	14	27	19	20	39	16	13	29	0	0	0	104	5	1				1
4	80660178	3 de Mayo		2003	M-T	R								1	1	1	1	4			0			0			0	30	22	52	92	5				1	1				
5	80660044	Toncopujlo		1996	M	U	1	1	1	1	1	1	1					7	4	10	14	21	10	31	6	14	20	0	0	0	65	3					0				
6	80660047	Chojabujlo		2000	M-T	R	1	1	1	1	1	1						4	3	2	5	8	2	10	3	4	7	0	0	0	22	1					0				
7	80660133	Mollojahuza		2000	M-T	R	1	1	1	1	1	1						7	2	3	5	6	7	13	7	8	15	0	0	0	30	2					0				
8	80660134	Copalacaya		2000	M-T	R	1	1	1	1	1							5	4	2	6	4	4	8	2	1	3	0	0	0	17	1					0				
9	80660045	Litoral	Emilio Castro Linares	1996	M	U	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11			0	24	18	42	25	20	45	14	19	33	35	20	55	175	18	1			1	2
10	80660048	Bartolina Siza	Vilma J. Coronel Cantallas	1996	M	U	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	5	9	14	21	14	35	16	23	39	18	13	31	0	0	0	119	10	1				1
TOTAL :																				30	43	73	121	91	212	95	121	216	70	68	138	126	90	216	855	66	5	1		4	10

7) COD.: 38366 NUCLEO: PUERTO DE ILO

No.	No. COD. UE.	UNIDADES EDUCATIVAS	NOMBRE DIRECTOR (A)	ING. DE TRANS.	TURNO	AREA	GRADOS													FA	ALUMNOS												TOTAL ALUMNOS	DO- CEN- TES	ADMINISTRATIVOS				TOTAL		
							Inicial			Primario						Secundario					INICIAL			PRIMARIO			SECUNDARIO			ALUMNOS	CEN- TES	DIR. TOR			Sec.	Reg.	Part.				
							1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5		6	7	8	V	M	T	V	M	T									V		M	T
							1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5		6	7	8	V	M	T	V	M	T									V		M	T
1	80660037	Coniri	Teofilo Anti Anti	1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1						7	8	7	15	13	14	27	21	19	40	0	0	0	82	4	1			1	2				
2	80660038	Guillermo V. de Coniri		2001	M-T	R							1	1	1	1	1	6			0			0			0	21	17	38	44	24	68	106	9				0		
3	80660030	Tupac Katari de	Natalio Huanca Marca	1999	M-T	R	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12			0	23	24	47	25	21	46	10	15	25	29	14	43	161	13	1				1	
4	80660124	Santiago de Chacoma		1999	M-T	R	1	1	1	1	1	1						7	5	9	14	10	8	18	19	12	31	0	0	0	63	5				1	1				
5	80660126	Elizardo Pérez	Ruth Jannet Paz Mulliroca	2000	M-T	R							1	1	1	1	1	6			0			0			0	14	17	31	44	33	77	108	9	1			1		
6	80660040	Quinamaya		1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	6	9	15	6	16	22	17	9	26	10	13	23	0	0	0	86	6					0	
7	80660041	Chañojahuza		1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1						7	10	5	15	11	6	17	10	4	14	0	0	0	46	2					0				
8	80660127	Chusmupa		1996	M-T	R	1	1	1									3			0	12	11	23	0	0	0	0	0	0	23	1					0				
9	80660120	Chacoma Alta		2000	M-T	R	1	1	1	1	1							5			0	10	10	20	3	7	10	0	0	0	30	1					0				
10	80660129	Pongulini		2000	M-T	R	1	1	1	1	1							3			0	8	6	14	3	2	6	0	0	0	20	1					0				
11	80660123	Jekeri	Terrus Gomez Alanoca	1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12			0	15	13	30	16	15	31	12	10	22	18	23	43	126	8	1				1	
TOTAL :																			29	30	59	108	110	218	114	90	204	67	72	139	133	96	231	831	59	4			2	6	

SUB - DISTRITO : PARCIAL ARRIBA

10) COD.:10066 NUCLEO : SANTO DOMINGO - CUIPA ESPAÑA

No.	No. COD.UE	UNIDADES EDUCATIVAS	NOMBRE DIRECTOR (A)	ING. PROG. DE TRANSF.	T U R N O	A R E A	GRADOS											PA RA LOS	ALUMNOS															TOTAL ALUM NOS	DO- CEN- TES	ADMINISTRA- TIVOS				T O T A L	
							Inicial			Primario						Secundario			INICIAL			PRIMARIO			SECUNDARIO			DIREC- TOR	Sec	Reg	Part										
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		12	V	M	T	V	M	T	V	M					T	V			M	T				
1	80660061	Santo Domingo	Adolfina Sea Ilanuri	1996	M-T	U	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	2	4	6	12	12	24	12	20	32	17	12	29	0	91	15	1			1	2		
2	80660062	Santo Domingo B			M-T	U														1	1	1	4			0			0	48	27	75	75	10					0		
3	80660059	Cuipa España	Primitivo T. Villa Cusi	1997	M-T	R	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	17	3	20	18	16	34	31	27	58	24	13	37	43	30	73	722	15	1			1	2
4	80660057	Achuma Santa Ana		1995	M	U	1	1	1	1	1								5				0	16	16	32	5	8	13			0	45	2				0			
5	80660060	Cuipa Alta		1997	M-T	R		1	1	1	1								5				0	12	10	22	10	8	18			0	40	2				0			
6	80660063	Jilatiti Canaza		1996	M-T	R	1	1	1	1									4	2	4	6	5	8	13				0			0	19	1				0			
7	80660112	Achuma Uyuta		1999	M-T	R	1	1	1	1									3				0	8	6	14	6	1	7			0	21	1				0			
T O T A L :																				21	11	32	71	68	139	64	64	128	41	25	66	91	57	148	513	46	2			2	4

11) COD.: 20117 NUCLEO : SULLCAITI CHAMA

No.	No. COD.UE	UNIDADES EDUCATIVAS	NOMBRE DIRECTOR (A)	ING. PROG. DE TRANSF.	T U R N O	A R E A	GRADOS											PA RA LOS	ALUMNOS															TOTAL ALUM NOS	DO- CEN- TES	ADMINISTRA- TIVOS				T O T A L	
							Inicial			Primario						Secundario			INICIAL			PRIMARIO			SECUNDARIO			DIREC- TOR	Sec	Reg	Part										
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		12	V	M	T	V	M	T	V	M					T	V			M	T				
1	80660108	Sullcaiti Arriba A	Braulio Cuter Benito	1996	M-T	R	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1			8	4	3	7	12	12	24	13	20	33	8	11	19	0	83	7	1				1		
2	80660109	Sullcaiti Arriba B			M-T	R														1	1	1	4			0			0	22	14	36	36	4					0		
3	80660115	José Carrasco de Chama		1997	M	U	1	1	1	1	1	1							7	3	3	6	15	14	29	20	18	38				0	73	5				0			
4	80660116	Chama	Nestor Mito Cuter	2003	M-T	U							1	1	1	1	1	1	6				0			0	22	25	47	43	41	84	131	12	1		1	1	3		
5	80660065	Chama Rosario		1994	M-T	R	1	1	1	1									3	0	7	5	12			3	3		0	15	1				0						
6	80660110	Sullcaiti Umarucha Arriba		1994	M-T	R	1	1	1	1	1								4				0	7	6	13	2	3	5			0	18	1				0			
7	80660111	Jilatiti Sekopasuri		1994	M-T	R		1	1	1									3				0	15	7	22			0			0	22	1				0			
8	80660117	Chama 6 de Junio		1997	M-T	R		1	1	1	1								5				0	12	7	19	1	3	3			0	22	1				0			
9	80660118	Cuipa Kahusyo		1997	M-T	R	1	1	1	1									4	4	3	9	6	8	14				0			0	23	1				0			
10	80660119	Achuma Arriba		1997	M-T	R		1	1	1	1								1				0	7	6	13	4	3	7			0	20	1				0			
T O T A L :																				11	11	22	81	65	146	61	68	89	30	36	66	65	53	120	443	34	2		1	1	4

SUB - DISTRITO : JESUS DE MACHACA

12) COD.: 10065 NUCLEO : GERMAN BUSCH

No.	No. COD.UE	UNIDADES EDUCATIVAS	NOMBRE DIRECTOR (A)	ING. PROG. DE TRANSE	T UR NO	A RE A	GRADOS															P A RA LOS	ALUMNOS															TOTAL ALUM NOS	DO- CEN- TES	ADMINISTRA- TIVOS				T O T A L
							Inicial			Primario					Secundario					INICIAL					PRIMARIO					SECUNDARIO					DIR	Sec	Reg			Part				
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		V	M	T	V	M	T	V	M	T	V	M	T							V	M	T	
1	80660183	German Busch	Leonor Vargas Garcia	1997	M-T	R	1	1	1	1	1	1	1	1								7	9	8	17	38	37	75	56	51	107			0			0	199	9	1		1	2	
2	80660184	Frans Tamayo	Marcela Acarapi Humaza	2003	M-T	U									1	1	1	1	1			6						0			0	33	26	59	78	42	120	179	10	1		1	2	
3	80660158	Yauriri Unificado	Ascencio Quispe Puccho	1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1										7	5	5	10	15	14	29	24	20	44			0			0	83	6	1		1	2	
4	80660160	Republica de Noruega	Luis Cl. Humares Tarquino	2003	M	U									1	1	1	1	1			6						0			0	32	42	74	72	60	132	206	11	1		1	1	
5	80660091	Kalla Baja	Pedro Ventura Aduviri	1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1										7	9	9	18	22	23	45	27	21	48			0			0	111	7	1		1	2	
6	80660092	José Carrasco	Jorge Ariso Apazo	2003	M-T	U									1	1	1	1	1			6						0			0	22	26	48	39	36	75	123	10	1		1	1	
7	80660098	Qhurqhu Lliquiqui		1997	M-T	R	1	1	1	1	1	1										6	2	1	4	23	14	37	12	12	24			0			0	65	3			0	0	
8	80660093	Kalla Copohuta		1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1										6			0	6	4	10	9	4	13			0			0	23	2			0	0	
9	80660094	Sulcatiti Lahuacollo		1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1										7	8	10	18	26	23	49	24	22	46			0			0	113	5			0	0	
10	80660096	Lahuacollo Bajo		1999	M-T	R	1	1	1	1	1	1										5			0	11	6	17	3	8	11			0			0	28	2			0	0	
11	80660159	Yauriri San Francisco		2000	M-T	R	1	1	1	1	1	1										6	3	2	5	7	6	13	7	3	10			0			0	29	2			0	0	
12	80660182	Yauriri San Juan		1999	M-T	R	1	1	1	1	1	1										4	5	1	7	4	11	15			0			0		0	22	1			0	0		
T O T A L :																						42	37	79	152	138	290	162	141	303	87	94	181	189	138	327	1180	68	6			3	9	

13) COD.: 10072 NUCLEO : JESUS DEMACHACA

No.	No. COD.UE	UNIDADES EDUCATIVAS	NOMBRE DIRECTOR (A)	ING. PROG. DE TRANSE	T UR NO	A RE A	GRADOS															P A RA LOS	ALUMNOS															TOTAL ALUM NOS	DO- CEN- TES	ADMINISTRA- TIVOS				T O T A L	
							Inicial			Primario					Secundario					INICIAL					PRIMARIO					SECUNDARIO					DIR	Sec	Reg			Part					
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		V	M	T	V	M	T	V	M	T	V	M	T							V	M	T		V
1	80660098	Manuel Isidoro Bello	Edgar Ortiz Churqui	1996	M-T	U	1	1	1	1	1	1										7	8	6	14	24	19	43	28	13	41			0			0	98	8	1		1	2		
2	80660099	Oscar Unzuaga de la	Hugo Amorós Chamilla Ramos	2003	M-T	U									1	2	1	1	1	1			7						0			0	53	44	97	88	55	143	240	13	1		1	2	
3	80660113	Tibecari Tacaca	Zanobio Inda Velasco	1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1	1										9	5	11	16	18	26	44	32	25	57	23	27	50			0		167	9	1		1	2
4	80660114	Naptal Virus			M-T	R									1	1	1	1	1			4						0			0			0		71	46	117	117	8		0	0		
5	80660083	Tibecari Tucari		1996	M-T	R			1	1	1	1										5			0	23	15	38	9	8	17			0			0	55	2			0	0		
6	80660084	Tibecari Shuarcacani		1996	M-T	R			1	1	1											3			0	11	12	23			0			0		0	23	1			0	0			
7	80660097	San Felipe		1996	M-T	R			1	1	1	1										5			0	13	15	28	10	5	15			0			0	43	2			0	0		
8	80660101	Villa Esperanza		1996	M-T	R			1	1	1											3			0	9	11	20			0			0		0	20	1			0	0			
9	80660157	Tibecari Taysuyo		1996	M-T	R			1		1	1										3			0	5	5	10	5	5	10			0			0	20	1			0	0		
T O T A L :																						13	17	30	103	103	206	84	56	140	76	71	147	159	101	260	783	45	3			3	6		

14) COD: 18073 NUCLEO: MEJILLONES AGUALLAMAYA

No. COD. UE	UNIDADES EDUCATIVAS	NOMBRE DIRECTOR (A)	ING. PROG. DE TRANSF.	T U R N O	A R E A	GRADOS														PA RA LOS	ALUMNOS												TOTAL ALUM NOS	DO- CEN- TES	ADMINISTRA- TIVOS				T O T A L		
						Inicial			Primario						Secundario						INICIAL			PRIMARIO			SECUNDARIO			DIREC- TOR	Sec.	Reg.			Part.						
						1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3		4	5	V	M	T	V	M	T	V							M	T	V		M	T
						1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3		4	5	V	M	T	V	M	T	V							M	T				
80660102	Antofagasta B	Raúl Flores Ramos	1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1								7	4	9	19	23	16	39	19	22	41			0			0	93	8	1		1	2	
80660103	Mejillones	Pedro Ayala Camargo	2001	M-T	R							1	1	1	1	1			6			0	17	7	24	11	8	19	13	10	23			0	66	7	1		1	2	
80660088	Aguallamaya	Eduardo Alcibi Alanca	1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1								4			0			0			0			0	48	32	80	50	3				0	
80660089	Holanda			M-T	R														3			0	6	6	12			0			0			0	12	1				0	
80660090	Parina Centro		1996	M-T	R	1	1	1											4			0	5	7	12		3	3			0			0	15	1				0	
80660104	Bella Vista		1996	M-T	R	1	1	1	1										4			0			0			0			0	50	3				0				
80660105	Bella Vista		1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1								7	5	2	7	8	10	18	11	14	25			0			0	29	2				0	
80660105	Villa Ajavi		1996	M-T	R	1	1	1	1	1									6	2	5	7	6	8	14	5	3	8			0			0	44	3				0	
80660106	Chijcha		1996	M-T	R	1	1	1	1	1									7	2	6	8	15	9	24	7	5	12			0			0	44	3				0	
80660107	Chojfucota		1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1								7	2	6	8	15	9	24	7	5	12			0			0	44	3				0	
T O T A L :																			13	22	35	80	63	143	53	53	108	31	29	60	100	76	176	522	39	3		2	5		

15) COD: 38360 NUCLEO: CORFA - JANCOHAQUE

No. COD. UE	UNIDADES EDUCATIVAS	NOMBRE DIRECTOR (A)	ING. PROG. DE TRANSF.	T U R N O	A R E A	GRADOS														PA RA LOS	ALUMNOS												TOTAL ALUM NOS	DO- CEN- TES	ADMINISTRA- TIVOS				T O T A L		
						Inicial			Primario						Secundario						INICIAL			PRIMARIO			SECUNDARIO			DIREC- TOR	Sec.	Reg.			Part.						
						1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3		4	5	V	M	T	V	M	T	V							M	T	V		M	T
						1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3		4	5	V	M	T	V	M	T	V							M	T				
80660079	Capra A	Roberto Mena Guarechi	1996	M-T	R	1	2	2	2	2	2								15	10	6	16	52	58	110	55	57	112			0			0	238	16	1		1	2	
80660080	Fray G. Maria Landi	Roberto Alaro Paño	2003	M-T	R							2	2	2	2	2	1		11			0			0			0	67	48	95	111	72	183	278	16	1		2	3	
80660081	San Pedro de Tana		1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1								6			0	14	17	31	13	14	27			0			0	18	1				0	
80660082	Tibcani Atahualpasi		1996	M-T	R														3			0	9	9	18			0			0			0	18	1				0	
80660086	Hiroito Urus		1996	M-T	R														3			0	10	7	17			0			0			0	17	1				0	
80660087	Jancohaque Tana		1996	M-T	R														6			0	12	8	20	6	9	15			0			0	55	2				0	
80660100	Jancohaque Arriba		1996	M-T	R														9	3	5	8	13	6	19	12	17	29	13	13	26			0	82	7	1		1	2	
80660085	Jancohaque Abajo	Feliciano Layme Coya	1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				9	3	5	8	13	6	19	12	17	29	13	13	26			0	82	7	1		1	2	
T O T A L :																			16	17	31	120	121	241	99	112	211	60	61	121	111	72	183	787	49	5		6	7		

1055

SUB DISTRITO : SAN ANDRES DE MACHACA

16) COD.:10064 NUCLEO : LAQUINAMAYA

No.	No. COD. UR.	UNIDADES EDUCATIVAS	NOMBRE DIRECTOR(A)	ING. PROG. DE TRANSF.	TURNO	AREA	GRADOS												PA	ALUMNOS												TOTAL ALUMNOS	DOCENTES	ADMINISTRATIVOS				TOTAL										
							Inicial			Primario						Secundario				INICIAL			PRIMARIO			SECUNDARIO			ALUMNOS	CENTROS	DIRECTOR			SECRETARIO	REG.	PART.												
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		13	14	V	M	T	V	M	T	V									M		T									
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		13	14	V	M	T	V	M	T	V									M		T									
1	80660049	Laquinamaya		1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1	1												7	1	6	7	11	12	23	15	12	27				0	57	4				1	1			
2	80660050	Bolivia Mar	Cebrial Paz Alcén	2001	M-T	R							1	1	1	1	1								6			0			0				15	14	29	32	25	57	86	9	1				1	1
3	80660051	Cuipnamaya		1996	M-T	R	1	1	1	1															4	3	2	5	3	3	6	1	2	3			0			0	14	1					0	
4	80660052	Achamaca		1996	M-T	R		1	1	1	1	1													5			0	8	8	16	7	4	11			0			0	27	2					0	
5	80660053	Ancuamaya		1996	M-T	R	1	1	1	1															4	2	1	3	6	4	10			0			0			0	13	1					0	
6	80660054	Huancarami		1996	M-T	R	1		1	1	1	1													6	5	5	10	4		4	8	8	16			0			0	30	2					0	
7	80660055	Irusilen		1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1													7			4	4	3	7	6	6	12			0			0	23	2					0	
T O T A L :																									7	11	13	29	36	30	66	37	32	69	15	14	29	32	25	57	250	21	1				1	2

17) COD.: 38361 NUCLEO : NUEVO AMANECER

No.	No. COD. UR.	UNIDADES EDUCATIVAS	NOMBRE DIRECTOR(A)	ING. PROG. DE TRANSF.	TURNO	AREA	GRADOS												PA	ALUMNOS												TOTAL ALUMNOS	DOCENTES	ADMINISTRATIVOS				TOTAL										
							Inicial			Primario						Secundario				INICIAL			PRIMARIO			SECUNDARIO			ALUMNOS	CENTROS	DIRECTOR			SECRETARIO	REG.	PART.												
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		13	14	V	M	T	V	M	T	V									M		T									
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		13	14	V	M	T	V	M	T	V									M		T									
1	80660072	San Andrés de Machaca	German Choque Catacora	1996	M-T	U		1	1	1	1	1													6			0	16	17	33	19	11	30			0			0	63	6	1				1	2
2	80660073	San Andrés			M-T	U							1	1	1	1	1								6			0			0	0	11	20	31	34	26	60	91	12						0		
3	80660077	Kanapata	Agustin Mullisaca Mamani	1996	M-T	R	1	1	1	1	1	1	1												8			0	14	11	25	10	6	16	10	4	14			0	55	5	1				1	2
4	80660078	Iro. de Mayo			M-T	R							1	1	1	1									4			0			0			0			0	32	8	40	40	5					0	
5	80660120	Loa Nazacara		1999	M-T	R	1	1	1	1	1	1	1	1											10	4	6	10	9	7	16	15	12	27	14	9	23			0	76	7				1	1	
6	80660121	Alto de la Alianza	Jaime Gomez Lente		M-T	U							1	1	1	1									4			0			0			0			0	35	36	71	71	7	1				1	2
7	80660074	Chujpuera		1996	M-T	R		1	1	1	1	1													6			0	8	8	17	8	8	16			0			0	30	2					0	
8	80660122	San Antonio		1999	M-T	R		1	1	1	1														5			0	9	6	15	7	2	9			0			0	24	1					0	
9	80660123	Jesús de Manquiri		1999	M-T	R		1	1	1															3			0	2	5	7	4	2	6			0			0	13	1					0	
T O T A L :																									4	4	6	10	58	55	113	60	41	101	35	33	68	101	70	171	463	46	3	0			4	7

18) COD.: 33363 NUCLEO: PEDRO DOMINGO MURILLO

No.	No. COD. UE.	UNIDADES EDUCATIVAS	NOMBRE DIRECTOR (A)	ING. DE TRANSFER.	TURNO	A. R. E. A.	GRADOS												PA. R. A. LOS	ALUMNOS															TOTAL ALUM. NOS	DO. CEN. TES	ADMINISTRATIVOS					TOTAL								
							Inicial			Primario						Secundario				INICIAL			1ER CICLO			2DO. CICLO			3ER CICLO			1RO. A 4TO.					DIREC. TOR	Sec.	Reg.	Part.										
							1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	8	1		2	3	V	M	T	V	M	T	V	M	T	V	M	T																	
1	80660149	Villa Pumma	Rodolfo Laura Copaja	2000	M-T	R			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12			0	10	10	20	15	13	28	15	8	23	28	19	47	118	8	1					1
2	80660150	Centro Mauri		2000	M-T	R			1	1	1	1	1	1													6	3	4	7	7	8	15	3	4	7			0			0	29	2						0
3	80660154	Sombra Pata		2000	M-T	R			1	1	1	1	1	1	1	1											9	2	2	4	10	6	16	10	14	24	11	12	23			0	67	3					1	1
4	80660155	José Oliva Arias	José Mamani Mamani	-	M-T	R														1	1	1	1				4			0			0			0			0	26	24	50	50	5	1					1
5	80660204	Batallon Colorados	Leonardo Huancá Mamani	-	M-T	R							1	1	1	1	1	1	1	1	1					7			0			0	7	4	11	16	10	26	34	21	55	92	8	1					1	2
6	80660151	Ticunuruti		2000	M-T	R			1	1	1	1	1														5			0	11	6	17	6	10	16			0	33	2							0		
7	80660153	Antaquirani		2000	M-T	R			1	1	1	1															5	4	2	6	1	9	10	7	2	9			0	25	2							0		
8	80660152	Chulluncayani		2000	M-T	R			1	1	1	1															5			0	5	7	12	1	3	4			0	16	1							0		
9	80660075	Elizardo Paras de Karacotaña		2000	M-T	R			1	1	1																3			0	3	6	9	9	2	5			0	14	1							0		
T O T A L :																9	8	17	47	52	99	52	52	104	42	30	72	88	64	152	444	34	3					2	5											

19) COD.: 38364 NUCLEO: CONCHACOLLO

No.	No. COD. UE.	UNIDADES EDUCATIVAS	NOMBRE DIRECTOR (A)	ING. DE TRANSFER.	TURNO	A. R. E. A.	GRADOS												PA. R. A. LOS	ALUMNOS															TOTAL ALUM. NOS	DO. CEN. TES	ADMINISTRATIVOS					TOTAL							
							Inicial			Primario						Secundario				INICIAL			1ER CICLO			2DO. CICLO			3ER CICLO			1RO. A 4TO.					DIREC. TOR	Sec.	Reg.	Part.									
							1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	8	1		2	3	V	M	T	V	M	T	V	M	T	V	M	T																
1	80660144	Tupac Katari A	Pedro Ventura Llanqui	2000	M-T	R			1	1	1	1	1	1	1	1										9	2	3	5	5	10	15	25	14	39	27	25	52			0	111	7	1					1
2	80660202	Tupac Katari B			M-T	R																					4			0			0			0			42	30	72	72	4						0
3	80660076	Rosapata		1996	M-T	R			1	1	1	1	1														6			0	9	5	14	8	5	13			0	27	2							0	
4	80660146	San Pedro San Pablo		2000	M-T	R			1	1	1	1															5			0	8	7	15	7	10	17			0	32	2							0	
5	80660147	Villa Circaya		1999	M-T	R			1	1	1	1															5			0	12	6	18	9	4	13			0	51	2							0	
6	80660148	Chuncarcota de Machaca		1999	M-T	R			1	1	1	1	1														6			0	10	6	16	6	14	20			0	36	2							0	
T O T A L :																2	3	5	44	34	78	55	47	102	27	25	52	42	30	72	309	19	1	0	0	0	0	1											

20) COD: 33365 NUCLEO: VILLA ARTASIVI

No.	No. COD. UE.	UNIDADES EDUCATIVAS	NOMBRE DIRECTOR (A)	ING. PROG. DE TRANSF.	TURNO	A	GRADOS												PA	ALUMNOS												TOTAL ALUMNOS	DO-CEN-TES	ADMINISTRATIVOS																				
							Inicial			Primario						Secundario				INICIAL			1ER CICLO			2DO. CICLO			3ER CICLO					SECUNDARIO 1RO. A 4TO.			DIR	Sec	Reg	Part														
							1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	8	1		2	3	V	M	T	V	M	T	V	M	T	V			M	T	V					M	T												
1	80660066	Antonio Diaz Villanill		1996	M-T	R				1	1	1	1	1	1												6			0	8	12	20	8	13	21			0			0	41	4					1	1				
2	80660067	Boliviano Japenas	Vicente Choqueshuanca Mullisac	2003	M-T	R																					6			0							0	15	16	31	42	27	69	100	9	1							1	1
3	80660068	Ladislao Cabrera		1996	M-T	R				1	1	1															3			0	4	7	11				0			0			11	1								0	0	
4	80660069	Marysle Quiroga Santa Cruz		1999	M-T	R				1	1	1	1	1	1												6			0	11	13	24	4	6	10			0			0			94	2							0	0
5	80660070	Artofagasta A		1994	M-T	R				1	1																2			0	8	8	16				0			0			13	1								0	0	
6	80660071	Juan José Torres		1996	M-T	R				1	1	1															3			0	3	7	10				0			0			10	1								0	0	
T O T A L :																		0	0	0	36	44	78	12	19	31	15	16	31	42	27	69	209	18	1	0	0	1	2															

Vincha, 21 de Julio de 2005

= 1196

E. Ramos V.
 Dra. Esther Ramos Valdovinos
 TECNICO S. I. E.

