

T-1521

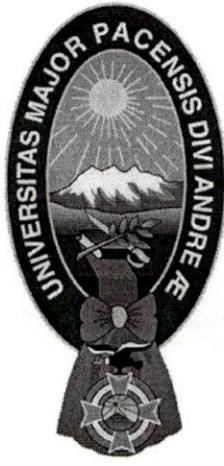
Aprobado con Distinción 89 Puntaje

CS.ED-345

La Paz 12 de Mayo de 2006.

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACION**

*Mgs. Juan E. Garcia Puchas*  
Presidente



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

**TESIS DE GRADO**

**"Clima Organizacional en la Reforma Educativa  
en el sistema educativo Metodista Instituto  
Americano  
La Paz"**

**Tesis de grado para optar el título de Licenciatura en  
Ciencias de la Educación**

**Postulante: Univ. Vidal Ticona Gutiérrez  
Tutor: Lic. Orlando Huanca**

**La Paz - Bolivia  
2006**



*Guachalla M.*  
Lic. Eusebio Guachalla M.  
DOCENTE  
CIENCIAS DE LA EDUCACION  
Universidad Mayor de San Andrés  
Tribu 24

CLIMA ORGANIZACIONAL  
REFORMA EDUCATIVA  
OBJETIVOS EDUCATIVOS  
ADMINISTRACION EDUCATIVA

125 p. 23 ref.

01621  
01621  
Mg. Cs. Domingo Mamani Colque  
DOCENTE CS. EDUCACION - UMSA - UPEA  
REG. No. PCE-007-M.C.D.  
Tri bouck  
1304  
HUMANIDADES UMSA

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo dedico a mis padres Rafael y Carmen, a mi esposa Irene y a mi hijo Zinder, con todo mi gratitud, por su apoyo y motivación por la culminación de esta etapa de estudio.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincero agradecimiento al Lic. Orlando Huanca, por su valioso guía en la elaboración del presente trabajo de investigación.

Al Instituto Americano de La Paz, por haber permitido realizar el trabajo de investigación y el apoyo incondicional.

Al Lic. Domingo Mamani, Lic. Eusebio Guachalla por sus sugerencias oportunas en el proceso de investigación.

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

### PRIMERA PARTE LA INVESTIGACIÓN

#### CAPITULO I

1. Justificación.....	5
2. Planteamiento del problema.....	7
3. Planteamiento de la hipótesis.....	9
4. Variables.....	9
5. Objetivos.....	9

#### CAPITULO II

#### METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Tipo de estudio.....	11
2. Universo de estudio.....	11
3. Población y muestra.....	11
4. Criterios de selección.....	12
6. Etapas y fases de la investigación.....	15

## CAPITULO III

### MARCO REFERENCIAL

#### 1. IDENTIDAD DE LA UNIDAD EDUCATIVA

1.1 Datos de identificación externa.....	19
1.2 Datos estadísticos.....	21
1.3 Contexto histórico y geográfico de la Unidad Educativa.....	24
1.4 Contexto legal.....	26
1.5 Características del alumno.....	27
1.6 Características de la Madres y padres de familia.....	27
1.7 Características del personal docente.....	28
1.8 Perspectivas del futuro.....	28
1.9 Proyecto Educativo.....	29

#### 2. FINALIDADES Y OBJETIVOS EDUCATIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA

2.1 Objetivos educativos de la Unidad Educativa.....	30
2.2 Objetivos curriculares de las etapas que se imparten en la Unidad Educativa.....	31
2.3 Estructura de formación curricular .....	33
2.4 Modalidades de aprendizaje.....	33
2.5 Niveles y Ciclos.....	33

### **3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA.....**

3.1 Estructura organizativa.....	34
3.2 Estilo de dirección.....	43
3.3 Órgano de gobierno.....	35
3.4 Equipos de docentes.....	37
3.5 Puestos funcionales.....	38

## **SEGUNDA PARTE MARCO TEORICO**

### **CAPITULO IV**

#### **MARCO TEORICO**

#### **1. EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS EDUCATIVOS EN PROCESO DE CAMBIO**

1.1 Clima Organizacional.....	41
1.2 El factor organizativo en el proceso de cambio.....	44
1.3 El proceso de organización escolar.....	47
1.4 La función de la administración en la organización.....	51
1.5 Características del Director en la Labor organizacional.....	55
1.6 Roles y funciones de la comunidad educativa.....	60

#### **2. LOS PROCESOS DE CAMBIO, A PARTIR DE LA REFORMA EDUCATIVA**

2.1 Antecedentes.....	64
2.2 La Estructura Curricular.....	66

2.3 La organización pedagógica del aula.....	68
2.4 Los Proyectos de aula.....	69
2.5 La posición de la Reforma Educativa, en cuanto a la organización.....	70
2.6 Proceso de cambio planeado.....	71
2.7 Estado deseado.....	72

## **TERCERA PARTE DE LA INVESTIGACION**

### **CAPITULO V**

#### **ESTUDIO DE CAMPO**

#### **1. PRESENTACIÓN DE LOS DATOS Y LA INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS A LOS DOCENTES**

1.1 Grafico No. 1 Opinión de los docentes a cerca de la Reforma Educativa.....	75
1.2 Grafico No. 2 Percepción de los maestros a cerca del cambio en la escuela.....	76
1.3 Grafico No. 3 Opinión del docente sobre el asesoramiento Que recibe en su tarea educativa.....	77
1.4 Grafico No. 4 ¿Aceptan capacitarse los docentes? Y cuales Son las razones por la que el docente acepta capacitarse.....	79
1.5 Grafico No. 5 Opinión de los docentes sobre el apoyo que brinda La directora en el cambio.....	81
1.6 Grafico No. 6 la Reforma Educativa afecta a las relaciones Interpersonales.....	82
1.7 Grafico No. 7 Aceptación del docente sobre la forma Administrativa .....	83

1.8 Grafico No. 8 Apoyo a la directora en la Unidad Educativa .....	84
1.9 Grafico No. 9 Dificultades en la implementación Educativa de los docentes.....	85
1.10 Grafico No. 10 La realidad del docente y la adecuación de la Reforma Educativa.....	86
1.11 Grafico No. 11 Rol de la Directora en la Reforma Educativa..	87
1.12 Grafico No. 12 Percepción del medio ambiente de trabajo.....	88
1.13 Grafico No. 13 Influencia del cambio pedagógico en las relaciones personales según los docentes.....	89
1.14 Grafico No. 14 Influencias de la Reforma Educativa en las Relaciones entre el docente y la Directora.....	90
1.15 Grafico No. 15 Avance de la Reforma Educativa en la Escuela según los docentes.....	91
1.16 Grafico No. 16 Trabajo de la asesora en el rol educativo.....	92

## **2. PRESENTACIÓN DE ENTREVISTA Y SU INTERPRETACIÓN**

2.1 Cuadro No. 1 Opinión de la directora sobre las acciones Organizativas.....	93
2.2 Cuadro No. 2 Opinión de la asesora sobre el proceso de Cambio a partir de la Reforma Educativa.....	95

## **3. PRESENTACIÓN DE LA OBSERVACIÓN Y SU INTERPRETACIÓN**

3.1 Cuadro No. 1 Características del Clima Organizacional Observación del contexto.....	97
3.2 Cuadro No. 2 Actividades administrativas y organización Escolar.....	99

3.3 Cuadro No. 3 Actividades académicas y asesoramiento Pedagógico.....	102
3.4 Cuadro No. 4 Actividades de los docentes y relaciones Interpersonales.....	104

## **CUARTA PARTE ANÁLISIS Y CONCLUSIONES**

### **CAPITULO VI**

#### **ANÁLISIS Y CONCLUSIONES**

##### **1. NIVELES DE ANÁLISIS**

1.1 Proceso de cambio institucional en la implementación de la Reforma Educativa en el Tercer Nivel del Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de La Paz .....	109
1.2 El asesoramiento pedagógico en el Tercer Nivel del Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de La Paz .....	110
1.3 Actualización y Capacitación docente.....	112
1.4 El rol de docente en el proceso de cambio.....	113

##### **2. El clima organizacional en el Tercer Nivel del Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de La Paz**

2.1 Planificación y organización escolar.....	115
2.2 El rol del director en el proceso de cambio: administración Educativa.....	116
2.3 Relaciones interpersonales.....	118
2.4 El ambiente de trabajo.....	119

<b>CONCLUSIONES</b> .....	120
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	122
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	124
<b>ANEXOS</b> .....	126

## INTRODUCCION

En muchos países latinoamericanos, como ser Chile, México, Perú, Argentina, Colombia y otros se han implementado las Reformas Educativas, con el intento de mejorar la calidad de la educación, a partir de paradigmas actuales como el constructivismo, la escuela activa y otras tendencias educativas.

En Bolivia la Reforma Educativa se ha implementado desde 1994 con el propósito de cambiar las viejas prácticas tradicionales que promueven una educación individualista, memorística y arribista. Esta Reforma no se ha implementado solamente por que se le ha ocurrido al gobierno; si no, por el contrario, ésta ha sido fruto de constantes congresos pedagógicos, seminarios y debates, con la participación masiva de maestros, trabajadores y diferentes instancias involucradas en la educación.

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

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

La Unidad Educativa Eduardo Zuazo Cuenca de la población de Caranavi del Departamento, de La Paz, es un centro piloto y experimental del programa de transformación de la Reforma Educativa es un claro ejemplo de esta situación, donde se pueden observar diferentes dificultades, a partir de proceso de cambio institucional que plantea la Reforma Educativa.

En esta Unidad Educativa, existe una diversidad de criterios acerca de la aceptación de la Reforma Educativa ocasionando rencillas en las relaciones interpersonales. A esta diferencia de opiniones y percepciones, se suma a la gran confusión que existe en cuanto a los aspectos técnicos-pedagógicos operativos, y falta de información, orientación de parte de la dirección y de la Asesoría Pedagógica. Esta situación, crea resistencia y conflicto, en los maestros, dificultando el óptimo desarrollo de los programas que propone la Reforma Educativa.

De esta manera, en el presente estudio, se plantea determinar cual es la influencia de los procesos de cambio institucional que plantea la reforma educativa, en un Clima Organizacional Educativo, para así proponer algunas recomendaciones que puedan ser extensivas a otras experiencias educativas que atraviesan por similar situación.

El documento se encuentra organizado en tres partes: La primera esta referida a los aspectos generales de la investigación que son: El problema, la Metodología y el Marco Referencial, la segunda parte de la Tesis esta referida a la fundamentación teórica de la investigación, y contiene un solo capítulo que es el Marco Teórico; finalmente la tercera parte esta referida Al estudio de campo; contiene dos capítulos.

Los capítulos están organizados de la siguiente manera: En el capítulo I, se desarrolla la justificación, el problema, la hipótesis, las variables y los objetivos que se persigue con la investigación.

En el Capítulo II se desarrolló la metodología que se ha seguido en la investigación, el universo, la muestra y las etapas de la investigación.

En el capítulo III se plantea el Marco Teórico donde se desarrollan puntos esenciales, que son: el Clima Organizacional en los Centros Educativos en proceso de cambio y los procesos de cambio a partir de la Reforma Educativa.

En el capítulo IV se realiza la presentación de los datos obtenidos en la investigación respectiva.

En el capítulo V se desarrolla el análisis de la investigación, tomando en cuenta la interpretación de los datos y el marco teórico.

Finalmente el capítulo VI se plantea las conclusiones a las que se han llegado en la investigación; además de las recomendaciones que se pueden verter, a partir de los resultados alcanzados.

# Primera parte la investigación

# CAPITULO I

## 1. JUSTIFICACIÓN

A partir de la Ley de Reforma Educativa, en las escuelas se atraviesa por un proceso paulatino y permanente de cambios, principalmente en el ámbito pedagógico. Estos cambios exigen, en los maestros, una nueva dinámica de trabajo; una nueva manera de pensar, de actuar y sobre todo, de entender el proceso enseñanza - aprendizaje. Sin embargo, en la práctica, este proceso de cambio no se da fácilmente, por el contrario, este proceso crea confusiones, dificultades y conflictos en las relaciones interpersonales.

Esta situación se observa en el Tercer nivel del Ciclo de aprendizajes esenciales del Instituto Americano de La Paz, donde se ha iniciado la implementación de la Reforma Educativa, con el Programa de Transformación en el nivel primario. Este cambio ha generado disconformidades, respecto a la Reforma Educativa.

La mayoría de los profesores están de acuerdo con los cambios que propone la Reforma y actúan de acuerdo a ello. Pero algunos de los docentes no la aceptan, razón por la cual se resisten a cambiar su práctica tradicional. En cambio otros profesores prefieren no hablar al respecto y se limitan a realizar los cambios con indiferencia o trabajar por cumplir sin ninguna convicción.

Estas diferencias de opiniones, malogran las relaciones interpersonales entre los maestros, creando barreras en la comunicación y el dialogo, que debería existir siempre en una unidad educativa para no perjudicar el buen desarrollo del proceso educativo.

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

Sin embargo, en el tercer nivel del Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de La Paz, se observa que la Directora necesita una constante información acerca de los postulados de la Reforma Educativa y por la insuficiente orientación hace que, de una manera disimulada, imponga su autoridad, contribuyendo así a profundizar aun más, el ambiente tenso en el establecimiento. Aunque, aparentemente, es previsible percibir un ambiente de cordialidad.

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

Todos estos aspectos hacen que, en el establecimiento, se trabaje en un ambiente tenso y complicado, donde afloran las susceptibilidades, el malestar, la desconfianza y rivalidad, entre los maestros. Este clima de desorientación y malos entendidos, obstaculiza el logro de los objetivos, reduciendo la calidad en la educación.

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

Los resultados obtenidos en la presente investigación, contribuirán al desarrollo de la Reforma Educativa, por que a partir de este estudio, se podrá realizar un análisis de la Reforma Educativa y ayudará a reflexionar y a reconocer a los educadores y autoridades educativas, cuan importante es trabajar en un ambiente de cordialidad y armonía, si se requieren hacer cambios; por otro lado, estos resultados también contribuirían a mejorar el clima organizacional en la unidad educativa, y así, desarrollar cambios verdaderos en función de la calidad educativa.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Al implementarse la Ley 1565 de la Reforma Educativa del 7 de julio de 1994, han surgido cambios significativos en la práctica pedagógica de aula. Sin embargo, se han presentado variedad de dificultades en este proceso de cambio. Uno de estos casos es precisamente el Tercer nivel del Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de La Paz, donde los maestros no tienen una orientación suficiente y adecuada por falta de constantes talleres de actualización y acompañamiento constante en el proceso de trabajo sobre la nueva practica pedagógica, que propone la Reforma Educativa, resistiéndose a dejar atrás su practica educativa tradicional y memorística.

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

pedagógicas relativas a la Reforma Educativa, donde asistieron los maestros que empezaron a trabajar en los núcleos de transformación y mejoramiento. Estos Talleres organizados por Asesores Pedagógicos y/o por la Dirección Distrital, se llevaron a cabo en distintos establecimientos, como en el Instituto Americano de La Paz, donde no todos los maestros asumieron con seriedad y interés de los talleres de actualización.

Los maestros que no tomaron interés y los que no asistieron a los talleres, casualmente son los que se oponen a la Reforma Educativa y son docentes que tuvieron confusiones, en el proceso del trabajo de aula por que, la tarea que está acostumbrado a realizar cambia radicalmente, por estar enmarcados en la practica tradicional conductista. En cambio, los maestros que aceptaron la transformación, tienen una mayor predisposición a enfrentar esta situación como un reto al asumir un nuevo enfoque educativo y adquirir nuevas experiencias.

A raíz de los cambios que propone la transformación en el Tercer nivel del Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de La Paz, algunos docentes fueron cambiados de sus funciones de ser uni-docentes a ser pluri-docentes

La reestructuración administrativa (estructura curricular) que exige la Reforma Educativa ocasionó un ambiente conflictivo en las relaciones interpersonales del Tercer nivel del Ciclo de aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de La Paz, ya que algunos Maestros, no comparten opiniones, sugerencias, ni proponen soluciones a problemas educativos que se presentan en la unidad educativa, prefieren trabajar con indiferencia y solo por cumplir sus obligaciones y/o funciones académicas.

Esta situación conflictiva, en las relaciones: maestros - maestros, maestros - Director, han ocasionado un desequilibrio institucional, perjudicando el adecuado desarrollo organizativo de las actividades escolares. Cuando estas relaciones debieran llevarse a cabo en un marco de comunicación, dialogo, convivencia, afecto y respeto, en función de la educación del alumnado en general motivo que nos ha llevado a investigar la influencia que tiene el proceso de cambio en el clima organizacional, presentándose el siguiente problema:

¿Cuál es la influencia de los procesos de cambio institucional que plantea la Reforma Educativa, en el Clima Organizacional educativo del Tercer nivel del Ciclo de aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de La Paz?

### **3. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS**

"Los Procesos de cambio educativo Institucional que plantea la Reforma Educativa afectan al clima organizacional educativo, generando dificultades de comunicación e interrelación en el equipo docente, del Tercer nivel del Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de La Paz".

### **4. VARIABLES**

#### **4.1 Variable Independiente**

Proceso de cambio educativo institucional.

#### **4.2 Variable Dependiente**

El Clima Organizacional.

### **5. OBJETIVOS**

#### **5.1 Objetivo General**

Determinar la influencia que tiene los procesos de cambio institucional que plantea la Reforma Educativa, sobre el Clima Organizacional educativo, en el Tercer nivel del Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de La Paz.

## **5.2 Objetivos Específicos**

- \* Identificar el clima organizacional que vive la escuela durante los procesos de implementación de la Reforma Educativa.
- \* Analizar las fortalezas y debilidades que se presentan en la implementación institucional de la Reforma Educativa.
- \* Analizar los roles de la Dirección escolar en su relacionamiento con los maestros durante la implementación de la Reforma Educativa.
- \* Conocer las dificultades que provoca un Clima Organizacional adverso, en la relación laboral maestro - director.
- Identificar aspectos positivos y negativos en la institución escolar, respecto a la Reforma Educativa.

## **CAPITULO II METODOLOGIA**

### **1. TIPO DE ESTUDIO**

El presente estudio desarrolla una investigación exploratoria, que según Roberto Hernández Sampieri: "Los estudios exploratorios se exploran, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes"... "Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos realmente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad metodológica de la investigación"

Es exploratoria, porque en nuestro país, todavía no se ha realizado investigación sobre el presente tema de estudio. Clima organizacional que es importante en el actual proceso de cambio que sufre la educación a través de la Reforma Educativa.

### **2. UNIVERSO**

El universo esta conformado por el Tercer nivel del Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de la Ciudad de La Paz ubicada en la zona de Sopocachi.

### **3. POBLACION Y MUESTRA**

En el presente estudio se ha seleccionado la muestra, bajo la técnica del muestreo dirigido, según Sampieri "Las muestras dirigidas son validas en cuando a que un determinado diseño de investigación así lo requiere, sin embargo los resultados son generalizables a la muestra en si o a muestras similares", porque el investigador selecciona los elementos de la muestra, por lo

cual se han aplicado los instrumentos a toda la población seleccionada, para el universo.

#### **4. CRITERIOS DE SELECCIÓN**

Los criterios de selección que se tomaron en cuenta en el presente estudio son:

- Que la Directora tenga permanencia en el establecimiento no menos de un año.
- Que el personal docente del establecimiento tenga un desempeño laboral no menor de dos años en el establecimiento educativo.
- Que la asesora Pedagógica tenga un año de labor educativa en la escuela.

Los integrantes del universo, de otra forma son considerados como protagonistas, al margen de los alumnos, por tener niveles de decisiones administrativas y académica, en el proceso de cambio (implementación de la Reforma Educativa). Ya que en el presente estudio se consideran unidades a maestros, director y asesora pedagógica de la escuela.

#### **5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Los instrumentos de investigación que se utilizaron para recoger la información en el presente estudio son:

#### **a) El cuestionario.**

- El cuestionario compuesto por preguntas abiertas y de selección múltiple.
- El cuestionario fue elaborado tomando en cuenta las variables de estudio, para llegar a conocer la incidencia del cambio educativo, en el Clima Organizacional.
- Se elaboró un formulario de preguntas, las mismas que están organizadas en tres sectores. En el primer sector, las preguntas son para obtener los datos generales; en el segundo, las preguntas son dirigidas a obtener información acerca de las opiniones que tienen los maestros sobre la reforma educativa en el Tercer nivel del Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de La Paz. Finalmente, en el tercer sector, las preguntas están dirigidas a obtener información acerca de sus experiencias personales de trabajo en la escuela.
- No se entrevistó a los maestros, por el ambiente tenso y susceptible que existe entre maestros – maestros, maestros – Directora. Por esta situación se elaboró un cuestionario sienta aplicado por la asesora pedagógica, por el ambiente anteriormente mencionado y la desconfianza que existe en la unidad educativa.

#### **b) La Entrevista**

- Este instrumento se aplicó al Director - Maestros y Asesora del Tercer nivel del Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de La Paz. Las entrevistas, para cada una de ellas, fueron diferentes. El formulario de preguntas, para el Director, fueron estructuradas en base a cuatro aspectos, que son: El proceso de cambio con la Reforma Educativa; las relaciones

personales en el equipo, las dificultades que se dan en la organización del colegio y el rol del Director en el proceso de cambio. El formulario de preguntas para la asesora pedagógica, en cambio fue de selección múltiple, combinada con preguntas abiertas. Todas ellas organizadas en cinco aspectos que son: Reforma Educativa y proceso de cambio en el establecimiento; el asesoramiento pedagógico y sus dificultades; El rol de los maestros en el proceso de cambio; las relaciones interpersonales y el Clima Organizacional.

### **c) La Observación**

- La observación se aplicó a las actividades organizativas, administrativas y académicas, que se dan en el Tercer nivel del Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de La paz. Para ello se utilizó una ficha de observación, con seis categorías que son:

- Las actividades administrativas.
- La organización escolar.
- Las actividades académicas.
- El asesoramiento pedagógico.
- Las actividades de los maestros.
- Las relaciones interpersonales.

## **6. ETAPAS Y FASES DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se realizó sobre la base de dos etapas, que fueron:

- Primera etapa: de documentación y revisión teórica, donde se elaboró el contexto referencial y teórico del estudio.
  
- En la segunda etapa: se realizó el estudio de campo, para lo cual se realizaron cuatro fases sistemáticas y progresivas de investigación, que fueron: Construcción y Validación de los instrumentos; Recolección de los Datos; Procesamiento de la información y finalmente, el Análisis y Conclusiones.

### **1.1 Fase N. 1: Construcción y Validación de los Instrumentos**

Los Instrumentos de investigación se elaboran sobre la base de los indicadores y a las categorías de análisis, las mismas que fueron elaboradas y previamente operacionalizadas las variables de la hipótesis.

- El proceso de cambio a través de la Reforma Educativa.
  
- El asesoramiento y capacitación docente.
  
- La administración y organización Escolar.
  
- Las relaciones interpersonales en el equipo docente.
  
- La organización y toma de decisiones.

Una vez elaborado estos instrumentos, se sometieron a la validación que se realizó de dos formas: En forma interna, con un grupo de cinco maestros de

otra unidad educativa y en forma externa, con los aportes y sugerencias del tutor de la presente investigación.

## **1.2 Fases N. 2 Recopilación de la información**

La información fue recogida, aplicando los instrumentos de investigación que fueron: El cuestionario, la entrevista y la observación.

- La entrevista, se aplicó de manera separada a la Asesora Pedagógica y a la Directora del Tercer nivel del Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de La Paz. El tiempo empleado en cada una de dichas entrevistas fue de aproximadamente 45 minutos; todas las preguntas fueron respondidas sin ninguna dificultad. Para estas entrevistas se utilizaron los instrumentos que fueron construidos y validados anticipadamente.
- El cuestionario, se aplicó a los maestros mediante la asesora Pedagógica y la forma adoptada fue para que respondieran en sus casas. La dificultad con la que se tropezó, fue que tardaron en entregar los instrumentos ya aplicados. No se realizó la entrevista a los maestros, por el ambiente tenso, de desconfianza y susceptibilidad que existe, entre maestros - maestros Directora del Tercer Nivel de Segundo Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de La Paz.
- La observación, se realizó a las actividades académicas, administrativas y organizativas, del Tercer Nivel de Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de La Paz. El tiempo que se aplicó la observación fue de tres meses

consecutivos, dos veces por semana, desde el 17 de agosto hasta el 14 de octubre del 2004 pro total la aplicación de la observación se contó con colaboración y apoyo auxiliar que, previamente, fue capacitado para ello. El instrumento que se utilizó fue la ficha de observación y un cuadernillo de notas. Los principales momentos de observación fueron los recreos, los consejos de maestros, que varían de veinte a sesenta minutos y las actividades extra curriculares realizadas en el establecimiento.

### **1.3 Fase N. 3: Procesamiento de los datos**

Una vez aplicados los instrumentos, se procesó y se organizó la información obtenida, para el cual se realizaron tres actividades, que son:

- a) La tabulación de los datos: Para procesar y organizar la información obtenida, con todas las técnicas de investigación, se recurrió a un trabajo computarizado, para elaborar los cuadros estadísticos.
- b) Elaboración de Gráficos Estadísticos: Con los datos organizados y procesados en los cuadros estadísticos, se elaboraron los gráficos y tablas de frecuencias, en relación a las variables de estudio. También es importante hacer notar que en los cuadros se encuentran datos cuantificados de la información de preguntas abiertas del cuestionario.
- c) Interpretación de datos: con los datos organizados en los gráficos estadísticos, se realizó la interpretación de cada uno de ellos. En esta interpretación se tomaron en cuenta, la relación de las variables, objetivos, para verificar si la investigación es válida.

#### **1.4 Fase N. 4: Análisis y conclusiones**

El análisis de los resultados obtenidos en la investigación se realizó tomando en cuenta los objetivos y las categorías de análisis, las mismas que fueron construidas en base a las variables de la hipótesis y los aportes obtenidos en el marco teórico. Estas categorías fueron:

- El proceso de cambio a través de la Reforma Educativa.
- El asesoramiento y capacitación docente.
- La administración y organización escolar.
- Las relaciones interpersonales en el equipo docente.
- La organización y toma de decisiones.

Las conclusiones se elaboraron tomando en cuenta el problema de investigación, los objetivos planteados, la hipótesis y el análisis. También se elaboran algunas recomendaciones, en base a los resultados alcanzados.

## **CAPITULO III**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **1. IDENTIDAD DE LA UNIDAD EDUCATIVA**

##### **1.1 Datos de identificación externa**

El colegio Instituto Americano es una institución confesional dependiente de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia, empeñada en renovarse profundamente y en forma planificada, establece su marco doctrinal mediante principios éticos- teológicos sustentados por la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia IEMB compeliendo con su misión de ser una comunidad educativa, parte del pueblo de Dios que proclama a Jesucristo y su reino de justicia y liberación, forma y educa a la persona, varón y mujer, desde la realidad boliviana, para su participación solidaria y crítica en la transformación de la sociedad.

El colegio Instituto Americano sostiene los siguientes principios y valores como las opciones fundamentales que manifiestan la identidad de la institución dichos enunciados son los que expresan el ideal de educación, su utopía como colegio y al mismo tiempo, son los parámetros éticos que hacen creíble a la institución y guían su proceder.

Una educación liberadora refleja una perspectiva del reino de Dios en su opción preferencial por los más débiles y vulnerables, en particular por los niños/as y jóvenes como sujetos por los que Jesús tuvo especial interés por ser éstos bienaventurados en su reino (Marcos 10:13-16), de manera que se inculque en ellos/as y en toda la comunidad educativa la sensibilidad y compromiso por la lucha contra la injusticia, la opresión, el atropello y la violencia a la dignidad humana.

Una educación con profunda vocación nacional y latinoamericana que, en medio de las barreras sociales y culturales, así como el fraccionamiento religioso en el continente, promueva la aproximación e interacción de las naciones y étnias que conviven en Bolivia, buscando la integración, respeto y valoración mutuo, de manera que se exprese aquello que el reino de Dios contempla como el peregrinaje de las naciones rumbo a su unidad al final de los tiempos (Mateo 8:11, Apocalipsis 7:9), unidad en la diversidad que anticipa la misma iglesia.

Una educación evangelizadora, enfatiza como opción principal el compromiso con Jesucristo y el evangelio del reino de Dios todo el proceso educativo de la comunidad Amerinst, una educación que reconozca las implicaciones y demandas evangelísticas de la opción preferencial por los oprimidos y discriminados del mundo, en términos de la necesaria inculturación de la fe cristiana dentro los patrones y valores de las diversas culturas bolivianas una educación que incluya atención y animación pastoral de y para toda la comunidad educativa.

Una educación en la perspectiva de la creación de Dios, que promueva la equidad de género como expresión de la justicia del reino expresada en la creación de Dios del hombre y la mujer, la pareja humana (Génesis 1:27) como imagen y semejanza de Dios, llamados a vivir en familia y comunidad, con igualdad de oportunidades para desarrollar sus potencialidades a plenitud, conforme a los dones y talentos con los que Dios les ha dotado.

Una educación que afirma que la creación de Dios continúa en el trabajo humano que la transforma, orientándose en la resurrección de Jesucristo como comienzo de una nueva creación en el mundo una educación integral, con

calidad académica y humana, orientada a niveles superiores que propugna habilitar a los/as futuros ciudadanos/as en técnicas y aptitudes para incorporarlos eficiente y críticamente en el mundo del trabajo humano, cuyos frutos puedan ser compartidos solidariamente por todos, como expresión de la justicia del reino de Dios, recordando que Jesucristo es “la imagen del Dios invisible, el primogénito de la creación, porque en él fueron creadas todas las cosas, las que hay en los cielos y las que hay en la tierra” (Colosenses 1:15-16).

Una educación con educadoras y educadores inspirados en Jesucristo y su evangelio del reino de Dios, semejantes a Jesús maestro y pastor, donde no falte el testimonio, el encuentro personal y el compromiso con el anuncio salvífico de Cristo; la vocación por el servicio sensible y dedicado que inspire confianza y credibilidad; la constante renovación profesional y vocacional para garantizar una educación integral y de calidad.

Una educación promotora de la participación y desarrollo de la familia, como célula de la vida social y formadora de valores inspirados en el evangelio corresponsable con la educación de sus hijos/as.

## **1.2 Datos Estadísticos de la Población de alumnos/as de la Unidad Educativa (Nivel primario y secundario)**

La población del Colegio Instituto Americano de la ciudad de La Paz en la presente gestión es 5200 alumnos entre varones y señoritas en toda la comunidad educativa comprendidos de Nivel Inicial (Kinder), Primero, Segundo y Tercero Ciclo de Aprendizaje (Primero Básico a octavo de primaria) y Nivel Secundario (1ro Medio a 4to Medio) en cada nivel existe cinco paralelos.

La infraestructura de la unidad educativa esta dividido por ciclos aproximadamente en 550 metros cuadrados por cada nivel que consta de 96

aulas entre salas de música, laboratorios, audiovisuales, artes plásticas, salas de capellanía de cada ciclo, Psicología, biblioteca, Sala de Internet, Salas de computación, sala de recursos pedagógicos, salas de música sala de ajedrez, enfermería y sin contar talleres, comederos y otros.

La Población de Nivel Inicial (Kinder) a Tercer Ciclo de Aprendizaje (Octavo de Primaria) del turno de la Mañana "Particular" es lo siguiente:

NIVEL O CURSO	VARONES	MUJERES	TOTAL
1. Nivel Inicial	38	30	68
2. Primero CAB	66	74	140
3. Segundo CAB	85	69	154
4. Tercero CAB	91	74	165
5. Primero CAE	72	81	153
6. Segundo CAE	88	72	160
7. Tercero CAE	90	97	187
Total Alumnos de Programa de transformación			1.027
1. Séptimo de Primaria	90	83	173
2. Octavo de Primaria	76	104	180
Total Alumnos de Programa de Mejoramiento			353
<b>Total Alumnos/as de Nivel Inicial al Octavo de Primaria</b>			<b>1.380</b>

El personal administrativo esta constituido por un director General y un Administrador General, 3 directores académicos de los ciclos y una directora de comercio, entre los gerentes educativos y secretarias son 16 quienes colaboran en el control y orden de los alumnos, el personal de contabilidad conforma 5 personas compuestos del contador, cajero y otros finalmente el personal de servicio cuenta con 40 personas que colaboran en áreas de albañil, carpintería, plomería, electricidad y otros quienes además realizan la tarea de la limpieza y mantenimiento de la infraestructura y otros.

Existentes 189 docentes todos egresados de la Normal los cuales se dividen en los niveles inicial, primaria, secundaria y comercio, aproximadamente el 30% son egresados de la universidad en diferentes áreas o especialidades y el 50% de profesores están en proceso de estudio universitario finalmente el 20% de los docentes no estudian en ninguna institución superior

### **DATOS ESTADÍSTICOS DE LOS DOCENTES DEL INSTITUTO AMERICANO DE LA PAZ**

Existentes en toda la comunidad educativa 189 docentes todos egresados de la Normal los cuales se dividen en los niveles inicial, primaria, secundaria y comercio, aproximadamente el 30% son egresados de la universidad en diferentes áreas o especialidades y el 50% de profesores están en proceso de estudio universitario finalmente el 20% de los docentes no estudian en ninguna institución superior

En Los Niveles Inicial a Octavo de primaria existen 74 docentes y dos Directores Académicos, dos Secretarias, cinco Asistentes Administrativos y Cuatro Personal de Servicios.

#### **Docentes de programa de transformacion (kinder a 8vo de primaria)**

	Director	Docente	Secreta.	Asistente Administr	Perso. servi.
Docentes del Programa de Transformación de Nivel Inicial a 3ro Ciclo de Aprendizaje	1	44	1	3	2
Docentes del Programa de Mejoramiento de 7mo. a 8vo de Primaria	1	30	1	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>74</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

### **1.3 Contexto histórico y geográfico de la Unidad Educativa**

#### **a) Inicios de Amerinst**

El Instituto Americano fue inaugurado en febrero de 1970. En el gobierno liberal del Dr. Ismael Montes después de la promulgación de la ley de libertad de cultos en Bolivia (20 de agosto de 1906) y con esto se posibilita el funcionamiento permanente de la misión metodista norteamericana en el país. El Rev. Francis M. Harrington, un talentoso pastor y abogado metodista, logró no sólo la autorización para comenzar un colegio metodista, sino una fuerte subvención económica del gobierno liberal, muy interesado en la modernización del país.

El colegio, con el nombre de The American Institute, ofrecía una educación de fuerte orientación anglosajona, clases de inglés, profesores en su mayoría norteamericanos y con una clara identidad metodista. Desde sus inicios hubo dentro del colegio presencia testimonial de la iglesia caracterizada por la tónica ecuménica y de respeto a otras confesiones cristianas. Esto responde al espíritu de una iglesia cuya misión es contribuir a la transformación de la sociedad en los términos y principios del evangelio de Jesucristo.

En 1908 murió El Rev. Francis M. Harrington muy enfermo de tuberculosis, sin embargo, a pesar de su breve permanencia en el país su obra marcó el espíritu del Amerinst y, como él mismo dijo, ha dado abundantes frutos a través de casi un siglo de existencia

## **b) Años de sobrevivencia**

En 1916 el cambio de gobierno en el país y el deterioro económico ocasionado por la I Guerra Mundial hizo que la subvención gubernamental al colegio se cancelara. A esto siguió un largo periodo de sobrevivencia del Amerinst, agudizada por la depresión mundial de 1929, la guerra del Chaco y la II Guerra Mundial, Muchas veces estuvo a punto de ser cerrado por la falta de recursos económicos, sobre todo los provenientes de fuentes misioneras norteamericanas. Inclusive durante los años de la II Guerra Mundial pasó a ser administrado por la Embajada de los Estados Unidos bajo un convenio de fidecomiso con la Iglesia Metodista.

No obstante a esta situación, el Amerinst ha dejado una huella profunda en la educación boliviana al introducir la coeducación, niños y niñas juntos en la misma escuela, el esculatismo, deportes como el básquetbo y el béisbol, la educación comercial, el inglés como segunda lengua. Tiempo después, como colegio experimental, desarrolló la educación personalizada con la estructura escolar de básico, intermedio y medio. Recibió dos veces la condecoración del Cóndor de los Andes y varios otros reconocimientos. Entre sus ex alumnos se cuenta con una pléyada de insignes hombres y mejores dentro y fuera del país.

## **c) Bolivia como tierra de decisión**

Después de la II guerra Mundial, la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia IEMB experimentó un nuevo comienzo misionero. Como propuesta a la transformación y apertura social en el país, a raíz de la revolución nacional de 1952, la Iglesia Metodista en los Estados Unidos declaró a Bolivia como tierra de decisión y con ello llegaron a Bolivia nuevos y numerosos misioneros y recursos suficientes para expandir la obra metodista en casi todos los

departamentos del país. De manera significativa aumentaron los colegios metodista. En el Amerinst de la Paz se construyeron nuevas dependencias y se dotó de un renovado equipamiento, todo ello con recursos de la obra misionera norteamericana.

A producto de esta nueva expansión misionera, la IEMB se tornó autónoma del metodismo norteamericano, a fines de los años sesenta. A partir de entonces el colegio ha experimentado un rápido crecimiento y la correspondiente a la nueva situación eclesial. En esto es significativa la incorporación de la sección fiscal como expresión de integración ético-cultural y de servicio cristiano. Actualmente se está en pleno proceso de la formulación de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) con la participación de la comunidad educativa amerinst, proyecto que ayude al colegio a readecuarse a los nuevos tiempo, en particular a la Reforma Educativa de una manera crítica y creativa y, al mismo tiempo, contribuya a reafirmar de modo remozado la vocación cristiana del Amerinst.

#### **1.4 Contexto legal**

La Unidad Educativa Amerinst cuenta con un reglamento interno instrumento que regula y norma al administración y el funcionamiento y sus niveles inicial, primario, secundario con un contenido de faltas y sanciones, atribuciones y derechos de la comunidad educativa en conformidad a la Ley 1565 de Reforma Educativa

Reglamento interno de alumnos

Reglamento interno de docentes

Reglamento interno de padres de familia

Manual de funciones administración y contabilidad

Otros

## **1.5 Características del alumno**

Los alumnos de la comunidad Educativa Amerinst pertenecen a la clase social urbano, la influencia y necesidad del entorno social en el que viven motivan a tener más expectativas y posibilidades en su formación y desarrollo personal a superarse aun nivel profesional, por otro lado los alumnos no trabajan si no disponen el tiempo completo al estudio ya que la familia a la que pertenecen tiene la posibilidad de costear sus estudios y por esta razón muchos de ellos tienen esperanzas de profesionalizarse en la universidades del exterior del país.

Son protagonistas de manera gradual y responsablemente, de su educación y participación en la vida del colegio. Los alumnos en la comunidad educativa tienen la posibilidad de ejercer la democracia y ejercitar todos valores que ello supone.

Se organizan como directivas de curso y gobierno estudiantil y a través de esa organización participan activamente en actividades de integración, crecimiento personal, recreación, así como el desarrollo de sus potencialidades y talentos por otro lado el colegio cuenta con una asociación de exalumnos/as que representa una extensión del colegio dentro de la sociedad, como presencia e influencia en la misma. En este sentido, se continuará manteniendo con ésta, una relación fluida para incorporarlos en la vida de la institución en particular en la promoción de la vocación profesional.

## **1.6 Características de las madres / padres del alumno**

Los Padres y madres de Familia de la comunidad educativa Amerinst pertenecen a la clase social urbano con una formación profesional ocupando

cargos importantes dentro del gobierno y instituciones privadas del país y de acuerdo a las nuevas políticas educativas la institución permite a los padres tomar conciencia de su corresponsabilidad y apoyar desde sus hogares y en el colegio, en la formación integral de sus hijos. Además los padres de familia forman comunidades para conocerse, apoyarse y acompañar lo largo de la formación de sus hijos por otro lado se constituyen en un recurso valioso para la comunidad educativa como formadores en valores desde su formación profesional y capacidades para aportar la elaboración del proyecto educativo institucional.

### **1.7 Características del personal docente y no docente**

Se organizan administrativa y pedagógicamente alrededor de la Dirección General, Administración y Niveles. Socialmente en el sindicato de trabajadores.

Los educadores se comprometen a construir la comunidad educativa procurando dar, con su competencia y testimonio, la verdadera imagen del educador cristiano. Son los animadores de la comunidad y promueven la colaboración y participación de los demás miembros.

### **1.8 Perspectivas del futuro**

Reestructuración administrativa y curricular del colegio

Continuar con la implementación del programa de transformación en el tercer año del nivel primario.

Fortalecer la asesoría pedagógica en los tres niveles.

Estructurar las coordinaciones de áreas.

Continuar con la implementación del idioma Inglés como segunda lengua.

Elaborar un plan de mejoramiento y ampliación de la infraestructura y equipamiento acorde a las exigencias de las innovaciones que se van implementando y al crecimiento vegetativo.

Fortalecer y expandir la pastoral educativa con nuevos espacios de animación que integren la comunidad educativa y favorezca la presencia testimonial de la IEMB.

Continuar con la implementación de la computación en todo el colegio mediante: 4 laboratorios, programas de apoyo y aprendizajes teórico-prácticos de la materia, capacitación de docentes, servicio técnico, red de internet.

Ofrecer el Bachillerato Comercial con dos opciones: Secretariado Administrativo y auxiliar Contable. Asimismo se ofrecer secretariado Administrativo Bilingüe.

Concluir con la organización e implementación de las escuelas de Música y Deportes con especialidades

### **1.9 Proyecto Educativo Institucional**

- \* Continuar con la elaboración participativa del Proyecto educativo institucional en sus etapas de estructura y propuesta pedagógica.
- \* Difundir el ideario en toda la comunidad educativa para fortalecer la identidad institucional.

- \* Capacitación docente mediante un programa que permita la implementación del cambio en el colegio.
- \* Involucrar a los alumnos y padres de familia en el proyecto educativo institucional.
- \* Realizar la medición de calidad en el nivel primario: primero y segundo ciclo.

### **Sección Fiscal**

- \* Evaluar la sección fiscal para definir su proyección en todos sus aspectos.
- \* Readecuar la infraestructura del nivel secundario para ofrecer un mejor servicio.
- \* Promover, a través del SEM, la revisión y ampliación del convenio entre la IEMB y el ministerio de Educación y Cultura en particular respecto a la sección fiscal del colegio.
- \* Establecer relaciones con otros colegios metodistas del continente buscando el intercambio de estudiantes y profesores en actividades especiales.

## **II. FINALIDADES Y OBJETIVOS EDUCATIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA**

### **2.1 Objetivos educativos de la Unidad Educativa**

1. Desarrollar en la sociedad boliviana un servicio educativo acorde con las necesidades y exigencias contemporáneas del trabajo productivo en el país, planteados en el actual proceso de la Reforma Educativa y asumiendo crítica y creativamente como expresión del ministerio y la tradición de la IEMB, en la

perspectiva del reino de Dios, como proyecto de Dios para la humanidad, así como aparece con poder y criterio en la vida y la obra de Jesucristo.

2. Contribuir a la formación ciudadana integral y de valores inspirados en la fe cristiana, en términos de la herencia wesleyana en la que se destaca la realidad del Reino de Dios como la justicia y la libertad que conlleva una paz verdadera en la sociedad donde se ofrece el desarrollo integral a sus habitantes sin discriminación de cultura, etnia, clase social y genero, así como la solidaridad con los pobres y marginado, la responsabilidad por el cuidado de la creación, la valoración cultural y étnica de los pueblos que conforman Bolivia.

3. Profundizar en la institución el espacio de relación y testimonio cristiano dentro de la vocación ecuménica que le caracteriza.

## **2.2 Objetivos curriculares de las etapas que se imparten en la Unidad Educativa.**

El Instituto Americano asume los objetivos y políticas de la estructura de Organización curricular expresados en el Art. 8ª de la Ley 1565, tomando en cuenta la identidad institucional y los requerimientos de los beneficiarios de su servicio.

Posibilitar la educación de niños (as) y jóvenes, ofreciéndoles oportunidades que les permita el acceso y egreso de los niveles Inicial, Primario, Secundario.

b) Priorizar el aprendizaje del educando como objetivo de la educación, frente a la enseñanza y como actividad de apoyo; desarrollando un currículo centrado en experiencias organizadas que incentiven la autoestima de los educandos y su capacidad de aprender a ser, a: pensar, actuar, convivir y a seguir aprendiendo por sí mismos.

- c) Estructurar y desarrollar una concepción educativa basada en la investigación, la creatividad, la pregunta, el trato horizontal, la esperanza y la construcción del conocimiento, en base a los métodos más actualizados de aprendizaje.
- d) Organizar el proceso educativo en torno a la vida cotidiana, de acuerdo a los intereses de las personas y de la comunidad, partiendo de la base de un tronco común de objetivos y contenidos nacionales que se complementa con los objetivos y contenidos departamentales y locales.

Facilitar los mecanismos adecuados para la participación de los distintos actores de la Educación y de las organizaciones e instituciones sociales en la generación, gestión y evaluación del desarrollo curricular, con enfoque comunitario, intercultural, de género e interdisciplinario.

- f) Ofrecer un currículo flexible, abierto, sistémico, dialéctico e integrador, orientado por los siguientes objetivos presentes en todas las actividades educativas: la conciencia nacional, la interculturalidad, la educación para la democracia, la conservación del medio ambiente, la preparación para la vida familiar y desarrollo humano.

Incorporar la concepción de equidad de género en todo el proceso del diseño curricular.

## **2.3 ESTRUCTURA CURRICULAR Y MODALIDADES DE APRENDIZAJE**

El instituto Americano ofrece servicio educativo en el Área de Educación Formal.

## **2.4 MODALIDADES DE APRENDIZAJE**

El área de educación formal está atendida a través de las siguientes modalidades:

1. Modalidad de aprendizaje: regular
2. Modalidad de lengua: bilingüe, en castellano como primera lengua e inglés como segunda lengua.
3. Modalidad de docencia

## **2.5 NIVELES Y CICLOS**

### **a) Nivel Inicial**

Segundo Ciclo: Uni docente, con un solo docente –guía para las áreas de aprendizaje específico y con pluridocente para las áreas de formación cristiana, inglés, música y educación física.,

### **b) Nivel Primario**

Primer y Segundo Ciclo: Uni docente, con un solo docente-guía para las áreas de Lenguaje y comunicación, Matemáticas, Ciencias de la Vida, Tecnología y conocimiento práctico, Expresión y creatividad.

Pluridocente, con el apoyo de un equipo de docentes-guía para Música, Educación física, Formación Cristiana, Inglés y Computación.

Tercer Ciclo: Pluridocente, con el apoyo de un equipo de docentes-guía par todas las áreas de aprendizaje.

### **c) Nivel Secundario**

Primer y segundo Ciclo: Pluridocente, con el apoyo de un equipo de docentes-guía par todas las áreas de aprendizaje

Modalidad de atención: Presencial, con asistencia regular a cursos de aprendizaje.

## **III ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA**

### **3.1 Estilo de dirección**

El colegio Instituto Americano es una institución confesional dependiente de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia, cuenta con la Secretaria Nacional de Servicios, Directorio Nacional y la secretaria Ejecutiva del SEM. De acuerdo aun diagnostico, el colegio cuenta con una estructura organizada y con el proceso de la administración en función.

Los colegios particulares y fiscales metodistas están sujetos a las disposiciones legales en vigencia en lo académico del ministerio de Desarrollo Humano a través de la Secretaria Nacional de Educación en lo salarial del ministerio de trabajo y en lo técnico pedagógico administrativo al presente estatuto Reglamentos y manuales Internos de la Institución así mismo el turno

fiscales en convenio con el Ministerio de la Educación pertenecen en su integridad a la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia.

### **3.2 Órgano de gobierno**

El Director General del Instituto Americano es nombrado por el directorio Nacional a través de la secretaría del SEM y refrendado por la asamblea nacional de la I.E.M.B. tomando en cuenta los méritos profesionales en el ramo educativo y otros, es responsable de planificar, organizar, supervisar, evaluar, guiar y orientar el proceso de la administración y los procesos pedagógicos.

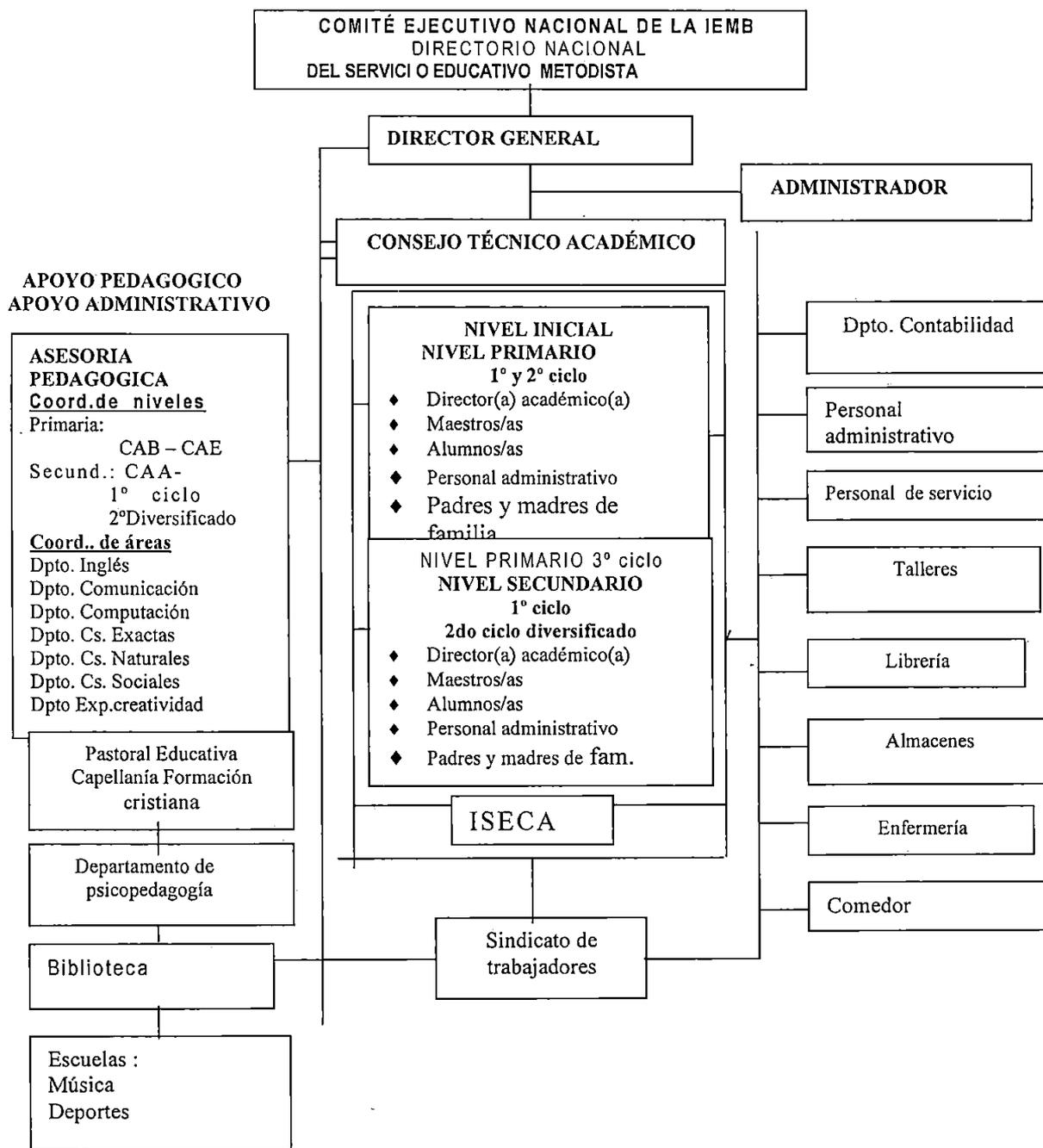
El Director administrativo cumple con el trabajo de velar el mantenimiento del establecimiento y administrar los recursos económicos y los bienes en sus niveles, primario, secundario e ISECA con sus bienes muebles; inmuebles propios de la institución.

El colegio cuenta tres Directores Académicos quienes son las máximas autoridades en el ciclo o nivel, son nombrados por el directorio nacional en coordinación con el director general y cumple el trabajo de organizar, Planificar, coordinar, supervisar y evaluar los recursos humanos y materiales del ciclo y eleva los informes del trabajo de su ciclo a la dirección general por trimestre.

El consejo técnico es un órgano consultivo constituido por el director general, director administrativo, directores Académicos, Jefes de Departamentos y el equipo multidisciplinario quienes planifican organizan ejecutan y evalúan las actividades técnicas pedagógicas deportivos, culturales y otras actividades.

El servicio Educativo Metodista de la IEMB de acuerdo a sus posibilidades y peculiaridades tiene los siguientes niveles en su estructura.

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL  
INSTITUTO AMERICANO LA PAZ**



### **3.3 Equipos de docentes**

El equipo de Apoyo técnico del colegio Instituto Americano está formada por dos Asesores pedagógicos, por una coordinadora Académica CAB, Por una coordinadora de CAE, la pastoral Educativa por un Capellán, una coordinador de Formación Cristina y por último el departamento de Psicología conformada por una Psicóloga y sus colaboradores y cada una de ellas trabajan en contribuir a los fines y objetivos de la Institución.

Son quienes colaboran y dirigen el programa de mejoramiento y la transformación acompañando y orientando a los docentes y alumnos dentro y fuera del aula, este departamento tiene el propósito buscar un diseño curricular, buscar estrategias, metodológicas de trabajo más eficientes y eficaces para hacer que la educación metodista sea el que aporte con una educación innovadora a la sociedad y al propio Reforma Educativa.

Además otro de los fines es construir un tronco diversificado que recoja las necesidades y las satisfaga a la niñez y a la sociedad boliviana con el estilo propio de la institución Metodista, por último realizan cursos de actualización para los docentes de acuerdo las necesidades y experiencias obtenidas durante el proceso de la enseñanza y aprendizaje socializando estas oportunidades con los demás instituciones Metodista del interior del país.

Los docentes están organizados por áreas de conocimiento y especialidad por ciclos y a nivel institucional y cada área esta dirigido por un coordinador quien es designado por el consejo técnico conformado por el director general, directores técnicos y el capellán del colegio.

El trabajo que realizan es revisar el contenido de los temas de acuerdo a las necesidades y experiencias obtenidas durante la gestión dentro y fuera de la aula esta tarea es basándose en el programa de mejoramiento y transformación de la reforma educativa

Todo este trabajo esta plasmada dentro del Proyecto Educativo Institucional (PEI) que esta en su proceso de elaboración con la participación de toda la comunidad Educativa del Instituto Americano (padre de familia, alumnos, docentes, técnicos personal administrativo, personal de servicios, y el equipo de directores).

### **3.3 Puestos funcionales**

#### **a) Servicios a la comunidad educativa**

La Institución ofrece los servicios a la comunidad educativa 5 canchas multidiciplinarias, un coliseo cerrado y una cancha de fútbol una sala de ajetreos dos salas audiovisuales para las actividades culturales y otros, salas de música para cada especialidad, dos salas de laboratorio en primaria y secundaria, una sala de recursos pedagógicos equipado para cursos talleres de capacitación en todas las áreas, una sala de biblioteca, una sala de Internet, salas de computación actualizada para cada ciclo, Talleres de materias técnicas carpintería, soldadura repostería y otros salas de docentes en cada nivel, una librería y por ultimo un comedor para todo la comunidad educativa.

Las actividades sociales que realiza la comunidad educativa por medio del departamento de capellanía y de formación cristiana es colaborar a escuelas y comunidades rurales con materiales escolares, alimentación, ropa y otros por medio de campañas de solidaridad que se realiza dentro la comunidad

educativa donde los maestros y alumnos son parte de esta actividad cumpliendo con los principios cristianos de la Iglesia.

**b) Órganos de participación del entorno**

La Institución Tiene representantes de los padres de familia organizados por cursos, por nivel y de manera institucional quienes colaboran en el proceso del trabajo del enseñanza y aprendizaje de los alumnos y en otras actividades extracurriculares de la institución. Así mismo los padres son parte de la elaboración del proyecto educativo de la institución (PEI).

# Segunda parte

## marco teórico

## **CAPITULO IV MARCO TEORICO**

### **1. EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS EDUCATIVOS EN PROCESO DE CAMBIO**

Cuando se implementa procesos de cambio significativos en cualquier ámbito necesariamente se suscita una serie de reacciones, opiniones y actitudes en los sujetos involucrados, que bien pueden ser pasajeros, pero también pueden suscitar tanta resistencia que, a la larga podría ocasionar frustraciones en los proyectos a implementarse o tergiversar los propósitos y objetivos. Estas reacciones y actitudes son las que precisamente crean un ambiente o un clima que pueden ser favorable o conflictivos para el cambio.

En tal sentido, el clima organizacional en instituciones educativas en proceso de cambio, es fundamental. El Clima organizacional puede ser afectado por la no-compatibilidad de criterios, algunos maestros aceptan el cambio, por el contrario, otros no; esto hace que, entre maestros, existan diferencias de opiniones y las relaciones interpersonales se quebranten.

#### **1.1 Clima organizacional**

De acuerdo al diccionario Lexus<sup>1</sup>, el clima se refiere al ambiente, al conjunto de condiciones, de cualquier genero, que caracterizan una situación; son circunstancias que rodean a una persona. Puede ser clima político, clima intelectual, etc.

---

<sup>1</sup> LEXUS, Diccionario Enciclopédico Trébol SRL Barcelona 1997, Pág. 231

En cuando al clima organizacional, el ámbito educativo, se explica como: "El medio o ambiente institucional que hace referencia a todos aquellos factores o elementos de una institución educativa, que se combina en un proceso dinámico, específico, determinando un particular clima que puede condicionar la consecución del producto educativo. Sin duda, pueden diferenciar contexto específicos, como: la clase, los departamentos o áreas concretas, como aprendizaje, la organización y otras más"<sup>2</sup>

Este clima organizacional esta determinado por una diversidad de factores, como la comunicación, el nivel de compromiso de quienes participan y la posición de las mismas personas; por ejemplo: cuando una persona participa en una institución, lleva consigo directamente una serie de ideas preconcebidas sobre si misma, quien es, que se merece y que es capaz de realizar, hacia donde marcha la institución o empresa, etc.

Estos conceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano. El estilo de liderazgo del Jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez, flexibilidad de la organización, la opinión de otros y su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tiene la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas, durante el tiempo laboral en la escuela, van a conformar y determinar el clima de la organización.

El clima organizacional puede ser él vinculo para el buen desempeño de la institución educativa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

---

<sup>2</sup> PASCUAL, Roberto, "La Investigación Educativa ante la innovación y el cambio", Pág. 231-232

Elo influye en el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento, con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Pueden estar expresadas en términos de autonomía estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura, entre otras"<sup>3</sup>

Existen otras definiciones acerca del clima organizacional: una de estas se plantea por Walberg, quien afirma que: "El clima educativo se refiere a las cualidades generales de contextos educativos que influyen el desarrollo de la mente". De una revisión de investigación empírica, distingue cuatro tipos de climas o medios, que son<sup>4</sup>

- \* Clima de clase. Se refiere el ambiente que se vive en una clase, de acuerdo a las relaciones que pueden tener entre educadores y facilitadores.
- \* Clima escolar. Se refiere al ambiente que se vive en una escuela, donde intervienen muchos otros factores, como la organización las relaciones, etc.
- \* Clima de enseñanza. Se refiere al ambiente que se da exclusivamente en el proceso de enseñanza, donde se hace referencia exclusivamente a la actitud del maestro y a los aspectos metodológicos empleados en el proceso de enseñanza.

---

<sup>3</sup> AGUADO. "Clima organizacional", Ed. Tibas, Costa Rica, 1979 Pág. 66-67

<sup>4</sup> Pascual, Roberto, Op Cit Pág. 233

- \* **Clima familiar.** Se refiere al ambiente que se vive en la familia, tomándose en cuenta las relaciones interpersonales entre los miembros de la familia y las dificultades que se pueden tener en esta labor.

En toda institución educativa, fabrica, oficina y otros, inclusive en la familia, el ambiente es importante, ya que para un buen funcionamiento, desarrollo laboral o convivencia es fundamental que exista un clima organizacional apropiado

## 1.2 El factor organizativo en el proceso de cambio

La organización, "es la forma en que ésta organizado o dispuesto algo, es un conjunto de los que componen un grupo organizado o asociado"<sup>5</sup>. En el ámbito educativo, la organización hace referencia al orden, la comunicación, distribución correcta de trabajo, etc.

Para que exista una adecuada organización en una institución educativa, se hace necesaria una Administración Educativa que establezca líneas de autoridad y disposición de recursos. Los principios de mayor relevancia en administración Educativa son:<sup>6</sup>

- \* **La División del trabajo:** Cada uno debe cumplir su tarea, de acuerdo a su especialidad y experiencia, sé aquella intelectual o manual.
- \* **Autoridad y responsabilidad:** Autoridad y responsabilidad deben estar equilibradas entre sí. No puede haber autoridad sin responsabilidad.

---

<sup>5</sup> LEXUS, Op. Cit. Pág. 744

<sup>6</sup> QUIROGA, Laime Gastón "Administración Educativa", Comisión Episcopal de Educación La Paz 1994 Pág. 27.

- \* **Disciplina:** Es la compatibilización de los intereses personales con los intereses institucionales, en el que los primeros se subordinan a los segundos.
- \* **Orden:** La Organización de las personas (Directores, docentes, técnicos y personal administrativo), para su mejor desempeño debe tener en cuenta la adecuada distribución y el uso conveniente de la infraestructura y recursos
- \* **Línea de autoridad:** Estas relaciones pueden ser horizontales debido a que las iniciativas y los cambios se generan en las bases, sin que esto signifique pérdida de autoridad.
- \* **Equidad:** Es el tratamiento justo y ecuánime, dentro la institución educativa, genera una autentica lealtad y compromiso por parte de los integrantes de la misma.
- \* **Iniciativa:** Es necesario aprovechar las potencialidades y la imaginación de los educadores y educandos.
- \* **Estabilidad:** Tiene que ver con la permanencia del personal en sus cargos; la rotación o cambios frecuentes tienen efectos negativos sobre la eficiencia de la organización.

En este sentido, cuando se habla de organización, también se hace referencia a la predisposición que debiera existir en todos los sujetos que componen la institución, para desarrollar un proyecto, en este caso, para desarrollar un proceso de cambio. El contexto, el ambiente o en otras palabras, el clima en el que se desarrolla este proceso de cambio es muy importante si se quiere tener en el mismo.



El Clima organizacional, según GP Predveschni: "Es el reflejo psíquico de todo un conjunto de fenómenos (condiciones de trabajo, estímulos de trabajo, relaciones entre las personas en él, proceso de trabajo), que se reflejan más rápidamente en las emociones y estados de ánimo, que en forma racional"<sup>7</sup>

Según este autor, el estado de ánimo en que se encuentra cada miembro que trabaja en la unidad educativa, puede determinar el clima organizacional o el ambiente en que se desarrolla la labor educativa.

El desarrollo organizacional y proceso de cambio, es un desafío que se presenta como una forma de reacción, ante una práctica pedagógica repetitiva. El peligro de fracaso puede surgir por el estado de ánimo del personal educativo, o exterior, como de los padres de familia. La amenaza de fracaso es posible vencerla contando con la fuerza de voluntad para enfrentar el reto.

Para que el proceso de cambio se desarrolle en un sentido positivo y viable que permita un adecuado desarrollo, deben satisfacer ciertas condiciones como:

- \* El cambio deberá iniciarse en la cúspide de la jerarquía; es decir tiene que empezar en el sitio del poder y fluir hacia abajo; por lo común la autoridad y la responsabilidad siempre van juntas.
- \* El cambio debe ser integral: es decir, que no puede aislarse en ciertos elementos de organismos, sino que ha de generalizarse en todos los ámbitos.

---

<sup>7</sup> SIERRA, Alicia y Felipe Blanco, "Administración de los Recursos Humanos", Tarija Ed. U. Juan Misarel Sarracho 1997, Pág. 154

- El cambio debe ser compatible con los principios morales del organismo. "De otra manera, se perderá una gran dosis de dinamismo en la lucha para que se amolde a los principios sostenidos por la organización anterior o para rectificar los valores claves que permitan el desarrollo"<sup>8</sup>
- El cambio pedagógico llevado a cabo, por lo menos tiene que cambiar en tres aspectos que son:

**En el aspecto ideológico;** es decir, en la práctica pedagógica tradicional, en la mentalidad del personal docente, aunque no sean ordenes escritas.

**En el aspecto de orden;** es decir, en las manifestaciones de las relaciones interpersonales de trabajo, en los centros educativos.

**En el aspecto del procedimiento;** es decir, en la forma de enseñanza, con el empleo de estrategias para un mejor rendimiento educativo

En este sentido es que, en el proceso de cambio o implementación de un proyecto, la organización es determinante para el éxito o fracaso de dicho cambio.

### **1.3 El proceso de organización escolar.**

La organización escolar es importante y determinante en el desarrollo institucional, administrativo y académico de la escuela o unidad educativa. Pues la organización escolar se encarga de la planeación, promoción, coordinación y aprovechamiento de los recursos que intervienen en el hecho educativo.

---

<sup>8</sup> AGUADOR, R.J. Op. Cit. Pág. 89

Según Quiroga: "Una institución educativa, sin la organización, o la planificación, quedaría como letra muerta. Si bien el plan define: "El que hacer" y el "Con que hacer" la organización determina él: "Como hacer", "quien lo hace" Y "Cuando se ha"<sup>9</sup>

Veamos algunas definiciones de lo que es la organización escolar:

Para Marcos Poma: "La organización escolar se encarga de la planeación, promoción, coordinación y aprovechamiento de los recursos que intervienen en el hecho educativo, así como el conjunto de normas y disposiciones que lo regula, con miras a alcanzar los fines de la educación en el menor tiempo posible, y con el mínimo esfuerzo".<sup>10</sup>

Hernando Ruiz, dice: "La organización escolar es la disposición de los diferentes elementos que concurren a la vida y a la actividad escolar, que completa con una precisión de lo que se entiende por organizar: Disponer partes o elementos, en función de una idea preconcebida que implica la reunión de todas esas partes, en un todo unitario, con significación propia"<sup>11</sup>

Para Quiroga, en cambio la organización "significa distribuir recursos, asignar responsabilidades de tal modo que de la institución cada uno sepa con precisión lo que debe hacer y los recursos con que cuenta para ello"<sup>12</sup>

Según Laurence: "Es el arreglo y disposición coordinación de todos los medios, factores humanos y materiales que intervienen en ella o que pueden ser aprovechados para el mejor cumplimiento de su trascendental función"... "La

---

<sup>9</sup> QUIROGA, Laime Administración Educativa", Comisión Episcopal de Educación, CEE, La Paz, 1994, Pág. 65

<sup>10</sup> POMA, Marcos, "Administración Educativa", La Paz Pág. 3

<sup>11</sup> POMA, Marcos, Op. Cit., Pág. 3

<sup>12</sup> QUIROGA, Laime, Op. Cit. Pág.17

organización escolar, es una materia de implicaciones prácticas, donde se requiere espontaneidad e iniciativa, flexibilidad y capacidad de adaptación y acomodamiento a las cambiantes condiciones de cada institución educativa.

De acuerdo a estos conceptos, para que en una institución educativa exista una adecuada organización, es necesario tener en cuenta la distribución de responsabilidades y la capacidad de organizar, tener una habilidad para ordenar, disponer, coordinar, para llegar a una meta común.

Para ello la participación de todos los que intervienen en la actividad es importante.

Una buena organización escolar debe responder a las siguientes interrogantes:<sup>13</sup>

- \* ¿Qué hay que hacer y por qué hay que hacerlo?
- \* ¿Quién realizará el trabajo?: Deben determinar las competencias de cada puesto, así como las condiciones para desempeñarlas.
- \* ¿Cómo se realizará el trabajo?: Articulación de la participación de los alumnos, padres y comunidad.
- \* ¿Con qué medios se cuentan?: Inventario de recursos didácticos, equipamiento, servicios de apoyo, recursos financieros, realización de su distribución y uso.
- \* ¿Dónde se desarrolla el trabajo?: Infraestructura.

---

<sup>13</sup> COMISION EPISCOPAL DE EDU. "Administración y Organización Escolar", La Paz 1995, Pág.22

- \* ¿Cuándo se realiza el trabajo?: Planificación eficiente sobre los ritmos de aprendizaje cronogramación.
- \* ¿Cuánto trabajo se realiza?: Determinación de la estructura, ciclos, niveles y modalidades.
- \* ¿Con que calidad se exigirá el aprendizaje?: conlleva a la adaptación de objetivos, control del proceso metodológico de aprendizaje.

Los componentes de la organización escolar son: Las actividades, las personas, los factores ambientes, físicos y por ultimo, las relaciones entre las personas que interactúan dentro la institución.

Esta relación entre las personas está normada o medida por dos elementos esenciales, que son: La Autoridad y el poder que se desarrolla con el contenido de buscar el cumplimiento de las determinaciones, en función del logro de los objetivos institucionales. En una institución se puede considerar tres tipos de poder, que son:<sup>14</sup>

- \* El Poder **coercitivo**, o sea la capacidad de forzar a alguien a cumplir por medio del castigo.
- \* El Poder **Remunerativo**, que estimula el cumplimiento de las tareas, mediante la compensación material.
- \* El Poder **Normativo**, que se sustenta en la otorgación de valores, como: la estima, el prestigio.

---

<sup>14</sup> QUIROGA, Op.Cit. Pág. 67 – 68.

Generalmente una institución cuenta con un organigrama; es decir la estructura de la organización y la forma en que estén dispuestas y relacionadas sus funciones.

En la organización escolar intervienen otro componente importante para el desarrollo de la institución, este, precisamente, es el clima organizacional, donde las relaciones interpersonales y el compromiso de los sujetos involucrados con la institución, tiene mucho que ver en ella.

Sin embargo, en el proceso de organización escolar, la Administración Educativa es una disciplina que cumple una función primordial para el desarrollo exitoso de los objetivos y metas trazadas. Mucho mas aun en el proceso de cambio de una institución.

#### **1.4 La función de la administración en la organización escolar:**

La organización escolar es precisamente una de las cuatro funciones de la Administración Educativa, junto a la planificación, la ejecución y evaluación.

Por esta transcendencia que tiene en la organización, se pueden considerar algunas definiciones acerca de la que es lo Administración Educativa.

Para José Laime Quiroga: "La Administración es el conjunto de acciones y decisiones destinadas a hacer funcionar las instituciones, creando y manteniendo un ambiente adecuado que contribuya a que el individuo o el equipo ejecute su trabajo con efectividad u eficiencia". En el plano educativo es el conjunto de principios, normas, disposiciones y técnicas para organizar la

vida de la escuela, con el fin de que todos los elementos humanos y materiales contribuyan eficazmente al cumplimiento de su misión educativa y social.<sup>15</sup>

Por otro lado, según M. Velasco: " la Administración educativa dice que el conjunto de principios, normas, disposiciones y técnicas es para organizar la vida de la escuela - colegio, con el fin de que todos los elementos humanos y materiales que la integran, contribuyan eficazmente al cumplimiento de la función educativa y social"<sup>16</sup>

Una buena administración educativa depende mucho del apoyo de sus componentes, para cumplir y llegar al objetivo deseado.<sup>17</sup>

De ahí la importancia de la administración, pues sin administración, el sistema educativo, aun disponiendo de recursos humanos, materiales y financieros no podría funcionar. Solo una buena administración permite integrar, activar, optimizar y proyectar esos recursos humanos y materiales en función del logro de los objetivos educacionales.

Algunos principios de la administración educativa que, de una u otra manera implica la organización, son:<sup>18</sup>

- \* **División de trabajo:** Cada uno debe cumplir su tarea de acuerdo a su especialidad y experiencia sea esta intelectual o manual.

---

<sup>15</sup> QUIROGA, Laime, José Op. Cit. Pág. 15

<sup>16</sup> VELAZCO, Terán Mario, "Administración Escolar", Ed. Part. La Paz, 1993 Pág. 63

<sup>17</sup> COMISIÓN EPISCOPAL DE EDUCACION, "Administración y Organización Educativa", La Paz. 1995 Pág.51.

<sup>18</sup> LEMUS, Luis Alberto, "Administración, Dirección y Supervisión de escuelas", Ed. Kapeluz, Buenos Aires, 1975, Pág. 61.

- \* **Autoridad y responsabilidad:** Es esencial que, en toda institución educativa, alguien asuma el rol de autoridad responsable, la misma que puede ser individual o colectiva.
- \* **Primacía de lo general:** Es la compatibilización de los intereses personales con los intereses institucionales los intereses particulares de los distintos agentes de educación deben supeditarse a los intereses de la escuela o unidad educativa.
- \* **Orden:** Adecuada distribución de la infraestructura y de los recursos materiales, constituye el orden material. La organización y sincronización del accionar de las personas, para su mejor desempeño, constituye el orden social. Este orden social se refiere, sobre todo, al trabajo sincronizado de directores, docentes, técnicos, personal administrativo y de servicio; así como el accionar ordenado de los educandos y la participación oportuna del padre de familia.
- **Línea de autoridad:** Es lo que conocemos como el "orden regular". Esto no significa abogar por el verticalismo administrativo, ya que las relaciones más aconsejables son las de tipo horizontal, donde las iniciativas y los cambios se generan en las bases, sin que ello implique ninguna pérdida de autoridad.
- \* **Equidad:** El tratamiento justo y ecuánime, dentro la institución educativa, genera una autentica lealtad y compromiso por parte de los integrantes de la misma. Este principio rige tanto para las relaciones entre maestro y autoridades jerárquicas, como entre docentes y padres de familia. En especial, para el trato entre el educador y los educandos. Pues cualquier tipo de trato de preferencia o discriminación, provoca descontento y

malestar institucional, pudiendo generar un clima organizacional denso o conflictivo.

- \* **Iniciativa:** El trabajo humano no debe convertirse en una serie de actos mecánicos y rutinarios, sino construir un proceso creativo. En una institución Educativa se deben aprovechar las potencialidades y la imaginación de educandos y educadores.
- \* **Espíritu de grupo:** Es la función del administrador lograr la cohesión moral e intelectual de compromiso con los postulados y propósitos de la institución. Todos los agentes de la educación, integrantes de una comunidad educativa, deben estar unidos y consustanciados con los postulados de la acción educativa.

En la medida que todos estos principios se pongan en práctica, se puede garantizar un clima organizacional cordial, acogedor, motivador y de armonía. Por lo tanto, también una organización escolar adecuada y ecuánime, que aporta en el proceso de cambio la construcción de una educación de calidad en la institución.

En realidad: "El clima organizacional también puede ser considerado como el espacio en el que los alumnos y los profesores trabajan en conjunto y esta representado por los aspectos culturales, sociales, psicólogos e institucionales"<sup>19</sup>

En este sentido: "Todo establecimiento educativo debe ser considerado como unidad de trabajo, donde maestros, padres de familia, y alumnos, en

---

<sup>19</sup>.POMA, Marcos, Op.Cit. Pág. 10.

constante interdependencia, cumplan una misión específica, ejerciten derechos y contraigan obligaciones y unifiquen esfuerzos para superar la enseñanza"<sup>20</sup>

### **1.5 Características del Director en la labor organizacional.**

El Director es la persona encargada de trabajar con los demás, para lograr la eficiencia del proceso enseñanza-aprendizaje, en un establecimiento educativo, y más bien es la que dirige una escuela o colegio, administrativamente. Su labor principal es la administrar los recursos humanos, mobiliarios, infraestructura, material didáctico y al personal de la unidad educativa.

El Director es el representante jurídico de la institución educativa, haciendo cumplir las reglas y normas institucionales, en función de los objetivos y metas educativas. Sin embargo, por encima de toda organización jurídica, esta la comprensión cordial de Director, profesores, personal administrativo, personal de servicios y padres de familia, haciendo que reine la armonía, comprensión y una afectuosa colaboración en la marcha de establecimiento.<sup>21</sup>

Un Director debe tener personalidad y eficiencia profesional para desarrollar su labor educativa, ya que la personalidad sirve de equilibrio en su trabajo de administrar la unidad educativa.

Sus conductas personales deben estar caracterizadas por<sup>22</sup>: El equilibrio, confianza, moralidad, salud física y mental, benevolencia, flexibilidad, simpatía optimismo, relaciones humanas, etc.

---

<sup>20</sup> POMA, Marcos, Op.Cit. Pág.83.

<sup>21</sup> POMA Marcos, Op. Cit. Pág. 77- 78

<sup>22</sup> COMISION EPISCOPAL DE EDUCACION, Op. Cit. Pág. 62

Sus conductas profesionales deben caracterizarse por: su cultura general, interés por la bibliografía, actualización y habilidad para ejercer liderazgo<sup>23</sup>

Además, como persona, tiene que ser ecuánime en sus decisiones emocionales equilibrado para tomar decisiones importantes. Tiene que tener confianza en sí mismo, ser íntegro en su moralidad, debe ponerse en lugar de otras personas para poder entenderlas mejor. Tiene que ser flexible y saber manejar las relaciones humanas.

Con todas esas cualidades, un Director, en realidad es un líder. Sin embargo, este líder puede ser de diversos estilos<sup>24i</sup>, como lo podemos apreciar a continuación:

- **El líder autoritario:** Es aquel que usa la fuerza para hacer obedecer sus decisiones. Se caracteriza por mandar y ser obedecido, por temor; manteniendo un falso ambiente de orden y respeto.

Un Director autoritario, raras veces es seguido por lo brillante de sus ideas o por su conducta; mas bien es odiado y respetado, por miedo a su reacción, por temor a las posibles represalias que pudiera tomar en caso de ser desobedecido.

- \* **El líder Paternalista:** El líder paternalista, aun procurando que todos sus seguidores estén bien, se considera superior a ellos y ejerce su liderazgo basado en una superioridad benevolente. Es una persona que puede permitir al empleado que no cumple, que siga incumpliendo, por que solo él lo aceptara tal como es.

---

<sup>23</sup> Op. Cit. Pág. 63.

<sup>24</sup> STOVER, Jhenieffer, Modulo V, "Participación ética y liderazgo", Univ. Americana, La Paz, 1995, Pág. 4-12

- \* **El líder Manipulador:** Es aquel a través del cual se ejerce autoridad por medio de la manipulación. Un líder manipulador conoce y prevé las debilidades de los otros y ejerce su influencia en función de la manipulación de esas debilidades. Un líder manipulador genera, en el grupo, una actitud constante de desconfianza y cinismo que obstaculiza el logro de las metas y objetivos y objetivos individuales y grupales.
- \* **El líder que lo sabe todo:** Reiteradas veces en las organizaciones, en la escuela o en la casa, se ejerce un tipo de liderazgo desafiante a través del cual se establece la autoridad con mayor conocimiento, el mismo que es ejercido por el supuesto líder como un arma en contra de los demás. Ese estilo de liderazgo resulta, es el surgimiento de un sentimiento de inferioridad y rechazo que articula al grupo en contra del que cree saberlo todo.
- \* **El líder de servicio:** Es también considerado como liderazgo moral o liderazgo participativo; es el liderazgo necesario para consolidar el proceso de integración, puesto que es uno que insta, al que lo practica, ha vivir en consecuencia con los principios que sustentan al paradigma emergente.

Es que un líder concebido, va mucho más allá del aprendizaje de método y técnica de organización y mando, teniendo que ver con una profunda convicción de que sólo puede ser parte de la memoria creativa aquel que se decide a serlo. Y esa decisión tiene que ver con la practica diaria de una vida dedicada a serlo. Y esa decisión tiene que ver con la practica diaria de una vida dedicada a ser cada vez mejor y trascender las pequeñas limitaciones que nos arrastran hacia lo efímero. En ese contexto, el líder del que surgen las grandes transformaciones necesarias es uno que se esfuerza, día a día, por darle sentido a la vida; uno que hace una practica dinámica e intensa. Podríamos decir que los pilares espirituales, en este liderazgo, son: entender y practicar el servicio como la estación mas elevada de la practica humana;

aprender a encontrar las huellas de lo grande en cada persona, por más pequeña que para los demás parezca y tener paciencia con las propias batallas espirituales a las que se habrá de enfrentar.<sup>25</sup>

Basándose en la descripción de todos estos estilos de líderes, podemos decir que lo que más abunda, son los directores autoritarios y manipuladores que, justamente provocan un ambiente o clima organizacional tenso, y conflictivo que perjudica el desarrollo exitoso de la institución y sus proyectos. No olvidemos que el clima organizacional, en una unidad educativa, depende mucho de las relaciones interpersonales, entre los maestros, maestros y directores o directora.

Sin embargo, consideremos que a partir de la Reforma Educativa, se cuestiona este tipo de Directores, y se los está cambiando paulatinamente, en esta práctica.

De todas maneras, consideremos que el éxito o fracaso, sin lugar a dudas, depende en el alto grado del director, en coordinación con todos los sujetos involucrados, al igual que:

- \* De su formación pedagógica técnico-científica.
- \* De su formación cultural.
- \* De la conciencia de los problemas educativos.
- \* De la capacidad de conducción.

De los cuales se desglosan las siguientes funciones:

---

<sup>25</sup> STROVER, Jhenieffer, Op. Cit. Pág. 15.

- \* Cuidar directamente, de la limpieza, de la disciplina y de la enseñanza orientado a los profesores, alumnos y personal administrativo a fin de que cumplan su obligación.

Por otro lado también es necesario que un director se haga cargo de otras tareas, como ser:

- \* Hacer conocer las disposiciones de la secretaria ministerial, reglamentos y demás disposiciones vigentes.
- \* Asignar, a principios de año, a cada profesor el curso que debe atender, procurando el mejoramiento profesional del personal y el aprovechamiento de los alumnos.
- \* Organizar la enseñanza en conformidad al plan oficial y vigente. Velando por que los profesores, elaboren su preparación ceñido a normas pedagógicas renovadas.
- \* Reunir, al inicio del año escolar, al personal docente para intercambiar ideas y experiencias sobre la marcha del establecimiento, proponer el estudio colectivo o por equipos los múltiples problemas de la educación, divulgar innovaciones y medios de acción profesional.
- \* Estimular, con la palabra y el ejemplo, la actividad de los profesores, favorecer las buenas iniciativas y fomentar, entre ellos el amor al estudio, a la investigación y el interés por su perfeccionamiento profesional, mediante mesas redondas, conferencias internas y charlas educativas, etc.
- \* Procurar que el establecimiento tenga relaciones con otros centros culturales para conseguir la cooperación en la obra educativa.

- \* Poner en conocimiento de las autoridades respectivas, las deficiencias detectadas, en lo relativo al inmobiliario de infraestructura escolar.
- \* Dotar al establecimiento de los materiales y medios educativos. Por especialidad y por grados.
- \* Llegar al establecimiento por lo menos quince minutos antes, para la apertura de la clase y permanecer en ella hasta que terminen las tareas de la jornada escolar.
- \* Notificar por escrito a los padres de familia de las inasistencias injustificadas que se prolonguen más de tres días consecutivos.
- \* Fijar el orden de turnos que los profesores desempeñan en las diferentes actividades, como ser: disciplina, recreos horas cívicas, etc.<sup>26</sup>

Lo que dice Poma sobre el rol de los directores, debería cumplirse, aspecto que no sucede, en la actualidad. Los directores solamente cumplen algunos puntos de su rol; es decir, lo que les conviene a su persona, y el resto lo ponen al olvido por su comodidad o, tal vez, por ignorancia sobre el rol que deben cumplir.

### **1.6 Roles y funciones de la comunidad educativa.**

En el desarrollo de una unidad educativa, donde la organización escolar es adecuada y favorece el cumplimiento de principios institucionales y objetivos trazados, intervienen muchos aspectos. Pues no depende de un director, ya

---

<sup>26</sup> POMA, Marcos Op. Cit. Pág. 89.

que, en la institución participan diversas personas como cada una cumpliendo su propia función.

En tal sentido, se puede decir que papel cumple cada uno de los miembros de la comunidad educativa, es importante no solo en la organización, sino en la estabilidad institucional u el clima organizacional.

Sobre la comunidad educativa o escuela Butelman se refiere al, grupo escolar como un grupo institucional en el que ponen en juego, la dinámica grupal con los roles y liderazgo que allí se manifiestan, incluyendo al docente como...<sup>27</sup>

Si bien la función del director es muy compleja e importante, consideremos también todas las partes interesadas en el proceso educativo: alumnos, profesores, padres de familia y sociedad.

Cada uno de los sujetos que forman parte de una institución educativa tiene un papel y una tarea que cumplir, pero no olvidemos que estos sujetos son personas y, para cumplir sus tareas con eficiencia, en función de las necesidades educativas y la metas trazadas es importante que se sientan motivados, comprometidos y convencidos de los planteamientos institucionales, de lo que hacen y con lo que hacen.

En este sentido, de nada valdría una propuesta pedagogía moderna. Una ley de Reforma Educativa, un excelente director flexible y abierto, sí los otros componentes: maestros, padres de familia, alumnos, etc, no están comprometidos con ese cambio.

---

<sup>27</sup> BUTELMAN, Ida. "Pensamiento en la institución", Ed. Paidós, Buenos Aires, 1995, Pág.159.

El funcionamiento de una escuela o de un colegio depende de una buena organización, de una eficiente administración y de la capacidad y motivación con que trabajan todos.

Cuando hablamos de la comunidad educativa, no solo estamos hablando de maestros y estudiantes, sino de la organización comunal como instrumento de su participación orgánica en el que hacer educativo, y en la propia promoción comunitaria.<sup>28</sup>

Una condición importante en una unidad educativa es el sentido grupal en el centro docente. El director debe impulsar y ser promotor de los valores o principios de su comunidad educativa, donde las relaciones interpersonales son adecuadas, en una palabra, lo que debe definir aun grupo y mejor a toda comunidad educativa.

En esta perspectiva, un consejo escolar es el ente representativo de los diversos estamentos de la comunidad educativa. La función directiva de la coordinación, junto con el equipo, debe servir para dar unidad y sentido a toda acción educativa. No basta con que la gestión sea participativa, si no esta debe abarcar también la función docente a las relaciones profesor-alumno.<sup>29</sup>

De acuerdo a la Reforma Educativa, en este proceso de cambio el maestro debe tener las siguientes características:

- \* Un maestro mediador es un puente el niño y el aprendizaje
  
- \* Un maestro iniciador inicia e impulsa las actividades, a partir de las cuales los niños desarrollan su aprendizaje.

---

<sup>28</sup> QUIROGA, Op.Cit. Pág. 72.

<sup>29</sup> PASCUAL, Roberto, Op. Cit. 45 – 47.

- \* Un maestro modelador es el que enseña los materiales y procedimientos a seguir en el desarrollo de una determinada actividad.
- \* Un maestro organizador articula, ordena coordina y armoniza el trabajo de los niños.
- \* Un maestro comunicador da confianza y tranquilidad a sus alumnos, creando la relación de convivencia y bienestar necesario para el aprendizaje.
- \* Un maestro observador es el que percibe, advierte, reflexiona y previene.
- \* Un maestro comunicador intercultural es el que brinda a los alumnos, de las diferentes culturas y regiones del país las condiciones de formación y crecimiento que requieren la maduración de su personalidad, la aprobación de su aprendizaje y desarrollo de su creatividad.

"El Rol del maestro es un rol modelador que parte del conocimiento profundo y personalizado de cada uno de los alumnos, y es capaz de intervenir en base a la determinación del desarrollo real y el desarrollo potencial del que aprende"<sup>30</sup>

A pesar de todos estos aspectos que propone la Reforma Educativa, en cuando al rol de educador, no se los pone en practica, pues a los maestros les cuesta cambiar, quizá por falta de motivación o tal, vez por falta de programas de actualización, los cierto es que, cuenta menos comprometido con la Reforma Educativa se sienta este educador, menos será la probabilidad de lograr cambios significativos en el aprendizaje de los alumnos.

---

<sup>30</sup> STROVER, Jhenieffer, Op. Cit. Pág. 43.

## **2. LOS PROCESOS DE CAMBIO, A PARTIR DE LA REFORMA EDUCATIVA.**

### **2.1 Antecedentes.**

Antes de la implementación de la Reforma Educativa, la practica educativa en las unidades educativas, o escuelas era casi siempre igual o rutinaria; los maestros estaban acostumbrados a esta practica y, el clima organizacional, era mas o menos estable, donde las relaciones interpersonales eran normales. Sin embargo, esta Reforma conlleva una serie de cambios que requieren del maestro, el director y la comunidad educativa en general, otra dinámica más actividad y participa.

En este sentido, los cambios que propone la Reforma Educativa se da de la siguiente manera:

La ley 1565, de Reforma Educativa, se promulga el 7 de julio de 1994, a firma que su objeto es situar: "La Educación Boliviana a la altura de las exigencias de los procesos de cambio del país y del mundo, incorporar las innovaciones tecnológicas y científicas, mejorar la calidad y eficiencia de la educación y construir un sistema educativo intercultural y participativo."<sup>31</sup>

Para la transformación constante del Sistema Educativo Nacional, en función de los intereses del país como un proceso planificado, continuo y de largo alcance, Educación Boliviana se estructura sobre las siguientes bases y fines más importantes que a continuación mencionaremos <sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> MINISTERIO DE DESARROLLO HUNANO, "Ley de Reforma Educativa", La Paz, Pág. 3

<sup>32</sup> MINISTERIO DE DESARROLLO HUMANO, "Ley de Reforma Educativa", La Paz, Pág. 3.

- \* La educación es la más alta función del Estado, por que es un derecho del pueblo e instrumento de liberación nacional.
- \* Es democrática, por que la sociedad participa activamente en su planificación, organización, ejecución y evaluación, para que responda a sus intereses y necesidades.
- \* Es intercultural y bilingüe, por que asume la heterogeneidad sociocultural del país en un ambiente de respeto entre todos los bolivianos, hombres y mujeres.
- \* Son fines de la educación Boliviana.
- \* "Formar integralmente al hombre o mujer boliviano, estimulando el armonioso desarrollo de todas sus potencialidades, en función de los intereses de la colectividad".
- \* Promover la practica de los valores humanos y de las normas éticas, universalmente reconocidas.
- \* Desarrollar capacidades y competencias, comenzando por la comprensión del lenguaje y expresión del pensamiento, a través de la lectura y escritura.
- \* El sistema Educativo Nacional presenta los siguientes objetivos:
- \* Mejorar la calidad y la eficiencia de la Educación, haciéndola pertinente a las necesidades de la comunidad.

- \* Organizar el conjunto de las actividades educativas, ofreciendo múltiples y complementarias opciones que permitan al educando aprender por sí mismo, en un proceso de permanente auto superación.
- \* Construir un sistema educativo intercultural y participativo que posibilite el acceso de todos los bolivianos a la educación, sin discriminación alguna.

## **2.2 La Estructura Curricular.**

La Estructura curricular que propone la Reforma Educativa esta orientada a satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje de los educandos, a los que atiende el sistema en cada una de sus áreas, niveles y ciclos.<sup>33</sup>

En el nivel primario, el curriculum nacional esta compuesto por un tronco común curricular, y por ramas complementarias diversificadas, diseñadas en cada unidad educativa, tanto en la educación fiscal como en la educación privada.

El curriculum nacional es, además, bilingüe para todo el Sistema Educativo, principalmente en los distritos y núcleos en los distritos y núcleos en los cuales los educandos hablan un idioma originario y requieren, por lo tanto, de una educación distinta al castellano.

El área Formal se organiza en cuatro niveles: Pre-escolar, Primario, Secundario y Superior.

Para poner en practica su propuesta; la Reforma Educativa implementa dos programas que son: El programa de transformación y el de mejoramiento.

---

<sup>33</sup> MINISTERIO DE DESARROLLO HUMANO, Op.Cit. Pág. 7.

- \* **Programa de Mejoramiento:** Este programa será ejecutado en 7 años. Sin incluir cambios de programa de estudio ni contenidos, los materiales con los que se equiparan las escuelas tendrán utilidad a largo plazo.
  
- \* **Programa de Transformación:** La transformación curricular está encaminada a la construcción e implementación de un nuevo currículo, basado en un cambio de óptica educativa que reconoce el protagonismo del aprendizaje sobre la enseñanza y que enfatiza la necesidad de preparar a los estudiantes para "aprender a aprender".

Al haber sido considerada Reforma Educativa como el cambio profundo y total del sistema, el programa de transformación es la reforma misma que se realizara tanto en el área pedagógica como la institucional.

El inicio de la Reforma Educativa ha desencadenado un proceso de cambios profundos que afectan a todo el sistema educativo, en nuestro país.

Una educación cada vez mas atenta a las necesidades de aprendizaje de cada comunidad, exige una organización escolar diferente; las autoridades locales toman ahora muchas decisiones que antes estaban en manos de las autoridades del nivel central<sup>34</sup>.

La Reforma Educativa consiste en transformar la educación para atender las necesidades de los bolivianos. Sus tres ejes fundamentales son: "intercultural" para cubrir la diversidad cultural, regional y étnica. El "bilingüismo" que significa incorporar la lengua materna a la educación. La Participación Popular" permite al pueblo planificar y vigilar la educación.

---

<sup>34</sup> MINISTERIO DE DESARROLLO HUMANO, Revista "Jeroáta", Numero 5 Pág. 2.

## 2.3 La organización pedagógica del aula.

"La escuela, según la Reforma Educativa, adquiere una nueva manera de organizar el espacio físico del aula, reconfigurándola de la siguiente manera: En grupos de nivel, módulos de aprendizaje, rincones de aprendizaje, proyectos, participación de educandos, y biblioteca de aula.<sup>35</sup>

- \* **Grupos de nivel:** Los grupos de nivel están formados por alumnos que comparten disposiciones de aprendizaje similares y trabajan con módulos diseñados para que realicen actividades de aprendizaje. Así el aula, en vez de estar ordenada en filas, tiene diferentes grupos de cuatro o cinco educandos; cada uno estará en torno a sus bancos y realizarán sus actividades de aprendizaje.
- \* **Módulos de aprendizaje:** Los módulos de aprendizaje son programas de actividades que orientan el aprendizaje de los niños y el trabajo de apoyo pedagógico que debe brindar el maestro. Los módulos incluyen información necesaria sobre las actividades propuestas, además incluyen indicadores o consignaciones para que los educandos realicen su trabajo y experimenten con los diferentes materiales del aula.
- **Rincones de aprendizaje:** Los rincones de aprendizaje son espacios abiertos, donde los niños pueden encontrar materiales que preparan, recolectan, juntan y ordenan bajo la orientación de sus maestros. Estos rincones serán útiles para matemáticas, ciencias de la vida, lenguaje, etc.

La participación de los niños genera un clima motivador para ellos, facilitando la tarea del profesor.

---

<sup>35</sup> MINISTERIO DE DESARROLLO HUMANO, "Organización Pedagógica", La Paz, 1997, Pág. 18.

Para una organización pedagógica, desde la Reforma Educativa, se puede decir la pedagogía que propone la Reforma Educativa, en este momento, revolucionaria para todos los maestros, aunque algunos maestros, desde hace muchos años atrás, le van empleando sin saber que estaba transformando, en algunos puntos, la pedagogía rígida en la que se sustentaba la educación.

Esta pedagogía nacional, en movimiento, no implica una organización cerrada y rígida. Como la misma propuesta de la Reforma Educativa y la ley que rige la transformación institucional y curricular de sistema, este es un libro abierto, flexible, sujeto al cambio y al mejoramiento permanente, producto del ensayo y de la experiencia en el aula.<sup>36</sup>

#### **2.4 Los Proyectos Educativos.**

Metodológicamente, la Reforma Educativa propone una pedagogía basada en proyectos educativos. Es decir: para que sea una pedagogía dinámica; se realiza un proyecto educativo que consiste en formar grupos de nivel con los alumnos, por que cada niño va aprendiendo según su ritmo y sus propias capacidades.

Los proyectos son una oportunidad para que los maestros y alumnos colaboren en una actividad productiva conjunta y pueda aprovechar o crear situaciones educativas, considerando las necesidades o problemas relevantes para el niño y su comunidad.

Pueden realizarse mediante conversaciones instructivas, acuerdos de planificación, lecturas comprensivas, redacción de informes escritos, orientación, actividades de investigación, colección de datos, etc. Por tales

---

<sup>36</sup> SEPULVEDA,, Gaston y otros, Op. Cit. Pág. 6 – 7.

razones, en los módulos se incluirán proyectos destinados a dinamizar la enseñanza centrada en la ayuda.<sup>37</sup>

Existen diferentes tipos de proyectos educativos, estos pueden ser:

#### **\* Proyectos de unidad**

Los proyectos de unidad son proyectos que se realizan en la unidad educativa, con la participación de todos los miembros, es decir, autoridades, maestros, alumnos, padres de familia y comunidad en general.

#### **\* Proyecto de aula**

Los de aula son relacionados en el aula, con la participación activa de los alumnos. Estos proyectos son utilizados sobre todo con la participación activa de los alumnos. Estos proyectos son utilizados sobre todo como estrategias de aprendizaje.

### **2.5 La posición de la Reforma Educativa, en cuanto a la organización**

La reforma Educativa tiene el siguiente planteamiento, en cuanto a la organización.

Es un conjunto articulado de conceptos, criterios materiales y procedimientos educativos, para que los maestros desarrollen una práctica en el aula, garantizando un afectivo aprendizaje de todos sus estudiantes, asumiendo y respondiendo a sus diferencias étnicas, culturales, lingüística, sociales y de género.

---

<sup>37</sup> SEPULVEDA, Gaston y otros, Op. Cit. Pág. 37 – 38.

Para que el profesor incremente el aprendizaje de sus alumnos y a la vez, mejore sus condiciones de trabajo y de desempeño profesional, se propone a todos los docentes del país una forma de organización y de funcionamiento, articulado los diversos componentes de la practica docente.

La posibilidad de lograr un cambio en la practica pedagógica, de modo que esta responda apropiadamente a los requerimientos de aprendizaje de los niños, a las necesidades y características particulares de cada pueblo y comunidad así, como aquellas de la sociedad, en su conjunto, depende, en gran medida, de una nueva consideración de los principios del aprendizaje humano.

En artículo 89 de la organización pedagógica, nos menciona lo siguiente "los maestros de cada unidad educativa, en cada núcleo educativo del país, deben reunirse periódicamente para analizar su practica pedagógica, intercambiar experiencias y construir colectiva y cooperativamente, nuevos modos de enseñar como apoyo y complemento que requiere el aprendizaje del alumno.

## **2.6 Procesos de cambio planeado**

Para que se realice un cambio educativo en nuestro país, se tuvo que observar analizar y planificar muy bien en todos los aspectos educativos, para un mejor rendimiento y así mejorar la calidad de educación en los educandos.

- \* **El Sistema:** (En que se llevará a el cambio) que puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e, incluso, en toda una región del mundo.

- \* **El agente de cambio:** (Responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio), uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico pedagógico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.
  
- \* **Un estado deseado:** ( Las condiciones que el sistema debe alcanzar), un estado deseado que define las condiciones específicas que el sistema; con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.<sup>38</sup>

Este proceso de cambio planificado, consta de cinco etapas, las cuales son las siguientes:

Diagnostico de la situación  
Determinación de la situación deseada  
Determinación de las causas a seguir  
Evaluación de los resultados

Las actividades que se llevan a cabo en esta fase son: el desarrollo de objetivos que se espera lograr como consecuencia del cambio, en términos de resultados observables y de preferencia cuantificables:

- \* Elaboración de estrategias: los cambios a seguir para lograr los objetivos.
  
- \* Elección de los medios concretos de acción.
  
- \* Identificación de los alumnos involucrados en la acción.
  
- \* Establecimiento de un plan de acción.

---

<sup>38</sup> AGUADO, R.J. Op. Cit. Pág. 120.

\* Desarrollo de los Instrumentos de control y evaluación.

\* Ejecución de las acciones.

Esta etapa es la puesta en practica de la estrategia conducente al cambio, en la que también deben proveerse los mecanismos de control que permitan verificar, periódicamente, si el plan es respetado o no, y si la experiencia adquirida indica que se marcha por buen camino hacia el logro de los objetivos.

En la evaluación de los resultados se analizan los resultados obtenidos, para confortarlos con los objetivos establecidos a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar que factores o influencia explican dichos resultados.

Todo cambio que se realice en una fabrica, en una institución educativa, en el seno de una familia, etc. Se tiene que pensar, estudiar, planificar muy bien, en esta planificación intervienen algunos puntos, como el objetivo para alcanzar un resultado optimo a mediano o largo plazo.

Todo cambio produce, a un principio, desorganización desorientación, confusión, hasta miedo. Para superar todo eso se hace conocer el propósito del cambio con asesoramiento, lo cual, muchas veces, no da resultado. Las personas que van a aplicar al cambio, a veces, se resisten al cambio.

Es así, como algunos docentes se resisten al cambio de la educación, por el contrario, otros aceptan por ser un desafío a la practica docente de acuerdo a la nueva propuesta pedagógica.

# Tercera parte

## estudio de campo

## CAPITULO IV

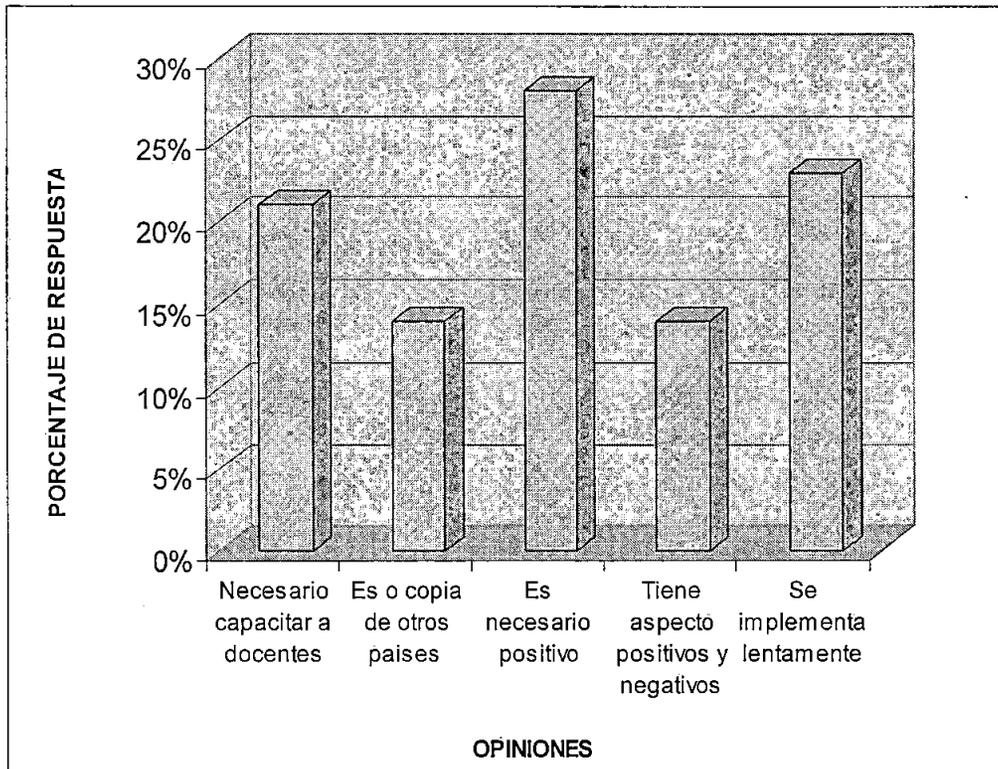
### PRESENTACION DE LOS DATOS

#### INTERPRETACION

#### Encuesta a los maestros

#### GRAFICO N. 1

#### OPINIÓN DE LOS MAESTROS SOBRE LA REFORMA EDUCATIVA

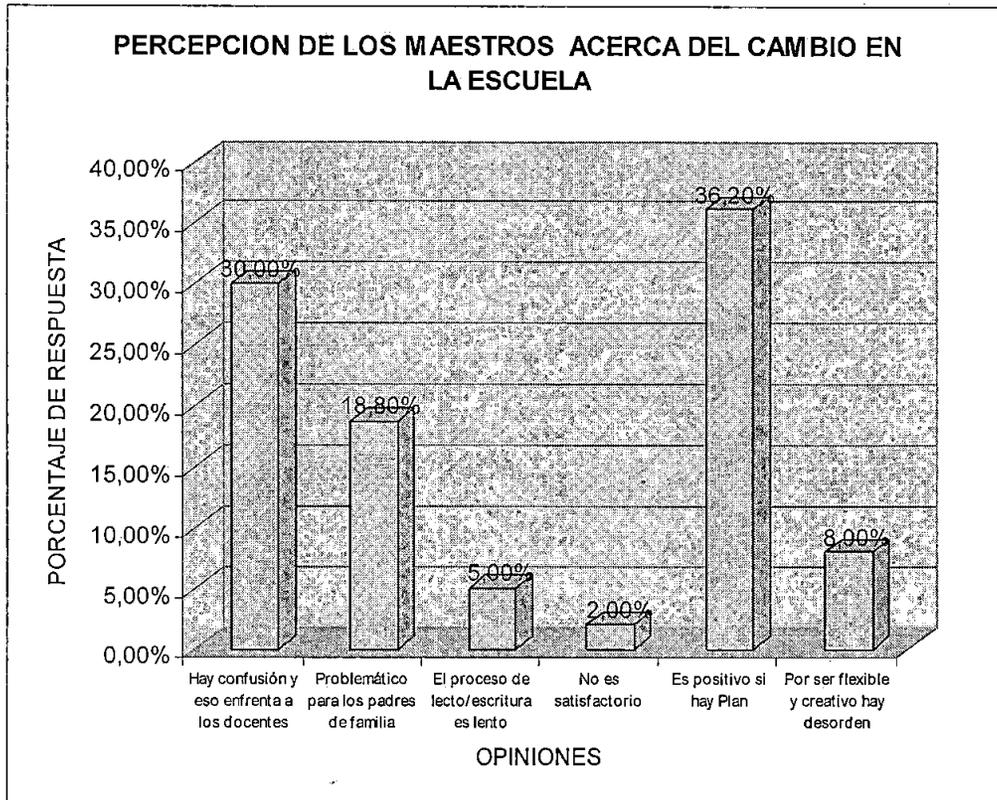


FUENTE: Cuadro # 1, Elaboración propia 2004

Respecto a la opinión de los maestros sobre la Reforma Educativa, se observa un que 30% opinan que es necesario y positivo que se implemente la Reforma Educativa, en cambio el 21% opina que es necesario capacitar previamente a docentes. Por el contrario el 23% manifiesta que se implementa lentamente

De una manera general se puede decir, que las opiniones de los maestros son diversas y opuestas.

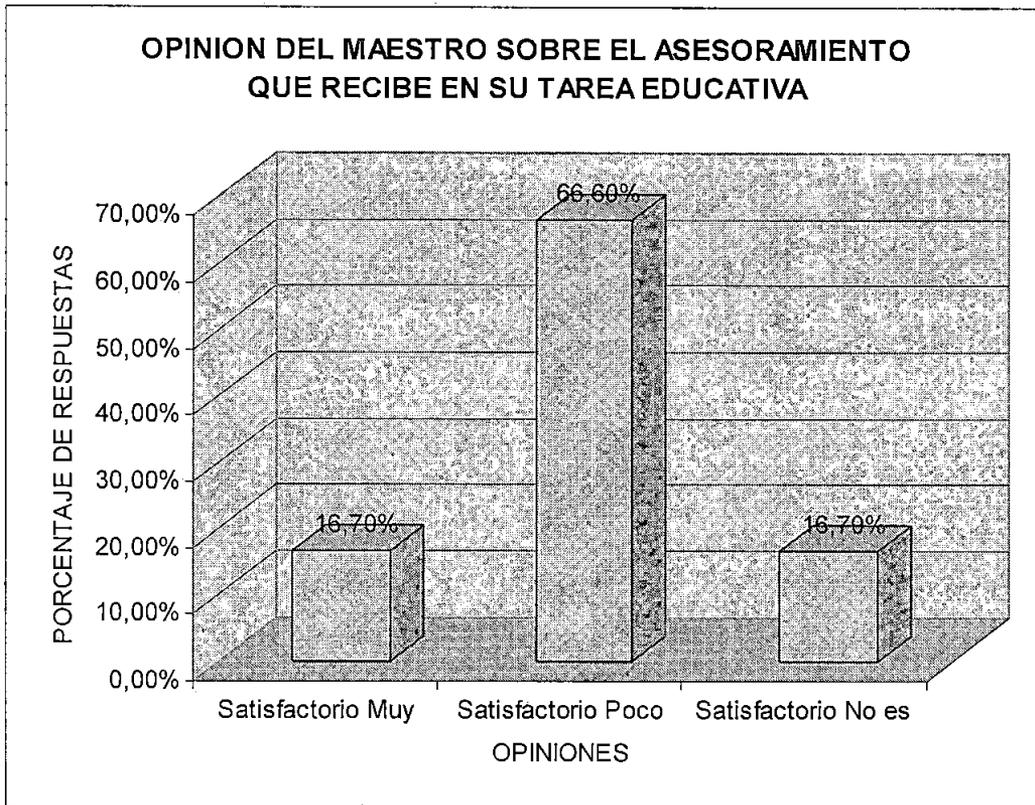
Gráfico N. 2



FUENTE: Cuadro # 2, Elaboración propia, 2004

La percepción de los maestros acerca del cambio en la escuela de acuerdo a la implementación de la Reforma Educativa, un 30% dicen que hay confusión entre los docentes en el proceso de trabajo, el mismo 25% manifiestan que no está marchando adecuadamente, porque la lectoescritura es lenta, creando la disconformidad de los padres de familia, el 8% indican que hay desorden por ser creativo y flexible, por último un 36% indican que tendrían mejor resultado si se planificara el proceso de implementación del programa de transformación.

Gráfico N. 3



FUENTE: Cuadro # 3, Elaboración propia, 2004

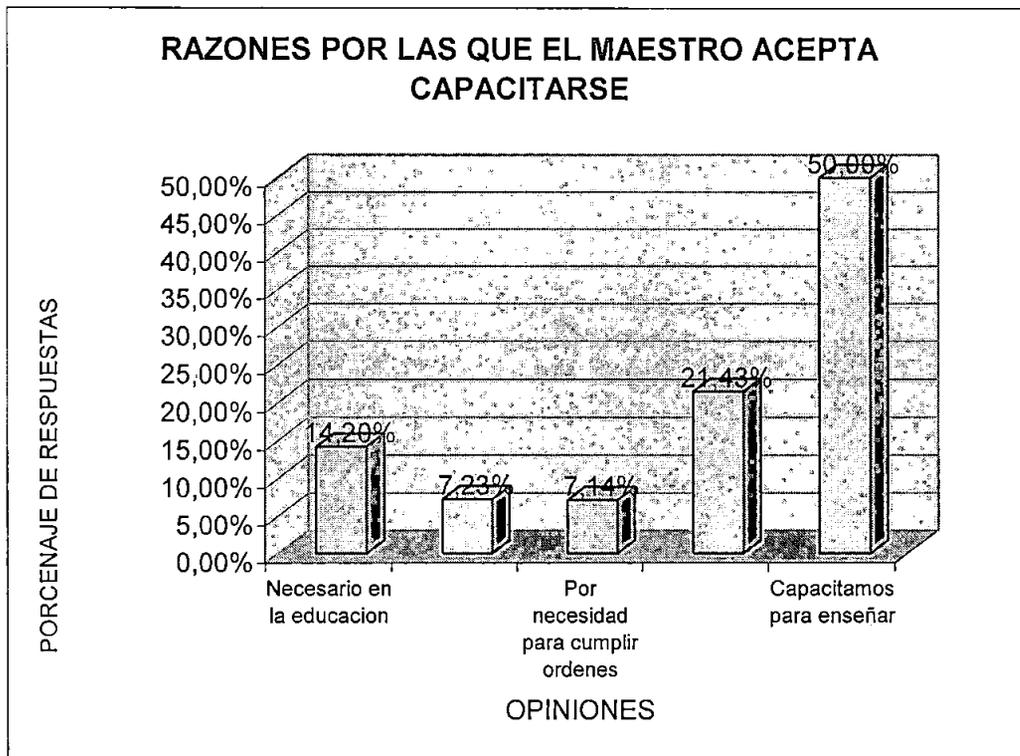
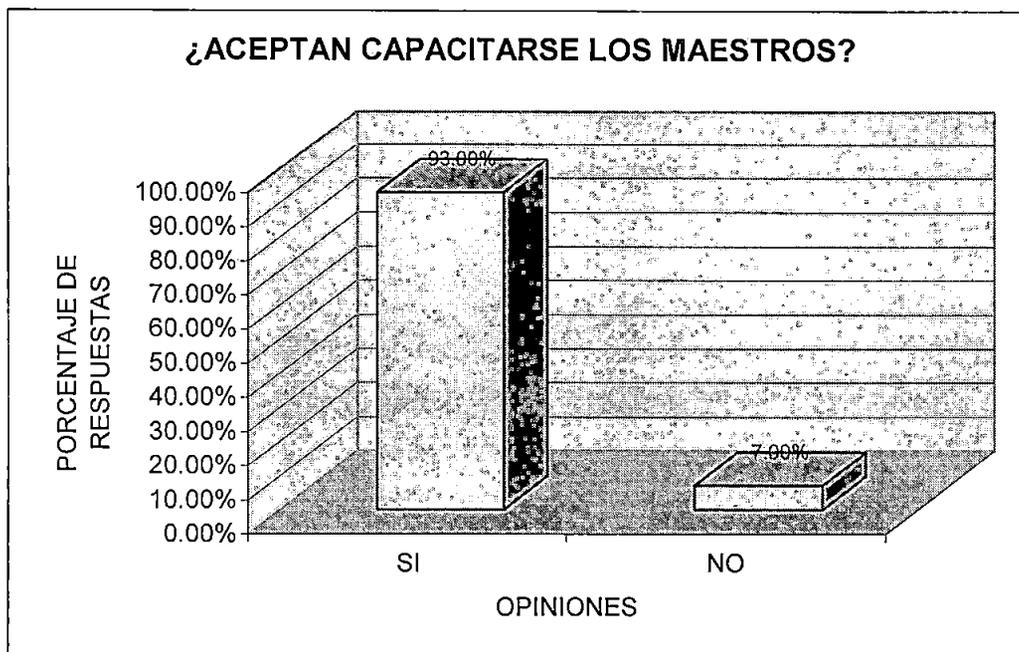
En cuanto a la opinión del maestro acerca del asesoramiento que reciben en su tarea educativa muestra que un 67% de los docentes opina que el asesoramiento pedagógico recibido sobre la Reforma Educativa es poco satisfactorio; el 16.70% considera que no es satisfactorio y el 16.70% opina que es satisfactorio.

En realidad sobresale el desacuerdo (poco satisfactorio), acerca del asesoramiento recibido, sobre la implementación de la Reforma Educativa. Al observar el cuadro 3 nos muestra que posiblemente la asesora no este cumpliendo con su función adecuadamente.

Se observa que la mayoría de los docentes afirman que No reciben un asesoramiento necesario y a tiempo, llegando a no llenar sus expectativas y necesidades en el proceso de cambio.

Una mínima parte de los docentes manifiestan que el asesoramiento que recibieron es satisfactorio en el proceso de cambio

Gráfico N. 4



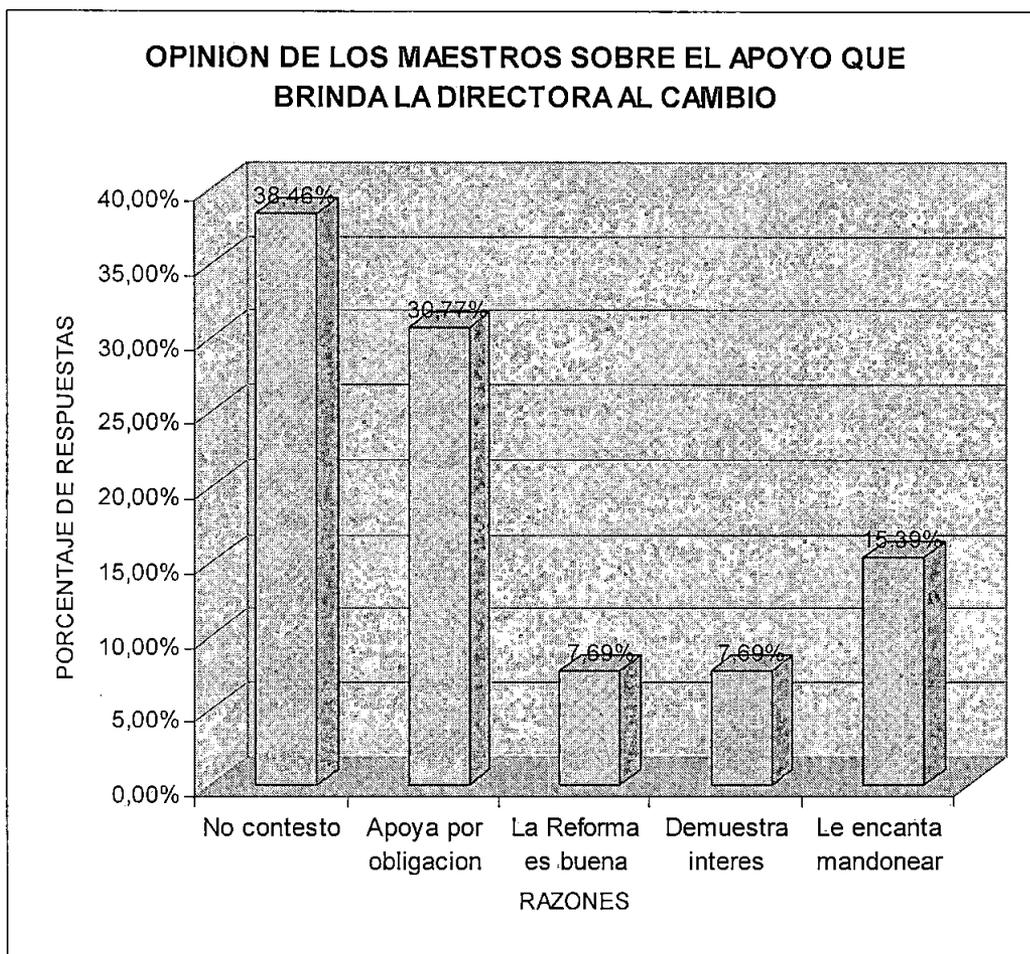
FUENTE: Cuadro # 4, Elaboración propia, 2004

Respecto a las razones por las que el docente acepta capacitarse, se tiene que el 93% acepta capacitarse y el 7% hace resistencia al cambio. El 50% De los docentes que aceptan el cambio indican que lo hacen por no tener otra opción por ultimo el 7% acepta solo cumplir ordenes superiores.

En este cuadro se observa que los docentes muestran una predisposición para capacitarse y así mejorar su practica educativa con una nueva visión más creativa y flexible.

El cuadro de los datos nos indica que el mayor porcentaje de los maestros aceptan capacitarse por las siguientes razones; por que la Reforma Educativa es buena y necesario en nuestro sistema educativo, pero los maestros deben ser capacitados para su implementación. por ultimo manifiestan que es por obligación y cumplir ordenes de los superiores

Gráfico N. 5

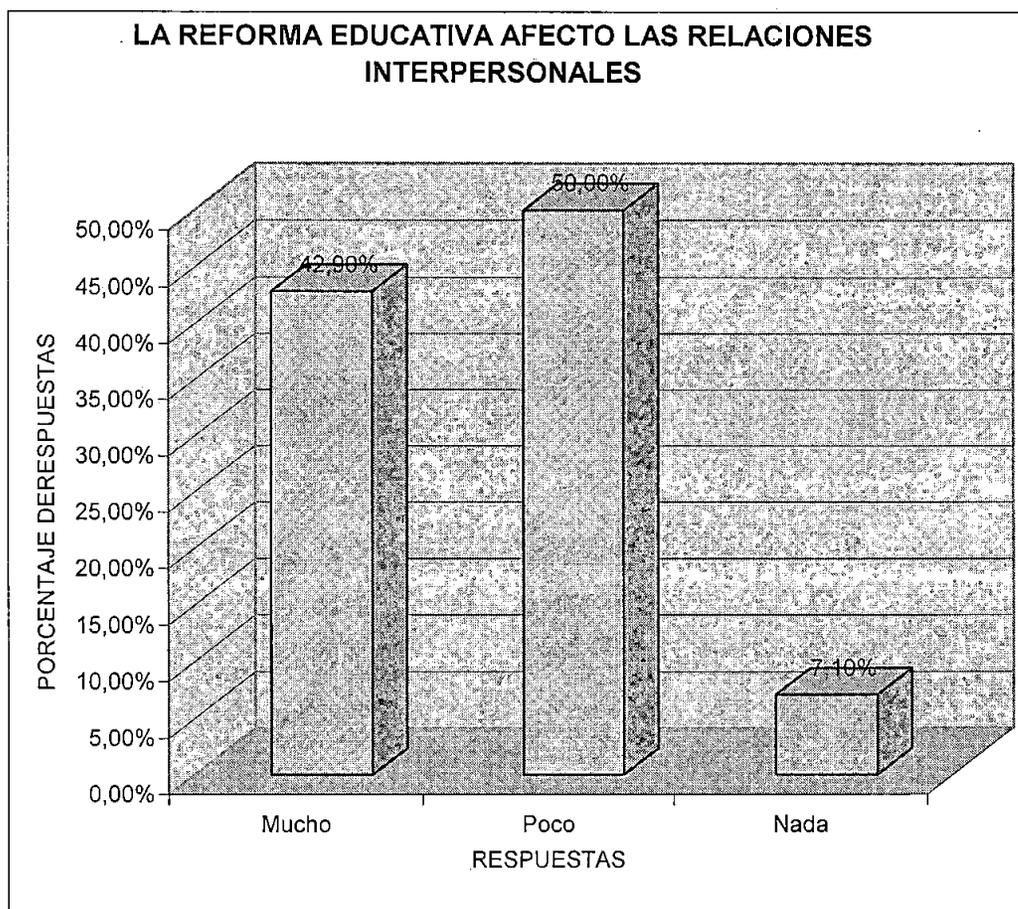


FU

ENTE: Cuadro # 5, Elaboración propia, 2004

Respecto a las opiniones que tienen los maestros sobre el apoyo que brinda la directora al proceso de transformación. En un 38% no contestaron; un 30% opinan que la directora apoya por obligación de sus funciones. Aparentemente hay alguna resistencia de aceptación a la directora, por la autoridad que ejercita, el 8% demuestra interés, el 15% es autoritaria.

Gráfico N. 6



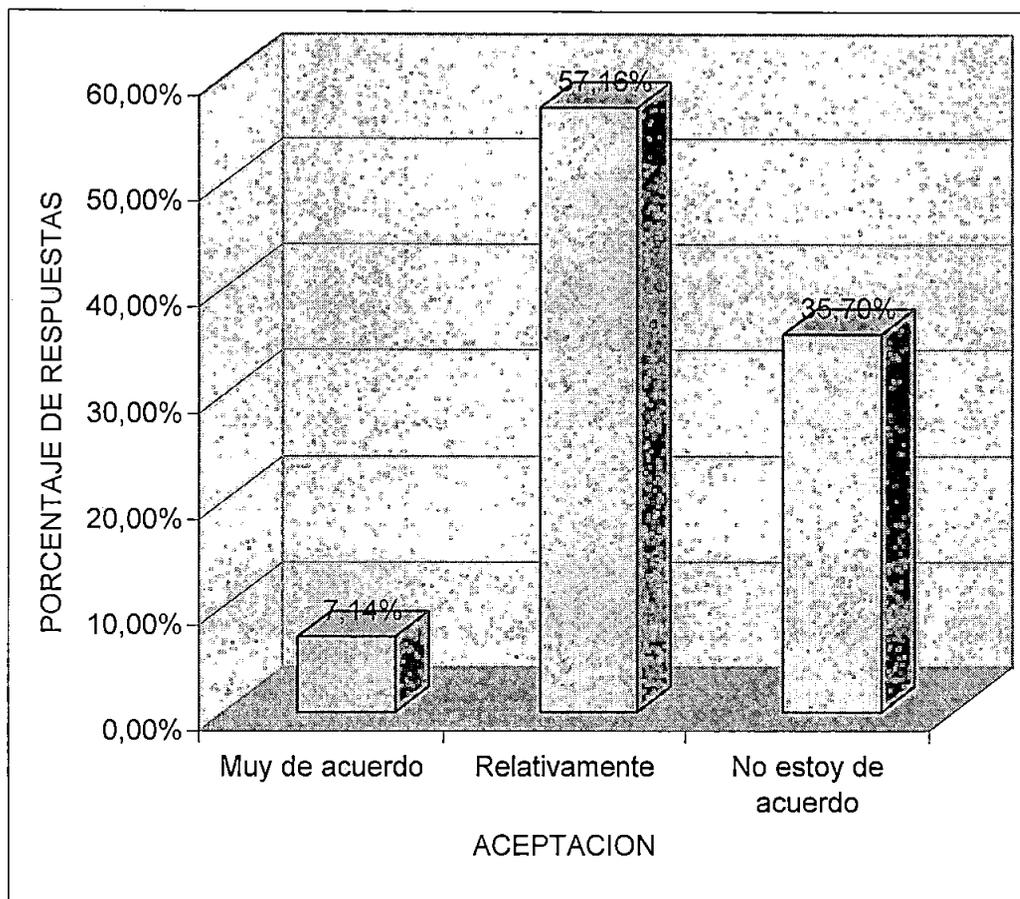
FU

ENTE: Cuadro # 6, Elaboración propia, 2004

De acuerdo a la influencia de la implementación de la Reforma Educativa en las relaciones interpersonales entre maestros. Se tiene que, el 50% de los maestros opinan que la implementación de la Reforma Educativa afecta poco a las relaciones interpersonales, y un porcentaje significativo que es 43% opinan que afecta mucho a las relaciones interpersonales. Solo el 7% de los maestros opinan que la reforma no afecta a las relaciones enterpersonales.

En el cuadro se observa que mayor parte de los docentes manifiestan que la implementación de la Reforma Educativa esta afectando en las relaciones interpersonales en el proceso de la implementación de la Reforma Educativa.

**Gráfico N. 7**  
**ACEPTACION DEL DOCENTE SOBRE LA FORMA DE ADMINISTRACION**  
**DE LA DIRECTORA**



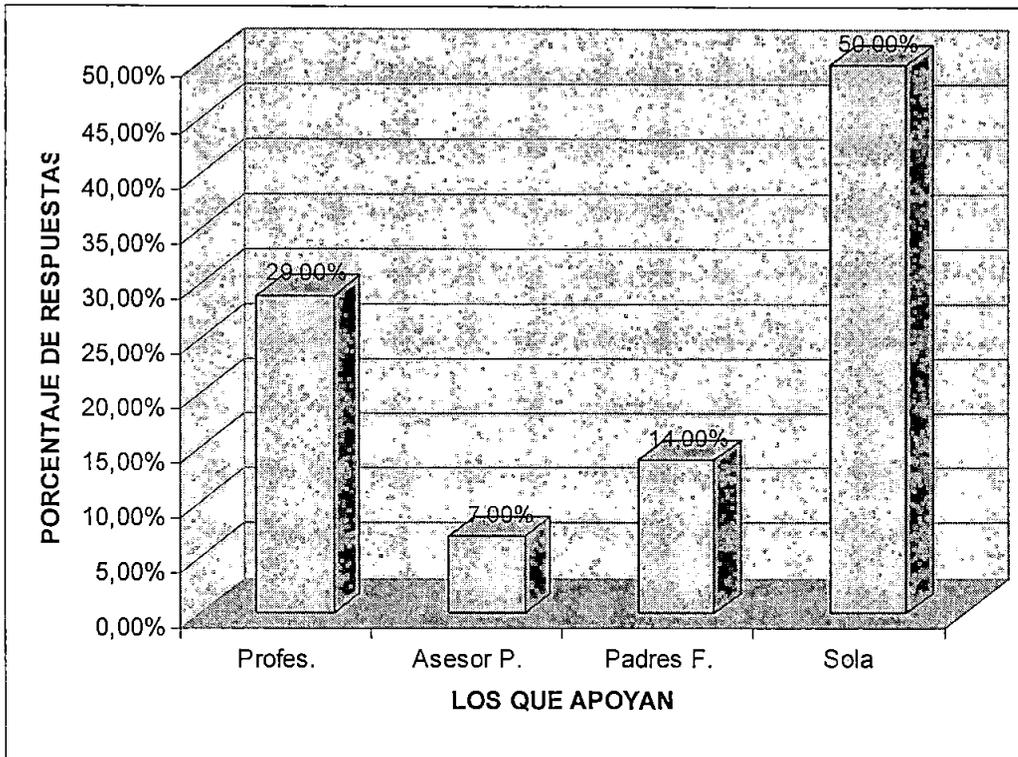
FU

ENTE: Cuadro # 7, Elaboración propia, 2004

El cuadro nos muestra que los docentes están de acuerdo con la forma de la Administración de la directora en el siguiente orden. El 7.14% de los docentes están muy de acuerdo con la administración de la directora, el 58% de los maestros afirman que están relativamente de acuerdo con la administración de la Directora, el 35.70% no están de acuerdo, estos datos muestran dificultades en el relacionamiento entre el equipo de docentes y de la Directora en el programa de transformación de la unidad educativa.

Gráfico N. 8

APOYO A LA DIRECTORA EN LA UNIDAD EDUCATIVA

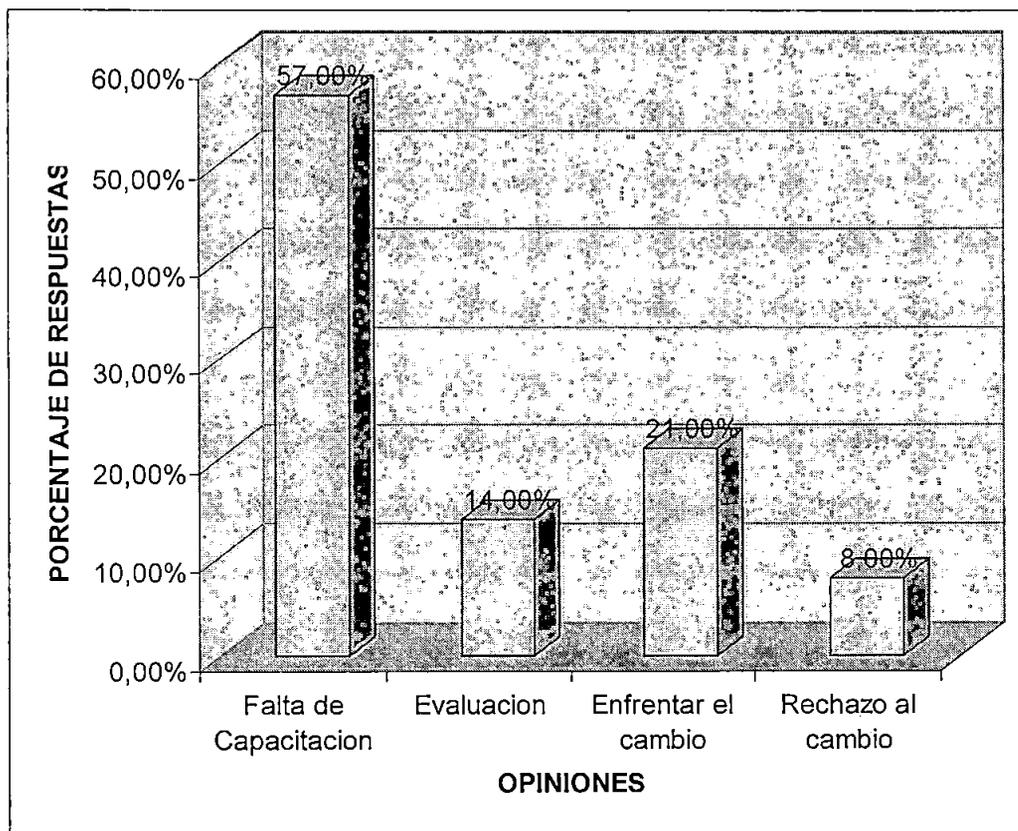


FU

ENTE: Cuadro # 8, Elaboración propia, 2004

En cuanto al apoyo de la Directora para solucionar problemas de la Unidad Educativa. El 50% de los profesores indican que la Directora no pide colaboración a nadie y prefiere resolver problemas solo, el 29% manifiestan que recurren a los maestros, 7% opinan que el Director pide ayuda a la asesora pedagógica. Caracterizándola así como una autoridad independiente con relación al trabajo que realiza.

**Gráfico N. 9**  
**DIFICULTADES EN LA IMPLEMENTACIÓN EDUCATIVA DE LOS**  
**DOCENTES**



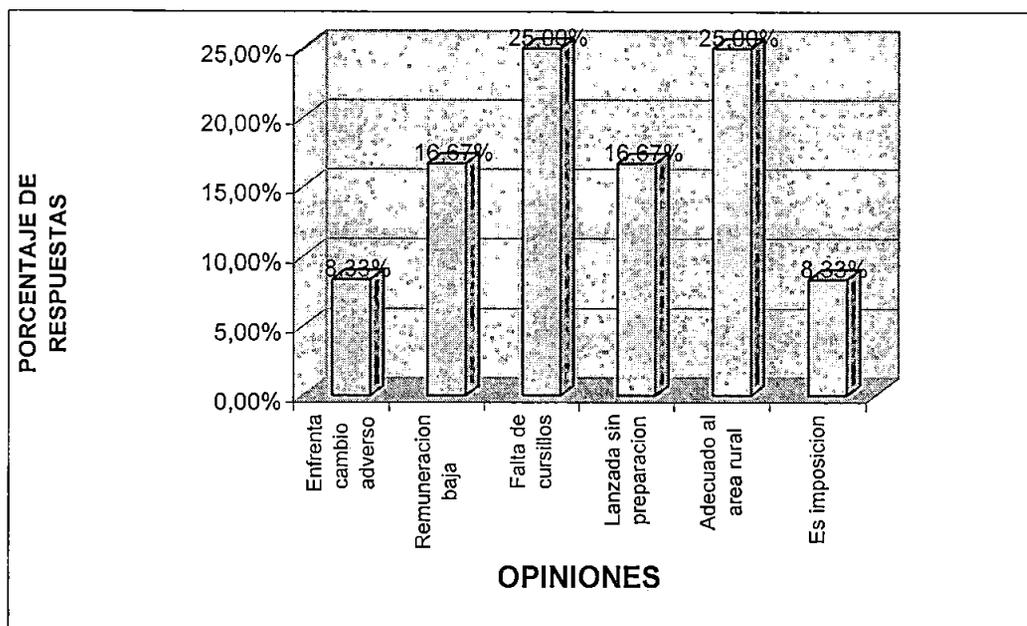
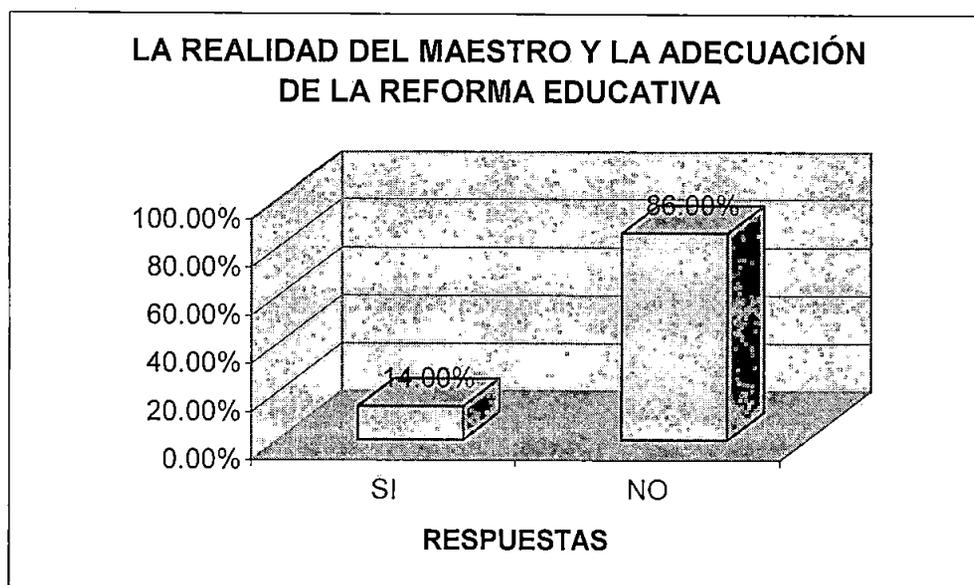
FU

ENTE: Cuadro # 9, Elaboración propia, 2004

En cuando a las dificultades en el proceso de la implementación de la Reforma Educativa se enfrentaron con una serie de problemas por falta de capacitación, según manifiestan el 57% de los docentes, otros expresan que su dificultad es el cambio mismo, es decir, de un enfoque educativo a otro, el 14% de los docentes tropezaron con la forma de evaluación, otra dificultad es el rechazo de los docentes al cambio educativo en un 8%.

De manera general todos los maestros observan muchas dificultades al implementar la nueva manera de enseñar y aprender.

Gráfico N. 10

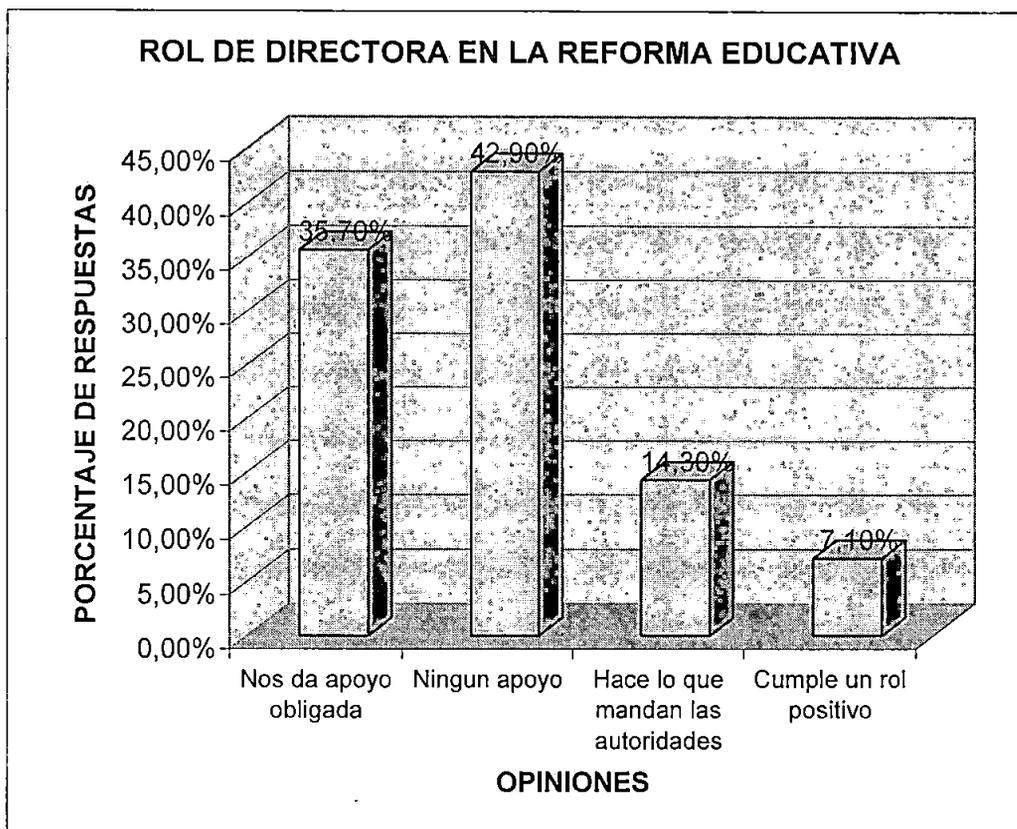


FU

ENTE: Cuadro # 10, Elaboración propia, 2004

Con relación a la realidad del docente y la educación de la Reforma Educativa. El 78% de los maestros opina que la Reforma Educativa no se adecua a la realidad.

Gráfico N. 11



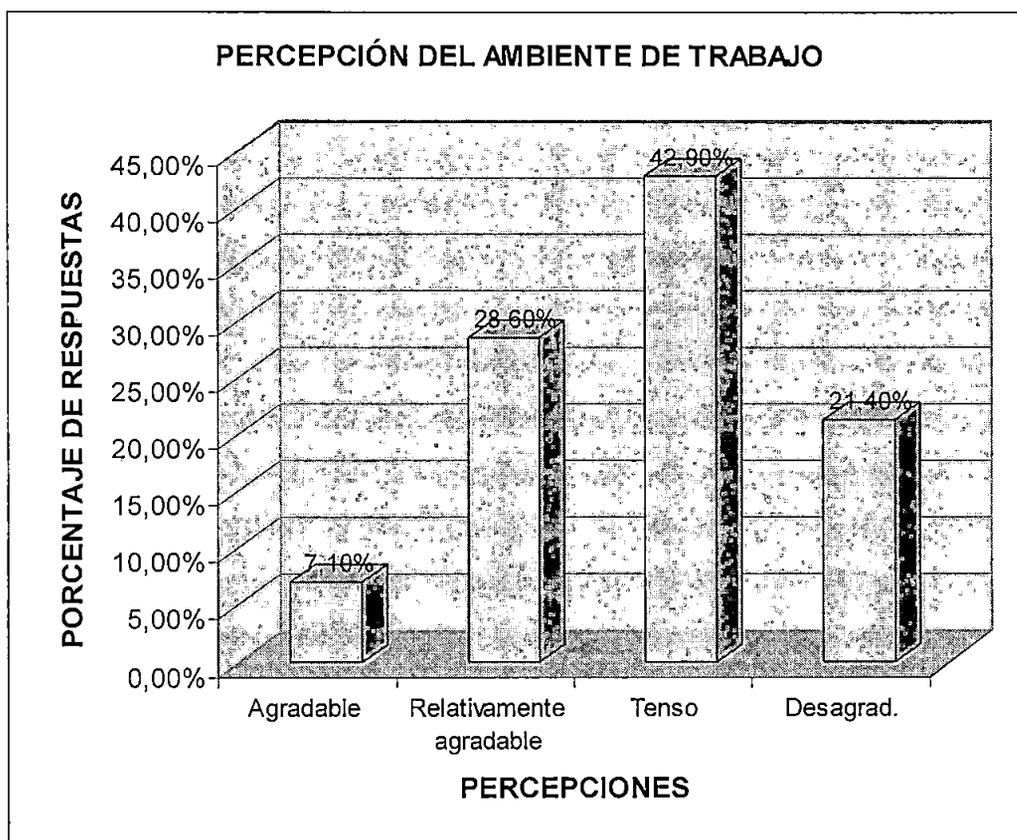
FU

ENTE: Cuadro # 11, Elaboración propia, 2004

En cuanto al rol de la Directora en la implementación de la Reforma Educativa desde la percepción de los docentes. El 43% de los docentes aseguran que no recibieron ningún apoyo. El 36% indican que les da apoyo por obligación, el 14% indican que ella hace lo que mandan las autoridades. El cambio el 7% de los maestros indican que cumple sus funciones.

Aparentemente los maestros no están conformes con la labor o rol que cumple la directora en la unidad educativa la cual influye en las relaciones entre el equipo de docentes.

Gráfico N. 12



Fue

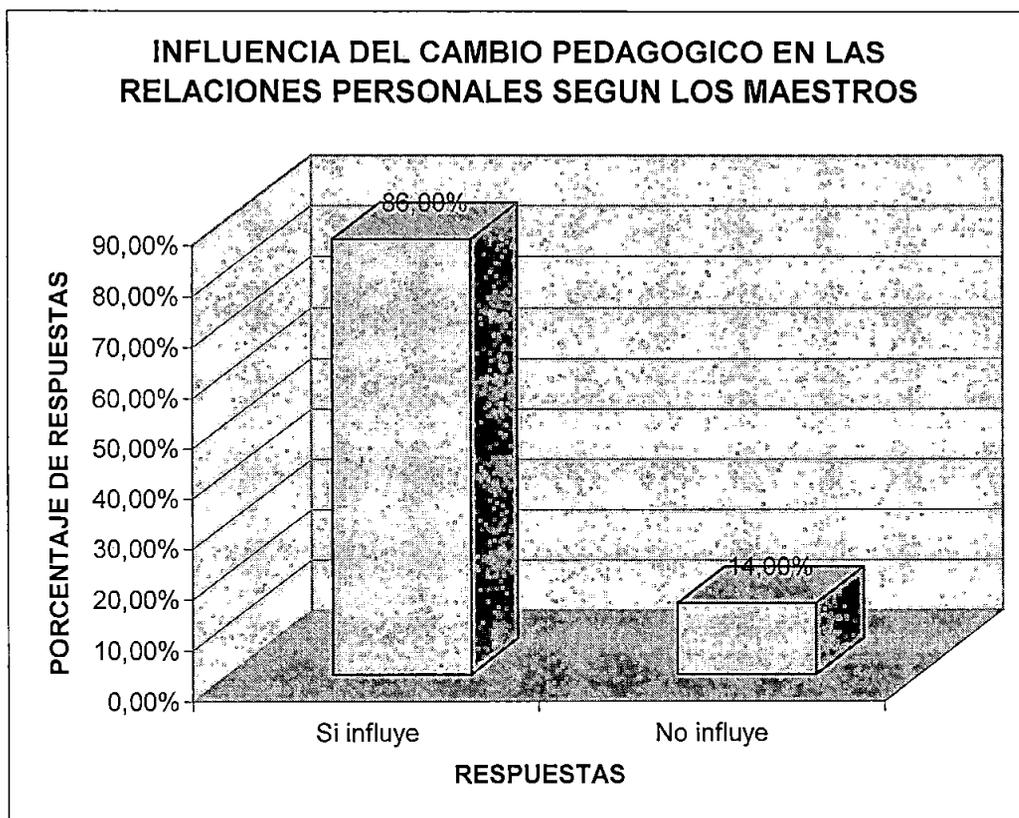
nte: Cuadro # 12, Elaboración propia, 2004

Con relación a la percepción de los docentes al ambiente de trabajo en la unidad educativa, el 43% de los maestros perciben el ambiente de trabajo en la escuela como tenso: en cambio el 21% lo describe como desagradable. El 29% indica que el ambiente es relativamente agradable y el 7% afirma que es agradable.

Estas respuestas las complementan con las siguientes razones. falta de armonía en el proceso de trabajo, falta de comunicación y dialogo entre el personal, cada docente trabaja por imposición.

Por tanto se percibe que el ambiente no es adecuado para el desempeño de un trabajo educativo.

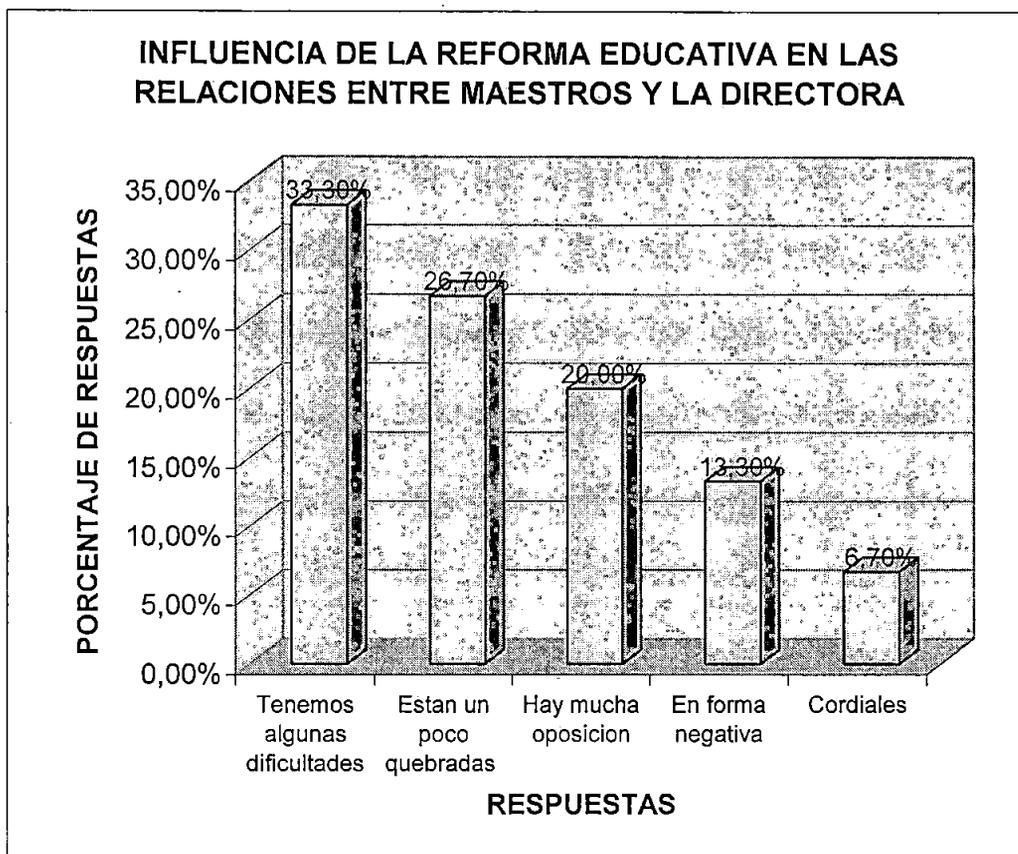
Gráfico N. 13



Fuente: Cuadro # 13, Elaboración propia, 2004

En cuando a la influencia del cambio pedagógico en las relaciones personales, según los docentes un 86% de los docentes opinan que el proceso de cambio pedagógico Si influye en las relaciones personales, solo un 14% de los decentes opina que No afecta las relaciones personales entre docentes, por lo que se puede sostener que existe la influencia en el proceso de la implementación de la Reforma Educativa en las relaciones interpersonales.

Gráfico N. 14

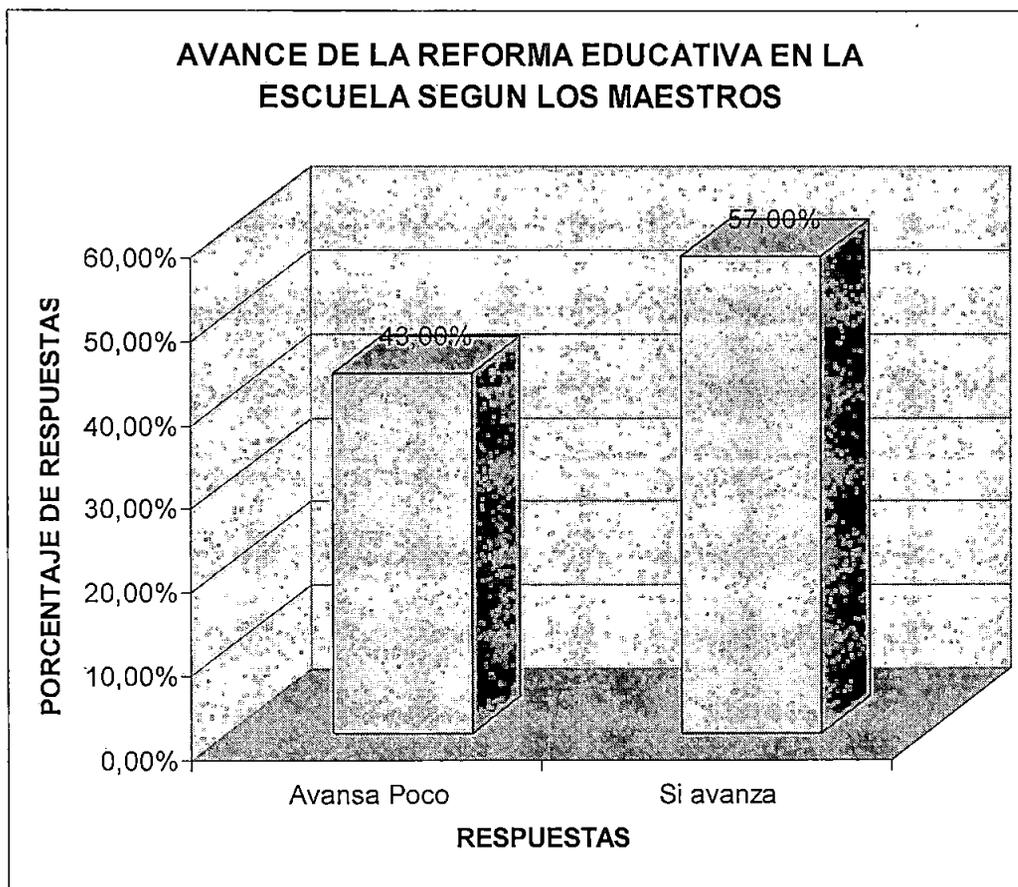


Fuente: Cuadro # 14, Elaboración propia, 2004

Respecto a la influencia de la Reforma Educativa en las relaciones entre docentes y la directora, los docentes indican que la Reforma Educativa ha influido en sus relaciones interpersonales con la directora. El 33% indica que hay algunas dificultades, en un 27% indican que las relaciones están algo afectadas. En cambio el 7% de los maestros dicen que las relaciones son cordiales.

Este cuadro confirma los anteriores cuadros donde se muestran que evidentemente hay bastante dificultades en las relaciones personales entre los maestros y la directora.

Gráficos N. 15



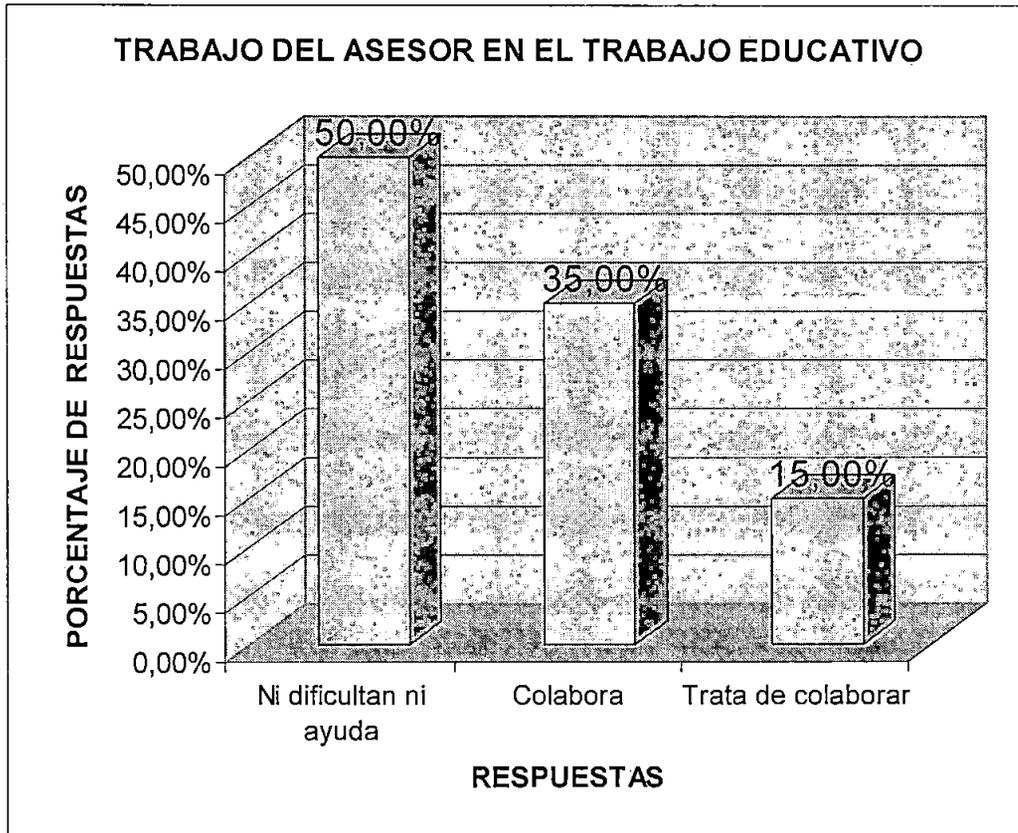
Fue

nte: Cuadro # 15, Elaboración propia, 2004

De acuerdo al alcance de la Reforma Educativa en la escuela según el 57% de los docentes, indican que la Reforma Educativa si esta avanzado , el 43% de los docentes opinan que avanza poco.

Por lo visto las relaciones personales y el clima organizacional tenso en la escuela está influyendo en el avance de la Reforma Educativa.

Gráfico N. 16



Fuente: Cuadro # 16, Elaboración propia, 2004

A la pregunta ¿Si la asesora colabora o crea dificultades en su trabajo educativo?. El 50% de los docentes respondieron que la asesora ni ayuda ni dificulta el trabajo educativo en la escuela, mostrándola como un agente neutro; en cambio, el 35% de los docentes indican que colabora en el proceso del trabajo, el 15% de los docentes indican que trata de colaborar.

1.2 Entrevista a la Directora del Segundo Ciclo de aprendizajes Esenciales del Instituto Americano De La Paz.

Cuadro N.1

**OPINIÓN DE LA DIRECTORA SOBRE ACCIONES ORGANIZATIVAS Y ADMINISTRATIVAS**

Instituto Americano de La Paz.

PROCESO DE CAMBIO REFORMA EDUCATIVA	RELACIONES PERSONALES EN EL EQUIPO	DIFICULTADES ORGANIZATIVAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de los docentes están de acuerdo para continuar con la implementación de la Reforma Educativa.</li> <li>• En la escuela hay avance satisfactorio en la implementación de la Reforma Educativa.</li> <li>• Los docentes solicitan un mejor asesoramiento en el aspecto técnico-pedagógicos e interpretación de los módulos, rincones y bibliotecas de aprendizajes.</li> <li>• Pese a la experiencia adquirida, los maestros necesitan el apoyo constante de la asesora.</li> <li>• Algunos docentes son indiferentes a los cambios educativos que propone la Reforma Educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La relación que existe con los maestros esta de acuerdo a mis aspiraciones, por que tenemos los mismos objetivos.</li> <li>• Las relaciones entre los maestros de la escuela son adecuadas, por que el trabajo que realizan es paralelo, es decir de cooperación y de equipo.</li> <li>• Las Relaciones interpersonales entre los docentes influye en el ambiente de trabajo, porque un buen ambiente garantiza el logro de los objetivos.</li> <li>• La Reforma Educativa se cumple sin dificultad, desde el momento en que existe buenas relaciones personales en el equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de capacitación de algunos docentes, en el aspecto de evaluación del programa de la transformación.</li> <li>• Falta de la practica de la democracia, para la toma de decisiones.</li> <li>• No se cuenta con el apoyo comprometido de los docentes para resolver problemas educativos.</li> <li>• La indiferencia y el abandono de algunos padres de familia a sus hijos.</li> <li>• Los problemas que surgen en el proceso de trabajo entre los docentes se resuelven en forma abierta y de forma personal cuando son técnico-pedagógico.</li> </ul>

<b>ROL DE LA DIRECCIÓN EN EL PROCESO DE CAMBIO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La labor administrativa, llena las expectativas, parcialmente, por que la dirección debe ser democrática y más comunicativa.</li><li>• El nexa principal de las relaciones interpersonales entre docentes no siempre es la Dirección, sino la comunicación y la sinceridad.</li></ul>
--	---



**Fuente:** Entrevista la Directora del Instituto Americano de La Paz.

**Interpretación:**

De acuerdo a los datos obtenidos es este cuadro, según la Directora, el proceso de cambio de la reforma Educativa en el programa de transformación se desarrolla favorablemente aunque si, reconoce que necesario un mayor asesoramiento a los docentes, pero que el avance de la Reforma es satisfactoria. Por consiguiente se indica que las relaciones interpersonales en el equipo son adecuadas, existe cooperación entre ellos y estas relaciones, influyen en el ambiente de trabajo garantizando el logro de los objetivos. Por otro lado identifica como principales dificultades a la capacitación docente, la participación democrática y la indiferencia de algunos padres de familia. Finalmente la percepción que tiene al rol del director en el proceso de cambio, es democrática y comunicativa.

Estos datos son diferentes a los datos obtenidos en la encuesta a los docentes, lo cual significa que existe una dificultad central en la unidad educativa que es la comunicación en el equipo que es muy importante en el proceso de cambio. La Directora aparentemente, no percibe las dificultades que hay en cuanto a las relaciones personales en el equipo de trabajo y el clima organizacional tenso. Tal vez por que los maestros manifiestan estar de acuerdo en todo, por cumplir. No dan a conocer sus verdaderos opiniones.

**1.3 Entrevista a la Asesora de el Segundo Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de La Paz.**

**Cuadro N.2**

**PROCESO DE CAMBIO A PARTIR DE LA REFORMA EDUCATIVA**

**Instituto Americano de La Paz**

<b>REFORMA EDUCATIVA Y PROCESO DE CAMBIO</b>	<b>ASESORAMIENTO PEDAGÓGICO</b>	<b>ROL DE LOS DOCENTES EN EL CAMBIO.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El avance, en cuanto al desarrollo del programa de transformación, es adecuado porque los docentes manejan los rincones, bibliotecas de aula y otras actividades el cual muestra mayor apertura al cambio.</li> <li>• El proceso de cambio no influye en el Clima de Trabajo, sino la predisposición de los docentes y sus susceptibilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El asesoramiento pedagógico en la escuela se da coadyuvando el trabajo de planificación y haciendo conocer el nuevo enfoque de la Reforma Educativa.</li> <li>• Los docentes con experiencia pueden trabajar casi independientemente, de acuerdo a su creatividad y podrían desarrollar sus actividades sin asesoramiento, en cambio los docentes nuevos si necesitan el asesoramiento.</li> <li>• Las estrategias que se utilizan para motivar al personal de la escuela, son las buenas relaciones de amistad y el trabajo de la asesora con humildad y sencillez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos docentes tienen el conocimiento de la Reforma Educativa y no la rechazan, pero los docentes que aun están iniciando con este trabajo necesitan el apoyo constante.</li> <li>• Los docentes aceptan las ideas que da la asesora aunque algunas veces los cuestionan:</li> <li>• Los docentes dan importancia al asesoramiento pedagógico por que existe muchas preguntas y hay expectativas.</li> <li>• No hay rechazo de los docentes para aceptar la reforma, por que no se les exige cosa fuera de su labor educativa.</li> </ul>

**Fuente: Entrevista Asesora Pedagógica del Instituto Americano de La Paz.**

El Cuadro, resalta el obstáculo que se desarrolla en cuanto a la implementación de la Reforma Educativa, y se observa que el trabajo realizado no es sistemático, pues las estrategias realizadas para el asesoramiento hacen referencia mas a relaciones personales y no a actividades relacionadas al aspecto técnico pedagógico.

Según la asesora los maestros tiene interés en el asesoramiento y aceptar los cambios que propone la Reforma Educativa. Sin embargo, según los maestros, hay dificultades en cuanto a la aceptación. Esta contradicción, de alguna manera muestra que hay problemas en el asesoramiento que reciben los maestros en la Unidad Educativa.

Gráfico N.3

**CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
OBSERVACION DE CONTEXTO**

Instituto Americano La Paz 2002

<p>* <b>RELACIONES INTERPERSONALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La Directora expresa interés en la implantación de la Reforma Educativa, pero no contribuye de acuerdo a las expectativas de la institución y docentes.</li><li>• Hay dificultades en la organización de actividades académicas y administrativas, por que la planificación no tiene seguimiento y existe poca comunicación, con el plantel docente.</li><li>• El ambiente de trabajo, el clima, es tenso, por que hay demasiada susceptibilidad y falta de seguridad en el personal.</li></ul>
<p>* <b>DIFICULTADES EN EL ASESORAMIENTO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• En la implementación de la Reforma Educativa, hay falta de curiosidad de parte de los profesores para mejorar las estrategias educativas.</li><li>• Falta de comunicación e intercambio de experiencias entre maestros sobre sus tareas educativas.</li></ul>

Fuente: Entrevista Asesora Pedagógica, Instituto Americano de La Paz 2002.

En cuanto a las relaciones interpersonales y el clima organizacional, se perciben dificultades y un ambiente tenso, entre las razones, aparecen, con mayor objetividad, las susceptibilidades y la falta de motivación a los profesores sin embargo, esta falta de motivación y hasta el desconocimiento de los instrumentos esenciales sobre los cambios educativos por parte de la Directora; es justamente responsabilidad de la asesora, quien tendría que realizar un trabajo más técnico.

En cuanto a las dificultades que presenta la implementación de la Reforma Educativa, sobresale la indiferencia de los padres de familia hacia la implementación de la reforma Educativa, aspecto que también fue identificado por la Directora, sin embargo, este echo mas que dificultad es un indicador de que falta el trabajo con los padres de familia para motivarlos o para trabajar, conjuntamente, de acuerdo al planteamiento de la reforma.

## 1.4 OBSERVACIÓN

Escuela: Instituto Americano de La Paz  
Pedagógica

N. de Maestros:  
administrativos:

Fecha:

Autoridades educativas en la unidad: Director y Asesora

Áreas de especialidad:

Número de

Cuadro N. 1

ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	ORGANIZACIÓN ESCOLAR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Directora coordina actividades con el personal administrativo, personal de servicios y con los asistentes educativos.</li> <li>• La directora coordina actividades con los representantes de los padres de familia.</li> <li>• El asistente al margen de las labores administrativos colabora en el aula en la ausencia de los profesores.</li> <li>• La directora , realiza reuniones parciales y extraordinarios en casos de urgencia con algunos profesores.</li> <li>• La Directora planifica con la coordinadora del programa de transformación.</li> <li>• La Directora realiza consejo maestros para coordinar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La directora realiza llamadas de atención a los maestros (as) cuando incurren faltas, privadamente y públicamente.</li> <li>• La Asesora pedagógica no cumple su trabajo de acuerdo a la expectativa de la institución a causa del numero alto de la población de alumnos en la unidad educativa</li> <li>• Se nota improvisación y escasez de planificación de actividades, tanto de parte de los maestros a su fuente trabajo, lo cual ocasiona problemas con la Directora.</li> <li>• Se observó que algunos profesores (as) no cumplen con el horario establecido por la escuela.</li> </ul>

<p>actividades extracurriculares y otro</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Directora supervisa el trabajo pedagógico que realiza los maestros</li> <li>• La Directora pasa la mayor parte de su tiempo en la Dirección, en cosas sin percatarse que ocurre en la escuela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas actividades se realizan sin previa coordinación ni planificación.</li> <li>• Existen fallas en los medios de comunicación de la directora con los profesores tienen algunas dificultades, ya que la información llega a los profesores por segundas o terceras personas.</li> </ul>
---	--

**Fuente: Primer Ciclo de Aprendizajes Básicos del Instituto Americano de La Paz.**

Pareciera que las actividades administrativas se realizan de acuerdo a la POA plan de trabajo. De la misma manera se nota que la mayoría de las decisiones se toman en las reuniones de consejo o en las reuniones de los padres de familia.

Así mismo se nota que no todas las decisiones se cumplen. Las actividades de la Directora se centran en la coordinación administrativa y en las actividades extracurriculares, no así en las actividades pedagógicas.

Sobresalen bastante las dificultades en cuanto a la organización escolar. Estas dificultades se refieren, sobre todo a la comunicación entre los miembros del equipo y la coordinación de tareas y roles. Por otro lado, también hay confusión en cuanto a las actividades que se debe tomar cuando el personal incumple (retrasos y faltas). Durante los dos meses de observación no se utilizó ni se mencionó el reglamento o manual de funciones del colegio.

**Cuadro N. 2**

ACTIVIDADES ACADEMICAS	ASESORAMIENTO PEDAGÓGICO
<p>En la Unidad Educativa se observa variedad de actividades académicas extracurriculares (fuera de las aulas):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se organizó una actividad de tarea social, para colaborar a los niños (as) de Potosí con materiales escolares.</li> <li>• Se realizan las horas cívicas en las diferentes fechas como departamentales, nacionales y otros con la participación activa de los alumnos.</li> <li>• Los alumnos elaboran periódicos murales de acuerdo a las fechas.</li> <li>• Se organizó la elección del centro de estudiantes en la Unidad Educativa para lo cual:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se Formo un comité organizador conformado entre alumnos y profesores.</li> <li>- Presentación de la formula o frentes.</li> <li>- Se elaboraron papeletas multicolores con sus respectivos fotos de los candidatos.</li> <li>- Para el día de elección se elaboraron las actas y una ánfora para el sufragio.</li> <li>- Se nombraron presidentes de mesas y jurados calificadores.</li> </ul> </li> <li>• Se realizó en aniversario del colegio Rojo y Blanco</li> <li>• Se realizo Feria de libros.</li> <li>• Se realizó Festival de Danzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Asesora, generalmente, ocupa el tiempo de trabajo escolar visitando los cursos.</li> <li>• La poca orientación que imparte la asesora pedagógica a los maestros en la planificación y producción de materiales y otros causa duda sobre su trabajo.</li> <li>• No existe la suficiente orientación de la Asesora y de la Directora acerca de cómo usar el material didáctico de las diferentes áreas.</li> <li>• Se realiza recomendaciones verbales acerca de la planificación y no existe un instrumento sistemático para su orientación.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizó campamentos de feria de ciencias multidiciplinarias.</li> <li>• Se realizó retiro y convivencia organizado por el departamento de formación Cristiana.</li> </ul>	
---	--

**Fuente: Segundo Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de La Paz.**

En cuando a las actividades realizadas en la escuela, existe bastante dinamisidad y riqueza. También sobresale la participación de todos los profesores y padres de familia, sin embargo también se presenta problemas de coordinación y de comunicación.

En cuando a las actividades que se realizan respecto al asesoramiento pedagógico, existe confusión y dificultad. De la misma manera las actividades de asesoramiento, no orienta las relaciones interpersonales y las actividades académicas.

El asesoramiento pedagógico es muy importante en el proceso de cambio. Sin embargo, las únicas actividades de asesoramiento que se observa son las recomendaciones y sugerencias personales que hace la Asesora a cada uno de los docentes.

**Cuadro N. 3**

<b>ACTIVIDADES DE LOS DOCENTES</b>	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>
<p>Las principales actividades que realizan los maestros, de acuerdo a las observaciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasan clases de acuerdo a sus planificaciones.</li> <li>• Participan en las reuniones ordinarias de consejo de maestros, junto la Directora.</li> <li>• Coordinan las actividades con la Directora, de manera verbal.</li> <li>• Participan en las actividades extracurriculares; es decir en las actividades fuera del aula.</li> <li>• Participan en la Elaboración del Proyecto Institucional.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Docentes - Directora</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas veces, los docentes están desacuerdos con el proceso de trabajo a causa de la falta de constante planificación y seguimiento.</li> <li>• Se percibe falta de dialogo y comunicación entre la Directora y los Docentes en la unidad educativa.</li> <li>• Existe un ambiente tenso entre la directora y docentes.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Maestros - Maestros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A la hora del descanso algunos docentes prefieren quedarse en sus cursos; otros, prefieren tomar el té en la sala de docentes, comentando acerca de sus actividades, de la asesora y de la directora y otras actividades extracurriculares.</li> <li>• Se percibe falta de dialogo y comunicación entre los docentes.</li> <li>• Entre los docentes no existe las relaciones enterpersonales en la hora del descanso por la reestructuración reciente en el Ciclo</li> </ul>

	<p style="text-align: center;"><b>Maestros - Asesora</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones amistosas</li> <li>• Asesoramiento insuficiente según el criterio de los docentes.</li> <li>• Clima organizaional tenso, susceptible</li> </ul>
--	--

El cuadro nos muestra que no hay problemas en cuanto a la participación de los docentes, a pesar de que algunas veces no están de acuerdo con algunas actividades, pero participan y cumplen con sus obligaciones o actividades. Sin embargo hay demasiadas dificultades en cuanto a las relaciones interpersonales: Provocando divisiones entre el equipo, indiferencias falta de comunicación y dialogo.

Otro aspecto importante es el desacuerdo que hay de algunos profesores con la Directora o con la Asesora, debido a la preferencia que tiene la Directora por algunos profesores. Esta situación, hace que el ambiente sea tenso, conflictivo y susceptible.

# Cuarta parte análisis y conclusiones

## CAPITULO V

### ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

A continuación presentamos algunos elementos teóricos complementarios, que deberán ser considerados en la elaboración final del documento:

#### 1. NIVELES DE ANÁLISIS:

Procesos de cambio Institucional que plantea la Ley 1565 de la Reforma Educativa, promulgada el 7 de julio de 1994.

- \* La aplicación de la Reforma Educativa tiene un alto grado de complicidad al momento de su aplicabilidad producto de la desinformación y capacitación ofertada a los responsables de su ejecución. La promulgación de la Ley 1565 prevé la activa participación de los maestros quienes deberán constituirse en protagonistas naturales de esta profunda transformación del Sistema Educativo Nacional, por lo cual son parte responsable de que la nueva Ley se constituya en una respuesta del pueblo boliviano ante el desafío de mejorar la calidad de la educación. Finalmente cabe mencionar que la Reforma Educativa desea crear una nueva dinámica donde lo normativo no excluya al análisis y la discusión, pues la educación requiere de un proceso continuo de enriquecimiento y permanente superación.
  
- \* Además de las condiciones de pobreza material y técnica de las escuelas, hay otros factores que también conspiran contra la satisfacción de las necesidades de aprendizaje de la sociedad boliviana. Un sistema educativo obsoleto y mal distribuido, con prácticas pedagógicas e inadecuadas a nuestra realidad y estáticas frente a las exigencias de cambio, es otro obstáculo importante.

- \* Nadie puede negar la existencia de un divorcio entre el proceso de aprendizaje natural y las formas de aprendizaje impuestas a los niños(as) en las escuelas (los estudiantes copian pasivamente los dictados, memorizan sin pensar ni entender y solo responden cuando el maestro les pregunta, no participan por iniciativa personal, no extraen conclusiones propias, no proponen alternativas, no describen alternativas, significados ni resuelven problemas), esta situación ha creado, al interior del sistema educativo un profundo caos institucional, difícil de romper por la existencia de intereses sectoriales, que lejos de generar espacios de reflexión, vienen a hacer prevalecer ideas dejando de lado la importancia y necesidad de aplicar una reforma educativa que responda efectivamente a los adelantos científicos tecnológicos del presente.
  
- \* La puesta en Marcha de la Reforma Educativa supone un cambio profundo en la práctica pedagógica y al mismo tiempo, crea las condiciones materiales, técnicas y profesionales necesarios para apoyar al maestro a desarrollar una labor más efectiva. De igual manera propone generar un movimiento pedagógico nacional de gran aliento y alcance histórico, destinado a transformar las estructuras metodológicas, materiales y orientaciones pedagógicas; es de decir sustituir lo tradicional y convencional e introduciendo una nueva concepción del aprendizaje que se caracterice por ser dinámico, una enseñanza motivadora, aula abierta y una evaluación que sin descartar su carácter sumativo de paso e importancia capital a la evaluación formativa
  
- \* Finalmente es oportuno mencionar que en el país necesita organizar una pedagogía nacional destinada a considerar a la escuela como una institución abierta a la comunidad, principal para buscar el desarrollo de nuestros barrios y además para contribuir al mejoramiento de interpelación entre

alumnos, maestros, padres de familia, autoridades barriales con el fin de coordinar y dinamizar actividades de esta forma la escuela se abra a la comunidad.

### **1.1 Procesos de cambio institucional en la implementación de la Reforma Educativa en el Primer Ciclo de Aprendizajes Básicos del Instituto Americano de La Paz**

- \* La nueva propuesta pedagógica ha ocasionado el surgimiento de una permanente preocupación en el plantel docente del Segundo Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de La Paz a raíz de la constante transformación del Sistema Educativo Nacional, en función de los intereses del país como un proceso planificado, continuo y de largo aliento. El conjunto de susceptibilidades ocasionadas por la implementación institucional de la Reforma Educativa, puede ser entendido como algo sintomático y normal, toda vez que es natural que existe temor y preocupación profesional referida fundamentalmente a cuestionar las tradiciones metodológicas educativas aplicadas hasta antes de la Reforma Educativa ya que a partir de la misma se da inicio a la sistematización y organización de una nueva propuesta pedagógica que se caracteriza por ser estratégica, dinámica, reflexiva y crítica.
  
- \* En el marco de la nueva Ley de Reforma Educativa, los maestros se constituyen en el motor fundamental del cambio pedagógico, por lo cual difícilmente puede estar al margen del gran desafío que significa aportar con su labor profesional a mejorar la calidad educativa. Sin embargo existen grandes deficiencias en el momento de crear espacios de formación y capacitación docente por parte del estado, lo cual viene creando conflictos al interior de la unidad educativa, notándose la carencia de organización y

planificación administrativa que contribuyan a difundir los contenidos de la Reforma Educativa.

- \* Es posible percibir la carencia de conocimiento acerca de la nueva pedagogía a implantarse en el trabajo educativo de aula; sumando a esto se encuentra sin duda, la falta de capacitación y actualización docente. Esta situación ha contribuido a generar un ambiente poco apropiado para el trabajo docente, denotándose el desinterés, la pasividad y desmotivación profesional en el momento de aportar opiniones, sugerencias y actividades que enriquezcan su labor educativa de aula.

## **1.2 El Asesoramiento Pedagógico en el Segundo Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de La paz**

- \* La Ley 1565 de la Reforma Educativa; ha previsto iniciar el programa de transformación la misma que contempla la necesidad de iniciar procesos de actualización, capacitación e información del nuevo rol educativo que deberá desempeñar el maestro. Es en este sentido que se procedió a la nuclearización de los centros educativos, en las cuales existe un asesor pedagógico que cumple la función de supervisión, revisión y evaluación de los procesos educativos desarrollados en las unidades educativas. De igual manera los asesores pedagógicos son los responsables del mejoramiento y actualización docente, para lo cual deberán programar eventos (seminarios, talleres, cursillos) destinados a transmitir en buen espíritu educativo expresados en la Reforma Educativa.
- \* El Segundo Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de la Paz, cuenta con los servicios profesionales de una asesora pedagógica quien realiza un trabajo de apoyo técnico - pedagógico tanto a la dirección como al plantel docente del establecimiento. En lo que respecta a la

percepción de los maestros en relación con su labor profesional es posible indicar que esta se encuentra operando con una actividad y relevancia bastante no satisfactorio para los docentes lo cual hace suponer que, el programa de transformación - en la unidad educativa - presenta dificultades en el apoyo y orientación constante a los docentes en el proceso del trabajo en el aula, esta situación repercute directamente en deficientes procesos de aplicación. Ejecución y evaluación de los contenidos educativos. Los cuales resultan ser relativamente significativos para los educandos del Segundo Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de La paz.

- \* La asesora pedagógica del Segundo Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de La Paz presenta una POA y/o plan de actividades educativas de apoyo, actualización y asesoramiento pedagógico al plantel docente; por otro lado se percibe la falta de proveer orientación y instrumentos específicos a la directora de la unidad educativa en el campo de la Administración Educativa. Por los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas a la directora y maestros, es posible afirmar que el asesoramiento pedagógico en el centro educativo, se caracteriza por la carencia de un plan de actividades educativas plenamente socializadas tanto a la dirección como al plantel docente; la insuficiencia de la metodología de trabajo, procesos de evaluación de los planes y programas de estudio presentadas por los maestros.
- \* Finalmente es necesario realizar reuniones de coordinación - asesora Pedagógica - maestros Director - en miras a coadyuvar acciones educativas que permitan mejorar sustancialmente en nivel académico de los educadores y del mismo proceso educativo, orientados a lograr un proceso de excelencia educativa - institucional de gestión; donde es preciso

consolidar una planificación estratégica conjunta en general, que involucre a miembros de la unidad educativa (asesora pedagógica - directora - maestros - alumnos), representantes de padres de familia.

### **1.3 Actualización y capacitación docente**

- \* La Reforma Educativa establece que uno de los actores principales de la nueva Ley, son los educadores, quienes son responsables de impartir los nuevos programas pedagógicos. El educador deberá tener la capacidad de asumir con responsabilidad el desafío que implica reestructurar la escuela desde sus propios cimientos, para así contribuir al mejoramiento sustancial de las condiciones en las que sus educandos y ellos mismos aprenden la interacción cotidiana y permanente con sus colegas, padres de familia, autoridades barriales y, en fin, con todos los miembros de la comunidad educativa pero, sobre todo, en él dialogo constante y creativo con sus educandos.
  
- \* En el Segundo Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de La Paz es posible percibir en los educandos cierta indiferencia o incredulidad por los nuevos programas pedagógicos presentados por la Reforma Educativa. Los programas de mejoramiento - de acuerdo a la percepción de los encuestados - se caracterizan por ser irrelevantes, carentes de significación y motivación para el plantel docente; lo cual puede ser interpretado como resistencia y rechazo al cambio pedagógico impuesto por la ley 1565.
  
- \* Otra debilidad observada es el desconocimiento del plantel docente en general de la labor que desempeña la responsable del asesoramiento pedagógico quién - de acuerdo a la percepción de los encuestados - es la responsable de apoyar, supervisar y programar talleres de información,

actualización y actualización al plantel docente sobre la problemática educativa establecida en la Reforma Educativa.

- \* La desinformación existente en gran parte de los docentes del Segundo Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de la Paz, es producto de la interés y seriedad a los cursos de actualización y capacitación programada por la unidad educativa y otros medios como el Ministerio de Educación. Esta desinformación inicial, sumada a la falta de procesos de retroalimentación de los nuevos programas pedagógicas, viene ocasionando actitudes inapropiados que conllevan al desinterés por buscar información, rechazo e inadecuada predisposición a asumir responsablemente las nuevas disposiciones educativas establecidas en la Reforma Educativa.

#### **1.4 El rol del docente en el proceso de cambio**

- \* Si bien se reconoce que el docente es el motor fundamental del cambio pedagógico, es necesario dotarle de medios materiales y técnicos que le permitan reconfigurar su práctica educativa y actitud de trabajo frente a los alumnos. De acuerdo a los principios de aprendizaje establecido por la Reforma Educativa, los rasgos esenciales que deberían caracterizar al educando son expresadas a partir de su capacidad de ser mediador o puente entre el sujeto y el aprendizaje; iniciador e impulsador de verdaderas actividades auténticas en su aula, promover la realización de proyectos y estimular la iniciativa individual de los educandos, organizador en tanto observa, percibe, busca información y reflexiona; y comunicador intercultural, que se caracteriza por ser mediador intercultural, democrático y sensible.
- \* La Reforma Educativa dentro de sus planteamientos exige a los docentes una permanente y continúa formación y actualización de sus conocimientos. Esta

exigencia responde a la nueva concepción de los maestros como agente de cambio y facilitador de la actividad educativa. Por ello necesita manejar elementos técnicos pedagógicos contextualizados a nuestra realidad sociocultural y que responda a las necesidades y expectativas de la educación boliviana.

- \* El principal problema existente en el Segundo Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de La Paz es consecuencia directa de la carencia de mecanismos de socialización e información apropiada del nuevo rol que deberá desempeñar el maestro.
- \* Los procesos de apoyo y asesoramiento pedagógico desplegados en la unidad educativa por la responsable, se caracteriza por ser bastante regular por no hacer conocer y clarificar en el tiempo adecuado los nuevos roles pedagógicos de los educandos.
- \* La dirección no da seguimiento a las necesidades del plantel docente en lo que respecta a la realización de reuniones de coordinación y asesoramiento de las distintas actividades educativas sean estas de carácter curricular o extracurricular. Esta situación denota el desconocimiento de la importancia de la administración educativa por parte de la directora del establecimiento.
- \* El trabajo desplegado por la asesora pedagógica del establecimiento no da seguimiento la realización de reuniones de planificación, organización y evaluación del trabajo de aula realizado por los maestros; esto ha provocado que los maestros muestren cierta desconfianza al momento de adoptar los nuevos programas de actualización pedagógica.

## **2. EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL TERCER NIVEL DEL CICLO DE APRENDIZAJES ESENCIALES DEL INSTITUTO AMERICANO DE LA PAZ**

El clima organizacional puede ser comprendido como el medio o ambiente institucional que hace referencia a todos aquellos factores o elementos de una institución educativa, que se combina en un proceso dinámico, específico determinado un particular clima que puede condicionar la consecuencia del producto educativo. Sin duda pueden diferenciarse contextos específicos como: la clase, los departamentos o áreas concretas, como aprendizaje, la organización y otras más. El Clima Organizacional está determinado por una diversidad de factores, como la interrelación, la posición personal y el compromiso de quienes participan. En síntesis son preconceptos que podrían afectar positiva o negativamente en diversos factores o circunstancias del trabajo cotidiano.

El Clima Organizacional por lo tanto, es el reflejo psíquico de todo un conjunto de fenómenos - condiciones de trabajo, estímulo de trabajo, relaciones interpersonales en el ámbito laboral - las cuales se reflejan con mayor rapidez, aquellas de tipo subjetivo como las tipo emocional y los estados de ánimo tienden a expresarse tomando en cuenta las circunstancias medioambientales.

### **2.1 Planificación y organización escolar**

\* La Planificación educativa, se constituye en uno de los componentes más importantes del nuevo sistema educativo nacional. Es en este marco, en la actualidad, la Ley 1565 propone iniciar una planificación estratégica que se define como: un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada, el futuro de las decisiones institucionales, que se derivan de la filosofía de la institución, de su misión, de sus orientaciones, de sus metas, de sus objetivos, de sus programas, así como de las estrategias a utilizar

para asegurar su implantación. El propósito de la dirección estratégica es el de concebir a la institución educativa; no como un ente cerrado, aislado, como sucedía anteriormente, sino en relación estrecha con el medio ambiente.

- \* En el Segundo Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de La Paz, los procesos de planificación no ocupan primer plano en el orden de prioridades que realiza la dirección del establecimiento. La directora y la asesora pedagógica, demuestran cierta disciplina en cuanto a la presentación e información de la planificación educativa diseñada para la unidad educativa.
- \* Los procesos de planificación conjuntas realizadas en la unidad educativa no tienen un proceso seguimiento y control por la directora y la asesoría pedagógica, quienes demuestran marcado desconocimiento de las fases de planificación, organización, ejecución, control y evaluación de las diferentes actividades educativas programadas anualmente para la unidad educativa.

## **2.2 El rol del director en el proceso de cambio: administración educativa**

- \* El conocimiento de la Administración Educativa - definido en la Reforma Educativa, - permite clarificar la labor administrativa que debería cumplir el órgano directriz - en este caso el director (a), el mismo que deberá poner especial énfasis al seguimiento académico, al cumplimiento de los objetivos y metas educativas propuestas, la evaluación y relevancia del proceso educativo de aula realizado durante un cierto periodo de tiempo; el cumplimiento del cronograma de actividades académicas.

- \* En el Segundo Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de La Paz el rol que asume la dirección en el proceso de cambio institucional, se percibe cierta regularidad y desmotivación en el momento de aplicar los nuevos preceptos pedagógicos en lo que refiere al nuevo rol de la administración educativa del establecimiento; que conlleva a la supervisión, revisión y asesoramiento del proceso educativo (enseñanza-aprendizaje), cumplimiento de los objetivos educativos con relación a lo establecido en los planes y programas educativos presentados por el equipo docente. Si bien estos factores y programas educativos presentados por el equipo docente, son susceptibles de ser observados y evaluados, se percibe cierto desconocimiento del nuevo proceso administrativo que deberá cumplir la dirección del establecimiento.
  
- \* El órgano directivo del Segundo Ciclo Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de La Paz, denota marcada inclinación a la realización de actividades complementarias, poco significativas y relevantes en lo que respecta a consolidar procesos de administración educativa guiados por una planificación del mismo.
  
- \* Finalmente cabe mencionar, que de acuerdo a las expectativas de la unidad educativa existe carencia y falta de reuniones de planificación de forma continua y periódica (director - maestros), que permitan conocer los problemas y dificultades que podrían darse en el proceso de implementación institucional de la Reforma Educativa. Por otro lado los procedimientos utilizados al momento de realizar observaciones y/o recomendaciones al equipo docente se caracteriza por ser inapropiada y poco ético, por no guardar discreción, prudencia y confidencialidad.

### **2.3. Relaciones interpersonales en el equipo docente**

- \* La ley 1565 de la Reforma Educativa establece una nueva concepción de trabajo y administración educativa dentro la institución. En lugar de un trabajo individualizado quiere dar lugar al cumplimiento de objetivos educativos aislados que no se consideraban los logros y alcances educativos generales en un periodo lectivo. Hoy en la actualidad, se viene practicando con mayor preponderancia el trabajo coordinado en equipo que produce resultados significativos y relevantes para la institución. De igual manera, la permanente interrelación con sus colegas docentes, facilita el intercambio de experiencias educativas, la comunicación crítica - constructiva, que permiten generar respuestas que satisfagan las demandas y requerimientos de la institución educativa en general y de los demás educadores en particular. Estas características mencionadas se constituyen en nuevos desafíos para los educadores, que exigen la búsqueda de nuevos procesos de actualización y revisión de sus conocimientos acerca de las corrientes pedagógicas contemporáneas y la búsqueda de nuevas metodologías que contribuyan a ofrecer un proceso educativo acorde a las exigencias de la Reforma Educativa.
- \* En el segundo Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de La Paz, las relaciones interpersonales se caracterizan por ser bastante regulares, primando la falta de comunicación entre los docentes. Esta situación dificulta en gran manera el intercambio de experiencias educativas y criterios que permitan clarificar y socializar la nueva practica pedagógica y al mismo tiempo, crear las condiciones necesarias para cooperarse y desarrollar una labor mas efectiva. Si bien estos cambios están dirigidos a la búsqueda de transformación en las estructuras, modos, materiales y orientaciones pedagógicas; donde se concibe un aprendizaje dinámico, una enseñanza motivadora y una evaluación formativa. Por lo cual es preciso consolidar procesos de comunicación y el fenómeno a mejorar las relaciones interpersonales entre los educadores de la institución educativa.

## **2.4 El ambiente de trabajo**

El ambiente del trabajo dentro una institución educativa, fundada en la planificación, la coordinación y adecuado aprovechamiento de los recursos materiales, financieros y humanos que pueden incidir positiva o negativamente en el "hecho educativo". Por otro lado el ambiente de trabajo se constituye en el elemento preponderante para alcanzar los fines de la educación en el menor tiempo posible y con el mismo esfuerzo.

El ambiente de trabajo tiende a constituirse en un factor que lejos de beneficiar y favorecer el trabajo conjunto entre cada uno de los actores del proceso educativo - lo cual sería ideal - provoca atisbos conflictivos, con marcada tendencia a desplegar un trabajo aislado e individualista en desmedro del trabajo conjunto en equipo.

## CONCLUSIONES

Los resultados expresan la carencia de procesos de planificación educativa apropiados y plenamente consensuados con todos los actores involucrados que faciliten la sistematización de las experiencias educativas en particular y del proceso educativo (enseñanza - aprendizaje) en general desarrollado por el Segundo Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americanos de La Paz. En esa perceptiva es preciso asumir actitudes serias y responsables en miras a construir una organización pedagógica que se constituye en el instrumento metodológico que permite generar niveles de reflexión institucional en factores relacionados con: el resultado ultimo buscado - en este caso la formación educativa del alumno en general - el contexto social, político, económico y cultural en que se sitúan tanto el sujeto del proceso educativo (educando) como la institución (Segundo Ciclo de Aprendizajes Esenciales del Instituto Americano de La paz) en general, y que tienen que ver con los resultados esperados; la institución educativa y por ultimo aquellas que tienen que ver con el alumnado y sus cualidades deseadas para su formación educativa.

El ambiente de trabajo es otro factor que incide positiva o negativamente en la implementación institucional de la nueva Ley. Esta situación viene provocando serios conflictos organizativos y direccionales como administrativos. Es bajo esta perspectiva que se hace necesario iniciar procesos de actualización de las nuevas medidas educativas impuestas por la Reforma Educativa e iniciar procesos de Asesoramiento Pedagógico en general a los maestros del Segundo Ciclo de Aprendizajes esenciales del Instituto Americano La Paz. Este trabajo deberá estar centrado en la elaboración de diagnósticos de necesidades, identificación de fortalezas y debilidades; elaboración del proyecto educativo institucional, establecimiento

de lineamientos y alternativas de solución que contribuyan en el mejoramiento de la calidad de la enseñanza-aprendizaje. Los ejes temáticos que deberían ser difundidos podrían ser: Planificación educativa, Evaluación de Proyectos educativos, Métodos y Técnicas de Enseñanza, Evaluación de los Aprendizajes desde la Perspectiva del Programa de Mejoramiento de la Reforma Educativa, Evaluación Institucional, Relaciones Humanas.

El desconocimiento de los fines y objetivos establecidos en la Ley 1565 de la Reforma Educativa crea confusión, desorientación y desinterés en la labor educativa de los docentes y por consiguiente un significativo perjuicio en el mejoramiento del proceso de aprendizaje de los alumnos.

La falta de Planificación educativa institucional y de aula distorsiona el establecimiento de los objetivos y metas a cumplirse en un periodo lectivo, dando lugar a la improvisación e incumplimiento de los mismos. Por otro lado el desconocimiento teórico-conceptual de la administración educativa aún más la coordinación y el trabajo conjunto en equipo que coadyuven a elevar significativamente el nivel educativo en la institución.

El desconocimiento de las nuevas disposiciones educativas implementadas en la Ley 1565 de la Reforma Educativa y la falta de apoyo, orientación y asesoramiento profesional que clarifiquen y guíe en el nuevo rol pedagógico del educador, viene creando susceptibilidades, desconfianza y resistencia en el momento de asumir responsablemente los cambios educativos a nivel institucional.

## RECOMENDACIONES

- \* Realizar reuniones, seminario talleres y otros, para evaluar los trabajos realizados hasta el momento y reconocer las verdaderas dificultades que se tienen en la implementación de la Reforma Educativa.
- \* Organizar talleres de mejoramiento y capacitación docente que permita una adecuada implementación de la Reforma Educativa.
- \* Socializa los reglamento de funciones, a todos los miembros de la comunidad.
- \* Buscar nuevos espacios de concertación entre docentes y la dirección para llevar de manera adecuada la conclusión del proyecto educativo Institucional y la implementación de la Reforma Educativa.
- \* Realizar por medio de la pastoral educativa del colegio jornadas y retiros de convivencia, para mejorar las relaciones personales en el equipo.
- \* Buscar espacios de interrelación entre los directores académicos del colegio para una buena Planificación y dirección estratégica.
- \* Cambiar la concepción de la planificación por la dirección estratégica y flexible, ya que permite a la unidad educativa penar y dirigir estratégicamente.
- \* Establecer una comunicación mas fluida y constante con el medio social del entorno.

- \* En el proceso del cambio institucional así como en la implementación de la Reforma Educativa tomar en cuenta los cuatro pilares fundamentales que son: personas, estrategia, cultura y Sistemas.
  
- \* Socializar las diferentes experiencias existentes sobre la implementación de la Reforma Educativa de todos los colegios Institutos Americanos para su mejor trabajo.
  
- \* Coordinar la elaboración de la POA con los departamentos de Psicología y formación Cristiana para su mejor implementación de la Reforma Educativa en programe de la transformación.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUADO, R.J. Clima organizacional, Internet.
- BUTELMAN, Ida "Pensando en la Institución", Ed. Paidós, Buenos Aires, Barcelona, 1995.
- COMISION EPISCOPAL DE EDUCACION, "Administración y organización Escolar", La Paz, 1995.
- GUTIERREZ, Feliciano, "Glosario Pedagógico", La Paz 1999.
- INE, Instituto Nacional de Estadística, "Censo Nacional de Población y Vivienda 1992", Cochabamba, 1999.
- LAURENCE, "La educación y la institución de las generaciones nuevas", Citado por Poma.
- LENUS, Luis Alberto, "Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas", Ed. Kapeluz, Buenos Aires, 1975.
- LEXUS, "Diccionario Enciclopédico", Trébol, S.R.L. Barcelona 1997.
- MINISTERIO DE DESARROLLO HUMANO, "Ley de Reforma Educativa", La Paz 1994.
- MINISTERIO DE DESARROLLO HUMANO, Revista "Jeraota" Numero 5 1995.
- MINISTERIO DE DESARROLLO HUMANO, "Organización Pedagógica", La Paz 1997.
- PASCUAL, Roberto, "La gestión educativa ante la innovación y el cambio", Ed. Narcea, Madrid 1988.
- POMA, Marcos, "Administración Educativa", La Paz, 1994.
- QUIROGA, Laime Gaston, "Administración Educativa", Comisión Episcopal de Educación, La Paz 1994.
- SECRETARIA NACIONAL DE EDUCACIÓN, "Manual de Funciones del Sector Educativo", La Paz 1997.
- SEPÚLVEDA, Gastón y otros, "Organización Pedagógica", Reforma Educativa, Ed. Jaime Taborga, La Paz 1995.

SIERRA, Alicia y Felipe Blanco, "Administración de los recursos Humanos", Tarija, 1997.

STOVER, Jhenie, Modulo V, "Participación ética y Liderazgo", Universidad Americana, La Paz, 1996.

UNIVERSIDAD AMERICANA, "Sociedad y Educación Boliviana", La Paz, 1994.

VELASCO, Terán Mario, "Administración Escolar", Ed. Part. La Paz, 1993.

JOAO, Bosco Lodi, "Historia de la Administración 6ta. Ed. Brasil, 1978.

SERVICIO EDUCATIVO MÉDODISTA "Proyecto Quinquenal Educativo La Paz, 1997.

GASALLA, María José, "La nueva dirección de personas", Ed. Madrid, 1997.

Huacani, Carlos, "Praxis Metodista", Ed. E.I.M.B. La Paz , 1992.

# Anexo

Encuesta a Docentes

Marque con una cruz a una de las opciones que Ud. piensa que es correcta.

I. Que piensa Ud. sobre la Reforma Educativa?.

- a) Es copia de otros países.....  d) Tiene aspectos positivos y negativos...   
b) Es un retroceso.....  e) Es necesario y positivo.....   
c) Se implementa lentamente.  f) Es necesario capacitar previamente.....   
a los docentes

II. Que cambios percibe Ud. en la escuela en el proceso de la implementación de la Reforma Educativa?

- a) Hay confusión y eso enfrenta a los.....  d) Es positivo si hay una buena.....   
docentes en el proceso de trabajo planificación.  
b) Es problemático para los padres.....  e) El proceso de lecto escritura.....   
De familia. es lento  
c) Hay desorden por ser creativo.....  f) No es satisfactorio los cambios..   
y flexible.

Que otros cambios percibe Ud. en su escuela.....  
.....

III. Que piensa Ud. acerca del asesoramiento pedagógico que recibe en su proceso de trabajo?

- a) Muy satisfactorio.....   
b) Poco satisfactorio.....   
c) No es satisfactorio.....

Porque... *El apoyo en materias técnicas es deficiente.*

IV. En el proceso de la implementación de la Reforma Educativa Ud. ve necesario la capacitación de maestros?

- Necesario para educación.....   
a) SI  Por que: - Por necesidad para cumplir ordenes...   
- Capacitarnos para enseñar.....   
b) Ninguno

V. La Directora brinda apoyo al proceso de la transformación

- a) Apoya por que la Reforma Educativa es buena.....   
b) Apoya por obligación.....   
c) Le encanta mandar.....   
d) Apoya por que demuestra interés.....

VI. La Reforma Educativa en el proceso de transformación afecta las relaciones interpersonales?

- a) Nada  b) Poco  c) Mucho

VII. Ud. esta de acuerdo con la forma de administración de la directora?

- a) Muy de acuerdo  b) Relativamente de acuerdo  c) No estoy de acuerdo

VIII. La directora en su administración pide apoyo a la comunidad educativa?

- a) Maestros  b) Asesora pedagógica  c) Padres de familia   
d) Administra sola  e) Otros.....

IX. Que dificultades existen en los maestros en el proceso de la implementación de la Reforma Educativa?

- a) Falta de capacitación .....  c) La evaluación.....   
b) En el enfoque educativo (la nueva manera de enseñar y aprender).....  d) Rechazo al cambio.....   
e) Otros.....

X. La Reforma Educativa es adecuada a la realidad

- a) SI  b) NO

POR QUE:

- Enfrenta cambios adversos
- Remuneración baja
- Falta de talleres de capacitación
- Es imposición

XI. Que rol cumple la Directora en la implementación de la Reforma Educativa?

- a) Cumple un rol positivo  c) Ningún apoyo   
b) Hace por obligación de las autoridades  d) Otros.....

XII. Como percibe Ud. el ambiente de trabajo en el proceso de la implementación de la Reforma Educativa.

- a) Agradable  c) Tenso   
b) Relativamente agradable  d) Desagradable

XIII. Cree Ud. que influye el proceso de cambio pedagógico en las relaciones personales entre maestros?

- SI  No

POR QUE..... *no hay alguna profesora que se tome como ejemplo para el cambio*

**XIV. Cree Ud. que la Reforma Educativa influye en las Relaciones entre La directora y los maestros?**

- a) Tenemos algunas dificultades
- b) Su relación es cordial
- c) Es de forma negativa
- d) Mucha Oposición
- e) Otros.....

**XVI. Existe el avance de la Reforma Educativa en su escuela?**

- a) Si avanza
- b) No avanza
- c) Avanza poco

**XVII. Existe la colaboración de la Psicóloga en el proceso de cambio educativo**

- a) Mucho
- b) Poco
- c) Nada

**XVIII. Existe la colaboración del Capellán en el proceso de cambio educativo**

- d) Mucho
- e) Poco
- f) Nada

**XIV . Existe la colaboración de la autoridades del colegio en el proceso de cambio educativo**

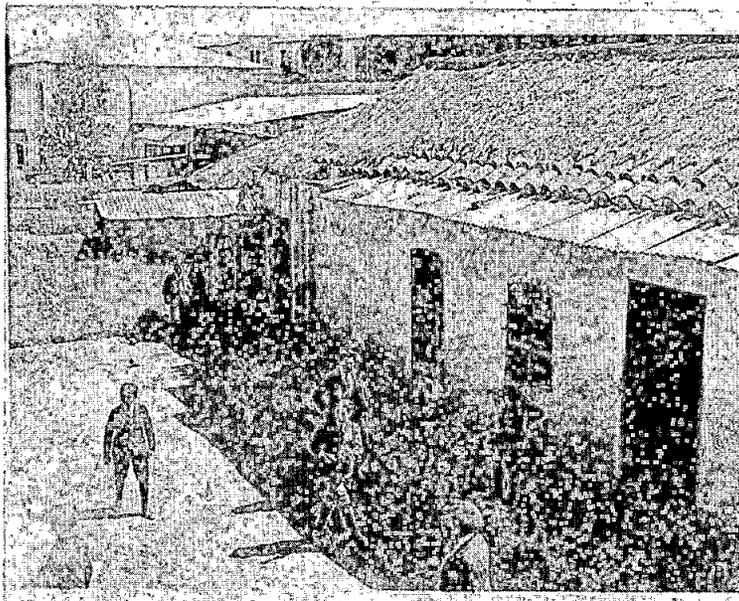
- g) Mucho
- h) Poco
- i) Nada

*Gracias por su colaboración*

**INSTITUTO AMERICANO  
AÑO 1909**



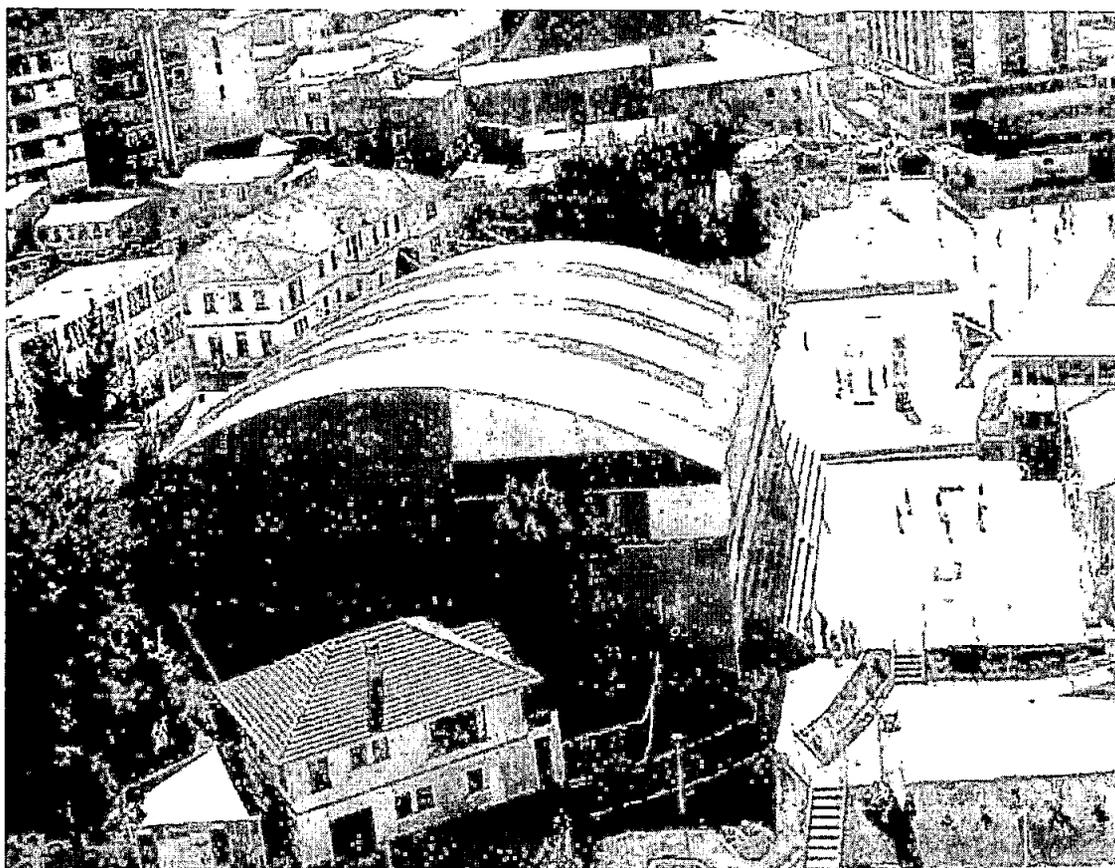
INSTITUTO AMERICANO  
1911



# LAS AUTORIDADES DEL INSTITUTO AMERICANO



**INSTITUTO AMERICANO DE HOY  
2004**



**INSTITUTO AMERICANO DE HOY  
2004**



**INSTITUTO AMERICANO DE HOY  
2004**

