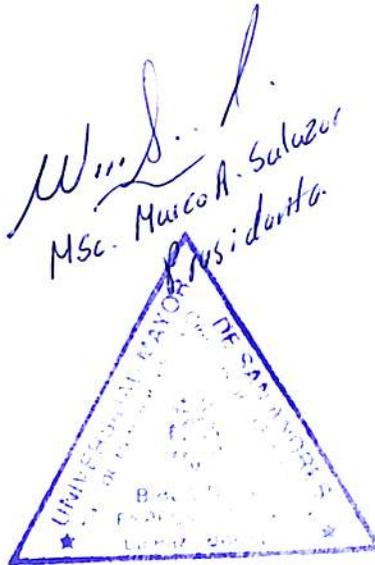


Aprobación con Distinción

T-2662
Correspondencia 280 puntos

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

22 de Noviembre de 2011



My. Sc. Domingo Mamani Colque
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
Reg. No. CPCE-007-M.C.D.
DOCENTE U.M.S.A.-C.E.P.I.E.S.
Tribuna

Puel
Licenciado en Ciencias Ph.D.
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
U.M.S.A.
Tribuna

TESIS

**DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO DE LOS
DIRECTORES DE UNIDADES EDUCATIVAS
DE ACUERDO A LA LEY 1565 DE REFORMA
EDUCATIVA**

(Distritos Educativos La Paz 2 y 3)

**UNA PROPUESTA FRENTE A LA NUEVA LEY DE
LA EDUCACION "AVELINO SIÑANI - ELIZARDO
PEREZ"**

153 h.

(TESIS PARA OPTAR LA LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION)

Universitaria: Betty Nely Arcani Arcani
Tutor: Dr. Juan Eduardo García Duchén Ph.D.

LA PAZ - BOLIVIA

K-86266
1104 - 2662

*** * DEDICATORIA * ***

A mis padres: Zacarías y Salomé, por enseñarme a luchar hacia delante, por su gran corazón y capacidad de entrega, pero sobre todo por enseñarme a ser responsable, gracias a ustedes he llegado a esta meta.

****AGRADECIMIENTOS****

A DIOS, por ser mi principal guía, por darme la fuerza necesaria para salir adelante y lograr alcanzar esta meta.

A mi Universidad, por darme la oportunidad de aprender y forjarme como profesional.

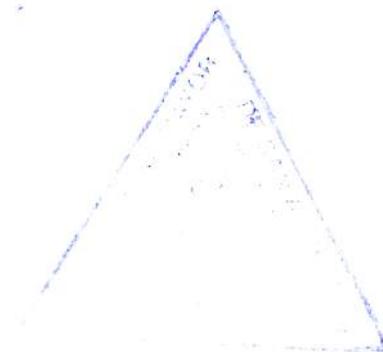
A mi Tutor: Juan Eduardo García Duchén, por su paciencia y dedicación para la realización de esta Tesis.

INDICE

INTRODUCCION	PAG
CAPITULO I	
PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	5
2.1. Objetivo general	5
2.2. objetivos específicos	5
3. HIPÓTESIS	6
3.1. Variables	6
3.2. Definicion de las variables	6
4. JUSTIFICACIÓN	8
CAPÍTULO II	
REFERENTE NORMATIVO Y MARCO TEÓRICO	
REFERENTE NORMATIVO	
1. CÓDIGO DE LA EDUCACIÓN BOLIVIANA 1955	10
2. LEY 1565 LEY DE REFORMA EDUCATIVA 1994	15

2.1. Acta de acuerdos aprobados en la comisión permanente de la Reforma Educativa	20
2.2. Reglamento sobre estructura del escalafón administrativo	22
curricular	
2.3. Organización y funcionamiento de las Juntas Escolares	24
2.4. Reglamento del Escalafón Nacional del Servicio de Educación	25
2.5. Reglamento de Organización y Funcionamiento para Unidades educativas de los niveles inicial, primario y secundario	26
3. MARCO TEORICO CONCEPTUAL	29
3.1. FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA	35
3.2. PROCESO ADMINISTRATIVO	42
3.2.1 La planificación	43
3.2.2 La organización	47
3.2.3 Ejecución	49
3.2.4 Control	51
3.3. ESTILOS DE DIRECCION	53

3.4. PRINCIPIOS PARA LA GESTIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS	56
3.4.1. Principio de misión educativa	56
3.4.2. Principio de unidad	56
3.4.3. Principios de competencias o especialización funcional	56
3.4.4. Principio de jerarquía de autoridad	57
3.4.5. Principio de coordinación	57
3.4.6. Principio de liderazgo eficaz	58
3.4.7. Principio de participación	58
3.4.8. Principio de toma de decisiones estratégicas	59
3.4.9. Principio de control de eficaz	59
3.5. CALIDAD EN LA ADMINISTRACION	61
3.6. EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO Y SU ROL EN LA EDUCACIÓN	63
3.7. DESEMPEÑO DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO	64
3.7.1. Constructor de su organización	65
3.7.2. Creador de transformación	66
3.7.3. Innovador de valores	67



3.7.4. Liderazgo	68
3.8. CULTURA ORGANIZACIONAL	73
3.9. CLIMA ORGANIZACIONAL	74
3.10. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA	76
3.10.1. Gestión administrativa en el centro educativo	78
3.10.2. Ejecución de la gestión educativa	80
3.10.3. El control de la gestión administrativa	81
3.10.4. Consideraciones sobre gestión o gerencia educativa	83

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	85
2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	85
3. SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN	86
3.1. Población	86
3.2. Muestra	87
4. AMBIENTE	88
5. INSTRUMENTOS	89
5.1. Confiabilidad del instrumento	91
5.2. Validez	92
5.3. Autor del instrumento	92

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A PROFESORES Y ADMINISTRATIVOS	94
1. RESULTADOS DE LA VARIABLE ADMINISTRACION	94
2. RESULTADOS DE LA VARIABLE GESTION	96
2.1. Gestión propiamente dicha	97
2.2 Cultura organizacional	99
2.3 Calidad	101
2.4 Eficacia	102
2.5 Eficiencia	105
2.6 Funcionalidad	106
2.7 Identidad	108
2.8 Efectividad	110
3. PLANIFICACION	113
2. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA A DIRECTORES DE UNIDADES EDUCATIVAS	116
2.1. Dimensión del conocimiento científico	116
2.2. Dimensiona pedagógica	123
2.3. Dimensión interpersonal (comunicación)	127
3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A PADRES DE FAMILIA	132
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES	135

PROPUESTA

139

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

El Sistema Educativo Boliviano ha tenido la característica fundamental de presentar reformas educativas con el pretexto de elevar la calidad de la educación, pero se ha quedado rezagado en cuanto a la evaluación de las normativas estipuladas en las leyes educativas, ya que cada gobierno a través de su Ministerio de Educación se preocupaba en derogar leyes anteriores y presentar nuevas, posiblemente con la intención de actualizar dichas leyes y ponernos al ritmo de los avances de la ciencia educativa.

Sin el afán de desvirtuar el trabajo de los expertos en educación, se considera que se quedaron cortos en cuanto a evaluaciones de las normativas educativas, ya que siempre se ha improvisado y buscado una nueva imagen de acuerdo a las características de cada gobierno y no a partir de evaluaciones científicas. Cabe indicar además que las autoridades educativas dentro el Ministerio de Educación son nombradas por cada gobierno sin respetarse la pertinencia profesional en muchos de los casos, ejemplos claros fueron Ministros, militares, economistas, sociólogos, administradores de empresas, ingenieros y otros, uno de los primeros errores. Creo que la pertinencia debería ser un indicador inicial para la designación de este cargo de responsabilidad, porque quienes se empaparon de los fenómenos educativos podían haber presentado nuevas leyes bajo rigor científico y técnico, pero el lamentarnos a estas alturas no solucionaría los problemas del pasado. La intención es presentar resultados que permitan ver lo que paso y así dar nuevas alternativas para mejorar el desempeño de los futuros administradores de la educación en las Unidades Educativas.

El tema de investigación se refiere al desempeño administrativo que tuvieron los Directores de Unidades Educativas denominados 228 y que fueron asimilados

por la Ley 1565 de la Ley de la Reforma Educativa promulgada el 17 de julio de 1994.

Partiendo de interrogantes como: ¿habrán cumplido sus funciones adecuadamente los Directores denominados 228, de acuerdo a lo normado por la Ley 1565?, ¿cuáles fueron los resultados de su desempeño en el cargo de Directores?, ¿se habrán puesto en ejecución real las obligaciones y responsabilidades de los Directores de acuerdo a la ley promulgada?, ¿existen evaluaciones que demuestren que hubo una mejora de funciones de los directores por parte del Ministerio de Educación?, fue el interés investigar y así proporcionar algunos lineamientos para que las autoridades educativas actuales tomen en cuenta para reencaminar la nueva educación, porque creo que es necesario lograr una reestructuración de la educación no sólo de forma, sino de fondo.

La Ley 1565 fue derogada, se instauró una nueva Ley Educativa, pero las autoridades ¿habrán realizado una evaluación sobre el desempeño de los Directores de las Unidades Educativas?, ¿se habrán cumplido los artículos que describimos a continuación?

Artículo 35. Los Directores de los establecimientos Educativos y de los Núcleos Escolares deberán ser educadores formados en el nivel superior, de probada capacidad y experiencia educativa. Serán seleccionados mediante examen de competencia y designados por la autoridad superior, de acuerdo a reglamento o convenio.

Artículo 37. Sin perjuicio del régimen de antigüedad en vigencia, se dispone la reforma de los escalafones vigentes y la creación de las nuevas carreras docente y administrativa que estimulen al personal para su capacitación,

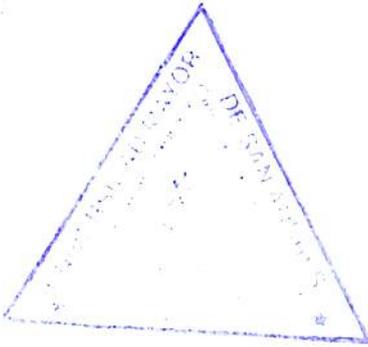
desempeño y creatividad, abriéndoles posibilidades de reconocimiento por esos conceptos.

Citamos estos artículos para ver su cumplimiento de acuerdo al Artículo 7.- (Transitorio). Se respeta la inamovilidad de los maestros en actual servicio, quienes dentro de un plazo máximo de 5 años después de promulgada la presente Ley, deberán también cumplir con los requisitos establecidos en los Art. 35 y 37 de la misma.

Adelantar juicios sin tener la información correspondiente y hacer críticas infundadas, era muy arriesgado, razón por la cual en el desarrollo de la investigación se fue fortaleciendo el trabajo, para incluir referentes teóricos que muestren la realidad alcanzada y luego presentar una alternativa que ayude a mejorar la administración educativa, y luego exponer una propuesta para que a partir de la Nueva Ley de la Educación Boliviana se reglamente y norme sobre el trabajo que deberán cumplir los nuevos Directores en las Unidades Educativas.

De esta manera, las ideas fundamentales del trabajo están descritas de la siguiente manera. En el **Capítulo I**, se hace la presentación de la investigación, partiendo del problema de investigación, la formulación del problema, su justificación, los objetivos de la investigación tanto general, como específicos, formulando además la hipótesis y su correspondiente operacionalización. En el **Capítulo II**, denota el marco teórico, el cual está sustentado por un marco normativo tanto del Código de Educación de 1955 como de la Ley 1565 de Reforma Educativa y el referente teórico sobre la administración educativa, la calidad en la administración, factores que antevienen en la administración, el proceso administrativo, estilos de dirección, el administrador educativo y su desempeño de roles en la educación, la gestión administrativa, principios de la gestión administrativa y el liderazgo en la administración. En el **Capítulo III**, hace referencia a las características de la investigación, el tipo de investigación

su diseño, los sujetos de la investigación, la población, la selección de la muestra y los instrumentos para la recolección de los datos. En el **Capítulo IV**, muestra la tabulación e interpretación de la información recogida para señalar los resultados alcanzados. En el **Capítulo V**, se arriba a las conclusiones de la investigación, presentando las sugerencias, por último, se describe la bibliografía consultada y se adjunta los correspondientes anexos que se utilizaron en la investigación.



CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Habiendo ingresado al siglo XXI, aún nos debatimos y enfrentamos el fenómeno de la educación con desaciertos que solamente van en desmedro de la educación, especialmente cuando en los Congresos Educativos no existía compromisos con el cambio y la transformación de la educación, desgraciadamente las razones no son del todo claras, ya que cada sector busca la satisfacción de sus intereses, la falta de conciliación y la presentación de propuestas consensuadas es una limitante que lleva al fracaso todo intento de cambio dentro la educación.

Razón por la cual con el firme propósito de poder aportar con información científica y mostrar resultados que bien podrían servir por lo menos para tomar mas en serio la educación boliviana, es que se realizó esta investigación en el campo de la administración educativa, en referencia al desempeño administrativo de los Directores de las unidades educativas, de acuerdo a la Ley 1565 Ley de la Reforma Educativa que replanteaba la administración y la gestión educativa a partir de una participación activa de los miembros de la comunidad a través de los Órganos de participación Popular Decreto Supremo No 23949 de primero de febrero de 1995.

La educación, para ser eficiente, eficaz y efectiva, requiere de leyes, normas y artículos que legislen la educación boliviana y que también sean apropiadas para todos los actores educativos y se proceda a su cumplimiento, siempre y cuando estos respondan a los objetivos de tener una educación orientada hacia la excelencia. Siendo la escuela el instrumento más directo que tiene la sociedad para lograr una educación de calidad, ésta requiere estar direccionada por un administrador escolar con la competencia y excelencia técnica exigidas.

Pero cabe hacer notar que si buscamos cambios en la administración educativa se debería empezar por los niveles superiores dentro el Ministerio de Educación donde se inicia todo proceso referente a la educación, es así que de esta manera se verán resueltos muchos problemas a los que se tienen que enfrentar las autoridades, los padres de familia, los profesores y los propios estudiantes.

Cuando se aprobó la Ley 1565 de Reforma Educativa, posiblemente se realizaron evaluaciones para hacer modificaciones o cambios en la administración educativa, para dar nuevas responsabilidades a los directores de las unidades educativas. Por lo que la presente investigación se focalizo en averiguar si se cumplieron las normativas o articulados por parte de los directores y cuál fue su desempeño administrativo, la información recogida de padres de familia, profesores, y los propios directores nos dieron las luces que bien podrían ser aprovechados en la nueva Ley de la Educación "Avelino Siñani – Elizardo Pérez" N° 70.

El papel que desempeñan los directores de las unidades educativas es de mucha importancia, algunos directores se vieron atropellados en sus derechos con la Ley y posiblemente desmotivados, temerosos de haber logrado ese cargo y perderlo, razón por la cual se suscito un problema.

Anterior a la promulgación de la Ley 1565 de Reforma Educativa el director era designado en base al Cap. XXVII de la Dirección de los Establecimientos Educativos del Código de la Educación Boliviana, que en su art. 228 establecía que los directores eran nombrados por la Dirección General de Educación, mediante concurso de méritos, exhibición de título profesional, tener cinco años de servicio docente y demostración práctica de capacidad para el ejercicio de la función directiva, según la interpretación que se da a este artículo, docentes que logran ascender a un cargo superior como en el caso de las direcciones, estos

no pueden volver a ser docentes de aula mas al contrario tienen la posibilidad de acceder a cargos mucho mas superiores.

El artículo mencionado se intenta hacer de lado una vez promulgada la Ley 1565 de Reforma Educativa, ante este hecho los directores nombrados según el artículo del código de la educación Boliviana, hacen un amparo de jurisprudencia en 1995 para poder quedarse en sus cargos, lo cual les es favorable a sus intereses, por lo que logran obtener inamovilidad en sus cargos de ahí el denominativo de directores con cargo 228.

La actual modalidad de exámenes de capacidad tampoco garantiza una buena selección debido al carácter abierto no controlado de la convocatoria, sin las exigencias de mayores prerrequisitos.

Por estos problemas, la dirección es considerada muchas veces como un poder que impide la eficacia organizacional, limitándose a la toma de decisiones en forma personal y unilateral.

La aplicación adecuada de los principios básicos de gestión en la administración escolar es una premisa fundamental para coadyuvar al logro de los objetivos de la educación.

Por ello, la gestión de los centros educativos no puede seguir siendo desarrollada simplemente como fruto de la experiencia, sino como un trabajo científico y técnico, enmarcado y guiado en principios reconocidos como imprescindibles por la moderna administración.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cual fue el desempeño administrativo de los directores educativos con la implementación de la Ley 1565 de Reforma Educativa en las unidades educativas de los distritos 2 y 3 de la ciudad de La Paz que actualmente fue derogada?

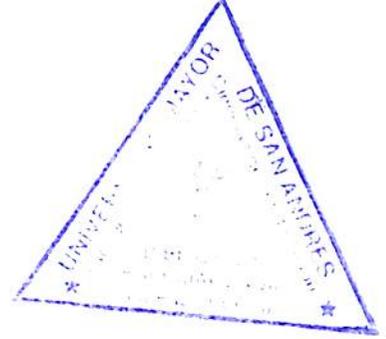
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. OBJETIVO GENERAL

- Determinar el desempeño administrativo de los directores educativos a través de una autoevaluación y evaluación a los docentes, personal administrativos y padres de familia en los distritos 2 y 3 de ciudad de La Paz.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar el cumplimiento de lo normado en la Ley 1565 de Reforma Educativa sobre las funciones desarrolladas por los directores educativos.
- Identificar los principios y funciones administrativas que conocen y aplican los directores educativos en el desempeño de sus funciones.
- Especificar el nivel de desempeño de los directores en la administración de las unidades educativas.
- Diseñar propuesta de lineamientos para mejorar el desempeño administrativo de los directores con miras a su aplicación en la nueva Ley “Avelino Siñani – Elzardo Pérez”



3. HIPÓTESIS

Hi." El desempeño administrativo de los directores educativos, no presenta cambios debido a la inadecuada aplicación de las funciones básicas de la administración que planteaba la Ley 1565 de Reforma Educativa".

3.1. VARIABLES

Variable independiente

- Aplicación de las funciones básicas de la administración que plantea la Reforma Educativa

Variable dependiente

- Desempeño administrativo de los directores.

3.2. DEFINICION DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACION.

- *Aplicación de las funciones básicas de la administración que plantea la Reforma Educativa*

DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Análisis reflexivo y crítico de la medida en que se aplican las funciones básicas de administración (planificación, organización, ejecución y control), para establecer las principales condiciones y características de los directores y de sus competencias en el desempeño técnico pedagógico y las posibilidades contextuales de la institución educativa.

DIMENSION:

- En relación al cumplimiento de lo establecido en los artículos sobre la administración administrativa.

👤 *Desempeño administrativo de los directores.*

DEFINICIÓN CONCEPTUAL

El desempeño es concebido como la cualidad laboral de todo ser humano, explicitado a través del desarrollo organizado de cualidades, *destrezas* y *habilidades* orientadas a conseguir un propósito concreto.

DIMENSIONES:

- Conocimiento científico de la administración.
- Conocimiento pedagógico.
- Comunicación interpersonal.

4. JUSTIFICACIÓN

Considerando a la escuela como una institución social que tiene que cumplir la función de satisfacer necesidades sociales y básicas de aprendizaje, las mismas se cumplirán en la medida en que su administración esté a la altura de su importancia, es decir, cuando ésta sea científica para ser eficiente y eficaz.

La tesis realizada tiene un valor de trascendencia para la administración educativa dentro el sistema educativo boliviano, porque nos ayudara a presentar resultados que permitirán comentar sobre el nivel de efectividad y eficiencia de las funciones administrativas demostradas por los directores de las unidades educativas y sobre todo conocer en que medida la promulgación de nuevas leyes educativas influyó en el desempeño de los directores, quienes se vieron en un principio temerosos de perder sus cargos de acuerdo a los artículos de la Ley 1565 Ley de Reforma Educativa y posiblemente desmotivados, ya que estaban acostumbrados a un manejo casi total del poder, siendo ellos, los directos responsables de las actividades dentro sus escuelas y colegios, y con la nueva ley debían compartir sus funciones con otros agentes educativos.

El nuevo siglo exige mayor competencia y profesionalidad técnica y científica de los Administradores educativos, quienes ya no deben asumir los cargos por antigüedad o servicios prestados, se exige a los agentes administradores cursos de actualización a nivel de la licenciatura, aspecto que para los antiguos directores fue un cambio que no les llevo a conformar, pero promulgada la nueva Ley todos debían cumplir y acatar las disposiciones, razón por la cual la investigación tendrá un alcance social para que en las nuevas legislaciones, decretos y normas educativas se tenga en cuenta que las evaluaciones son fundamentales para proponer los cambios.

Todo cambio trae consigo nuevas innovaciones o posiblemente pueden no ser aceptadas por quienes se acostumbraron a manejar la educación bajo patrones tradicionales, pero creemos que lo importante ahora es ver cuál fue el desempeño de los directores de las unidades educativas y en base a los resultados obtenidos se puedan proponer nuevas orientaciones para que los administradores educativos estén al día con las nuevas teorías de la administración educativa, conociendo qué es la gestión educativa y cuáles son las funciones, responsabilidades y obligaciones que debe tener un director de una unidad educativa.

Además es necesario enfatizar que el presente trabajo de investigación, recurre al Código de la Educación Boliviana promulgado el 20 de enero de 1955 y a la Ley 1565 ley de la Reforma Educativa de 7 de julio de 1994 momento en el cual se derogo el anterior código de educación, sin dejar de lado que entre ambas normas estuvieron las leyes de Barrientos y Banzer, estos gobiernos militares intentaron reformar la educación, fue entonces que las direcciones sindicales del magisterio lograron que la contratación de todos los maestros egresados de las Escuelas Normales fuera automática y obligatoria y que el gremio adquiriera el derecho exclusivo a ocupar los puestos administrativos en todo el sistema educativo, incluido el Ministerio. Estos dos hechos fueron los principales factores que incidieron en el crecimiento burocrático y desmesurado de la planta administrativa, se dañó seriamente la calidad de la enseñanza con la supresión del examen de competencia para acceder a la cátedra. Se menciona estas reformas con el propósito fundamental de conocer y hacer conocer sobre los artículos referentes a los directores de unidades educativas y en base a ello ver si mejoró el desempeño de los directores o se mantuvo como siempre lo desempeñaban.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

REFERENTE NORMATIVO

Es una necesidad histórica remontarnos a lo que fueron las reformas educativas en nuestra sociedad porque no son un fenómeno reciente. Todo lo contrario, hay quienes argumentarían que son: "una constante del desarrollo educativo latinoamericano"¹. Cada país ha tenido una serie de reformas en distintas épocas y estudios a nivel mundial argumentan que "se llevan a cabo cada vez que hay crisis económicas, un cambio en las estructuras socio-políticas y modificaciones en el sistema mundial"². Todo cambio educativo debe tomar en cuenta la historia como una unidad: pasado, presente y futuro.

Para poder introducirnos en el tema es necesario describir los artículos correspondientes a las funciones de los directores de unidades educativas para poder conocer cuáles eran las funciones determinadas en cada una de estas reformas.

1. CÓDIGO DE LA EDUCACION BOLIVIANA 1955³

Capítulo IX

DE LA EDUCACION NORMAL Y DEL MEJORAMIENTO DOCENTE

Art. 96.- Para especializar a los maestros profesionales en funciones directivas y técnicas de jerarquía, créase el Departamento Superior de Ciencias de la Educación, destinado a estudios de post-graduados y encargados de la preparación de maestros-guía, directores, inspectores, supervisores y otros cargos jerárquicos.

¹TEDESCO Juan Carlos, "Tendencias actuales en las reformas educativas", Boletín del Proyecto Principal de Educación, 35(Diciembre 1994), p.3.

² Op. Cit. TEDESCO, p. 5.

³ MENOZA, Ángel. "Código de la Educación Boliviana" compilación, Edit. Gráfica Officer, La Paz- Bolivia Págs. 27- 43.

Capítulo XXII

DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN

Art. 204.- Son atribuciones de la Dirección General de Educación.

Inciso 6. Nombrar Directores y personal docente de escuelas y colegios de todos los ciclos.

Capítulo XXVII

DE LA DIRECCIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Art. 226.- Todo establecimiento educacional debe ser considerado como una unidad de trabajo donde maestros, padres de familia y alumnos, en constante interdependencia, cumplan una misión específica, ejerciten derechos, contraigan obligaciones y unifiquen esfuerzos para superar la enseñanza.

Art. 227.- La dirección de cada establecimiento educativo, esta encargada de la técnica, economía y control de la unidad escolar a su cargo. El Director es responsable de la organización y dinámica pedagógica en lo material, moral, higiénico y social.

Art. 228.- Los directores son nombrados por la Dirección Gral. De Educación, mediante concurso de méritos, exhibición de título profesional, tener cinco años de servicio docente y demostración práctica de capacidad para el ejercicio de la función directiva.

Art. 229.- Son atribuciones de los directores: a) Cuidar el desarrollo biológico y espiritual de los alumnos; imprimir a las escuelas los ideales educativos de la colectividad; implantar métodos de trabajo y sistemas de organización pedagógica que sirvan de modelo; b) Cooperar en las actividades de las

organizaciones estudiantiles para el mejor aprovechamiento de las horas libres; crear un ambiente de cordialidad profesional y sindical, de colaboración y responsabilidad solidaria entre el personal docente y la dirección; atender a la ayuda creciente entre la escuela y los padres de familia; c) Ejercer su autoridad y mantener la disciplina de alumnos y profesores, como consecuencia natural de sus condiciones personales, su capacidad pedagógica y profesional; d) Resolver, en primera instancia, los procesos disciplinarios sobre alumnos; e) exigir la presentación de la preparación de lecciones y visarla antes de su desarrollo.

Capítulo XXX

DE LOS CONSEJOS DE PROFESORES

Art. 245.- El Consejo de Profesores es un cuerpo colegiado, constituido por el Director, los profesores y los consejeros escolares de cada establecimiento, que se reúne mensualmente.

Art. 247.- El Consejo de profesores, presidido por el Director del establecimiento, tiene las siguientes funciones de carácter consultivo:

- 1) Estudiar los programas y las circulares técnicas de educación.
- 2) Procurar la correlación de materias, según el principio de la globalización de la enseñanza.
- 3) Controlar periódicamente el aprovechamiento escolar.
- 4) Hacer balances críticos de la labor educativa, buscando soluciones deseables que promuevan su mejoramiento.
- 5) Estudiar los casos de los alumnos de educación difícil, con objeto de prestarle oportuna asistencia.
- 6) Estimular y orientar las asociaciones estudiantiles, de gobierno propio y otras actividades extraescolares.

7) Las señaladas por los reglamentos pertinentes.

Capítulo XXXV

DEL REGIMEN ESCOLAR Y DISCIPLINARIO

Art. 278.- Corresponde a los directores, maestros, personal administrativo y alumnos de los establecimientos educativos, propender a exaltar el espíritu de cooperación y solidaridad constructivas, para impulsar y superar el prestigio y la calidad de su plantel, en todas sus manifestaciones.

Capítulo XXXIX

DE LA COOPERACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA

Art. 308.- Bajo auspicios del Director y personal docente de cada escuela, se organizarán asociaciones de padres de familia, para desenvolver en estrecha colaboración, una acción tendiente a: 1) dar sugerencias para el mejoramiento de la escuela; 2) contribuir económicamente para proyectos escolares concretos; 3) ayudar en programas y actividades extra oficiales; 4) participar en las medidas de protección y seguridad personal de los niños; 5) sostener entrevistas periódicas e individuales con los maestros, para informar a los padres sobre la situación escolar de sus hijos.

Es decir, las funciones de los directores estaban restringidas a temas de gestión curricular esencialmente, y administración escolar específica.

En la práctica el sistema administrativo se caracterizó por el centralismo y el verticalismo de los niveles jerárquicos, quienes tomaban decisiones sin ninguna participación de las bases.

Los supervisores y los directores de las unidades educativas limitaban sus acciones a emitir instrucciones para su cumplimiento y a un control de asistencia y desempeño mediante supervisiones, en las que no se aplicaba ninguna herramienta que permitiera evaluar el proceso, los logros y las dificultades. Es decir, la planta administrativa carecía totalmente de herramientas de seguimiento y evaluación, convirtiendo la carrera administrativa en un espacio donde los directores podían administrar las escuelas en forma arbitraria y asistémica.

El carácter centralista de la administración educativa exigía una fuerte estructura jerárquica-burocrática. Esta estructura tenía controlada todas las instancias del sistema, aspecto que impedía toda posibilidad de acción autónoma de las escuelas. El derecho a pensar, proponer y evaluar era prerrogativa de los niveles superiores y las instancias educativas de base debían ejecutar lo decidido de manera mecánica y disciplinada y, por tanto carecían posibilidades de hacer escuchar su voz y realizar las correcciones necesarias con autonomía.

Esta característica exigía, por otra parte, la consideración del sistema educativo de manera fragmentada. La administración no tenía relación con lo curricular, lo que permitía que se pueda realizar reformas o ajustes curriculares sin ninguna relación con los aspectos administrativos o viceversa, generando un divorcio en el manejo de un sistema único y complejo.

Otra característica de la antigua administración educativa fue su carácter cerrado; consideraba la educación como un proceso al interior de las cuatro paredes de la escuela y sin ninguna relación con la sociedad en general, o la comunidad específica en la que se encontraba, aspecto que impedía la participación del colectivo de padres de familia, autoridades y aun de otras instituciones del medio en los procesos educativos. Este aislamiento de la escuela y del sistema hacía que la educación fuera vista en términos cuantitativos sin considerar las causas reales de su ineficiencia e ineficacia.

Finalmente algo que resalta de la anterior concepción de administración educativa, es la falta de responsabilidad institucional por los resultados logrados. El centralismo y la burocracia diluían la responsabilidad de quienes administraban el sistema, asiéndose difícil la asignación de responsabilidades tanto a nivel de administración del sistema como de las unidades educativas.

Las características de la administración educativa identificadas, se constituían en graves problemas que afectaban a todo el sistema y el proceso educativo, haciéndose necesario una profunda modificación de toda la concepción de la administración educativa.

En lo institucional el ascenso a Direcciones a través del Concurso de Meritos y Examen de Capacidad, más conocido como el Art. 228, no evaluaba las condiciones específicas que se requerían para ser un buen administrador educativo, principalmente porque era un examen que sólo se basaba en el conocimiento mecánico del Código de la Educación Boliviana y Reglamento del Escalafón.

2. LEY 1565 LEY DE REFORMA EDUCATIVA 1994⁴

A pesar de las graves falencias del sistema educativo boliviano expresadas en su poca pertinencia, la obsolescencia de la currícula y de los materiales de enseñanza, las deficiencias en las técnicas de enseñanza y en la preparación de los maestros y la crónica debilidad de gestión del sector los distintos esfuerzos de reforma en los sesenta, setenta y ochenta no lograron revertir la situación.⁵

⁴MECyD. Compendio de Legislación sobre Reforma Educativa y Leyes conexas, La Paz, 1998

⁵ Op. Cit. CONTRERAS, p. 7.

Si bien la reforma de 1994, al igual que la de 1955, se plasma en un documento legal, la Ley de Reforma Educativa, su proceso de elaboración fue significativamente distinto, así como el marco en que se llevó a cabo. Luego de varios intentos fallidos de llevar a cabo una reforma del sistema educativo en Bolivia, en 1990 el gobierno decidió hacerlo a través de un equipo de trabajo ETARE creada fuera del Ministerio de Educación, lo paradójico es que esta reforma, se gesta en un ministerio de economía. La explicación es que el ministerio señalado tenía los enlaces con el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, los mismos que financian la reforma.

La influencia de eventos internacionales, como la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos, celebrada en Jomtien en 1990, y la corriente mundial que se generó sobre las prioridades educativas, tuvo sus efectos en los contenidos de la reforma.

En ese contexto, la reforma educativa⁶ buscó *"mejorar la calidad y la eficiencia de la educación; haciéndola pertinente a las necesidades de la comunidad, ampliándola en su cobertura, garantizando la permanencia de los educandos en el sistema educativo y garantizando la igualdad de los derechos de hombres y mujeres"*. Además, planteó una nueva organización para el ministerio de educación, la incorporación de la educación bilingüe e intercultural, la re-estructuración del sistema educativo y de la promoción y formación de maestros. La reforma priorizó la educación primaria y buscó ampliar la cobertura a la vez de brindar una educación de calidad, con relevancia social, cultural y lingüística. Por lo tanto, planteo la transformación curricular y la transformación administrativa para que esta se pueda llevar a cabo se abrogó el Código de 1955, se unifica la educación urbana y rural y permite en acceso a la docencia a los profesionales universitarios y técnicos superiores, rompiendo así el monopolio del magisterio. Simultáneamente, busca elevar la formación de los maestros al requerir que las normales se conviertan en

⁶ LEY 1565 de Reforma Educativa, Cáp. I, artículo 3.

Institutos Superiores con rango de universidades .Asimismo, la ley en concordancia con los postulados de la Ley de Participación Popular busca la participación de los padres de familia y de las comunidades en el proceso educativo a través de las juntas escolares. Al proponer una educación intercultural reconoce la diversidad del país, la ley plantea un currículo nacional troncal y contempla que las regiones elaboren también su propio currículo complementario.

En cuanto a las funciones administrativas indica que en su:

TÍTULO II DEL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL

CAPÍTULO VIII DE LA ESTRUCTURA DE ADMINISTRACIÓN CURRICULAR

Art. 34.- Los maestros con Título en Provisión Nacional, los profesionales de las universidades y los técnicos superiores tienen derecho a ingresar en el servicio docente, previo examen de competencia, preparado y administrado por el CONAMED, de acuerdo a las necesidades del servicio de educación. En casos de necesidad, podrán también ingresar en el servicio docente los bachilleres y los capacitados por experiencia o por medio de aprendizajes especiales, previo examen de competencia.

Art. 35.- Los Directores de los establecimientos educativos y de los núcleos escolares deberán ser educadores formados en el nivel superior, de probada capacidad y experiencia educativa. Serán seleccionados mediante examen de competencia y designados por la autoridad superior, de acuerdo a reglamento o convenio.

Art. 36. Las Juntas escolares, de Núcleo, Sub distritales y Distritales a las que se refiere el Art. 6 ejercerán el control social sobre el desempeño de las autoridades educativas, directores y personal docente y podrán proponer a las autoridades educativas de Núcleo, Distritales o Departamentales, según corresponda, su contratación, ratificación por buenos servicios o su remoción por causal justificada, conforme a reglamento.

(Art. 6.- Los mecanismos de participación social son: Inciso 1. Las Juntas escolares, que serán conformadas por las Organizaciones Territoriales de Base, tomando en cuenta la representación equitativa de hombres y mujeres de la comunidad).

Art. 37.- Sin perjuicio del régimen de antigüedad en vigencia, se dispone la reforma de los escalafones vigentes y la creación de las nuevas carreras docente y administrativa que estimulen al personal para su capacitación, desempeño y creatividad, abriéndoles posibilidades de reconocimiento por esos conceptos.

Art. 38.- Conforme al artículo 184 de la Constitución Política del Estado, los docentes gozan del derecho de inamovilidad si cumplen las condiciones siguientes:

1. Haber sido incorporados al Servicio Docente conforme a lo que estipula el artículo 34 de la presente Ley.
2. Haber acreditado suficiencia profesional cada cinco años, conforme a reglamento.
3. No haber incurrido en falta grave, conforme a reglamento.
4. No haber sido condenados con sentencia ejecutoriada en materia penal ni tener pliego de cargo o auto de culpa ejecutoriado.

Quienes incumplan cualquiera de estas condiciones serán suspendidos o exonerados del servicio, según el caso.

Art. 184.- de la Constitución Política del Estado

La educación fiscal y privada en los ciclos pre-escolar, primario, secundario; normal y especial, estará regida por el Estado mediante el Ministerio del ramo y de acuerdo al Código de la Educación. El personal docente es inamovible bajo las condiciones estipuladas por Ley.

Art. 39.- Se reconoce el derecho de asociación y sindicalización de los docentes de acuerdo a los artículos 7 y 159 de la Constitución Política del Estado, para la defensa de sus intereses profesionales, la dignificación de su carrera y el mejoramiento de la educación.

El personal de la carrera administrativa con responsabilidad ejecutiva no podrá sindicalizarse.

CAPÍTULO IX

DE LA ESTRUCTURA DE SERVICIOS TÉCNICO-PEDAGÓGICOS Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

Art. 42.- (resumido) Se crea el Cuerpo de Asesores Pedagógicos, en cada Dirección Distrital y Subdistrital, para prestar apoyo técnico pedagógico a los directores y docentes de los núcleos y establecimientos escolares. Se elimina el cargo de Supervisor.

TÍTULO III

CAPÍTULO II

DE LAS DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Art. 6.- La Secretaría Nacional de Educación, en coordinación con las Universidades interesadas, organizará programas especiales que permitan al

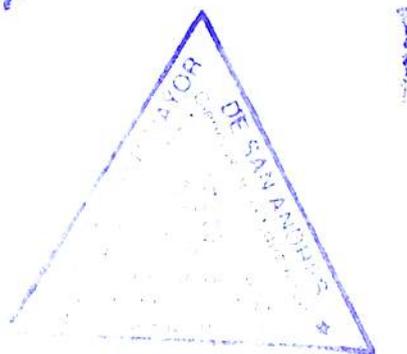
personal con funciones jerárquicas o con funciones de docencia en las Escuelas Normales, obtener en un plazo razonable, conforme a reglamento, Título de Licenciatura, a efecto de cumplir lo establecido en los artículos 33, 34, y 35 de la presente Ley, sin perjuicio del ejercicio de sus actuales funciones.

Art. 33.- El Director General, los Directores Departamentales y los Directores Distritales y Subdistritales de Educación, podrán ser maestros con Título en provisión Nacional o profesionales universitarios de probada capacidad con suficiente experiencia en actividades vinculadas a la educación, conforme a reglamento y que no tengan pliegos de cargo pendientes o sentencia ejecutoriada. Serán seleccionadas de acuerdo a los procedimientos del Servicio Civil, con suficiente experiencia y certificación del CONAMED.

Art. 7.- Se respeta la inamovilidad de los maestros en actual servicio, quienes dentro de un plazo máximo de cinco años, después de promulgada la presente Ley, deberán también cumplir con los requisitos establecidos en los artículos 35 y 38 de la presente Ley. (Se recomienda ver las modificaciones de los artículos en el acta de acuerdo descritos después del Art. 10.)

Art. 10.- Los actuales Directores Titulares de Núcleos y de Unidades Escolares, quedan en sus cargos. Para su ratificación o sustitución, se procederá a una evaluación de acuerdo al nuevo reglamento. Podrán ser destituidos por infracción al reglamento de Faltas y Sanciones Disciplinarias vigentes.

2.1. ACTA DE ACUERDO APROBADOS EN LA COMISIÓN PERMANENTE DE LA REFORMA EDUCATIVA



ARTÍCULOS MODIFICADOS DE LA LEY DE REFORMA EDUCATIVA LEY 1565 7 DE JULIO DE 1994

Art. 35.- Los Directores de los establecimientos educativos y de los Núcleos escolares deberán ser educadores de probada capacidad y experiencia educativa, formados en el nivel superior. Serán seleccionados mediante examen de competencia y designados por la autoridad superior, de acuerdo a reglamento o convenio homologado por la Secretaría Nacional de Educación en el marco de las disposiciones de la presente Ley. Las organizaciones sindicales docentes participarán con un delegado en los tribunales encargados de evaluar méritos y recibir exámenes de competencia para designación de estos directores. Para ser Director de un establecimiento educativo o de un Núcleo Escolar es suficiente el título de Maestro o Provisión Nacional.

Art. 38. Conforme al Artículo 184 de la Constitución Política del Estado, los docentes en ejercicio gozan de derecho de inamovilidad, por lo que se garantiza su plena estabilidad si cumplen las siguientes condiciones:

1. Haber sido incorporado al Servicio Docente conforme a lo que estipula el Art. 34 de la presente Ley.
2. No haber incurrido en falta que conforme a reglamento implique exoneración.
3. No haber sido condenado con sentencia ejecutoriada en materia penal ni tener pliego de cargo de auto de culpa ejecutoriada.

Art. 7.- (Transitorio). Se respeta la inamovilidad de los maestros en actual servicio, quienes dentro de un plazo máximo de cinco años después de promulgada la presente Ley, deberán también cumplir con los requisitos establecidos en los artículos 35 y 37 de la misma.

TÍTULO IV DE LA GESTIÓN CURRICULAR

CAPÍTULO XII DE LA ORGANIZACIÓN PEDAGÓGICA

Art. 94.- Los Directores de Unidades Educativas y los Consejos de profesores deben diseñar una estrategia de equipamiento escolar, en la que se incluya lo relativo al mantenimiento y enriquecimiento de las bibliotecas de aula y de los rincones de aprendizaje. Dicha estrategia se someterá a la consideración y aprobación de las Juntas Escolares, a fin de que estas planteen sus requerimientos de equipamiento escolar ante el Municipio respectivo, según lo dispuesto en la Ley 1551 de Participación Popular y el Código de Educación reformado por la Ley 1565. Para la ejecución de sus estrategias de equipamiento escolar las Juntas Escolares pueden también recurrir a otras instituciones públicas y privadas que deseen contribuir al mejor funcionamiento de las escuelas del país.

2. 2 REGLAMENTO SOBRE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA CURRICULAR

DECRETO SUPREMO No 23951 DE 1º DE FEBRER DE 1995

TÍTULO ÚNICO

NORMAS GENERALES

Art. 2.- La estructura de Administración Curricular está conformada por el Secretario Nacional de Educación los subsecretarios, el Director General de Educación, Directores Departamentales de Educación, Directores de Núcleo. Directores de Unidad Educativa y Maestros.

CAPÍTULO V

EL NIVEL DE UNIDAD EDUCATIVA

Art. 32.- La Unidad Educativa es un centro de atención integral al educando, donde se desarrollan las funciones de aprendizaje y enseñanza en relación de cooperación entre el director, maestros, alumnos, junta escolar y padres de familia, así como servicios de salud, nutrición, recreación, deporte, cultura y comunicación social. Conforman con otras unidades vecinas, un Núcleo educativo tanto en áreas urbanas como rurales, con excepción de aquellos casos en los que las unidades están completamente aisladas. A estas unidades se debe dar la misma atención que al conjunto de unidades que conforman el núcleo.

Art. 33.- El nivel de Unidad Educativa de la Estructura de Administración Curricular está constituido por los Directores y Maestros de las Unidades Educativas.

Art. 34.- El Director de la Unidad Educativa, incluido el Director de Unidad Educativa que funcione por convenio, es designado por el Director Distrital, entre los postulantes aprobados en el examen de competencia convocado por la Dirección Distrital en base al reglamento de calificación promulgado por Resolución Secretarial. Para designar al Director de la Unidad Educativa, el Director Distrital deberá consultar con el Director de Núcleo correspondiente. El Director de Unidad Educativa, debe ser educador formado en el nivel de Educación superior universitaria o no universitaria.

Art. 35.- El Director de Unidad Educativa es responsable principalmente de:

1. Proponer al Director de Núcleo, la designación de maestros para la unidad.
2. Dirigir y supervisar el desempeño de los maestros.

3. Dirigir al Consejo de Maestros en el cumplimiento de las obligaciones que para dicho Consejo establece el Decreto Reglamentario de Organización Curricular.
4. Elevar anualmente al Director de Núcleo el proyecto educativo de la Unidad Educativa y su presupuesto correspondiente, elaborados por el Consejo de Maestros y aprobados por la Junta escolar.
5. Mantener una constante vinculación con la Junta Escolar, atender y procesar sus propuestas y requerimientos.
6. Cumplir y hacer cumplir el Código de la Educación, reformado por la Ley 1565, y el conjunto de normas y disposiciones conexas.

2.3 ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA JUNTAS ESCOLARES DE NÚCLEO Y DISTRITO

DECRETO SUPREMO No 25273 DE 8 DE ENERO DE 1999

El Comité de Padres de Familia de la Unidad Educativa es el Organismo de Representación de los Padres de Familia de cada uno de los cursos de la Unidad Educativa sea esta pública o privada.

CAPÍTULO II DE LA JUNTA ESCOLAR

Art. 11.- Los Directores de Núcleos, Directores de Unidades Educativas, asesores Pedagógicos, Docentes y Personal Administrativo de la Unidad Educativa, no podrán ser parte de la Junta Escolar por incompatibilidad de funciones.

2.4 REGLAMENTO DEL ESCALAFÓN NACIONAL DEL SERVICIO DE EDUCACIÓN

DECRETO SUPREMO No 04688 DE 18 DE JULIO DE 1957

MODIFICADO CONFORME AL ÚLTIMO ACUERDO DEL 13 DE OCTUBRE DE 2000

CAPÍTULO XI DE LA INAMOVILIDAD DOCENTE Y LAS CESANTÍAS

Art. 73.- De acuerdo con el artículo 243 del Código de Educación, los maestros inscritos en el Escalafón son inamovibles en la función docente. No podrán ser destituidos ni suspendidos en el ejercicio de sus funciones, sino por comisión de actos inmorales, indisciplinarias o delictuosos previa sentencia después del proceso respectivo, en que se reconocerá defensa al acusado bajo pena de nulidad.

Es menester aclarar que según la nueva Ley 1565, las autoridades escolares dispondrían el retiro del servicio activo de los maestros comprendidos en los siguientes casos, señalamos solamente uno por interés de la investigación: (por causa no culpable)

- Los que hubieran llegado a los 60 años de edad. Quienes deberán acogerse obligatoriamente al beneficio de la jubilación, salvo casos excepcionales.

2.5 REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO PARA UNIDADES EDUCATIVAS DE LOS NIVELES INICIAL, PRIMARIO Y SECUNDARIO

TEXTO APROBADO EL 13 DE OCTUBRE DE 2000 POR LAS ORGANIZACIONES SINDICALES DEL MAGISTERIO, PADRES DE FAMILIA, CONCEJOS EDUCATIVOS Y EL GOBIERNO

Art. 22.- (El Director de la Unidad Educativa). El Director es la máxima autoridad de la unidad educativa, responsable de la programación y funcionamiento de la misma y depende del directorio del núcleo; si éste no está designado, del Director Distrital.

Art. 23.- (Funciones del Director o Director encargado). Son funciones del director de una unidad educativa las siguientes:

FUNCIONES GENERALES.

- ✦ Planificar, organizar, dirigir y supervisar los procesos pedagógicos.
- ✦ Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas de la unidad educativa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- 1) Representar legalmente a la unidad educativa
- 2) Organizar el proceso de inscripción
- 3) Registrar y sistematizar las estadísticas de los alumnos. Personal docente y administrativo, e infraestructura y remitirlas al director del núcleo o director distrital cuando sean requeridas.
- 4) Supervisar y evaluar el desempeño del personal a su cargo.

- 5) Solicitar y proponer a la dirección del núcleo y si ésta no existe a la distrital, la designación de profesores y personal administrativo en cargos vacantes y el reemplazo del personal con licencia.
- 6) Elaborar un parte mensual de asistencia del personal docente y administrativo, y elevarlo a la dirección distrital respectiva con el visto bueno de la junta escolar y la dirección del núcleo.
- 7) Llamar la atención verbalmente o por escrito al personal de la unidad educativa, por incumplimiento de sus funciones. En casos de reincidencia o gravedad de falta, informar por escrito al director del núcleo y al director distrital solicitando su proceso; de acuerdo al reglamento de faltas y sanciones.
- 8) Administrar la infraestructura, equipos, materiales educativos y otros, y entregar al director distrital al final de cada gestión, el inventario en detalle de estos bienes, bajo supervisión de la junta escolar.
- 9) Coordinar y mantener comunicación permanente con la junta escolar sobre asuntos relacionados con la unidad educativa (infraestructura, equipamiento. Administración de los recursos).
- 10). Autorizar visitas de estudio, excursiones y actividades culturales de los alumnos y profesores dentro y fuera de la unidad educativa.
- 11). Presidir el consejo de profesores.
- 12). Elevar a la dirección de núcleo, si ésta no existe a la dirección distrital, un informe anual sobre la ejecución del PEU.
- 13). Coordinar con los profesores y el director del núcleo la aplicación de las pruebas del Sistema de Medición de la Calidad educativa (SIMECAL).
- 14). Prestar asistencia técnico pedagógicas a los profesores.
- 15). Definir el reemplazo del profesor ausente.
- 16). Controlar la entrada y salida de los alumnos en los horarios establecidos por la unidad educativa.

- 17). Cumplir las funciones asignadas al secretario en las unidades educativas donde éste no haya sido designado.

Contrariamente a lo estipulado en el Código de Educación Boliviana, en la Ley 1565, Ley de Reforma Educativa, las funciones y atribuciones de los directores son notablemente diversificadas y ampliadas. Es decir, se plantea una administración educativa con calidad que permita que las instancias gerenciales compartan su poder con las instancias de base, lográndose una participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa, convierten al director en un verdadero administrador educativo que adopta una estructura institucional flexible y abierta, capaz de adecuarse permanentemente al cambio y a las nuevas necesidades, bajo los principios de eficiencia y eficacia que establecen sistemas modernos de operación para contar con una administración educativa competente.

En ese sentido se puede apreciar que existieron nuevos artículos y la tendencia al trabajo coordinado entre Directores, Profesores, Padres de familia y estudiantes, donde la intención fue ingresar a un nuevo ritmo de administración educativa.

Bien sabemos que los cambios traen consecuencias y en un principio hubo resistencia sobre la nueva Ley pero que al fin y al cabo se la implemento y han transcurrido muchos años de su ejecución y actualmente las nuevas autoridades del Ministerio de Educación presentan una nueva Ley educativa, que en principio ya tuvo algunos percances con el abandono de algunos sectores, sólo nos resta esperar para ver cual será el fruto de esta nueva Ley.

3. MARCO TEORICO CONCEPTUAL

El marco teórico está fundamentado en las teorías de la moderna administración de empresas, especialmente en lo que se refiere a la gestión administrativa, aspectos que proyectarán principios y fundamentos a ser utilizados en la investigación y configurados para una nueva propuesta ésta concentrará los principales elementos científicos de administración que se requieren para poder alcanzar niveles óptimos en los resultados de una gestión ejecutiva de los administradores en instituciones o unidades educativas fiscales o privadas de nuestra comunidad.

Los diferentes principios planteados permiten definir un marco referencial para incorporar los parámetros del marco práctico en la investigación de campo, donde se presenta conclusiones que nos permiten definir nuevos lineamientos del administrador educativo.

Siguiendo las actuales corrientes del pensamiento mundial en materia de Administración, se tiene:

PROYECTANDO LA EDUCACION AL SIGLO XXI: La comisión Internacional de Educación para el siglo XXI de la UNESCO, presidida por M. Jacques Delors, Presidente de la Comunidad Europea, ha establecido seis principios fundamentales que tiene carácter universal, que están subyacentes en los fines de la Educación de cualquier país que deben ser guía para hoy y mañana, los mismos son:

En primer lugar, la educación es un derecho fundamental de la persona humana y posee un valor humano universal: el aprendizaje y la educación son fines en sí; constituyen fines a perseguir, tanto por el individuo como por la sociedad. El desarrollo o realización de tales fines es responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de

la sociedad por ser un derecho irrenunciable que beneficiará a la sociedad, familia e individuo.

En segundo lugar, La educación formal y no formal deben ser en sí útil a la sociedad, deben ofrecer instrumentos que favorezcan la creación, el progreso y la difusión del saber y de la ciencia poniendo el conocimiento y la enseñanza al alcance de todos. Esto se garantiza en la educación formal con la redefinición de la función de la educación formal y su necesaria proyección de influencia en la educación formal.

En tercer lugar, una triple preocupación de equidad, pertinencia y de excelencia debe guiar toda la política de la Educación. Intentar asociar armoniosamente estos tres objetivos es una tarea crucial para todos aquellos que participan en la planificación de la educación y en la práctica educativa. Tal definición deberá tomar en cuenta no sólo la equidad de género, sino la equidad de oportunidades y sobre todo la pertinencia de los contenidos contextuales que satisfagan las necesidades sociales e individuales.

En cuarto lugar, la renovación de la educación y toda reforma correspondiente debe reposar sobre un análisis reflexivo y profundo de las informaciones, de las expectativas y necesidades de la sociedad en sus diferentes estamentos con aportes prácticos que beneficien a su formación a mediano plazo.

En quinto lugar, debe tomar en cuenta la diversidad de realidades económicas, sociales y culturales en la planificación educativa para una gestión eficiente y valorar las preocupaciones de la época de la globalización cultural, además tener en cuenta, dentro de él los derechos del hombre, tolerancia y comprensión mutuas democracia y responsabilidad, universalidad, identidad cultural, búsqueda de la paz, preservación del ambiente, reparto de conocimiento, lucha contra la pobreza, regulación demográfica, salud.

En sexto lugar, la responsabilidad de la educación, corresponde a la sociedad entera, a todas las personas a las que concierne y todos los interlocutores, tanto en sus

*instituciones como en su misión, quienes deben encontrar su justo lugar dentro del proceso educativo.*⁷

Y por tanto una administración tiene que organizar su ejecución promoviendo la participación activa y comprometida de la comunidad.

Estos principios están destinados a buscar la calidad educativa y la definición de ésta que conlleva un posicionamiento político, social y cultural donde la calidad es el valor que se le atribuye a un proceso o a un producto educativo.

A comienzos del tercer milenio, las demandas para mejorar la calidad de la educación en la mayor parte de los países del mundo, constituye el reto fundamental de la política educativa, más la calidad no se logra con discursos, sino con las respuestas a las interrogantes que vayan a satisfacer las necesidades humanas que están determinadas por los valores o las ideologías; sin embargo en cualquier concepción, éstas deben ser configuradas para relacionar los componentes básicos, internos y externos del sistema o del centro educativo.

Por otra parte y siguiendo al autor Farro Custodio, los componentes generales del sistema o unidad educativa son:

- 1. Rasgos socioculturales, perfil axiológico y conjunto de aspiraciones y necesidades educativas de la comunidad y de los individuos.*
- 2. Fines generales de la educación y metas institucionales.*
- 3. Objetivos específicos intentados por profesores y alumnos en los distintos niveles y cursos.*

⁷ FARRO CUSTODIO, Francisco. "Gerencia de Centro Educativos. Hacia la calidad total". Centro de proyección cristiana Jr. Aguarico. Lima, Perú, 1995, pág. 11 y 12.

4. *Inputs al sistema, reclutamiento de alumnos, profesores, equidad de acceso y de asignación de recurso; procesos y medios didácticos y organizativos: currículum, instrucción dirección y liderazgo, gestión, clima institucional y de clase, recursos económicos etc.*

5. *Resultados educativos inmediatos, individuales y sociales*⁸.

Todos estos elementos muestran la concepción sistemática o integral de ellos. La calidad de la educación supone la coherencia de cada componente con todos los demás y la coherencia entre ellos le dará **FUNCIONALIDAD**⁹ al sistema; cualquier ruptura en el sistema de coherencias directas o indirectas supone una limitación más o menos severa de la calidad educativa. Se puede inferir que la coherencia entre objetivos, metas y resultados, define la calidad educativa como eficacia y efectividad, pero la eficacia por si misma no garantiza la calidad de la educación ya que los objetivos pueden no representar las opciones educativas más relevantes. Asimismo, la coherencia entre procesos, medios y resultados define la calidad como eficiencia, que no sólo es aceptación economicista ("máximos resultados al mínimo costo, tiempo y recursos"), sino, también como validez curricular, por lo tanto coincidiendo con Farro Custodio se infiere que:

La calidad de la educación es un concepto complejo, es una construcción valorativa, que está apoyada en la consideración conjunta de tres dimensiones interrelacionadas: **funcionalidad, eficacia y eficiencia**, que expresa un sistema de coherencias múltiples entre los componentes básicos cuyo objetivo es lograr calidad en la educación.

La educación debe orientarse a conseguir la coherencia del sistema mediante una adecuada **GERENCIA**, de la acción educativa, que supere los enfoques pedagogicistas, incorporando adecuadamente los elementos administrativos

⁸ Óp. Cit. FARRO CUSTODIO, págs. 13,14,15

⁹ Ibid. pág. 13.

financieros, el primero transforma la organización y el financiamiento en fines y no en instrumentos de apoyo a la tarea pedagógica. Se debe plantear el problema de la administración de la educación desde el punto de vista EMPRESARIAL, partiendo de los supuestos de la administración científica que se reducen a tres:

1. *"La educación debe organizarse como entidad productiva y debe tender al logro de óptimos resultados en la combinación de los factores de la producción. De esta forma la educación va a ser una empresa rentable."*
2. *"La educación es uno de los sistemas que debería aplicar a gran escala en el enfoque científico-sistémico para hacerla mas efectiva, mas humana y sociable."*
3. *"El enfoque de sistema aplicado a la educación se convierte en un instrumento útil para la planificación y gerencia de sistemas de acción educativa."¹⁰*

Respecto a la propuesta de empresa educativa, recurriendo a varios autores y comprobando que está presente en muchos tratados de organización educativa, en todos los aportes teóricos se advierte que el hecho de llamar empresa no le quita el carácter humanista de la educación, más al contrario, la preocupación se centra en incrementar la eficiencia y eficacia de las instituciones educativas. Una buena gerencia, con la adecuada administración de los recursos humanos y el control de calidad de los "productos educativos", pueda dar lugar a que la educación avance considerablemente.

Por otra parte, para fines de la investigación , es necesario centrar el estudio en la definición del *capital humano*, éste se refiere a las habilidades, al talento y los conocimientos de un individuo, y desde tiempos atrás los economistas y los psicólogos identificaron varios procesos comunes por medio de los cuales se adquieren estos elementos, entre ellos son; la educación formal, el entrenamiento en el trabajo y la experiencia laboral principalmente; pero todos

¹⁰ Óp. Cit. FARRO CUSTODIO, págs. 16,17.

estos elementos son difíciles de medir, por lo tanto, los economistas han identificado al capital humano analizando sólo sus fuentes de inversión y particularmente la EDUCACION, por esto lo han denominado " *capital humano*" y por ello las argumentaciones identifican a la " *educación como inversión en el capital humano*" antes que como una fuente del mismo.

Pero, el concepto de inversión en el capital humano ha cambiado muchísimo en la actualidad, se afirma que los recursos humanos deben producir productos de calidad y éstos deben ser capaces de satisfacer sus necesidades para mejorar la calidad de vida, por lo cual:

"La unidad educativa debe contar con los recursos humanos que logren esa calidad, y uno de los recursos más importantes es la persona que está a cargo de otras personas siendo responsable de la ejecución correcta y oportuna de acciones encaminadas a la consecución de buenos resultados dentro de su unidad".¹¹

La concepción actual de Director o el administrador, como la persona que está a cargo de otras personas, exige implementar la estrategia de recursos humanos para obtener o mantener una ventaja en el mercado con respecto a sus competidores.

Contar con un plan maestro o enfoque global que adopte una empresa, para garantizar la utilización eficaz del personal con el fin de cumplir sus objetivos es tarea prioritaria. Asimismo, contar con una política o programa específico que contribuya a que la empresa avance en la consecución de sus fines estratégicos, es un deber. Por lo tanto, el análisis de la dirección de recursos humanos debe iniciarse con la fundamentación teórica de la administración de empresas.

¹¹ GOMES MEJIA L. R. , "Gestión de Recursos humanos" Ed. Prentice Hall, España, 1977, pág. 5

El contexto que envuelve a las organizaciones creadas para satisfacer necesidades de la sociedad dentro de los sectores de la economía de un país, requiere de un marco referencial de principios, procedimientos y técnicas que permitan coordinar esfuerzos de personas en la óptima utilización de medios y recursos para el logro de objetivos planeados, orientados al beneficio de la comunidad. Esta dinámica exige una constante adecuación al cambio, a la luz de la administración como disciplina social.

3.1 FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

La **administración** proviene del latín ADMINISTRATIONE que significa acción de administrar. Deriva de "AD" y "MINISTRARE" que significa conjuntamente servir, dar, gobernar y aplicar, lleva en su sentido una actividad cooperativa, tiene el propósito de servir".

Para CHIAVENATO¹², la administración constituye:

"Una actividad importante en la sociedad pluralista que se basa en el esfuerzo cooperativo, que el hombre desarrolla en las organizaciones. La tarea básica de la administración, es alcanzar los mejores resultados, utilizando la capacidad de las personas. En cualquier tipo de organización humana, se busca el logro de determinados objetivos, con eficiencia y eficacia. La administración dirige el esfuerzo de los grupos organizados".

¹² CHIAVENATO Adalberto. 2009 "Introducción a la teoría general de la administración ", Ed. Mc.Graw Hill, Santa Fe- Bogotá Colombia, pág. 18.

EL MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA ¹³ define a la *administración educativa* como:

"Un proceso de planificación, organización, ejecución y control de los recursos materiales, humanos, técnicos y estructurales, organizados en beneficio y servicio de los objetivos y fines de la educación".

Por tanto, la conceptualización de la ADMINISTRACIÓN se concibe como una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano. Este concepto, hace referencia a la importancia de la Administración en interacción con el medio, implicando objetivos institucionales comunes de servicio, sociales y económicos, que involucran a consumidores, empresas, gobierno y comunidad.

La satisfacción de estos objetivos requiere un mecanismo de operación que define la estructura formal de la organización en la cual se coordina tareas y funciones orientadas a la combinación equilibrada de recursos humanos, materiales y técnicos para el logro de los resultados (productos, servicios, utilidades, etc.) en respuesta al entorno.

Para ello, el esfuerzo requerido comprende la capacidad empresarial orientada a planificar, organizar, coordinar, ejecutar, controlar y ajustar la organización en el cumplimiento de sus objetivos institucionales. Al respecto, Benno Sander propone un paradigma multidimensional de la administración educativa a partir de tres supuestos básicos:

1. *"los fenómenos educacionales y los hechos administrativos son realidades globales constituidos por dimensiones o planos multicéntricos.*

¹³ MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA / INSTITUTO DE COOPERACION IBEROAMERICANO. (1996) "Administración y legislación escolar en Bolivia", ED. Arco Iris Color, La Paz, pág.32.

2. *En el sistema educacional existen dimensiones intrínsecas de naturaleza cultural y pedagógica al lado de dimensiones extrínsecas de naturaleza política y económica.*
3. *El ser humano como ente individual y social, políticamente engranado en la sociedad, constituye la razón de ser de la existencia del sistema educativo.*¹⁴

A partir de estos supuestos, Sander elabora su paradigma con cuatro dimensiones interactuantes: económica, pedagógica, política y cultural correspondiendo a cada dimensión un criterio administrativo predominante: eficiencia, eficacia, efectividad y relevancia, respectivamente:

1. *La dimensión ECONOMICA definida por la eficiencia en la utilización de los recursos e instrumentos tecnológicos, bajo el imperio de la lógica económica: preparación presupuestaria, planificación de infraestructura física, organización curricular, contratación del personal, provisión de equipos y material tecnológico.*
2. *La dimensión PEDAGOGICA de la administración se refiere al conjunto de principios, escenarios y técnicas educacionales intrínsecamente comprometidos con la consecución eficaz de los objetivos del sistema educacional.*
3. *La dimensión POLITICA que toma en cuenta, fundamentalmente la situación del medio y las exigencias del derecho administrativo, tanto en el aspecto doctrinario, es decir, referente a la sistematización de leyes y principios jurídicos, como en el aspecto puramente legal, sobre la existencia de prescripciones que regulan la actividad educativa del Estado y de la sociedad como un todo.*
4. *La dimensión CULTURAL, envuelve los valores y las características filosóficas, antropológicas, biológicas, psicológicas y sociales de las personas que participan del sistema educacional y de la comunidad en la cual él funciona. Desde ésta dimensión la administración será relevante en la medida que ofrezca las condiciones que permitan promover la calidad de vida humana asociada en la comunidad.*¹⁵

La empresa educativa debe ser configurada en torno a todos los principios, elementos y sustentos de la Administración de Empresas, esto implica un

¹⁴ Óp. Cit. GOMES MEJIA, págs. 5 y 17.

¹⁵ *Ibíd.* GOMEZ MEJIA ., págs. 5 y 17



cambio completo de los métodos administrativos y de participación, se trata de sensibilizar al conjunto del personal, hacer que éstos comprendan su pertinencia a una comunidad social, de destino común que vive su propia vida en el mundo y en un nuevo tiempo que ella mismo fomenta y este proceso sólo puede provenir de la gerencia o la dirección educativa.

Si se analiza el papel de la Gerencia de la Administración general se observa que:

*"La función de la Gerencia está concentrada en los administradores o ejecutivos, quienes integran hombres, materiales y dinero de una unidad de operación efectiva, orientada a la organización y el cumplimiento de sus objetivos, definiendo el rol de la Gerencia en las responsabilidades de: planear, organizar, asesorar, dirigir controlar las distintas actividades de la empresa."*¹⁶

Dicho control comprende tres grandes funciones:

- Planeamiento de cursos de acción/decisión.
- Coordinación de las acciones a ejecutarse.
- Control y evaluación de hechos y resultados.

Estas funciones, constituyen un ciclo continuo que se alimenta a si mismo, en base a frutos de información planeada tanto del contexto como de la misma organización. Dentro de este ciclo continuo, la toma de decisiones forma parte del quehacer cotidiano de la Gerencia, para la supervivencia y éxito de las empresas en relación a tres elementos fundamentales:¹⁷ liquidez, productividad, costos futuros. Su adecuada combinación apunta hacia dos objetivos básicos: efectividad eficiencia. La primera referida sobre lo que hay que hacer y la segunda sobre la mejor manera de hacerlo. Ambas en función a los objetivos de la organización. Esto identifica parámetros de actuación gerencial que traducen

¹⁶ GARCIA MANZANO, O. "Administración y Desarrollo Gerencial", Ed. Diana, México, 1981. pág. 19.

¹⁷ DRUCKER, P." La Gerencia en Tiempos Dificiles" Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1985 pág. 5.

aptitudes, tareas y responsabilidades que encuadran efectiva y eficientemente en el proceso de toma de decisiones¹⁸ esto con la integración de recursos humanos, económicos y materiales en función directa con su capacidad financiera para el logro de objetivos.

La empresa educativa debe incorporar toda esta visión estratégica sustentadas en las teorías de la capacidad innovadora y anticipación de posibilidades futuras en la búsqueda de oportunidades, sustentando su función en los siguientes fundamentos:

***Admisión de riesgos moderados:** la actividad gerencial implica también tomar decisiones administrativas, operativas, y estratégicas. En cualquiera de ellas se asume el riesgo referente al cumplimiento o no, de lo decidido. Los directores deben tener conciencia de la toma de decisiones, la capacidad de prever el futuro, saber que ocurrirá en el proceso, tomando en cuenta los recursos humanos, la infraestructura, las normas y otros requeridos.*

***El conocimiento de los resultados de las decisiones:** Determinar la variación entre lo planificado y lo realizado conlleva a la gerencia a identificar aquellos eventos que hagan posible la conexión y el ajuste para el logro de los objetivos curriculares.*

***La responsabilidad individual:** es el deber de las personas para con los clientes en particular y la sociedad en general. Los administradores educativos deben tener ética y responsabilidad social, tener hábitos de gente altamente efectiva.¹⁹*

Otra tarea relacionada a la administración de la Empresa educativa es la referida a la evaluación de la gestión administrativa y en el plano EDUCATIVO, resulta evidente que se debe lograr la eficiencia, eficacia y efectividad, las mismas tienen los siguientes parámetros:

¹⁸ Óp. Cit. GARCIA MANZANO O. pág. 19

¹⁹ Ibid. GARCIA MANZANO O. págs. 28 y 41.

* **La eficiencia** (consecución de resultados de acuerdo con una economía de tiempo y recurso), medido con relación a los recursos comprometidos en su consecución. Un sistema eficiente es el que logra el cumplimiento de sus objetivos con un mínimo de recursos y con niveles predeterminados de calidad.

* **La eficacia** (capacidad de lograr los objetivos previstos) Capacidad de producir un resultado, que se refiere a los métodos educativos, el resultado o efecto deseado, es la transmisión y la asimilación de un mensaje educativo.

* **La efectividad** grado en el cual la administración alcanza sus fines y objetivos organizacionales.²⁰

Estos aportes corresponden a la concepción sistémica del trabajo educativo y facilita en los procesos de la administración de la educación para fines de desarrollo integral del país con objetividad, sensibilidad y eficacia.

Por su parte, el proceso administrativo, tiene una secuencia compleja de fases a saber: planeación, organización, ejecución y control que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos y metas del plan y/o administración mediante diversos recursos. Para ello se presenta en la página siguiente, el esquema del proceso administrativo, el mismo que ilustra los principios más importantes de este proceso.

²⁰Óp. Cit. FARRO CUSTODIO, Págs. 18 Y 19.

PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN

PLANEACIÓN (P)

¿Qué es lo que va a hacerse?
 ¿Dónde?
 ¿Cuándo? y
 ¿Cómo?

ORGANIZACIÓN (O)

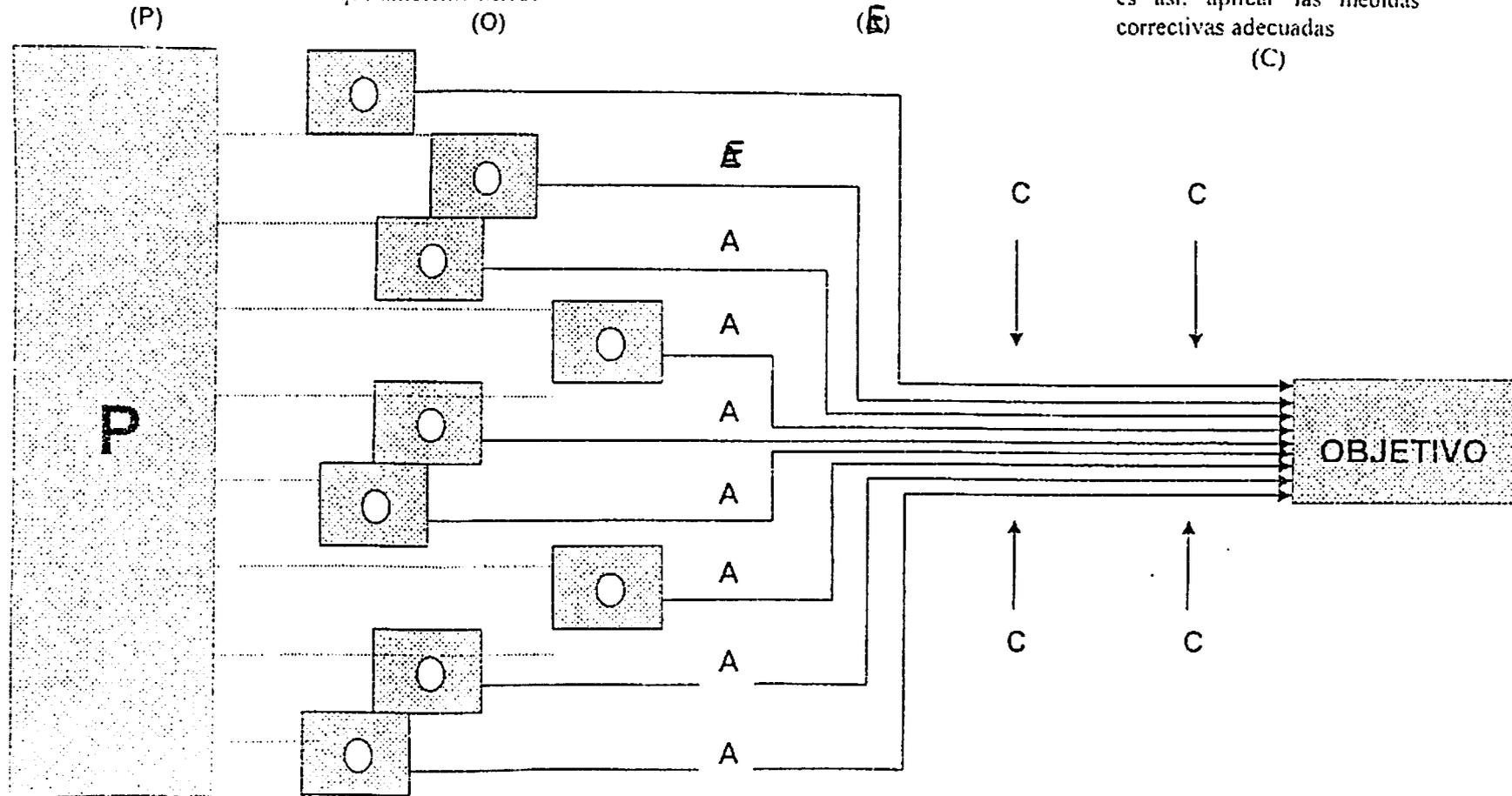
¿Quién va a hacer qué?
 ¿Con qué relaciones con otros?, con qué autoridad y en qué ambiente físico?

EJECUCIÓN (E)

Hacer que el empleado quiera trabajar, de buena voluntad y con cooperación entusiasta.

CÓNTROL (C)

Un seguimiento para ver que el trabajo planeado se esté haciendo con propiedad y, si no es así, aplicar las medidas correctivas adecuadas



3.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración educativa, al igual que la administración general, es un proceso que consiste en la planeación, organización, ejecución, control y evaluación.

- a. **Planeación:** Determinación de objetivos, políticas, procedimientos y métodos, calculo de presupuesto financiero y de tiempo.
- b. **Organización:** Implica división del trabajo, delegación de autoridad y previsión de recursos.
- c. **Ejecución:** Etapa en que los miembros del grupo llevan a cabo sus tareas.
- d. **Control:** Permite verificar el logro de los objetivos propuestos.

Todo proceso administrativo por referirse a la vida social, es de suyo único. Forma un continuo inseparable. Cada parte, acto, etapa, esta indisolublemente unido con los demás.

La división de cuatro elementos es la mas difundida y generalizada, dos en la mecánica administrativa (planeación y organización) como los aspectos de estructuración y que trata de **como deben ser las relaciones** mirando siempre el futuro, en algo que **debe hacerse**, y dos en la dinámica administrativa (ejecución y control) que es operacional, busca **como manejar hombres y bienes** que forman un organismo social. Mira hacia lo inmediato.

3.2.1 La planificación

La planeación es la función primaria de la administración, tan importante para la sobrevivencia de cualquier organización con intenciones de logro de calidad y excelencia. La planeación es el proceso por el cual, no sólo se establecen los objetivos, sino también se integran todos los recursos, de forma tal que pueda realizar esos objetivos de manera provechosa. En síntesis, la planeación educativa o curricular es muy importante para el proceso educativo de calidad.

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

En definitiva la planeación como indica Terry y Franklin²¹, permite determinar los objetivos y las acciones a tomarse, siendo una actividad del proceso administrativo bastante compleja. Con la planeación se pretende introducir orden y dirección al proceso, de manera que se desarrolle dentro de las pautas establecidas con anterioridad y permita señalar a dónde se quiere llegar y lo que se pretende logra en un tiempo determinado.

Asimismo, utiliza un conjunto de técnicas especializadas que faciliten el diagnóstico, la determinación de objetivos y la formulación de planes y programas. La planeación debe ser evaluada no por sus técnicas, sino básicamente por sus propósitos y por sus resultados.

²¹ TERRY George y FRANKLIN Stephen, "Principios de administración", Ed. Continental, México, 1986, pág. 194.

En ese sentido la planeación consiste en seleccionar y establecer elementos respecto al futuro y formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.

Por otra parte, la planeación es un conjunto de cursos de acción predeterminados, que implican su puesta en práctica en un medio de acontecimientos imprevisibles. Donde se ha definido la planificación como una inteligente cooperación con los aspectos imprevisibles de todo el proceso y los elementos de la institución. Pero por ser una actitud total, que se enfrenta tanto como la futura posibilidad de acción por parte de la empresa, como con el curso que pueden tomar los acontecimientos externos a ella.

*"La planificación es un marco dentro del cual se efectúa una toma de decisiones integradas"*²²

En ese sentido, Koontz O'Donnell dice:

*"sin planeación la empresa no sabe a donde ir y es una parte de la administración menos trabajada y la causa de mucho fracasos administrativos"*²³

Como se puede apreciar en el momento en que se realiza un plan la organización se enfrenta a un futuro incierto y desconocido, buscando siempre minimizar el riesgo existente evitando fracasos administrativos para la consecución de los objetivos.

Esa importante indicar que la planeación debe ser estratégica y táctica, donde la estrategia establezca la determinación de objetivos, que reúna y analice la información, evalúe todo el entorno que repercute en la organización, realice una

²² POZO, Fernando. "La Dirección por Sistemas" Ed. Limusa, Madrid España, 1982, pág. 111

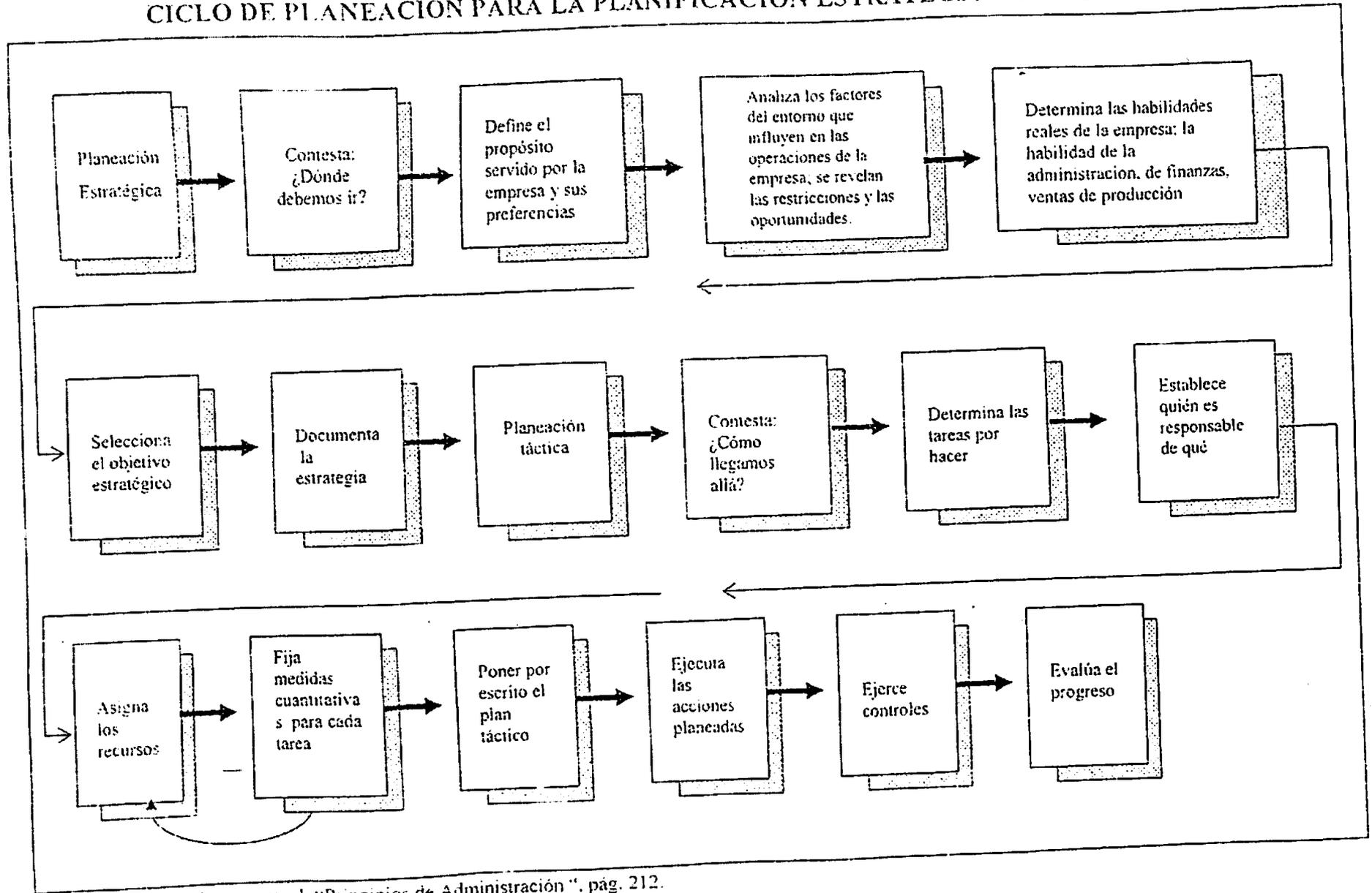
²³ KOOTZ, Harold, O'Donnell Cyril. "Administraciones. Mc Craw Hill, México, 1994, pág. 262.

auditoria de los diferentes recursos a ser utilizados, establezca diferentes alternativas y por ultimo realice una elección de la estrategia; este tipo de planeación puede ser clasificada en:

- Corto plazo, que comprende un periodo hasta de un año.
- Mediano plazo, que comprende un periodo hasta de dos años.
- Largo plazo, que comprende de un periodo hasta dos años en adelante.

Dependiendo de la magnitud de los planes los periodos de tiempo son variables, para una mejor comprensión de la planeación se presenta una grafica donde se realiza la comparación de planeación estratégica y táctica

CICLO DE PLANEACIÓN PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y TÁCTICA



Fuente: TERRY, George; et. al. "Principios de Administración", pág. 212.

En resumen, las diferentes actividades de la planeación son:

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

3.2.2 La organización.

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

Por otro lado Calero²⁴ sostiene que la "organización permite delimitar las funciones de los agentes y sujetos de la educación a partir de una división ordenada del trabajo mediante la cual se definen las responsabilidades y se coordinan las relaciones interpersonales, utilizando normas e instrumentos para alcanzar determinados objetivos".

²⁴ CALERO Pérez Mavilo. "Administración Educativa", Lima, Ediciones corregida y ampliada Abedul E.I.R.L. (1996), pág. 171.

Para Robbins²⁵ la organización, por su naturaleza, conlleva fundamentalmente tres dimensiones:

- ✚ *La complejidad, que significa "el grado de diferenciación en la organización".*
- ✚ *La formalización, que genera "las reglas y procedimientos vigentes".*
- ✚ *La centralización, que tiene relación con "la concentración de autoridad para la toma de decisiones en cualquier nivel de la administración"*

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

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

Para una mejor comprensión se presenta un resumen de los principios de organización:

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

²⁵ ROBBINS, Stephen (1994) "La administración :teoría y práctica", México: Prentice May Hispanoamericano, p. 295

- Seleccionar y colocar al individuo en el puesto adecuado.
- Delegar funciones a cada miembro de la administración.
- Proporcionar al personal instalaciones y otros recursos.
- Revisar la organización a la luz de los resultados del control.

3.2.3 Ejecución

Para Materi²⁶ *“la ejecución es la etapa en la que se pone en marcha o funcionamiento lo planificado y organizado a través de diferentes estrategias y acciones específicas. Ejecutar es desempeñar algo con arte, facilidad y propósito definido”. Además señala que “es un proceso integrado de comunicación, participación, coordinación, dirección y mantenimiento de buenas relaciones humanas, así como el asesoramiento y supervisión en la realización de tareas y actividades”.*

Para Calero²⁷ la ejecución *“es acción, realización, cristalización de planes en realidades; hace posible los efectos multiplicadores siempre y cuando el personal directivo y docente responsables de las acciones busquen el éxito de la unidad educativa. Sin la ejecución, los planes de acción mejor elaborados, las mejores disposiciones, la más alta organización, no podrían plasmarse o concretarse en algo tangible”.*

Por todo lo expuesto se puede entender que la ejecución es la parte dinámica del proceso de gestión y el director el elemento central de todos los procesos que se desarrollan institucionalmente y en el contexto sociocultural de la escuela.

²⁶ MATERI, Lilia, B.H. y BATHER N. Ruth .(1996) “Administración escolar”, ED. Ateneo, Argentina, pág. 47.

²⁷ Óp. Cit. Calero “Administración Educativa” pág.219

Inmersa en la ejecución se encuentra la dirección definiéndose la misma como el:

“proceso de influir sobre las personas para que realicen en forma entusiasta el logro de las metas de la organización”²⁸

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

Los principios de la ejecución son:

- Comunicar y explicar los objetivos al personal de su dependencia.
- Dirigir las acciones.
- Guiar al personal para que cumplan con las normas de funcionamiento.
- Capacitar al personal para responsabilidades futuras.
- Mantener la información actualizada de las acciones.
- Estimular al personal.
- Recompensar y reconocer el trabajo bien hecho.
- Revisar la ejecución a la luz de los resultados del control.

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

²⁸ Óp. Cit. KOONTZ Harold, O'DONNELL Cyril, pág. 508.

3.2.4 Control

La función de control dentro del proceso administrativo tiene un significado y características especiales por cuanto se establece que controlamos lo que se planifica, bajo principios que no solamente es control posterior, sino también control correctivo, que implica la realización de un seguimiento de cómo se va desarrollando la consecución de los objetivos planteados en la planeación. El control es:

“la manera para que una organización pueda alcanzar sus objetivos y es una preocupación universal de la administración”.²⁹

Porque sin ella no podría evaluar el grado de consecución de sus objetivos ni ajustar el proceso administrativo, lo contrario constituye un obstáculo en la gestión.

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

“El control es la detección y corrección de las variaciones de importancia en los resultados obtenidos por las actividades planteadas”.³⁰

Cuando estas no han sido previstas pero que pueden ser comprendidas e incorporadas al proceso educativo y evitar distorsiones en el resultado.

²⁹ KENNETH, J. Albert. "Handbook of Business problema Solving. Ed. Mc. Graw hill EE.UU.1992, pág. 79.

³⁰ TERRY, George y FRANKLIN, Stephen, op.cit., pág. 518.

De la misma forma chiavenato indica:

*“Controlar es verificar que todo ocurra de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes impartidas”.*³¹

Esto permite ajustar las reglas a lo pertinente y revisar los factores que interfieren en la comunicación de órdenes específicas.

Realizar el control de actividades, para la concretización de los objetivos cumpliendo con los planes, y es en el entorno organizacional que ambas funciones resultan difíciles de llevar a cabo y son las más importantes.

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

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

- Comparar los resultados con los planes en general.
- Evaluar los resultados de las metas y estándares.
- Crear medios efectivos para la medición de las operaciones.
Hacer que los factores de medición sean conocidos.

³¹ CHIAVENATO, Adalberto, "Introducción a la teoría General de la Administración". Ed. Presencia Ltda., Colombia 1989. Pág. 65.

- Obtener datos detallados de manera que muestren comparaciones y variaciones.
- Sugerir acciones correctivas, si son necesarias.
- Informar a los responsables sobre las interpretaciones realizadas.
- Ajustar el plan a la luz de los resultados del control.

3.3. ESTILOS DE DIRECCION

Estilos de dirección, se entiende por estilos de dirección a las formas de conducir la empresa. Los ejecutivos (la alta dirección) son los responsables de guiar la empresa, por lo tanto son sus actitudes las que imponen el estilo de dirección de una empresa.

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

Todas estas conductas afectan la dirección de la empresa. Los estilos de dirección se ven afectados por factores como:

"la organización, la situación. Expectativas de los subordinados, y la personalidad del líder".³²

³² ADAIR, Jhon, "Liderazgo basado en la acción". Ed. Mc. Graw - hill, México, 1972, pág. 17.

Según Terry, la clasificación general del estilo de dirección y que esta de acuerdo a la conducta que se adopte es la:

- *"Dirección personal.*
- *Dirección interpersonal.*
- *Dirección autoritaria.*
- *Dirección democrática.*
- *Dirección paternal.*
- *Dirección innata".³³*

Los estilos de gestión recién descritos no son excluyentes unos de otros, se puede ver en una organización, una dirección que tenga una combinación de dos o mas de estos tipos de dirección.

Cabe aclarar en este punto, que se ha dado una proliferación de teorías en los últimos años, como el desarrollo organizacional (1973), administración por objetivos, círculos de calidad, etc. Cada una requería un determinado estilo de dirección, por ejemplo:

En los años 80, se empezó a hablar de un importante estilo de dirección, como es la administración estratégica. El punto de partida de ésta, es el conocimiento de las oportunidades y amenazas externas, para compararlas con las fortalezas y debilidades internas de la organización en beneficio del cliente y de la corporación.

A fines de esta última década, surgió una nueva teoría que también se considera un estilo de dirección y de la calidad total, que consiste en que la calidad es el valor que se le atribuye a un proceso y a un producto educativo. Ese valor

³³ Óp. Cit. TERRY, George, FRANKLIN, Stephen, págs. 227-228.

compromete un juicio en tanto se está afirmando algo comparativamente respecto de otro.

La calidad es un valor asignado a un proceso y producto educativo en términos comparativos, enunciados por el grado de satisfacción de necesidades del cliente.

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

La calidad no deriva solo del criterio técnico, sino del trabajo individual y de equipo simultáneamente, para lograr productos en función de las necesidades del consumidor garantizados por una evaluación y dominio de la gestión de calidad, gestión directa y eficaz de todos los elementos de la institución para evitar distorsiones, y disfunciones en la empresa educativa, de esa manera la empresa alcanzara la excelencia y su mantención en ella llenará las expectativas de la calidad total.

Se entiende por excelencia institucional:

*“cuando ésta se adapta y reacciona ante un entorno incierto y turbulento, toma decisiones rigurosas y rápidamente, favorece una comunicación global y permanente con el entorno socio-cultural donde se desempeña y finalmente piensan y actúan con visión de excelencia”.*³⁴

³⁴ LABOUCHEIX, Vincent, “Tratado de la calidad total”, Ed. LIMUSA, México, 1994, pág. 79.

Tomando en cuenta la presente investigación se puede adecuar estos parámetros a la gestión de unidades educativas.

3.4. PRINCIPIOS PARA LA GESTION DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

3.4.1 Principio de misión educativa

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

3.4.2. Principio de unidad

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

3.4.3. Principios de competencias o especialización funcional

Es la capacidad y competencia en la institución: la primera se refiere a la medida de facultades, derechos y posibilidades que la institución escolar como entidad tiene para el cumplimiento de sus fines; la competencia es el círculo de atribuciones que se distribuyen entre los distintos órganos, en virtud de la especialización o el criterio de gestión más eficiente. Capacidad de la institución y competencia de sus órganos forman parte de una misma entidad y persiguen en definitiva un mismo fin. La unidad debe tener el sustento jurídico y sus funciones plenamente vigentes, como la personalidad jurídica para ejercer la función así como las posibilidades de funcionamiento económico. Sus fines

deben guiar las atribuciones para realizar lo mejor posible su función. Cada órgano de la unidad debe tener un solo objetivo para llegar con éxito a culminar lo propuesto en la planeación.

3.4.4. Principio de jerarquía y autoridad

El director del establecimiento debe organizar las funciones de cada uno de los recursos humanos inspirando respeto y autoridad, debe ser el que toma las dediciones, por lo que implica el ejercicio de un liderazgo y la presencia de procesos psicosociológicos como la comunicación, motivación y manejo de conflictos.

Al respecto Farro Custodio menciona que:

*“Para garantizar la unidad entre la multiplicidad de órganos en que se estructura una organización, estableciendo una ordenación de todos ellos en virtud de la cual, y a través de una serie de relaciones de supremacía y subordinación, los órganos se hallan vinculados a los que se encuentran en la cúspide de la organización que se trate”.*³⁵

3.4.5. Principio de coordinación

*“La complejidad actual de las instituciones escolares, el hecho de que para su organización se precise la actuación de los distintos órganos y funciones especializadas, motiva que esa organización se articule bajo el principio de coordinación”*³⁶

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

³⁵ Óp. Cit., FARRO CUSTODIO, págs. 28 y 29.

³⁶ Ibid. FARRO CUSTODIO, Págs. 28 y 29.

3.4.6. Principio de liderazgo eficaz

El líder es el director que debe saber lo que hace, el toma las decisiones por lo tanto da la tónica al trabajo, si el es negligente e irresponsable nada puede funcionar, al respecto Farro Custodio menciona:³⁷

"Todo grupo, organización o nación necesita de líderes que los pueda conducir al éxito o a la victoria, mas no al fracaso ni a la derrota. Un buen líder hace las cosas, no busca motivos para no hacer lo que debe hacer y tiene que hacer. El líder eficaz es dinámico, responsable y comprometido con una escala de valores".

El liderazgo es la capacidad que tiene una persona para lograr que las otras las sigan con entusiasmo en el logro de determinados objetivos, así como se coordinen eficazmente para él, todo con base en la confianza que se les infunda y en su habilidad para persuadirlos.

3.4.7. Principio de participación

Todos los recursos humanos como los profesores y los administrativos deben estar conscientes de su función en equipo y que todos los esfuerzos les darán el éxito a cada uno porque:

"Un alto grado de participación directa de empleados interesados y responsables incrementara la eficiencia de estos."³⁸

Lo máspreciado como capital de una institución son los recursos humanos porque a la hora de la verdad harán todo lo posible para el logro de los objetivos y metas de la administración.

³⁷ Óp. Cit. FARRO CUSTODIO Págs. 28 y 29.

³⁸ Ibid. pág. 30.

3.4.8. Principio de toma de decisiones estratégicas

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

“El gerente toma decisiones al establecer objetivos de modo similar, toma decisiones de planificación, organización, dirección y control. Por lo tanto, la toma de decisiones es el centro de las funciones que constituyen el proceso administrativo. Administrar es saber tomar decisiones y ponerlas en acción.”³⁹

3.4.9. Principio de control de eficaz

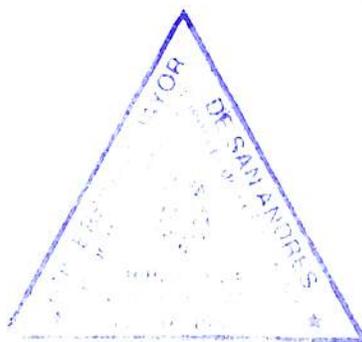
Los profesionales de la administración coinciden en que una buena administración requiere un control eficaz.

“La combinación de objetivos bien planeados, una organización bien planeada, una organización bien firme, una dirección capaz y la motivación tendrán pocas probabilidades de éxito sino hay un sistema adecuado de control. El control gerencial es el proceso por el cual los gerentes se aseguran de que sus actividades reales correspondan a las planeadas”⁴⁰.

Por ello es importante valorar y ejecutar un sistema adecuado de control correctivo que garantice la consecución de objetivos y evite distorsiones en los procesos de logros.

³⁹ Óp. Cit. FARRO CUSTODIO, pág. 30.

⁴⁰ Ibid. , pág. 30.



“En la planeación de las actividades de una organización, se establecen las metas y los objetivos fundamentales, lo mismo que los métodos para lograrlos. El proceso de control mide el avance en la obtención de las metas y permite a los gerentes detectar a tiempo las desviaciones del plan para tomar medidas correctivas antes de que sea demasiado tarde. Con frecuencia, varias personas desempeñan las funciones de planeación y control, pero deben comunicarse entre si a fin de que ambas funciones se realicen bien.”⁴¹

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

“El director de cualquier unidad debe controlar el proceso, realizar una serie de evaluaciones, seguir cada una de las actividades, ver los avances en los propios alumnos, estar al tanto de la dinámica, ver si los objetivos específicos del proceso rinden sus frutos.”⁴²

El control administrativo de director es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con los objetivos de la planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles determinados de antemano; para determinar si hay desviaciones y medir su importancia; y para tomar las medidas tendentes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales.

⁴¹ Óp. Cit. FARRO CUSTODIO, págs. 30 y 31.

⁴² *Ibíd.* págs. 30 y 31.

3.5. CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

La calidad es un concepto que se ha introducido en la terminología técnica de la administración y de la educación en los últimos años, puede ser definida etimológicamente como *"una propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permite juzgar su valor"*⁴³. Estas propiedades deben satisfacer las necesidades de las personas que van a hacer uso del servicio o consumir el producto, lo que implica que la institución educativa o cualquier empresa debe pensar en el cliente o beneficiario en términos de satisfacer sus necesidades con calidad y excelencia.

Según Palladino⁴⁴, la calidad *"implica un constructo valorativo basado en la consideración de tres dimensiones interrelacionadas: funcionalidad, eficacia y eficiencia, expresión de un sistema de coherencias múltiples entre los componentes de la administración y de la calidad. El grado máximo de la calidad es la excelencia"*.

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

La funcionalidad se refiere a la acción general que pone en movimiento a todos los recursos y desarrolla la política general de la gestión educativa para satisfacer las necesidades de su entorno.

⁴³ GUTIERREZ Loza Feliciano. (2000) "Glosario pedagógico", ED. G.G. La Paz, pág. 25.

⁴⁴ PALLADINO, Enrique.(1998) "Administración y organización, calidad, capacitación, evaluación", ED. Espacio, Buenos Aires Argentina, pág. 45

La calidad se ha convertido en uno de los conceptos determinantes para enfrentar los desafíos de este siglo. Una buena comprensión y acción de la calidad transforma el modelo tradicional de administración.

Palladino⁴⁵ plantea lo siguiente:

- ✦ *La definición de quienes somos, qué ofrecemos y como competimos.*
- ✦ *La preocupación por el entendimiento, por el desempeño, por la búsqueda constante de la calidad y por lograr la satisfacción del cliente o beneficiario del servicio.*
- ✦ *La redefinición de lo que es más importante y cuales son los requisitos para trabajar exitosamente en ello.*
- ✦ *La generación del cambio en la gente, en sus papeles, aptitudes y conductas.*
- ✦ *La adecuación de la organización respecto a los objetivos, disposiciones, sistemas, capacitaciones y recompensas.*
- ✦ *La adecuación de la organización informal en las creencias, valores y premisas que influyen sobre la conducta cotidiana.*

Los seis puntos señalados por Palladino plantean introducir cambios que se refieren especialmente a la identidad de la unidad educativa, a la misión y objetivos institucionales, a la cultura organizacional y al cambio de actitudes y conducta de los miembros de una comunidad educativa, para el logro de una educación con calidad.

Por su parte, Calero⁴⁶ señala que para el logro de la calidad se deben considerar tres elementos:

⁴⁵ Op. Cit. PALLADINO, pág.59.

⁴⁶ CALERO, Pérez Mavilo. (1999) "Hacia la excelencia de la educación" ED. San Marcos, Lima, pág.48.

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

Como se puede observar, ambos autores señalan a los actores sociales, la organización y los procedimientos como elementos claves para una gestión de calidad. Por tanto, si el director de una unidad educativa quiere conseguir calidad, tiene que articular los tres elementos mencionados orientándolos hacia una sola visión.

3.6. EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO Y SU ROL EN LA EDUCACIÓN

Según el autor Vera Palacios⁴⁷

“El director es la persona encargada de trabajar con los agentes educativos (docentes, estudiantes, padres de familia) para lograr la eficiencia del proceso de aprendizaje, además de ser la persona investida de autoridad, quien dirige, organiza y resuelve las decisiones de un establecimiento educativo”

El criterio clave “**calidad de vida humana**”, para Torrico⁴⁸ “es la guía del estudio de las organizaciones sociales y la educación. Este concepto, responde a una antropología filosófica concebida a partir de los valores éticos y las opciones políticas de la sociedad civil en su diario vivir. Además estamos

⁴⁷ VERA Palacios, Elsa. “Administración general”, citado por Marcos Poma. Plan Operativo Institucional. pág. 80.

⁴⁸ Óp. Cit. TORRICO Antelo, Amable. “administración educativa”, pág.182.

históricamente situados en Latinoamérica y políticamente comprometidos en su presente y su futuro, la definición de calidad de vida humana debe enmarcarse dentro una filosofía social con opción hacia los más desfavorecidos, en el contexto de la nueva realidad económica y política internacional”.

A partir de este concepto, el administrador educativo para asumir su rol debe adoptar un **concepto integral** en la interpretación correcta de dos principios (valores): **“Libertad y equidad”** tal como son interpretados históricamente por los actores sociales en su medio cultural, deben ser la base de las acciones de reivindicación histórica.

El primer valor del bien común **LIBERTAD** que implica el desarrollo de la personalidad humana de manera libre e independiente. Este valor está ligado al segundo **EQUIDAD**, que implica compromiso social.

Sustentados en estos conceptos de libertad, equidad, participación y democracia, la gestión educativa debe ser planificada, organizada, ejecutada y controlada por el administrador educativo con un amplio compromiso por hacerlos realidad.

3.7. DESEMPEÑO DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO

El desempeño es concebido como la cualidad laboral de todo ser humano, explicitado a través del desarrollo organizado de cualidades *destrezas* y *habilidades* orientadas a conseguir un propósito concreto. Sin embargo, el desempeño mismo es un atributo que esta inmerso en el trabajo, cuyas cualidades se medirán por la incidencia en los resultados esperados.

El administrador de la educación puede desempeñar y de hecho desempeña muchos roles. Rol es pauta de comportamiento que desempeña una persona dentro de la estructura de una organización o en una determinada situación. Además pueden considerarse como insumos básicos para la toma de decisiones, puesto que el proceso administrativo es una constante toma de decisiones.

Algunas de estos, que se consideran importantes y de actualidad sin pretensión de decir que sean los únicos entre ellos tenemos:

3.7.1. Constructor de su organización

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

Según TORRICO⁴⁹, el administrador debe ser un ferviente protector de la ideología central de la institución en forma concreta y específica mediante cosas prácticas y concretas como:

- i. Programas constantes de orientación y entrenamiento con contenido ideológico.*
- ii. Fomento de relaciones sociales entre componentes de los equipos.*
- iii. Tolerancia para las equivocaciones de buena fe que no quebrante la ideología de la institución.*
- iv. El lenguaje único que refuerce un marco de referencia y el sentido de pertenecer a la institución.*

⁴⁹ Op. Cit. TORRICO Antelo, Amable. “Administración educativa”, p.198.

- v. *Constante énfasis verbal y escrito en los valores corporativos, la herencia y el sentimiento de ser parte de algo especial.*
- vi. *Preservar el núcleo y estimular el progreso.*
- vii. *Control ideológico y autonomía operacional.*

Las instituciones que fracasan en algún proyecto triunfan, porque sacan ventajas de ese fracaso, lo mejoran y se convierten en una institución de calidad.

3.7.2. Creador de transformación

Asimismo, en el Programa de Gestión Educativa⁵⁰ se menciona que:

"La transformación debe entenderse como el paso de una situación hacia otra con niveles cualitativos superiores".

En una institución educativa, existe transformación cuando sus servicios son de mejor calidad, cuando se construye una identidad propia que es reconocida y valorada por los beneficiarios y la sociedad en general. Para que exista transformación institucional debe haber transformación personal y profesional. Una forma de lograrla, es trazando una visión compartida y comprometida, cambiando las relaciones verticales basadas en la dominación, por genuinas relaciones horizontales basadas en la equidad, la solidaridad, reciprocidad, el compartir y el servicio mutuo.

Debe haber cambio de pensamiento y acción basado en nuevas cualidades y actitudes, principios morales y éticos.

⁵⁰ MINISTERIO DE EDUCACION, CULTURA Y DEPORTE, "Programa de gestión educativa". ED. UDP La Paz,

Torrigo⁵¹ cita diferentes mecanismos para lograr lo que se expresa en tales términos. Veamos:

- a. Salud. Coordinar acciones con los centros encargados del área.*
- b. Alimentación. Lograr el mejoramiento agropecuario, creando Instituciones relativas a la rama, buscando una planificación conjunta con las juntas escolares.*
- c. Recreación. Proyectar campos deportivos y realizar permanentes eventos de motivación hacia los deportes.*
- d. Medio ambiente. Orientar a los componentes del sistema para mantener el ecosistema que es base para la convivencia entre ciudadanos.*

3.7.3. Innovador de valores

Todas las instituciones educativas tienen un sistema de significados y entendimientos comunes para su personal que le hacen diferente y que le dan una identidad propia. Son los valores, conceptos principios, actitudes y creencias compartidas por todos los miembros de la organización. Todo ello constituye la "**cultura organizacional**", que tiene gran importancia en la vida de la institución.

De ahí que la Reforma Educativa plantea que la cultura organizacional determina todas las actividades educativas e influye positivamente o negativamente en el comportamiento de los trabajadores. He ahí otro reto del administrador educativo: la innovación de valores. Pero no es suficiente comprender y creer en los valores, es necesario practicarlos en la vida personal, profesional e institucional. El director debe ser el primero en demostrar disciplina, responsabilidad e innovación con sus propios actos.

⁵¹ Óp. Cit. TORRICO. Pág.- 200.

El hecho más desalentador en la vida de las grandes instituciones es la pérdida de la innovación.

Un administrador innovador si desea alcanzar resultados óptimos y duraderos, debe tener un proceso de cambio interminable, orientado hacia un trabajo de mejoramiento continuo para que la organización sea más efectiva y eficiente.

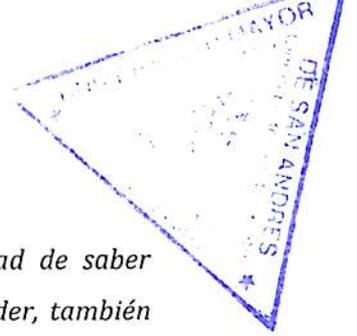
3.7.4. EL LIDER

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

El líder tiene cualidades que se refiere a la actuación propia, es decir, al estilo del líder.

Las características del líder, son varias, algunas de ellas son la:

- *Inteligencia practica, que se refiere a la capacidad de captar situaciones problemáticas y planear estrategias para resolverlas encabezando al grupo.*
- *Madurez social, que se manifiesta en la mesura y prudencia frente a los éxitos o fracasos del producto de cierta actividad, de motivación interna, que significa que no actúa sólo influido por las circunstancias temporales, sino por su propia visión y ambición perfectiva.*



- Manejo de las relaciones humanas que se diferencian por la cualidad de saber discriminar trato diferenciado según capacidades y circunstancias. El líder, también responde a las peculiaridades del grupo al cual lideriza.⁵²

El liderazgo, dentro de las organizaciones está caracterizado por un estilo de dirección y capacidad gerencial de la aplicación de los diferentes principios de administración que se conocen dentro del proceso administrativo. Sin embargo, es necesario aclarar la definición de liderazgo, apoyándonos en los siguientes conceptos:

Se entiende por liderazgo a:

“El arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen por voluntad propia y con entusiasmo para cumplir con las metas del grupo”⁵³,

es el carisma natural perfeccionado y guiado por los fines del proyecto institucional y que la capacidad de relaciones humanas permite conseguir.

Los líderes más eficaces son aquellos que ayudan a sus subordinados a cumplir con las metas de su institución y a satisfacer sus metas o necesidades personales.

“Se necesita líderes que, espontáneamente y por real convencimiento propicien el crecimiento de todo el grupo, y que a su vez tenga la capacidad de aceptar esa participación...”⁵⁴

Esto significa que propicie la iniciativa de los miembros para conseguir metas institucionales, a la vez que permite y apoya la realización personal y profesional

⁵² MAHON, Roberto. "Excelencia una forma de vida". De: Javier Vergara Editor S.A., Argentina, 1991, págs. 43 y 45.

⁵³ KOONTZ, DONELL Y WEHRICH. "Elementos de administración". ED. McGraw-Hill. México, 1987, pág.451.

⁵⁴Óp. Cit. MAHON, págs. 43-45

de cada elemento y valora el aporte individual al proceso administrativo y crecimiento institucional.

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

- *"Líder estructurador considerado.*
- *Líder orientado a la producción o al empleado.*
- *Líder riguroso y general.*
- *Líder autocrático y democrático"^{55.}*

Los efectos del liderazgo en una organización hace que se presenten las siguientes manifestaciones.

- *"La gente se siente importante.*
- *La gente se desarrolla y tiene espíritu de superación.*
- *La gente se integra realmente en un grupo de trabajo.*
- *El trabajo resulta emocionante"^{56.}*

El liderazgo no debe confundirse con la función de jefe, pero que aún así ejerce influencia sobre un grupo humano, por ello es mayor la obediencia que obtiene si además es líder.

El líder en la escuela. El problema de lograr una dirección óptima, creativa y democrática es difícil, porque esta labor se basa en el uso y manejo técnico de las relaciones humanas, el convencimiento antes que la imposición; es fácil

⁵⁵ DESSLER, Gary. "Organización y Administración Un Enfoque Conceptual". Ed. Prentice-Hall Internacional. España, 1979 págs. 155-163.

⁵⁶ GUTIERREZ, Mario. "Administrar para la Calidad". Ed. Limusa, México, 1991, págs. 119-120.

dirigir un centro educativo en forma dictatorial y rutinaria, pero es difícil cuando se quiere llevar a cabo una labor de creación.

La escuela es como es su Director, y la educación que se imparte en ella es el reflejo de la filosofía que él sustenta. El director debe tener como su principal objetivo la planificación sustentada en un análisis crítico y reflexivo acerca de la visión, misión y valores que debe apoyar el mejoramiento de la educación, y para esto, debe darse cuenta primero del problema y su responsabilidad, y después, tener la capacidad para afrontar la situación con carácter científico. Para ser un líder eficiente necesita organizar su trabajo y dedicar tiempo suficiente a cada una de las actividades, no descuidando ningún aspecto para atender otros. La acción del director resulta nula si no tiene una clara visión de lo que se propone hacer y si no conoce el medio donde le toca actuar.

Una buena filosofía de la educación que analice objetivos, medios y circunstancias, es básica para desarrollar una eficiente actividad en la escuela. La acción directora no debe ser impositiva, las ordenes arbitrarias solo despiertan mala voluntad de parte del personal; las disposiciones administrativas deben ser producto de inteligentes discusiones entre el personal para, de mutuo acuerdo, definir lo que se debe hacer.

Cuando las disposiciones nacen de las opiniones de los diferentes miembros del personal, es más fácil que sean respetadas por los docentes, pues en un sistema democrático la acción debe ser en ambos sentidos, el Director al personal y del personal al Director; no interesa quien reconozca el problema, sino la forma como se lo considere para su solución. Es necesario que haya una mutua cooperación y tolerancia entre los miembros del personal, basado en un profundo sentido de responsabilidad.

Entonces es necesario que los directores deben enfrentar el tránsito de los modelos de dirección altamente centralizados y acceder a la dirección participativa. Hacer de la administración una tarea donde todos se vean reflejados desde las concepciones más generales hasta la toma de decisiones estratégicas y tácticas que repercuten de manera directa en la vida de la organización y, por ende, en los educandos.

La mayoría de las organizaciones necesitan un líder capaz de dirigir las en las buenas y en las malas. Lo importante es que actúe apoyándose en las aptitudes básicas.

La primera aptitud básica es la voluntad y capacidad de escuchar, con autodisciplina, porque escuchar no es una habilidad, sino una disciplina. La segunda aptitud esencial es la disposición a comunicarse, a hacerse entender. La siguiente aptitud importante es no inventarse excusas. La última aptitud básica es la disposición a percatarse de cuán insignificante es usted, comparado con su tarea. Los líderes necesitan ser objetivos y un tanto desapegados. Se subordinan a la tarea, pero no se identifican con ella: la tarea sigue siendo algo diferente y más grande que ellos. Lo peor que puede decirse de un líder es que el día en que él o ella se retiró, su organización se vino abajo. Ese derrumbe significa que el llamado líder no construyó nada; "vació" a la entidad. Pudo haber sido un operador eficaz, pero no creó una visión.

Los líderes más eficientes nunca dicen "yo", no porque se hayan ejercitado en evitar esa palabra; sino porque no piensan en la primera persona del singular. Piensan en "nosotros", en "el equipo". Entienden que su tarea consiste en hacer que el equipo funcione. Aceptan la responsabilidad y no la aluden, pero el mérito corresponde al equipo. Hay en ellos una identificación con la tarea y el grupo que genera confianza y les permite lograr que la tarea se cumpla.

La importancia del liderazgo se origina en los efectos que éste tiene sobre la organización en su conjunto. El líder influye en forma relevante en la cultura organizacional.

3.8. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La definición del concepto de cultura tiene múltiples significados, pero cuando se refiere a cultura organizacional, se presenta como:

"...los factores de contingencia que ejercen una influencia desconocida y variable sobre el funcionamiento organizacional..."⁵⁷

La sociedad influye grandemente en la cultura organizacional de los procesos y la estructura de las organizaciones, así como en las actitudes, necesidades y motivaciones de sus gerentes. Sin embargo las organizaciones generan sus propios valores y creencias. Abravanel afirma que en cultura organizacional:

"es cierto que la particularidad de un individuo es transparente en su personalidad, la individualidad de una organización se manifiesta en su cultura particular".⁵⁸

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

- *"El grado de autonomía individual que las personas tienen en la organización para ejercer la iniciativa y la creatividad.*
- *El grado de normatividad de la estructura y el grado de supremacía.*
- *El grado de apoyo que dan los gerentes a sus subordinados.*
- *Grado en que los individuos se "ponen la camiseta" de la organización.*

⁵⁷ ABHAVANEL, Harry, HOBBS, Brian, ALLAIRE, Iván, POUPART, Robert, FIRSIROTU, Michaela y SIMARD, Jean-Jaques. "Cultura organizacional". Ed. Legis. Colombia. 1992, pág.4.

⁵⁸ *Ibid.*, pág.4.

- *Reconocimiento adecuado por un trabajo bien hecho.*
- *Grado de tolerancia al conflicto.*
- *Aliento al empleado para que sea innovador, agresivo o corra riesgos por su acción de "campeón".*⁵⁹

La evaluación de estos aspectos hacen la cultura de una organización.

3.9. EL CLIMA ORGANIZAQCIONAL

El clima organizacional forma parte de la cultura organizacional.

*"Se concibe al clima organizacional como una percepción tenaz y general de los atributos esenciales y del carácter del sistema organizacional".*⁶⁰

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

Comportamiento organizacional: es necesario analizar el comportamiento organizacional de la empresa, ya que es un concepto que está influido por el estilo de dirección y la cultura organizacional.

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

En el comportamiento organizacional adquieren fundamental importancia los valores.

⁵⁹ FRESCO, Juan Carlos. "Desarrollo Gerencial hacia la Calidad Total". Ed. Macchi. Argentina. 1991, pág. 62.

⁶⁰ Op. Cit. ABRAVANEL, Harry Brian, pág. 17-17.

“Son elementos de juicio que concretan ideas del individuo acerca de lo que es correcto, incorrecto, bueno, malo, etc. Asimismo es significativo considerar a la cultura de los pueblos. Ambos aspectos influyen e el comportamiento organizacional”.⁶¹

Considerando los valores expuestos en el punto anterior, las actitudes que traen consigo la mayoría de las organizaciones en el medio son : no busca oportunidades, no desarrollar a las personas que son su principal recurso, tomar el país como área de actividad y no exteriorizarse, temor a la industria avanzada, no ser estrategias conscientes y programados, creer que el gobierno soluciona todo gran problema, buscar en los políticos y poderosos la apertura de puertas para conseguir lo difícil, no considerar el crecimiento como meta, confundir la empresa con los intereses de los dueños, darle mas importancia al resultado que a las persona y al mejoramiento del proceso, dejar para mañana lo que puede hacerse hoy.

Todos estos paradigmas están anquilosados en la empresa educativa, para que países como el nuestro alcancen un trabajo óptimo en su comportamiento organizacional, será necesario que las autoridades exijan las cualidades necesarias para hacer del DIRECTOR el que tome decisiones profesionales y tenga por lo menos las siguientes características: ser efectivo (eficacia-eficiencia), ser objetivo, promover la excelencia laboral y/o profesional, promover la especialización y que la gestión educativa, rompa los paradigmas y adopte los principios de la gestión empresarial, cambie su mentalidad de la ley del menor esfuerzo.

⁶¹ Op. Cit. FRESCO, Juan Carlos, págs. 39-41.

3.10. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA

Las escuelas de pensamiento y los tratadistas de la ciencia administrativa han llegado a definir la administración en términos de organización y de manejo de recursos humanos y materiales. Y en los últimos años, por efecto de la modernización y del desarrollo teórico de la administración, se ha considerado el concepto de gestión como sinónimo de administración y esto ha creado cierta confusión entre ambas ideas.

Para tener una idea clara de estos términos en educación, se definen y diferencian ambos conceptos de administración y gestión educativa.

En su generalidad podemos entender a la administración como el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización para alcanzarlas metas establecidas.

Algunos autores coinciden que la gestión es un conjunto de acciones integradas para el logro de objetivos a largo, mediano y corto plazo. Asimismo, según Palladino⁶², con la gestión se *“tiende a promover el mejoramiento de la calidad de la educación, lo que implica una acción interdisciplinaria que abarca aspectos pedagógicos, económicos, políticos, sociales, etcétera (...) también se refiere a la previsión de las acciones que permitan que una institución cumpla con los objetivos que se propone”*.

El autor mencionado plantea que “en el ámbito de la administración educacional se recurre a la gestión para definir la actuación de todos los miembros de la comunidad educativa, que deben llevar adelante, en forma eficiente, una serie de acciones para manejar proyectos y planes de la escuela o el núcleo, con el

⁶² Óp. Cit. PALLADINO , pág. 70

propósito de alcanzar las metas y objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo”.

Cuando Palladino y otros expresan que la actuación integrada se refiere a las acciones que se deben desarrollar en toda institución, entre otras: la planificación, la programación, la ejecución y la administración.

En síntesis se puede entender por gestión educativa como las acciones que permiten lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo, en este sentido es la actuación de todos los miembros de la comunidad educativa que llevan de manera eficiente sus acciones ya establecidas que buscan mejorar al igual que la administración la calidad de la educación esta concepción es tomada muy en cuenta en la investigación.

- Una premisa inicial que toma en cuenta el Programa de Gestión Educativa⁶³ es que los términos de administración y gestión educativa guardan mucha relación. “*La administración es más amplio que la gestión y se refiere a todo un sistema complejo en el que se integran varios elementos, con el propósito de organizar y lograr el cumplimiento de los objetivos y la misión institucional; la gestión, por su parte, se refiere a la acción de llevar adelante lo planificado*”. Entonces, se puede entender la gestión como la acción y el efecto de administrar o como la acción principal de la administración, es decir, gestión y administración son términos complementarios y deben ser entendidos como parte de un proceso integral.

En la actualidad se habla de pasar de la Administración a la Gerencia. Esto implica gerenciar no solo empresas que producen para obtener ganancias, sino

⁶³ Óp. Cit. .PROGRAMA DE GESTION EDUCATIVA pág. 12

también en las instituciones no lucrativas, como las organizaciones políticas y de masas, las entidades religiosas, culturales educativa, los servicios públicos, etc.

En el marco de esta tendencia, los conceptos Dirección, Administración Gerencia, se integran de tal manera que llegan a emplearse indistintamente. Etimológicamente administrar significa "servir a". El termino gerencia significa generar y se traduce en "dirigir hacia".

La gerencia es aceptable como concepción de dirección sin divorciarla de la administración y se concibe como un peldaño superior de su desarrollo en el que se garantiza el riguroso cumplimiento de lo establecido y el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales, humanos y financieros con que se cuentan. Se dirige la organización hacia un estadio más avanzado, posibilitando el desarrollo de las potencialidades del personal que labora en la misma y explotando las posibilidades que brinda la interacción con el entorno en que se encuentra.

Gerencia educacional viene a ser la filosofía de gestión que permite dirigir con eficiencia los centros educacionales y propiciar su desarrollo integral, compulsando las potencialidades inagotables del factor humano, adecuando la organización a las exigencias del entorno en que se encuentra.

3.10.1. GESTION ADMINISTRATIVA EN EL CENTRO EDUCATIVO

Todo trabajo institucional y de equipo requiere de reglas, normas y orden que regulen la actividad a realizarse, o sea, se necesita una organización que pueda:

- a) *“Determinar las actividades que se requieren para lograr las metas.*
- b) *Agrupar esas actividades `por departamento o secciones.*
- c) *Asignar esos conjuntos de actividades a un administrador.*
- d) *Delegar la autoridad para llevarlas a cabo.*
- e) *Disponer la coordinación horizontal y vertical de las actividades, de autoridad y de las comunicaciones.”* ⁶⁴

Los objetivos que tienen que perseguir una adecuada organización son:

- *“Clarificar la responsabilidad de la autoridad.*
- *Facilitar la comunicación y el control.*
- *Mejorar la toma de decisiones.*
- *Distinguir actividades.”*⁶⁵

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

La estructura formal incluye los siguientes aspectos:

- *“El patrón de relaciones y obligaciones formales; basado en el organigrama de la institución y su organización más la especificación de funciones de acuerdo al puesto que ocupa.*
- *Orientar las diversas actividades y tareas que son asignadas a personas o departamentos.*
- *La coordinación de estas tareas, consiste en asignar estas entre los componentes de la organización.*

⁶⁴ Óp. Cit. KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Ciril, WEIHRICH; Heinz, pág. 43.

⁶⁵ Ibid., pág. 86.

- *La relación vertical y horizontal dentro de los niveles y jerarquías de la organización, que promuevan un clima adecuado al crecimiento de la organización.*
- *Las políticas, procedimientos y controles formales adecuados a las actividades y relaciones de la gente en la organización.*
- *La estructura organizacional debe reflejar los objetivos y los planes, asimismo debe ser reflejo de su medio ambiente, de la autoridad de que disponen los administradores, y por ende el estilo de dirección.”⁶⁶*

3.10.2. EJECUCION DE LA GESTION ADMINISTRATIVA

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

Como se puede apreciar en el convenio BID- ALIDE, la dirección de una empresa abarca diferentes tareas, entre las más importantes tenemos:

“ establecer objetivos, planificar la estructura de la organización, desarrollar la filosofía de la institución, estrategias, metas, políticas educativas, procedimientos, normas, programas directivos y planes operacionales; proporcionar el personal, instalaciones, capital, información controlada y motivar a las personas.”

En toda organización se trata de tener una dirección eficaz.

“... La eficacia de los directivos está influida significativamente por la idea que tienen de su propio trabajo...”

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

⁶⁶ KAST, Freemont y ROSENZWEIG, James “Organización and Management: a Systems Approach” ed. Graw Hill nueva York- EEUU, pág. 65-69.

- **Comunicación** –La comunicación no es simple intercambio de mensajes, sino un proceso de mutua identificación con el mensaje oral,

3.10.3. EL CONTROL DE LA GESTION ADMINISTRATIVA

Se define como:

"el proceso de reunir y retroalimentar información sobre el desempeño, de manera que quienes toman decisiones puedan comparar los resultados reales con los planeados y decidir que hacer cuando exista discrepancia".⁶⁷

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

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

Las etapas básicas del control son las siguientes:

- **Medición del desempeño**, se mide lo que se estableció en los objetivos y metas. Algunas veces es necesario medir cada evento, como alguna situaciones de inspección y de auditoria, mientras que otras se aplica el

⁶⁷ Óp. Cit. Convenio sobre Cooperación Técnica BID- ALIDE, pág. 56.

muestreo, ésta sólo en el caso de que unas cuantas muestras pueda revelar lo necesario, en el caso de los servicios se aplica este último concepto. Muchas veces se mide el desempeño mientras está ocurriendo, como en el caso de la observación del servicio. En otros sistemas se hace la medición solo después que se termina el desempeño, o al terminar una fase como en los productos terminados.

■ **Retroalimentación de los resultados**, es un proceso que consiste en comparar los resultados reales con los planificados y tomar las medidas correspondientes dónde y cuándo sea necesario: Se dirige la retroalimentación a: las personas de las diferentes unidades de la organización; los administradores de las unidades de la organización que se midieron en los casos que no se identifican personas; los administradores de línea de mayor nivel; las unidades de staff. Es importante identificar adecuadamente a quien se va dirigir la retroalimentación y como se va llevar a cabo.

Una retroalimentación rápida facilita la prontitud para iniciar acciones correctivas. La frecuencia de la retroalimentación es importante determinar, ya que muchas veces se tiende a invalidar la retroalimentación cuando esta se realiza con anticipación. La retroalimentación afecta a la motivación y al desempeño. Estudios han demostrado que la retroalimentación era necesaria para que un individuo mejore su desempeño, ya que saben como y hacia donde modificar sus esfuerzos. Otros estudios han demostrado la forma en que la retroalimentación sobre el desempeño puede afectar a la motivación y al esfuerzo a través de la fijación de metas. Sin embargo la influencia de la retroalimentación varía respecto a las características de personalidad de cada individuo y del nivel de aspiración de éstos.

3.10.4. CONSIDERACIONES SOBRE GESTIÓN O GERENCIA EDUCATIVA

Hay necesidad de cambio en la administración educativa que coadyuve a obtener una educación de calidad. El director debe ocupar su verdadero lugar por el dedicado rol protagónico que está llamado a cumplir.

El director es fundamentalmente un conductor y organizador de voluntades y para cumplir su función necesita tener una autoridad legitimada.

Las características e identidad que asume el director van a marcar el tipo de gestión que realice y el tipo de proyecto educativo que se construya.

Los centros educativos pueden caer en el desorden y anarquía cuando la conducción no es clara, produciendo el conflicto si la dirección se ejerce con autoritarismo y prepotencia. El desafío del director es ser eficiente en la gestión y democrático en la conducción.

Un director es el que concerta, convoca, armoniza; en otros momentos dirige, orienta, hace respetar y cumplir los acuerdos. Es bueno por eso concebir la autoridad del director como la máxima de un equipo directivo de la escuela, que tiene definida su organización y dentro de ella los cargos y funciones de cada uno.

Se postula un modelo productivo para la educación, ello implica la presencia de directores gerentes, que hagan de su realidad educativa, la célula viva que irradiará la fuerza necesaria para que partiendo de su desarrollo, avance hacia su comunidad e impulse el desarrollo nacional.

El posicionamiento del director gerente se ira incrementando en la medida que logre su capacitación al mas alto nivel y responda a la envergadura de su cargo. El posicionamiento es el símbolo de un marketing educativo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN



1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para llevar adelante la investigación se recurrió al tipo de estudio **DESCRIPTIVO**, aclarando que los estudios descriptivos según los autores del libro Metodología de la Investigación, Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio⁶⁸ “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro proceso que sea sometido a análisis”, es decir, señala las características y la situación de las variables a estudiar.

Dankhe citado en el libro mencionado anteriormente añade “Los estudios descriptivos miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, donde se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga”

Tomando estas recomendaciones el propósito de la investigación es medir de forma independiente las variables de la hipótesis formulada al inicio de la investigación para conocer las opiniones y juicios proporcionados por los sujetos de estudio.

2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño seleccionado en el trabajo responde a una investigación **No Experimental. DISEÑO TRANSECCIONAL DESCRIPTIVO**, porque se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único, cortando el tiempo en un momento para recoger datos sobre la realidad del desempeño de los

⁶⁸ HERNÁNDEZ, Roberto. “Metodología de la investigación” McGraw, Iiteramericano, México, S.A .p. 189.

directores en la administración de unidades educativas. Ya que este tipo de diseño es utilizado cuando una investigación se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado, o bien cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo.

De esta manera, es evidente que este tipo de diseño es el adecuado para la presente investigación, donde la meta es indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan las variables detectadas en la hipótesis, las cuales medirán las respuestas obtenidas de los investigados y así proporcionar una descripción que nos permita cumplir con los objetivos de la investigación.

3. SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los sujetos de la investigación son: los directores, profesores, personal administrativo y padres de familia de las Unidades Educativas de los distritos 2 y 3 de la Ciudad de La Paz, poniendo énfasis en los Directores que se vieron afectados por la Nueva Ley de Reforma Educativa a quienes se los denomino con el cargo 228, sin descontar a los nuevos Directores que cumplieron con los normado en la Ley de Reforma Educativa, ya que buscamos averiguar cual fue el desempeño que estos tuvieron y que efecto causo la implementación de las nuevas normativas estipuladas en la Ley de Reforma Educativa en los Directores de las Unidades educativas.

3.1. POBLACIÓN

De acuerdo a datos recabados del Ministerio de Educación el Departamento de La Paz cuenta con 282 Directores con cargo 228 de los cuales 146 son Urbanos y 136 Rurales.

Para la presente investigación se ha tomado sólo el Distrito Educativo de la Ciudad de La Paz, la misma se encuentra dividida en tres Direcciones Distritales de Educación tal como se muestra en el cuadro que a continuación graficamos: Cabe hacer notar que para la muestra solo se toma en cuenta los distritos 2 y 3, por que las autoridades responsables del Distrito Educativo La Paz 1, no proporcionaron datos serios.

Para mayor claridad se presenta el siguiente recuadro

DISTRITOS	DIRECTORES CON CARGO 228	OBSERVACIONES
■ Dirección Distrital de Educación La Paz 1	29	Los datos proporcionados por la autoridad correspondientes, carecen de seriedad
■ Dirección Distrital de Educación La Paz 2	12	Datos correctos proporcionados por la autoridad correspondiente
■ Dirección Distrital de Educación La Paz 3	13	Datos correctos proporcionados por la autoridad correspondiente
TOTAL	54	

Fuente: elaboración propia con base a información de los directores Distritales (VER ANEXO)

3.2. MUESTRA

Para la muestra se tomaron sólo en cuenta los distritos 2 y 3, los cuales presentan mayor seriedad en la información proporcionada; teniendo así un universo de 25 directores del área Urbana.

En este sentido el tamaño de la muestra está representado por 20 directores, número considerado representativo sobre un universo de 25 directores con cargo 228. Este criterio de muestreo es el intencional o dirigido, porque se selecciona la muestra con base en un criterio específico, como es el hecho de que estos directores seleccionados presentan predisposición a proporcionar información confiable para la presente investigación.

Por su parte, la muestra de docentes esta conformada por 40 docentes, dos por cada establecimiento educativo, seleccionados en base a un criterio de muestreo intencional o dirigido. Los docentes fueron seleccionados por su antigüedad en el establecimiento, de modo que tienen mayor conocimiento de la gestión llevada a cabo por los directores con cargo 228.

También se seleccionaron un total de 20 administrativos, utilizando el criterio del muestreo intencional o dirigido

Finalmente, se seleccionaron como parte de la muestra intencional o dirigido a los padres de familia uno por unidad educativa, para seleccionarlos se considero a los representantes de la Junta Escolar, puesto que ellos tienen el conocimiento suficiente de la problemática de la gestión educativa de sus establecimientos.

4. AMBIENTE

Las unidades educativas se encuentran en la ciudad de La Paz específicamente en los distritos dos y tres.

Cada Unidad Educativa cuenta con un director, personal docente, administrativo y junta escolar.

En el aspecto físico una mayoría mantiene antiguas construcciones, aulas y mobiliarios deteriorados, con alguna excepción de algunas unidades educativas que tienen construcciones nuevas, que influyen en el comportamiento anímico de las personas.

En el nivel institucional, como escuelas y colegios fiscales aun mantienen costumbres, hábitos y formas tradicionales de organización. Estos y otros aspectos limitan el proceso de cambio en el proceso educativo.

La masiva población estudiantil de las unidades educativas seleccionadas permite comprender las expectativas de la población que tiene en la educación, la esperanza de la transformación social y económica de sectores tan deprimidos como son los campesinos, fabriles, artesanos, comerciantes gremiales y empleados públicos

5. INSTRUMENTOS

CUESTIONARIOS

El cuestionario tiene bastante utilidad en el trabajo de investigación científica, debido a que constituye un instrumento que permite recolectar hechos en forma directa para la obtención de información sobre la base de un formato estandarizado con preguntas estructuradas abiertas y cerradas.

Instrumento elaborado para el sondeo de opinión de la comunidad educativa de los distritos 2 y 3 de La Paz, que consiste en una serie de preguntas guiadas por los criterios de la moderna administración educativa que plantea la reforma educativa. Estos criterios, reflejados en cada una de las preguntas, pretenden obtener información sobre el desempeño administrativo actual de los directores. Esta información fue recabada de profesores, personal administrativo, junta

escolar y de los propios directores que se constituyen en protagonistas principales de la tarea educativa especialmente de apoyo a la actividad administrativa.

A través de la administración de cuestionarios se logro una comunicación directa con los directores, profesores, secretarias, regentes y padres de familia.

Con los insumos obtenidos se determinaron las variables de base; las preguntas cerradas con elección de tres alternativas: afirmativo, negativo y posición intermedia entre ambas con la palabra "a veces". (Ver Anexos)

El primer cuestionario está diseñado para detectar aspectos de conocimientos de planeación y gestión escolar de la unidad educativa a través de los profesores, con el fin de obtener datos de la función participativa o de la función como miembro de la institución. (VER ANEXO)

El segundo cuestionario está diseñado para detectar, a través del personal administrativo, los insumos necesarios para comprender el compromiso profesional de los recursos humanos, tomando en cuenta la unidad como sistema que ayude a un mejor desenvolvimiento administrativo.(VER ANEXO)

La entrevista a directores tiene el propósito de identificar el compromiso profesional, tomando en cuenta la unidad como sistema donde varios miembros interactúan para propiciar un servicio educativo con calidad administrativa, participativa y corresponsable, también medir aspectos del servicio administrativo tomando en cuenta la administración integral y sistemática del servicio educativo.

La entrevista aplicada a los directores es de opción múltiple. Es decir, preguntas cerradas con opciones de respuesta múltiple. Solamente 2 preguntas son de respuesta abierta. (VER ANEXO)

La encuesta para padres de familia es cerrada y consta solamente de preguntas con tres opciones: SI, NO y MEDIANAMENTE, destinada a recoger y obtener información sobre la organización, ambiente físico, dotación de materiales, medidas disciplinarias, puntualidad y control del cumplimiento de funciones docentes y administrativos, así como las relaciones humanas del personal y actitud de liderazgo de director del establecimiento. (VER ANEXO)

5.1. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

El procedimiento para determinar la confiabilidad de los instrumentos. Fue el *método de las mitades partidas* que consiste en una sola aplicación de la medición, para esto se tomó en cuenta el total de los indicadores el número de preguntas fue dividida en dos mitades y los resultados de ambas fueron comparados. Para ver si el instrumento es confiable, las puntuaciones de ambas mitades deben estar fuertemente correlacionadas, "donde un individuo con baja puntuación en una mitad, tenderá a tener también una baja puntuación en la otra mitad"⁶⁹ .

Por otro lado la "...confiabilidad varia de acuerdo al número de ítems que incluye el instrumento de medición"⁷⁰. Es decir cuanto más ítems la confiabilidad aumenta, esto resulta lógico, si se desea probar que tan confiable o consistente es el instrumento cuantas mas pruebas la pongamos mejor, su confiabilidad será mayor, sin embargo se tuvo cuidado en el numero de ítems que no sean muchos porque provocaría cansancio en el respondiente.

⁶⁹ Óp. Cit. HERNANDEZ, pág. 250

⁷⁰ *Ibíd.* pág. 250.

5.2. VALIDEZ

La validez en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir.

La validez de los instrumentos que se utilizaron en la presente investigación estuvo determinado por la **validez de contenido** donde por la revisión previa de toda la información sobre las variables a ser medidas, para lo cual se solicitó a tres especialistas en el tema, su opinión acerca de la precisión con la que los instrumentos miden cada dimensión o indicador estudiado.

La validez de los cuatro instrumentos utilizados fue sometida a una prueba de expertos, los cuales evaluaron la pertinencia de los instrumentos para medir adecuadamente, lo que se quiere medir.

Los resultados de la validez de los instrumentos muestran la evaluación de los expertos, en porcentajes aceptables, que éstos reflejan de manera razonable, lo que quieren medir.

5.3. AUTOR DEL INSTRUMENTO

El Instrumento de investigación es de planificación propia, basadas en el procedimiento que sugiere Hernández Sampieri y otros para construir un instrumento de medición, especialmente para quien se inicia en esta materia.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Luego de la aplicación de cuestionarios a directores de establecimientos de los Distritos 2 y 3 con cargo 228 de la ciudad de La Paz, al personal docente, al personal administrativo y a los padres de familia (Junta Escolar), se procede a la descripción y análisis de resultados.

Estos resultados se basan en el Formulario de Encuesta aplicado a Directores, docentes, personal administrativo y padres de familia, los cuales conforman el ANEXO 1, y los Resultados de ambos instrumentos (ANEXO 2).

Con base en estos resultados, se formula la propuesta que permita dar una solución razonable a la problemática abordada en la presente investigación de, sugerencias técnico pedagógico para mejorar el desempeño administrativo de los directores, particularmente en aquellos temas relacionados con la administración y gestión educativa.

La presentación y análisis de resultados se realiza de acuerdo al orden del temario, en que se diseñaron ambos instrumentos aplicados a docentes y personal administrativo.

1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A PROFESORES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO.

1. RESULTADOS DE LA VARIABLE ADMINISTRACIÓN

CUADRO No. 1
DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS: RESULTADOS DE LA VARIABLE ADMINISTRACIÓN, EN%

DOCENTES						
	Promueve cumplimiento de metas	Promueve relaciones interpersonal	Facilita diálogo y acciones de grupo	Iniciativas p/ actividades curriculares	Diferencias de opinión aceptadas	Calidad resultados docente
1 = Óptimo	7,5%	5%	10%	3%	0%	7,5%
2 = Bueno	5%	10%	10%	5%	5%	10%
3 = Regular	37,5%	15%	40%	20%	17,5%	20%
4 = Malo	30%	45%	17,5%	57,5%	67,5%	35%
5 = Deficiente	20%	25%	27,5%	15%	10%	27,5%
ADMINISTRATIVOS						
	Promueve cumplimiento de metas	Promueve relaciones interpersonal	Facilita diálogo y acciones de grupo	Iniciativas p/ actividades curriculares	Diferencias de opinión aceptadas	Calidad resultados docente
1 = Óptimo	10%	5%	0%	5%	0%	20%
2 = Bueno	15%	20%	15%	15%	25%	30%
3 = Regular	25%	30%	20%	25%	15%	30%
4 = Malo	35%	40%	30%	25%	55%	15%
5 = Deficiente	15%	5%	35%	30%	15%	5%

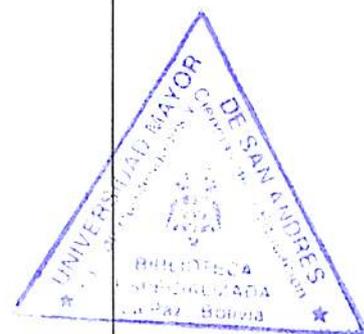
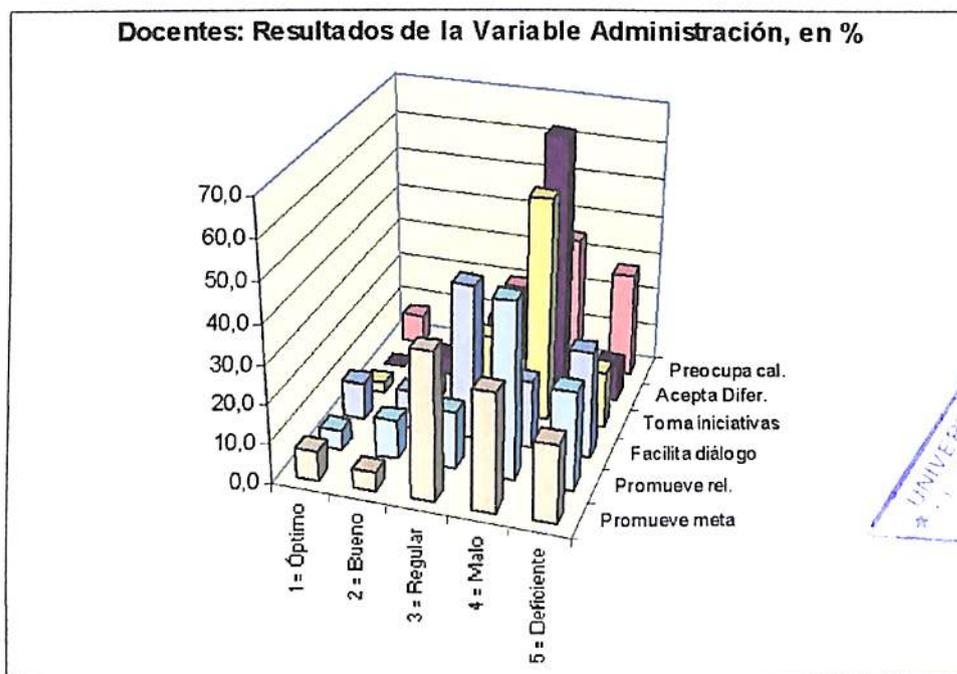
Fuente: Estudio de Campo, 2007.

La variable Administración está compuesta por cinco indicadores, todas las cuales se refieren al Director y sus conocimientos y habilidades administrativas. Según los docentes, los directores de su establecimiento evalúan de manera negativa, entre las escalas "malo" y "deficiente" los indicadores referidos al "apoyo o promoción de las relaciones interpersonales", "la valoración y aceptación de actividades curriculares" y la "aceptación de diferencias de opiniones".

Por otro lado, se evalúa a los directores entre las escalas "regular" y "malo", los indicadores de "incentivo y promoción del cumplimiento de metas y objetivos

académicos”, “la facilitación del diálogo y acciones de grupo” y “la preocupación por la calidad de los resultados del trabajo docente”. Es decir, los docentes en general, consideran que los directores evalúan el conocimiento y habilidades de la variable Administración, como poco satisfactorias, señalando en todos los indicadores, deficiencias de parte de los directores. Ver Gráfico No. 1.

GRÁFICO No. 1

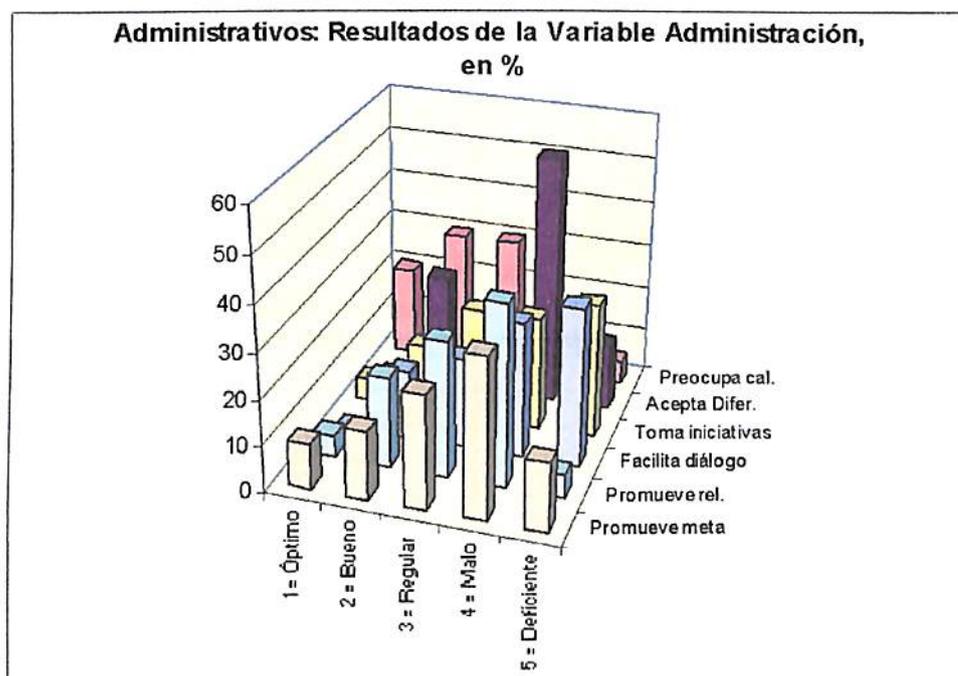


Por su parte los administrativos, señalan que las deficiencias más importantes de los Directores en cuanto a la variable Administración, que se encuentran entre las escalas “malo” y “deficiente” que no “facilita el diálogo y acciones de grupo”, el escaso “apoyo a iniciativas para realizar actividades curriculares” y, finalmente no se “acepta diferencias de opinión de docentes y administrativos”.

Otros indicadores, se encuentran entre las escalas “regular” y malo”, como es caso del “cumplimiento de metas y objetivos académicos” y “el apoyo a las relaciones interpersonales”.

Finalmente, solamente un indicador de la Variable Administración, según los administrativos se encuentran entre las escalas “bueno” y “regular”, este es la preocupación del Director por “la calidad de los resultados del trabajo docente”. Ver Gráfico No. 2.

GRÁFICO No. 2



En resumen, se observa una coincidencia de opiniones de docentes y personal administrativo, respecto a la capacidad y habilidades de administración de los Directores con cargo 228, en los Distritos 2 y 3.

2. Resultados de la variable gestión

En esta variable se analiza las características de la variable Gestión, analizando específicamente, subvariables como ser: gestión propiamente dicha, eficiencia, calidad, eficacia, funcionalidad y planificación.

2.1. Gestión propiamente dicha

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

CUADRO No. 2
DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS: RESULTADOS DE LA VARIABLE
GESTIÓN PROPIAMENTE DICHA, EN%

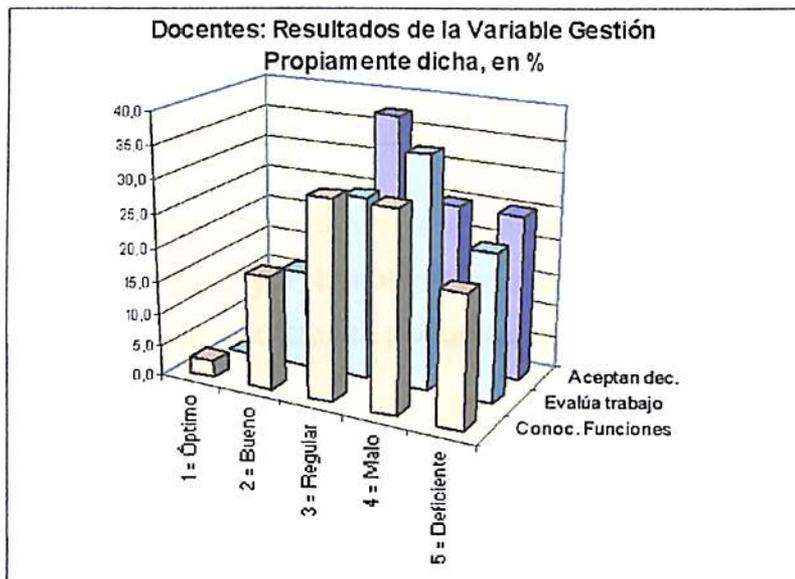
DOCENTES			
	Personal conoce funciones y está orientado	Evaluación periódica del trabajo docente	Aceptación decisiones del Director
1 = Óptimo	2,5%	0%	0%
2 = Bueno	17,5%	15%	12,5%
3 = Regular	30%	27,5%	37,5%
4 = Malo	30%	35%	25%
5 = Deficiente	20%	22,5%	25%
ADMINISTRATIVOS			
	Personal conoce funciones y está orientado	Evaluación periódica del trabajo docente	Aceptación decisiones del Director
1 = Óptimo	15%	5%	0%
2 = Bueno	25%	15%	10%
3 = Regular	25%	15%	15%
4 = Malo	20%	55%	30%
5 = Deficiente	15%	10%	45%

Fuente: Estudio de Campo, 2007.

La mayoría de los docentes coinciden en calificar a los indicadores de esta variable, como "el conocimiento de las funciones y la orientación de personal docente y administrativo", "la evaluación periódica del trabajo docente" y la "aceptación de las decisiones del Director, entre docentes y administrativos" dentro de las escalas "regular" y "malo".

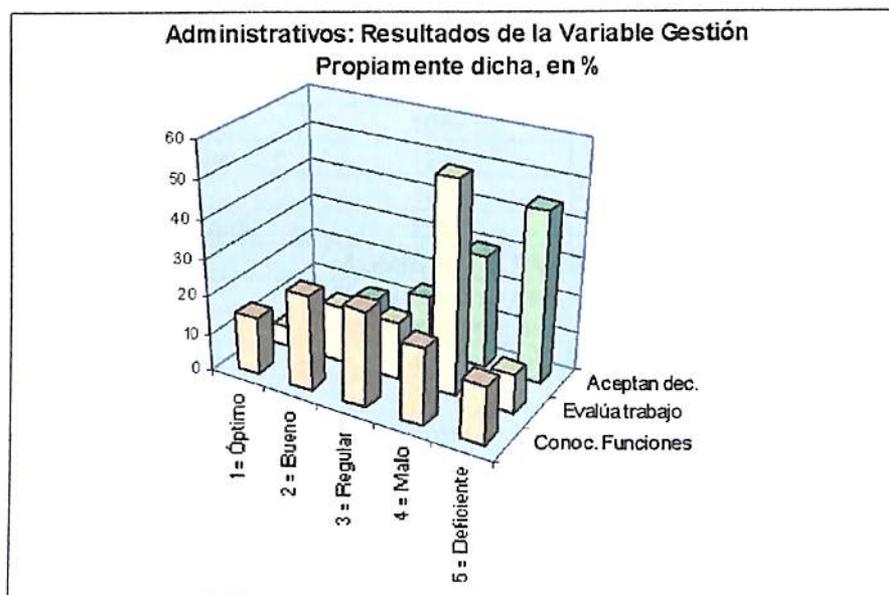
Según los resultados obtenidos, los docentes consideran que los Directores con Cargo 228, de los Distritos 2 y 3, tienen problemas relacionados con la sub-variable gestión propiamente dicha, en la que la "evaluación periódica del trabajo docente es la menos satisfactoria". Ver Gráfico No. 3.

GRAFICO No. 3



El personal administrativo, por su parte, evalúa de manera diferente la capacidad de los directores en la gestión propiamente dicha. Ver Gráfico No. 4.

GRÁFICO No. 4



Por ejemplo, evalúa a la subvariable “conocimiento de funciones y orientación” entre las escalas “bueno” y “regular”; a la subvariable “evaluación del trabajo docente” como “malo”; y, finalmente; la aceptación de las decisiones del director como “deficiente”.

En general, tanto docentes como administrativos, señalan que los directores con cargo 228, de los distritos 2 y 3, también demuestran limitaciones en la gestión propiamente dicha, que se caracteriza por un desempeño entre regular y malo.

2.2. Cultura Organizacional

En esta subvariable, los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas al personal docente y personal administrativo, fueron los siguientes:

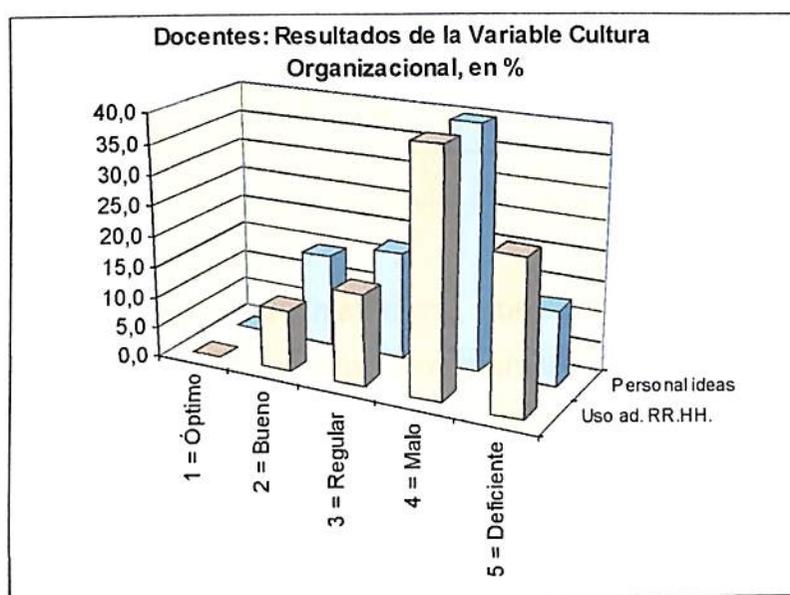
CUADRO No. 3
DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS: RESULTADOS DE LA VARIABLE
CULTURA ORGANIZACIONAL, EN%

DOCENTES		
	Uso adecuado de recursos humanos	Personal aporta para mejorar trabajo
1 = Óptimo	0%	0%
2 = Bueno	10%	15%
3 = Regular	15%	17,5%
4 = Malo	40%	40%
5 = Deficiente	25%	12,5%
ADMINISTRATIVOS		
	Uso adecuado de recursos humanos	Personal aporta para mejorar trabajo
1 = Óptimo	15%	5%
2 = Bueno	25%	15%
3 = Regular	25%	15%
4 = Malo	20%	55%
5 = Deficiente	15%	10%

Fuente: Estudio de Campo, 2007.

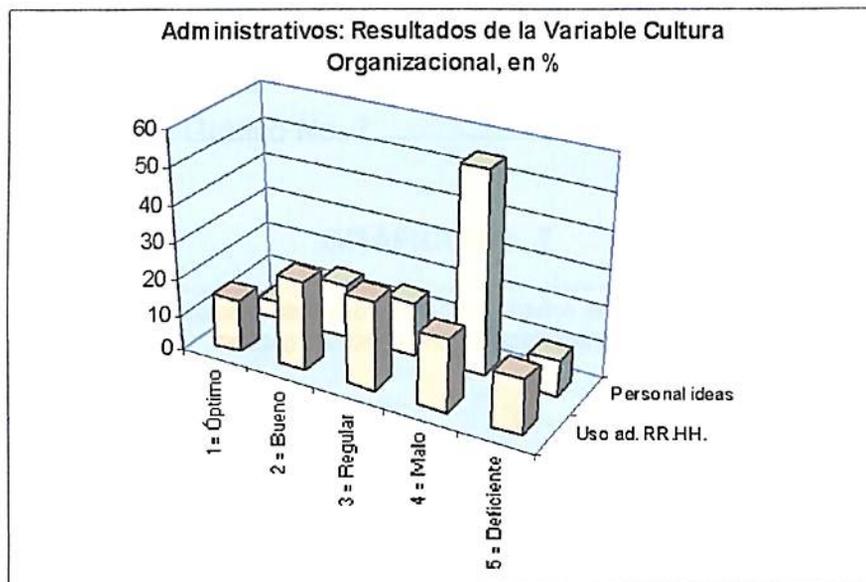
Los docentes encuestados, coinciden en señalar que los indicadores de la variable cultura organizacional, como son el “uso adecuado de los recursos humanos” y “los aportes del personal docente y administrativo para mejorar el trabajo”, se desenvuelven entre las escalas de “malo” y “regular”. Es decir, los directores con cargo 228 no manejan adecuadamente estos conceptos dentro de sus respectivas unidades educativas. Ver Gráfico No. 5.

GRÁFICO No. 5



Por su parte, el personal administrativo, considera que en la variable organizacional, los directores tienen un mejor desempeño. El “uso de los recursos humanos (docentes y administrativos)” es evaluado, entre “regular” y “bueno”; mientras que la “aceptación de nuevas ideas para mejorar el trabajo académico y administrativo” es calificada, en la escala de “malo”. Ver Gráfico No. 6.

GRÁFICO No. 6



En general, los docentes y administrativos, consideran que los directores con cargo 228, muestran limitaciones importantes en sus habilidades para establecer una cultura organizacional adecuada en sus respectivas unidades educativas.

2.3. Calidad

En esta variable, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

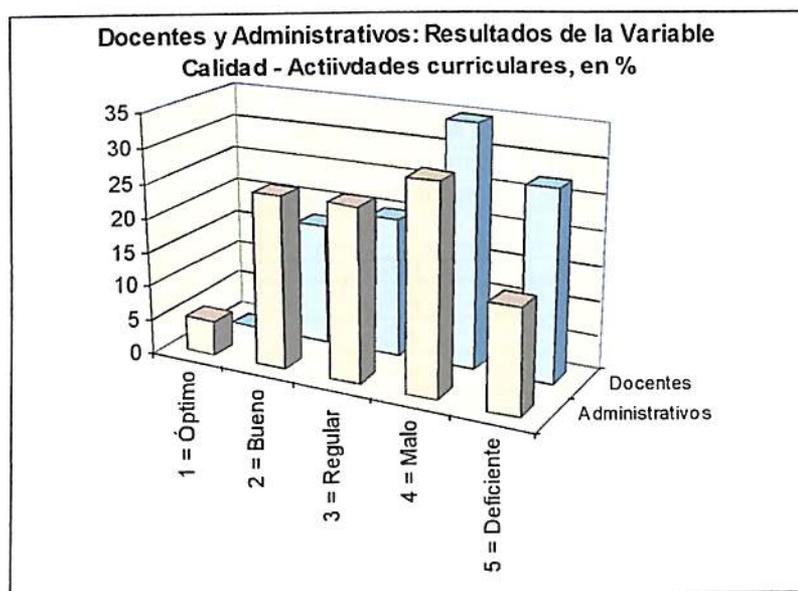
CUADRO No. 4
DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS: RESULTADOS DE LA VARIABLE CALIDAD, EN%

	Administrativos	Docentes
1 = Óptimo	5%	0%
2 = Bueno	25%	17,5%
3 = Regular	25%	20%
4 = Malo	30%	35%
5 = Deficiente	15%	27,5%

Fuente: Estudio de Campo, 2007.

Los administrativos evalúan la capacidad de los Directores con cargo 228, con respecto a su preocupación por mejorar la calidad de la educación en vez del solo cumplimiento de programas curriculares y de estudios, en las escalas “regular” y “malo”. Ver Gráfico No. 7.

GRÁFICO No. 7



Por su parte, los docentes, evalúan la capacidad de los directores, con respecto a su preocupación por la calidad de la educación, entre “malo” y “deficiente”. Es decir, que los directores de estos establecimientos están más concentrados por el cumplimiento del cronograma escolar y el currículo de estudios y no así por la calidad de la educación.

2.4. Eficacia

Los resultados de la investigación de campo, con respecto a la variable “Eficacia”, fueron los siguientes:

CUADRO No. 5
DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS: RESULTADOS DE LA VARIABLE
EFICACIA, EN%

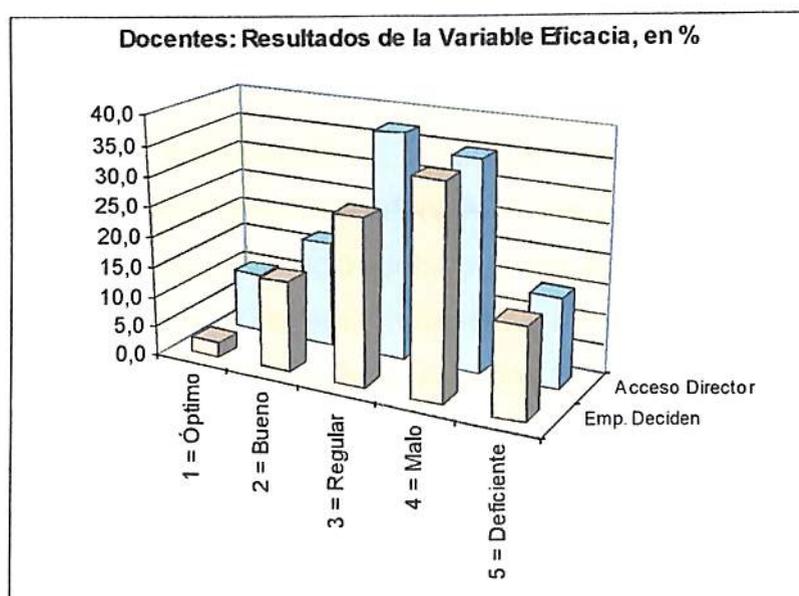
DOCENTES		
	Personal toma decisiones trabajo	Personal puede ver Director si requiere
1 = Óptimo	2,5%	10%
2 = Bueno	15%	17,5%
3 = Regular	27,5%	37,5%
4 = Malo	35%	35%
5 = Deficiente	15%	15%

ADMINISTRATIVOS		
	Empleado toma decisiones trabajo	Personal puede ver Director si requiere
1 = Óptimo	10%	5%
2 = Bueno	20%	15%
3 = Regular	35%	40%
4 = Malo	20%	35%
5 = Deficiente	15%	5%

Fuente: Estudio de Campo, 2007.

En cuanto a la variable eficacia, la mayoría de los docentes respondieron entre las escalas “regular” y “malo”, que los directores permiten que los **docentes** tomen decisiones en el trabajo realizado. Ver Gráfico No. 8.

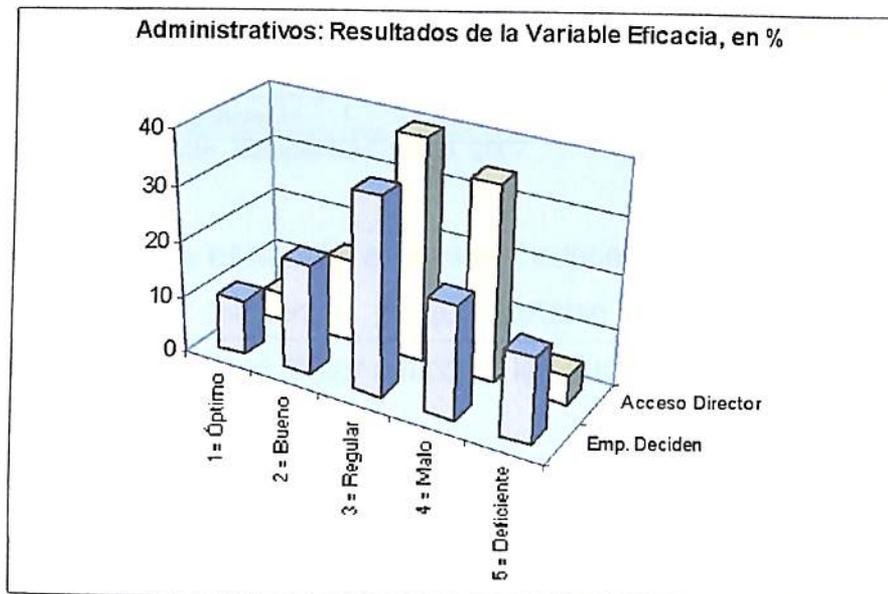
GRÁFICO No. 8



En las mismas escalas, los docentes evaluaron la disposición del Director para reunirse con ellos, cuando se requiera.

En cuanto al personal administrativo, ambos indicadores: “el personal docente y administrativo toma decisiones en su trabajo” y “disposición del personal para ver al Director cuando quiere”, evaluaron entre las escalas “regular” y “malo”. Ver Gráfico No. 9.

GRÁFICO No. 9



Tanto docentes como administrativos, en porcentajes mayoritarios, consideran que los Directores de sus unidades educativas, los cuales tienen el cargo 228, muestran deficiencias en la eficacia, debido a que tanto la toma de decisiones del personal administrativo y docente, respecto a su trabajo, y la accesibilidad al director se desempeñan en niveles muy discretos.

2.5. Eficiencia

Los resultados del estudio de campo, tanto en las encuestas aplicadas al personal docente y al personal administrativo, fueron los siguientes:

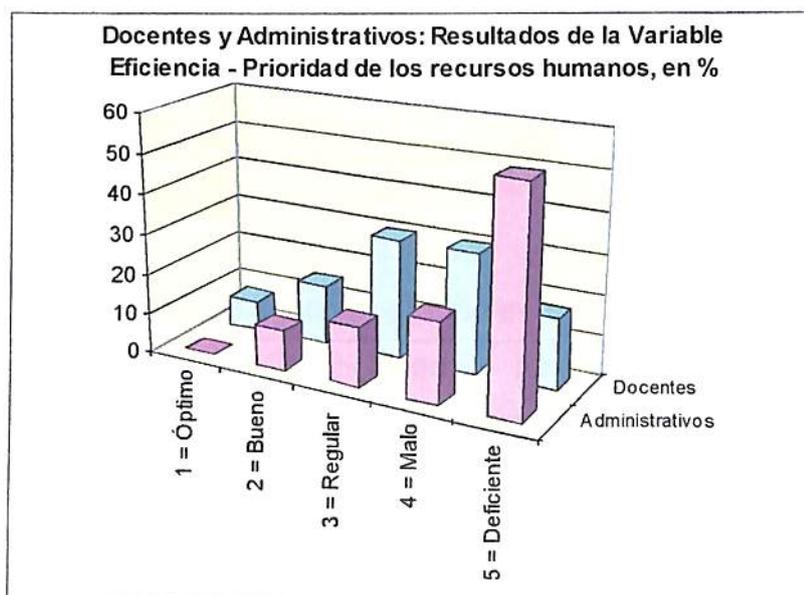
CUADRO No. 6
DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS: RESULTADOS DE LA VARIABLE
EFICIENCIA, EN%

	Administrativos	Docentes
1 = Óptimo	0%	7,5%
2 = Bueno	10%	15%
3 = Regular	15%	30%
4 = Malo	20%	30%
5 = Deficiente	55%	17,5%

Fuente: Estudio de Campo, 2007.

En cuanto a la variable eficiencia, el personal administrativo evaluó el trabajo de los Directores como "deficiente", porque señalan que éstos no priorizan los recursos humanos, como un factor crítico en la educación. Ver Gráfico No. 10.

GRÁFICO No. 10



Por su parte, los docentes consideran el desempeño de sus directores, en relación a la variable eficiencia, entre las escalas “regular” y “malo”. Es decir, se presenta cierta coincidencia entre docentes y administrativos, con respecto a la variable eficiencia, ya que ambos consideran que el desempeño de los Directores, no está orientado en este aspecto.

2.6. Funcionalidad

Los resultados del estudio de campo fueron los siguientes:

CUADRO No. 7
DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS: RESULTADOS DE LA VARIABLE
FUNCIONALIDAD, EN%

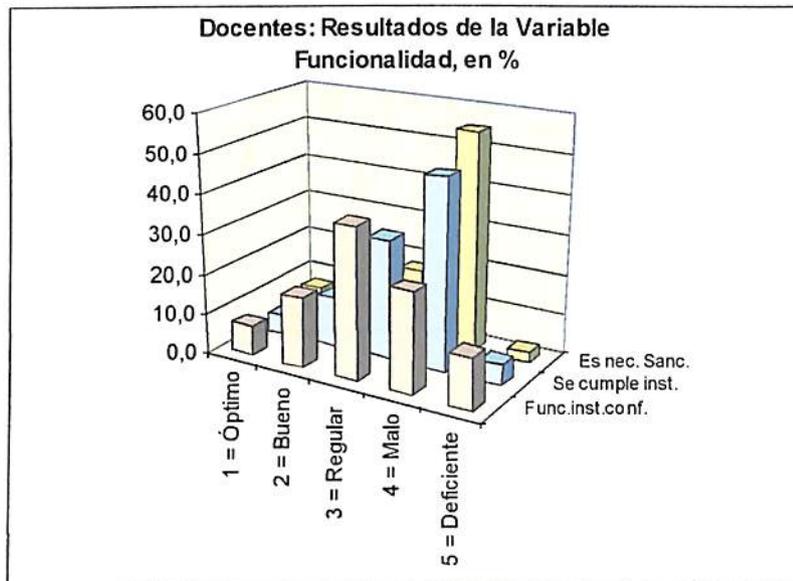
DOCENTES			
	Funcionan instancias de solución de conflictos	Determinaciones se cumplen totalmente	Necesidad de presionar
1 = Óptimo	7,5%	5%	7,5%
2 = Bueno	17,5%	12,5%	15%
3 = Regular	37,5%	30%	17,5%
4 = Malo	25%	47,5%	55%
5 = Deficiente	12,5%	5%	2,5%
ADMINISTRATIVOS			
	Funcionan instancias de solución de conflictos	Determinaciones se cumplen totalmente	Necesidad de presionar
1 = Óptimo	5%	0%	0%
2 = Bueno	15%	10%	15%
3 = Regular	15%	25%	20%
4 = Malo	25%	20%	25%
5 = Deficiente	40%	45%	40%

Fuente: Estudio de Campo, 2007.

Los docentes califican como “mala” la gestión de los directores con respecto a la variable funcionalidad en sus indicadores de “cumplimiento total de las determinaciones del director” y “la necesidad de presionar par cumplir con actividades instruidas por el Director”.

En cuanto al indicador relacionado con “el funcionamiento de las instancias de resolución de conflictos en la Institución”, los docentes respondieron en su mayoría la capacidad de los directores se encuentra en la escala “regular”. Ver Gráfico No. 11.

GRÁFICO No. 11

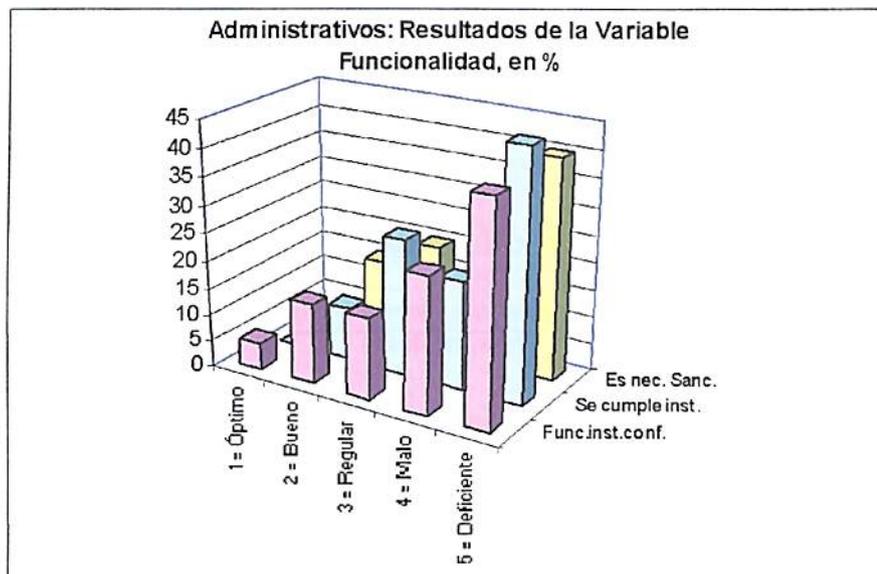


El personal administrativo, evaluó por su parte en la escala “deficiente” tanto el “cumplimiento total de las determinaciones del director” y “la necesidad de presionar par cumplir con actividades instruidas por el Director”.

Mientras que las instancias de resolución de conflictos en las unidades educativas estatales de los Distritos 2 y 3, también fueron evaluadas en la escala “regular” por el personal administrativo. Ver Gráfico No. 12.

Como se puede observar, existe bastante coincidencia entre docentes y administrativos, para señalar las limitaciones de los Directores respecto a la funcionalidad que le proporcionan a la unidad educativa a su cargo, a partir de la gestión administrativa que ejercen.

GRÁFICO No. 12



2.7. Identidad

Los resultados obtenidos en esta variable fueron los siguientes:

CUADRO No. 7

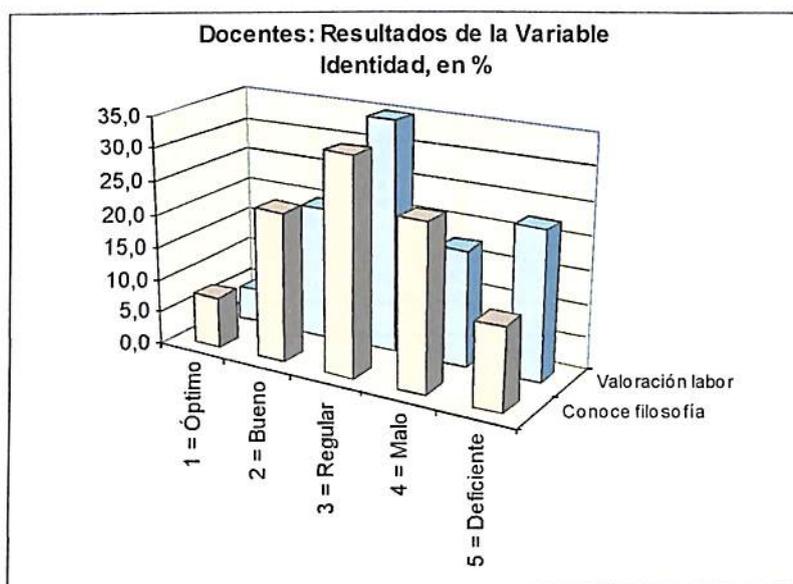
**DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS: RESULTADOS DE LA VARIABLE
IDENTIDAD, EN%**

DOCENTES		
	Personal doc-adm conoce filosofía UE	Valoración de labor educativa doc-adm
1 = Óptimo	7,5%	5%
2 = Bueno	22,5%	20%
3 = Regular	32,5%	35%
4 = Malo	25%	17,5%
5 = Deficiente	12,5%	22,5%
ADMINISTRATIVOS		
	Personal doc-adm conoce filosofía UE	Valoración de labor educativa doc-adm
1 = Óptimo	0%	0%
2 = Bueno	10%	5%
3 = Regular	15%	20%
4 = Malo	30%	25%
5 = Deficiente	40%	50%

Fuente: Estudio de Campo, 2007.

En la variable identidad, los docentes evaluaron la gestión de los directores en la escala “regular”, tanto en “el conocimiento de la filosofía de la Unidad Educativa” y en la “valoración que se le da a la labor educativa del personal docente y administrativo. Ver Gráfico No. 13.

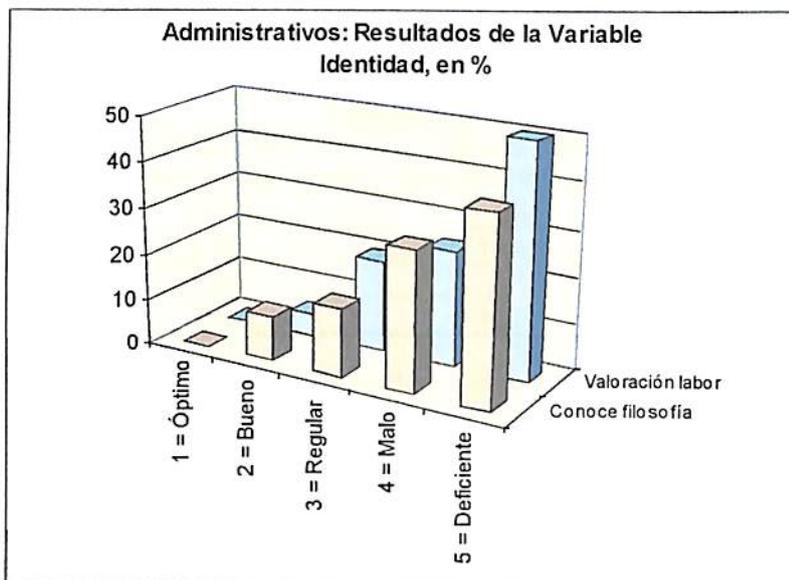
GRÁFICO No. 13



Un porcentaje, también significativo de los docentes (20%), evaluaron el indicador de “valoración de la labor educativa docente, como “bueno”.

Por su parte los administrativos, en su mayoría, consideran que los resultados de la variable identidad, en ambos indicadores, evaluaron como “deficiente”. Otro porcentaje, menos significativo, aunque igualmente importante, evaluó ambas variables como “malo”; aspecto que significa que de todas maneras entre las escalas de “malo” y “deficiente”, los administrativos hacen un balance negativo de este indicador. Ver Gráfico No. 14.

GRÁFICO No. 14



En general, se puede advertir nuevamente que, tanto docentes como administrativos, coinciden en señalar que los directores de las unidades educativas estudiadas, los cuales tienen cargo 228; demuestran dificultades en su gestión en posibilitar que los docentes y administradores se identifiquen con la Institución en la que trabajan.

2.8. Efectividad

En cuanto a la variable efectividad de la gestión de los Directores, en su labor como administradores educativos, los resultados de la encuesta aplicada al personal docente y al personal administrativo, fueron los siguientes:

CUADRO No. 8
DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS: RESULTADOS DE LA VARIABLE
EFFECTIVIDAD, EN%

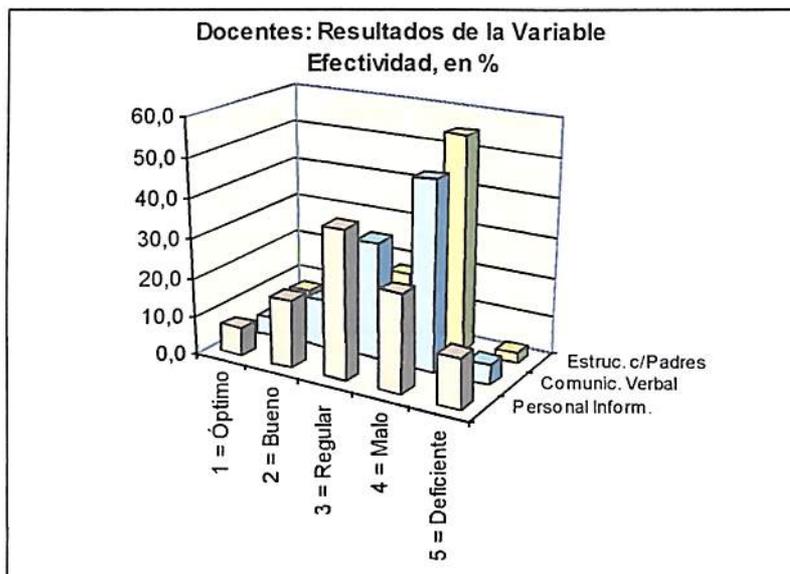
DOCENTES			
	Personal informado con circulares y notificaciones	Se usa más comunicación verbal	Existe una estructura org./con padres y Junta
1 = Óptimo	7,5%	5%	7,5%
2 = Bueno	17,5%	12,5%	15%
3 = Regular	37,5%	30%	17,5%
4 = Malo	25%	47,5%	55%
5 = Deficiente	12,5%	5%	2,5%
ADMINISTRATIVOS			
	Personal informado con circulares y notificaciones	Se usa más comunicación verbal	Existe una estructura org./con padres y Junta
1 = Óptimo	5%	0%	0%
2 = Bueno	15%	10%	15%
3 = Regular	15%	25%	20%
4 = Malo	25%	20%	25%
5 = Deficiente	40%	45%	40%

Fuente: Estudio de Campo, 2007.

Las respuestas de los docentes, con respecto a la variable efectividad muestran una diversidad de resultados según los indicadores analizados. En primera instancia, se observa que el empleo de "circulares y notificaciones para informar al personal docente y administrativo" es "regular"; mientras que el "uso de la comunicación verbal" y la "existencia de una estructura orgánica para trabajar con padres de familia y la Junta Escolar", fue evaluada como: "malo".

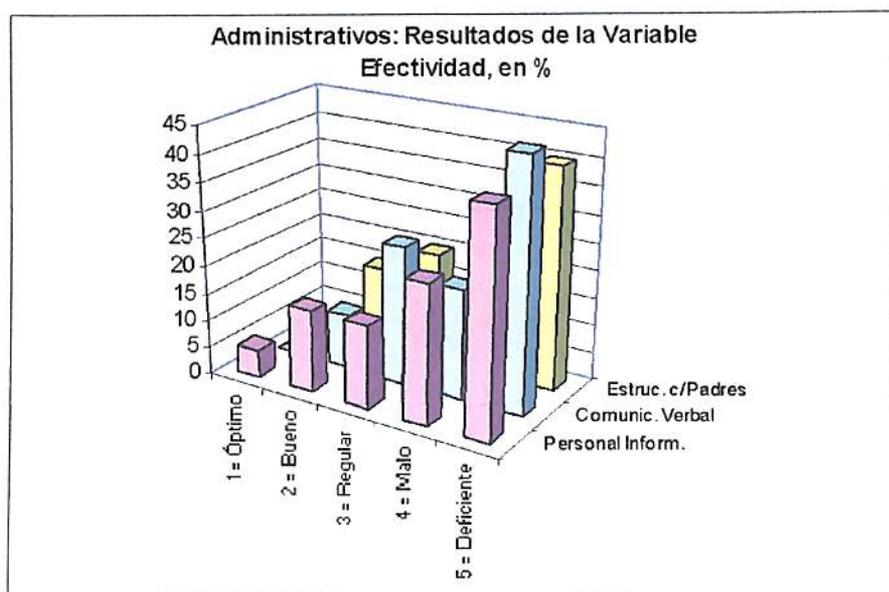
En relación al primer indicador de "uso de la comunicación verbal", los docentes, en porcentajes menores, pero igualmente significativos, lo evaluaron en segunda instancia como "regular", aspecto que es rescatable porque significa que algunos directores demuestran efectividad en el empleo de la comunicación verbal. Ver Gráfico No. 15.

GRÁFICO No. 15



Por su parte, el personal administrativo, en los tres indicadores de la variable efectividad, evaluaron la gestión del director como "deficiente". Ver Gráfico No. 16.

GRÁFICO No. 16



En la variable efectividad, se observa una disparidad de opiniones entre docentes y administrativos, mientras los docentes señalan que la variable efectividad no es llevada a cabo adecuadamente por los directores, los administradores muestran una opinión más extrema, que evalúan de forma "deficiente".

3. PLANIFICACIÓN

Los resultados obtenidos en la variable planificación, en los cuestionarios aplicados al personal docente y administrativo de las unidades educativas seleccionadas en los Distritos 2 y 3, fueron los siguientes:

CUADRO No. 9
DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS: RESULTADOS DE LA VARIABLE
PLANIFICACIÓN, EN%

DOCENTES				
	Existe planificación de act. Acad-Adm.	Reuniones con Junta Escolar p/planificación	Conoce métodos de elaboración de proyectos EDU	Se interesa por conocer innovaciones EDU
1 = Óptimo	0%	2,5%	0%	0%
2 = Bueno	7,5%	15%	10%	12,5%
3 = Regular	20%	22,5%	27,5%	15%
4 = Malo	45%	30%	47,5%	40%
5 = Deficiente	27,5%	30%	15%	32,5%
ADMINISTRATIVOS				
	Existe planificación de act. Acad-Adm.	Reuniones con Junta Escolar p/planificación	Conoce métodos de elaboración de proyectos EDU	Se interesa por conocer innovaciones EDU
1 = Óptimo	10%	5%	0%	0%
2 = Bueno	10%	10%	10%	5%
3 = Regular	15%	10%	15%	20%
4 = Malo	15%	15%	15%	10%
5 = Deficiente	50%	60%	60%	65%

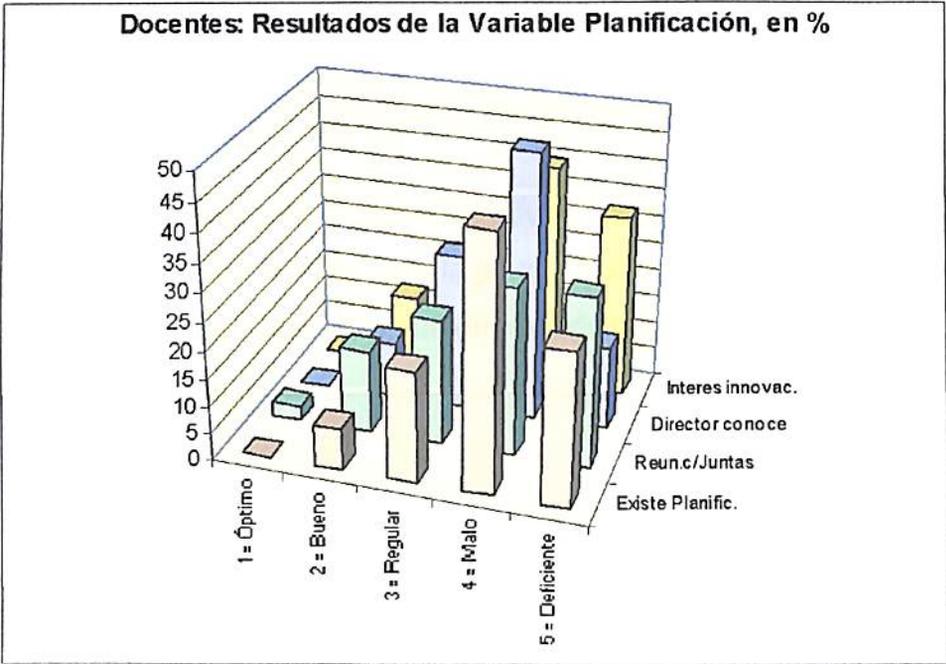
Fuente: Estudio de Campo, 2007.

En el indicador relacionado con la "existencia de planificación de actividades académicas y administrativas", los docentes evalúan en su mayoría en las

escalas “malo” y “deficiente”. Estos mismos niveles de evaluación, de parte de los docentes se advierte en el indicador relacionado con la realización de “reuniones con la Junta Escolar para la planificación”.

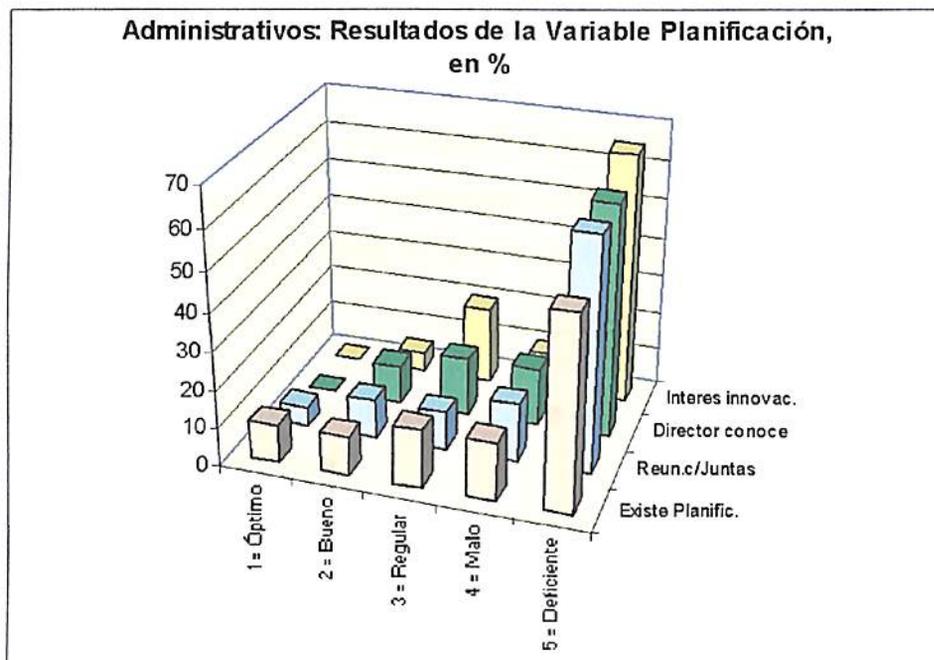
En el indicador relacionado con los “conocimientos del Director para la elaboración de proyectos educativos”, los docentes evalúan en la escala “malo”; finalmente, el interés de los directores por “conocer las innovaciones educativas, nuevamente es evaluado entre las categoría “malo” y “deficiente”. Ver Gráfico No. 17.

GRÁFICO No. 17



En lo que respecta a los funcionarios de tipo administrativo, la evaluación que hacen de la variable planificación, en los cuatro indicadores analizados, se concentra en la escala “deficiente”. Ver Gráfico No. 18.

GRÁFICO No. 18



Los resultados de docentes y administrativos, coinciden en señalar que los directores muestran deficiencias para la planificación de actividades académicas y administrativas en sus respectivas unidades educativas.

2. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA A DIRECTORES DE UNIDADES EDUCATIVAS

En esta sección se describen y analizan los resultados de la entrevista aplicada a los Directores, los cuales son contrastados en aquellos puntos pertinentes con la encuesta aplicada a los padres de familia de las distintas unidades educativas de los Distritos 2 y 3.

2.1. Dimensión del conocimiento científico de la Administración educativa

:

CUADRO No. 14
ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADAS, EN %

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Planificación	3	15%
Organización	2	10%
Control	6	30%
Ejecución	3	15%
Ninguna	6	30%

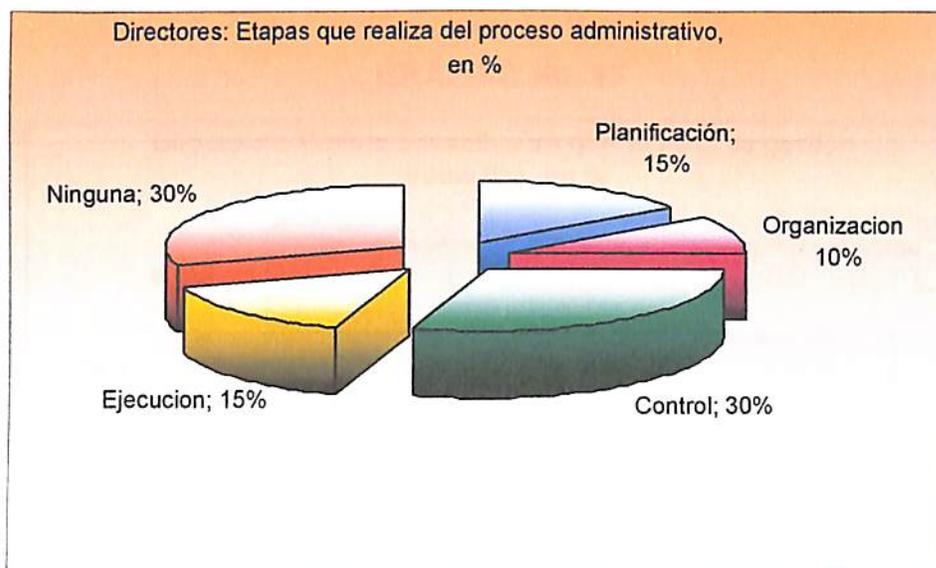
Fuente: Estudio de campo, 2007.

Como se puede observar, solamente un 15% de los Directores señaló que aplica todas las etapas del proceso administrativo en sus funciones. La mayoría señala que aplica solamente el proceso de control.

Otras funciones aplicadas en menor magnitud, según los directores de establecimientos educativos entrevistados, son las de planificación y coordinación de actividades académicas y administrativas.

Finalmente, un porcentaje alto de los Directores, contestó que no aplica “ninguna” de estas etapas en su trabajo como administrador educativo. Ver Gráfico No. 14.

GRÁFICO No. 14



Estos resultados muestran que los Directores no tienen un conocimiento pleno de las etapas del proceso administrativo, ya que algunas de ellas ni siquiera fueron mencionadas (integración y organización).

CUADRO No. 15

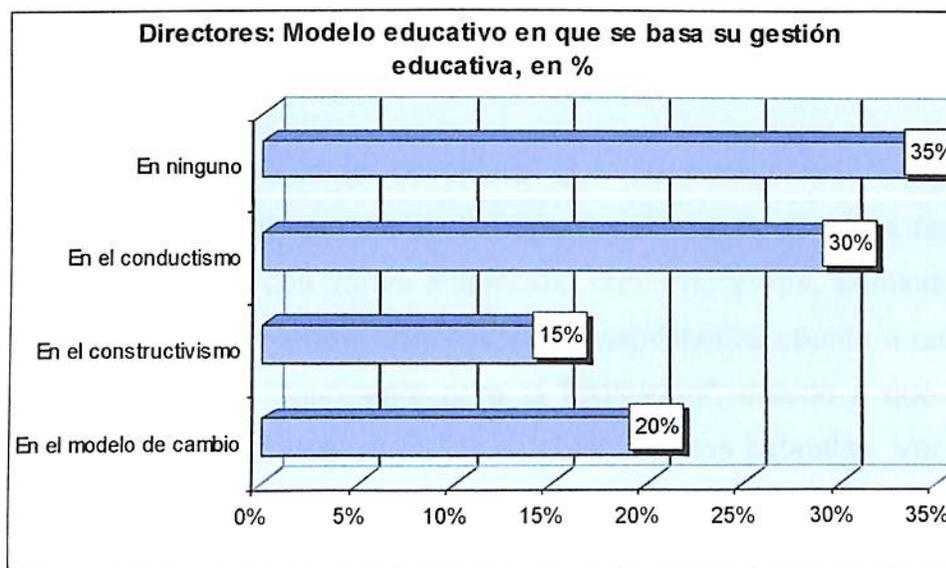
MODELO EDUCATIVO EN EL QUE SE INSPIRA LA GESTIÓN DEL DIRECTOR, EN %

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En el modelo de cambio	4	20%
En el constructivismo	3	15%
En el conductismo	6	30%
En ninguno	7	35%

Fuente: Estudio de campo, 2007.

La mayoría de los directores entrevistados señalaron que se basaban en el conductismo, no obstante que los cambios de la reforma educativa apuntan al constructivismo. Solamente un 15% de los directores, contestaron que se inspiran en el constructivismo para el ejercicio de su gestión educativa. Ver Gráfico No. 15.

GRÁFICO No. 15



Un porcentaje significativo de directores, señaló que el modelo en el que se basa es el “modelo del cambio”, aunque no se especifica claramente a qué se refiere con este modelo, que se puede entender como la reforma educativa que se implantó a través del proceso impulsado por el Gobierno. Por último, un porcentaje alto de los directores (35%), contestaron que su gestión no se basa en ningún modelo educativo.

CUADRO No. 16

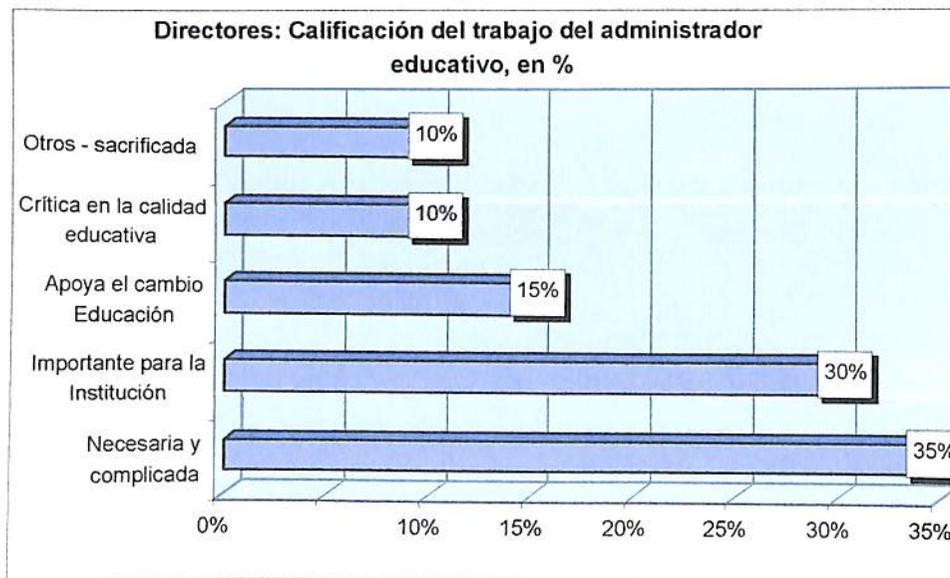
CALIFICACIÓN DE LA LABOR DE ADMINISTRADOR EDUCATIVO, EN %

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Necesaria y complicada	7	35%
Importante para la Institución	6	30%
Apoya el cambio Educación	3	15%
Crítica en la calidad educativa	2	10%
Otros - sacrificada	2	10%

Fuente: Estudio de campo, 2007.

La mayoría de los directores considera que su trabajo es “necesario y complicado”, porque debe cumplir su trabajo, considerando diversos factores y además debe coordinar con varias instancias, como docentes, administrativos, padres de familia y autoridades. Otra respuesta significativa apunta a calificar la labor del director como “importante para la Institución”, debido a que alguien debe realizar la gestión educativa en los establecimientos estatales. Ver Gráfico No. 16.

GRÁFICO No. 16



Otras respuestas menos significativas apuntan a destacar el rol de la gestión educativa en aspectos como el cambio y la calidad educativa. Por último, en la categoría "otros", los directores califican su labor como "sacrificada".

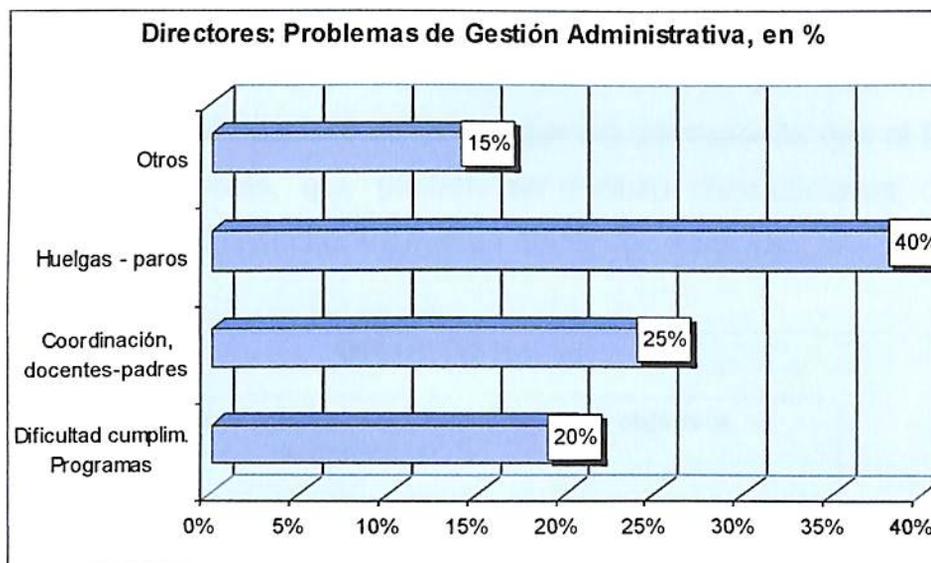
CUADRO No. 17
PROBLEMAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, EN %

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Dificultad en el cumplimiento de Programas	4	20%
Dificultad en la coordinación con docentes y padres	5	25%
Huelgas – paros	8	40%
Otros	3	15%

Fuente: Estudio de campo, 2007.

Según los directores los principales problemas que dificultan la gestión educativa son las huelgas y paros protagonizados por el Magisterio y otros sectores sociales. Además, se menciona la dificultad en el cumplimiento de programas, retrasado por diversas circunstancias. Ver Gráfico No. 17.

GRÁFICO No. 17



Otro factor que perjudica la gestión administrativa en las unidades educativas, según los Directores es la coordinación con docentes y padres de familia, especialmente con la Junta Escolar, quienes absorben mucho tiempo y esfuerzo.

Finalmente, en la categoría "otros" se menciona los problemas que ocasionan los estudiantes, especialmente a principios de año, los cuales se retrasan en las inscripciones y además provocan conflictos con docentes y otros estudiantes.

CUADRO No. 18

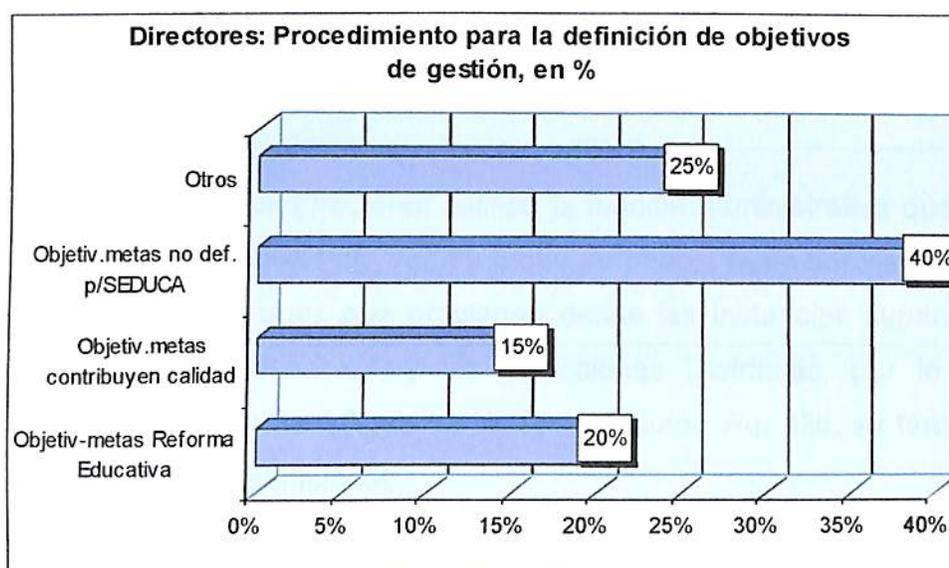
PROCESO DE DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE GESTIÓN, EN %

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Objetivos y metas de la Reforma Educativa	4	20%
Objetivos y metas que contribuyen a la calidad	3	15%
Objetivos y metas definidas por el SEDUCA	8	40%
Otros	5	25%

Fuente: Estudio de campo, 2007.

La mayoría de los directores entrevistados señalan que los objetivos y metas de gestión se establecen en función de aquellos que fueron previamente definidos por el Servicio Departamental de Educación (SEDUCA), ya que cada nivel tiene su respectivo ámbito de decisiones, por lo que no corresponde que el Director defina objetivos y metas, que pueden ser incluso contradictorios con los objetivos definidos en instancias superiores. Ver Gráfico No. 18.

GRÁFICO No. 18



Otros procesos para definir objetivos y metas de gestión, mencionados por los directores son: “los objetivos y metas inmersos en la Reforma Educativa” y “los objetivos y metas que contribuyen a la calidad de la educación”.

En la categoría “otros” se mencionan: “según los requerimientos y necesidades de la Institución”, es decir objetivos y metas definidos dentro del contexto del establecimiento educativo. Finalmente, continuando con la categoría “otros”, se mencionan “los objetivos y metas que se pueden alcanzar y lograr” dentro de la gestión administrativa del director.

2.2. Dimensión pedagógica

CUADRO No. 19
IMPORTANCIA DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO, EN %

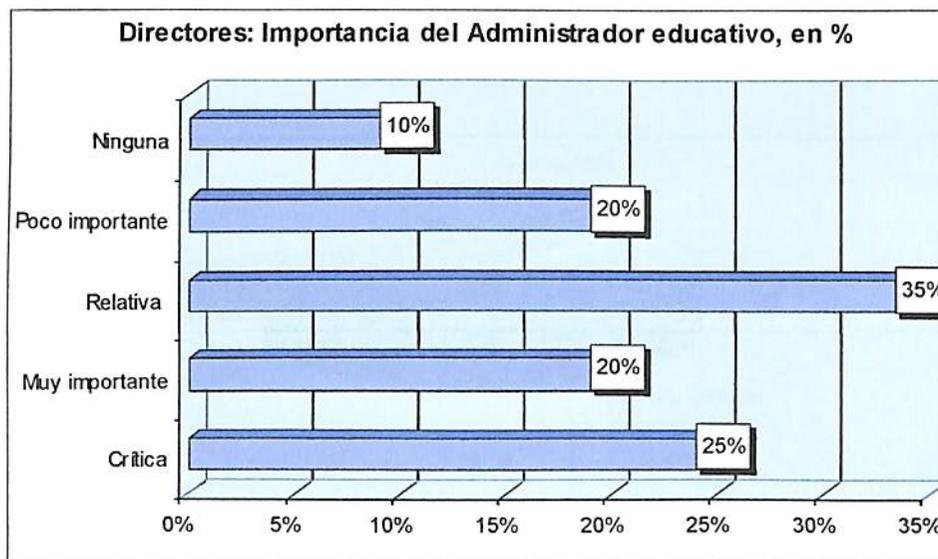
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Crítica	5	25%
Muy importante	4	20%
Relativa	7	35%
Poco importante	4	20%
Ninguna	2	10%

Fuente: Estudio de campo, 2007.

La mayoría de los directores calificó la función administrativa que realiza como relativamente importante, debido a que su trabajo debe ser visualizado como un conjunto de acciones que provienen desde las instancias superiores, como el Ministerio de Educación, y las Direcciones Distritales, por lo que en este contexto, solo se constituye en un ente ejecutor. Por ello, su tarea se relativiza en el contexto institucional.

Otras respuestas muestran que un 45% de los directores, señalaron que su trabajo es importante (categorías "crítica" y "muy importante"). Es decir, un porcentaje relativamente importante valora su trabajo en función al trabajo administrativo que desempeña en su respectivo establecimiento educativo, como ente ejecutor de decisiones tomadas en las instancias superiores. Ver Gráfico No. 19.

GRÁFICO No. 19



Finalmente, los directores que opinan que su trabajo como administradores educativos no es relevante solamente significan un 30% (categorías: “poco importante” y “ninguna”).

CUADRO No. 20

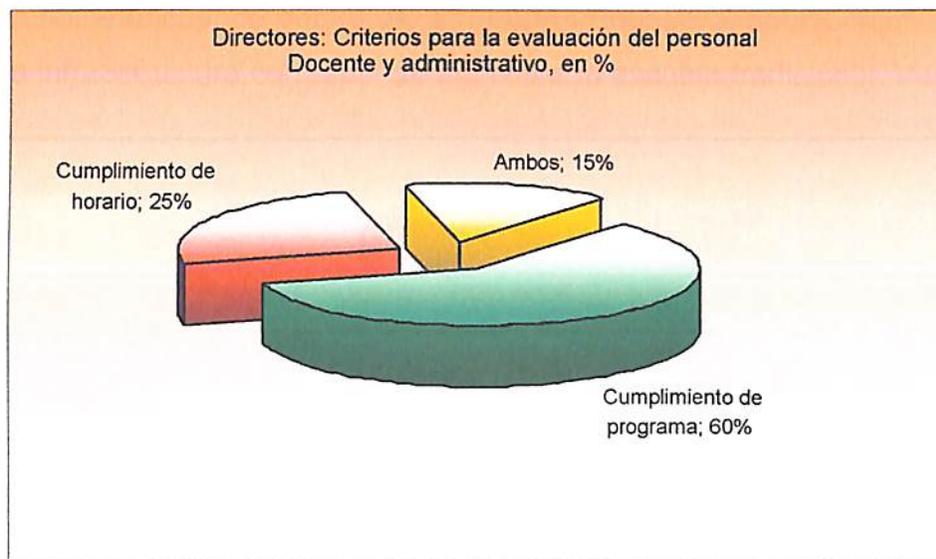
CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE Y ADMINISTRATIVO, EN %

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cumplimiento de programa	12%	60%
Cumplimiento de horario	5%	25%
Ambos	3%	15%

Fuente: Estudio de campo, 2007.

La mayoría de los directores señala que la evaluación del desempeño se realiza en función del cumplimiento del programa, especialmente de los docentes. Ver Gráfico No. 20.

GRÁFICO No. 20



Otra forma de evaluación del desempeño del personal docente y administrativo, según algunos directores es "el cumplimiento de horario" (25%), que se aplica tanto a docentes como administrativos. Finalmente, solo un 15% de los directores entrevistados contestó que utilizan ambas formas para medir el desempeño del personal: es decir: cumplimiento de horarios y programas.

CUADRO No. 21

ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO QUE DIRIGE SE ENCUENTRA EN LA REFORMA EDUCATIVA, EN %

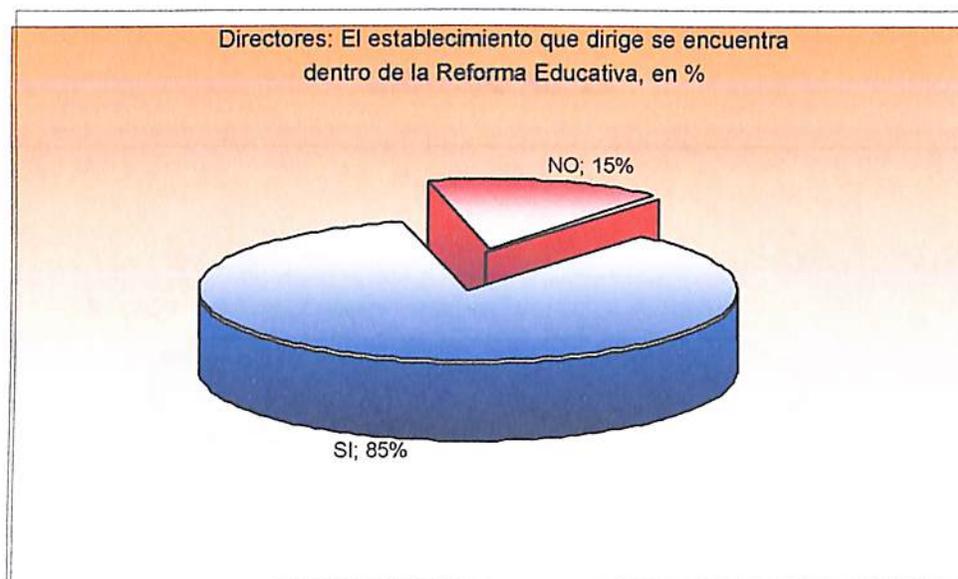
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	85%
NO	3	15%

Fuente: Estudio de campo, 2007.

Como se puede observar, la mayoría de los directores contestaron afirmativamente, es decir que el establecimiento educativo que dirigen se encuentra dentro de la Reforma Educativa.

Solamente un 15% de los directores señalaron que la unidad educativa en la que trabajan no se encuentra dentro de la Reforma Educativa, debido esencialmente a que la infraestructura corresponde todavía a la escuela tradicional. Ver Gráfico No. 21.

GRÁFICO No. 21



CUADRO No. 22

CURSOS DE ACTUALIZACIÓN EN LA REFORMA EDUCATIVA, EN %

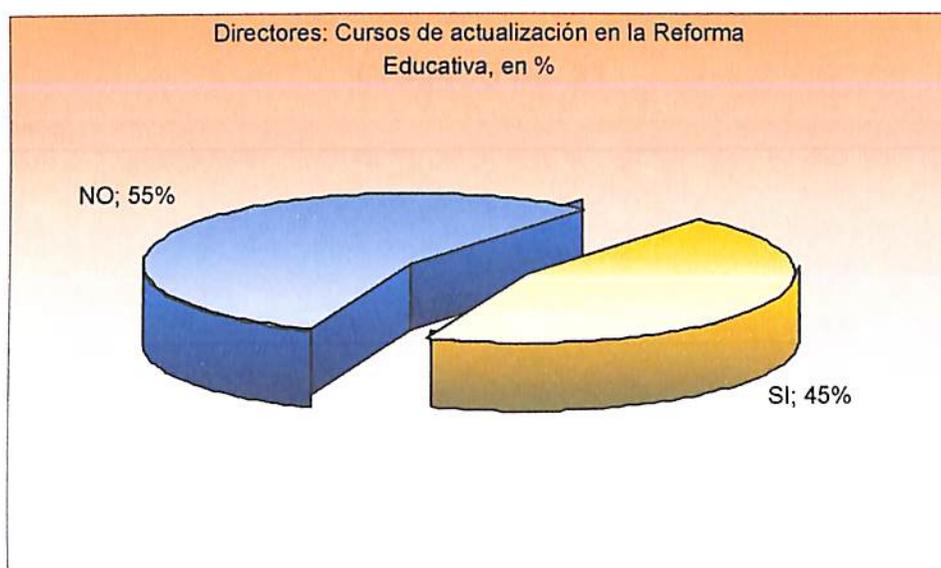
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	45%
NO	11	55%

Fuente: Estudio de campo, 2007.

Como se puede observar, la mayoría de los directores afirmaron que no han recibido cursos de actualización en la Reforma Educativa, sino solamente la capacitación básica inicial.

Por otra parte se observa que un porcentaje significativo, recibió cursos de actualización en temas de la Reforma Educativa, lo cual permite concluir que no todos los directores con cargo 228, son informados y capacitados de la misma manera, pues a algunos no se les brinda la capacitación que requiere el ejercicio de la gestión educativa que desempeñan en los establecimientos bajo su cargo. Ver Gráfico No. 22.

GRÁFICO No. 22



2.3. Dimensión interpersonal (comunicación)

CUADRO No. 23

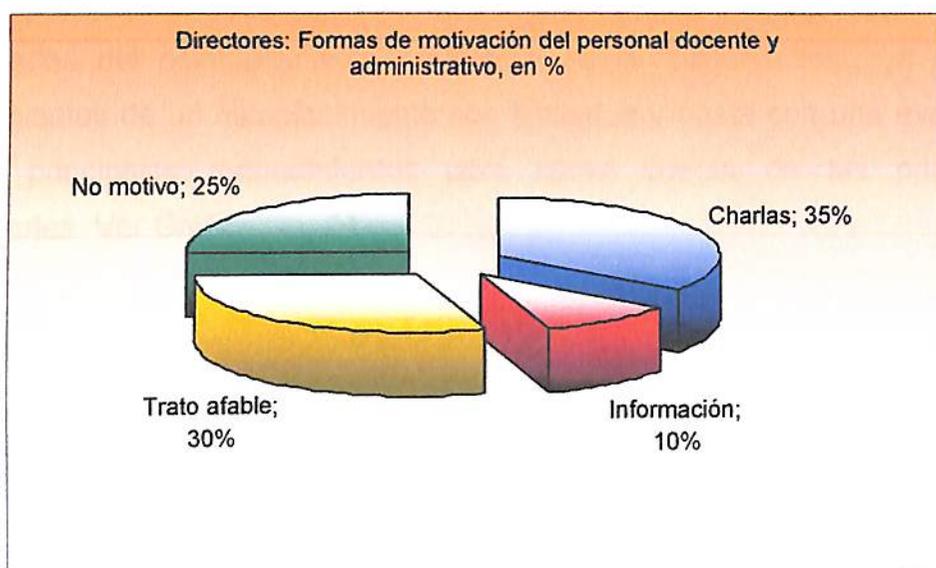
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE-ADMINISTRATIVO, EN %

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Charlas	7	35%
Información	2	10%
Trato afable	6	30%
No motivo	5	25%

Fuente: Estudio de campo, 2007.

La técnica de motivación más utilizada por los directores de establecimientos educativos, son las “charlas” con docentes y administrativos. También se menciona como técnica de motivación el “trato afable” con el personal, aunque, este recurso no necesariamente tiene como finalidad la motivación del personal. En menor medida se emplea la “información” como otra forma de motivación. Sin embargo, al igual que el trato afable, la información no es un recurso para motivar en sí, sino que es un derecho del personal docente y administrativo, a disponer de buena información. Ver Gráfico No. 23.

GRÁFICO No. 23



Por último, un porcentaje significativo (25%) de los directores, señaló que no emplea ninguna técnica de motivación en su desempeño. Esta respuesta se puede considerar como sincera, debido a que los directores desconocen de este tipo de actividades y técnicas.



CUADRO No. 24

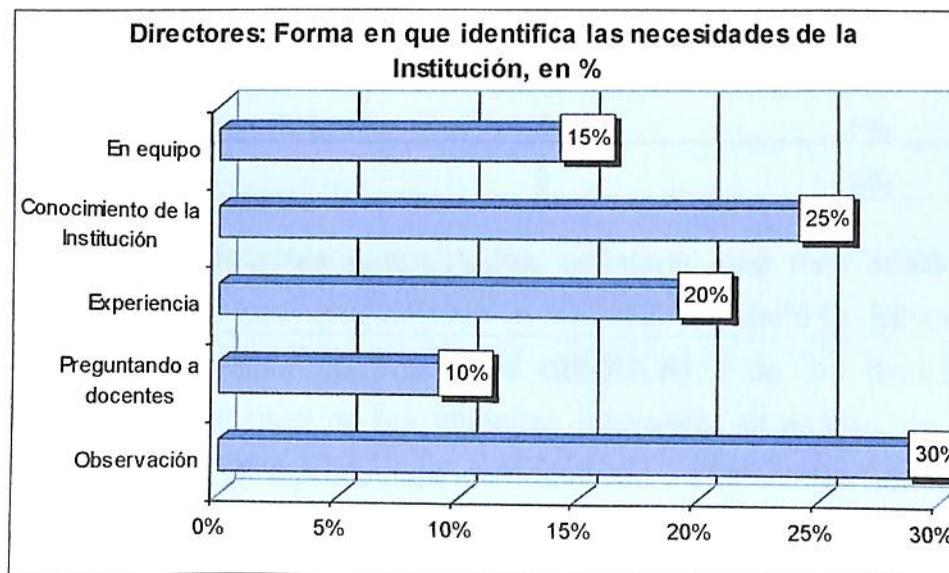
IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DEL ESTABLECIMIENTO, EN %

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Observación	6	30%
Preguntando a docentes	2	10%
Experiencia	4	20%
Conocimiento de la Institución	5	25%
En equipo	3	15%

Fuente: Estudio de campo, 2007.

Según los directores entrevistados, la manera más difundida de identificar las necesidades del establecimiento educativo, es la "observación", ya que los requerimientos de un establecimiento son limitados y basta con una evaluación de los principales requerimientos para darse cuenta de las principales necesidades. Ver Gráfico No. 24.

GRÁFICO No. 24



Otra forma bastante difundida de identificar las necesidades del establecimiento educativo, es el "conocimiento de la Institución" de parte del director, ya que como se dijo antes, el trabajo desempeñado durante mucho tiempo permite que los administradores educativos conozcan las necesidades de la Institución. De igual manera, se menciona la "experiencia" del director, que permite establecerlas principales necesidades del establecimiento que dirige.

En menor medida se menciona el trabajo en "equipo" entre director, docentes y administrativos, e incluso, padres de familia, para identificar las principales necesidades del establecimiento educativo.

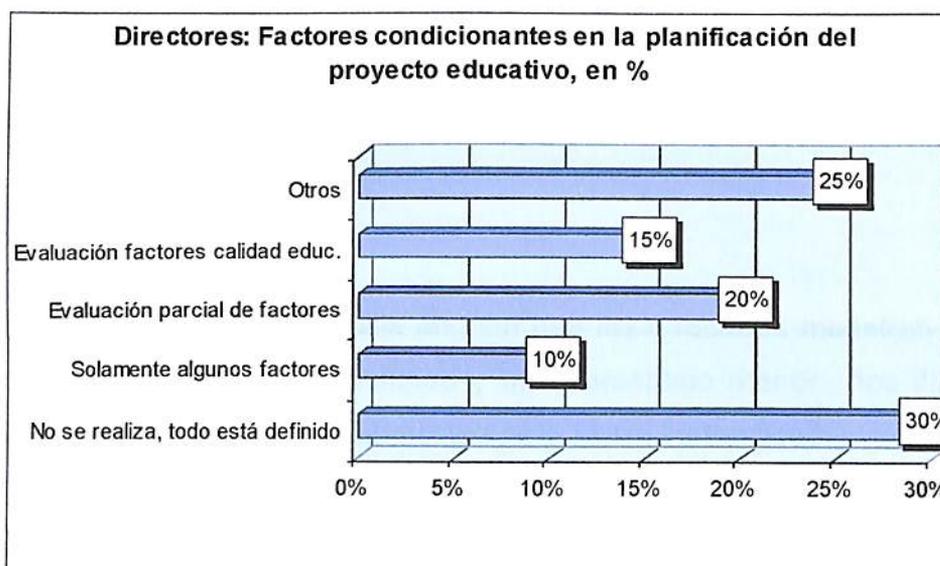
CUADRO No. 25
ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE CONDICIONAN LA PLANIFICACIÓN
DEL PROYECTO EDUCATIVO, EN %

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se realiza, todo está definido	6	30%
Solamente algunos factores	2	10%
Evaluación parcial de factores	4	20%
Evaluación factores de calidad	3	15%
Otros	5	25%

Fuente: Estudio de campo, 2007.

La mayoría de los directores entrevistados, señalaron que este análisis de factores "no se realiza, todo está definido" a nivel del Ministerio de Educación, del Servicio Departamental de Educación (SEDUCA) y de las direcciones distritales, por lo que a nivel de las unidades educativas el análisis de estos factores no se realiza. Otro porcentaje importante de los directores señaló que se realiza solamente una evaluación y análisis "parcial de los factores", es decir, aquellos que se relacionan con el contexto de la unidad educativa. Ver Gráfico No. 25.

GRÁFICO No. 25



En menor porcentaje se menciona que se realiza solamente la evaluación de los “factores que inciden en la calidad de la educación” dentro del establecimiento. Otro porcentaje de directores contestó que “solamente evalúan algunos factores”, aquellos que conocen y sobre los cuales tienen la información de lo que ocurre en el establecimiento educativo.

Finalmente, en la categoría “otros” se menciona que “se analizan y evalúan factores complementarios” porque los factores centrales se analizan y evalúan en instancias superiores. Estos factores complementarios se refieren más que todo al rol de los docentes y administrativos en la unidad educativa, la relación con la Junta Escolar y padres de familia, y los conflictos derivados de la gestión educativa cotidiana.

3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A PADRES DE FAMILIA

En esta sección se realiza una descripción y análisis de los principales resultados de la encuesta aplicada a padres de familia (junta escolar) de establecimientos educativos de los Distritos 2 y 3 de la ciudad de La Paz. Entre los principales resultados obtenidos en este cuestionario resaltan los siguientes:

- **LIDERAZGO**

El 55% de los padres de familia afirman que los directores muestran actitud de liderazgo frente a la comunidad y un porcentaje menor nos dice que medianamente demuestran esa actitud pero no en su totalidad.

- **RELACIONES HUMANAS**

No se puede aseverar que existe un pleno ambiente cordial de relaciones humanas entre miembros de la comunidad educativa; sin embargo, se ha podido advertir que estas se dan medianamente, así por ejemplo, las relaciones entre profesores y alumnos se limita al aula, ya que en la hora del recreo los profesores crean su propio grupo, dejando de lado a los alumnos.

- **ARREGLO DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**

En lo que respecta a este punto, los padres de familia afirman que la mayoría de los docentes y administrativos asisten a su centro de trabajo medianamente presentable, pero resaltan que en un 40% de los establecimientos el personal se destaca en su arreglo personal. Por ejemplo, nos dicen que este descuido en la presentación de los profesores y administrativo se manifiesta frecuentemente en las horas cívicas que al parecer no tienen mucho significado para algunos ya que se presentan con

ropa deportiva restándole autoridad y respeto frente a los alumnos. Además se pudo constatar desarreglo del ambiente para las horas cívicas. Asimismo no muestran actitud de liderazgo en la mayoría de los establecimientos.

- **INGRESO A CLASES Y CONTROL DE DISCIPLINA**

Por otra parte, un porcentaje mayor afirma que en la mayoría de los establecimientos existe cumplimiento adecuado del horario por parte del personal docente, administrativo y alumnado; sin embargo aseveran que no existe un control riguroso de disciplina para los alumnos, por ejemplo los alumnos no están habituados al toque de la campana o de timbre, notándose falta de autoridad para poner el orden correspondiente.

- **SANCIONES O CASTIGOS**

Asimismo, el 55% de los padres de familia afirman que actualmente es inexistente aplicar sanciones o castigos a los alumnos que contravienen la disciplina del colegio, pero en algunos establecimientos se aplican medianamente. Estas actitudes solo producen temor en los estudiantes por participar en las clases, inclusive causan aversión por las materias, lo que no contribuye al aprendizaje de los educandos.

- **AMBIENTES**

El 65% de los padres de familia señalan que los ambientes de los establecimientos educativos no se encuentran preparados adecuadamente para la función educativa, pero en un porcentaje menor afirma que cuentan con aulas adecuadas para el desarrollo de actividades educativas en sus establecimientos.

- **MATERIAL**

El 60 % de los padres de familia afirman que la mayoría de los establecimientos educativos no cuentan con material adecuadamente distribuidos, solo algunos establecimientos de educación inicial y del nivel primario presentan adecuada distribución de los materiales de trabajo, así como muestran orden en el ingreso a clases por parte de sus alumnos. Es clara la carencia de materiales didácticos y pedagógicos en la generalidad de establecimientos, lo que dificulta un mayor aprendizaje de los estudiantes.

Estos resultados muestran que los directores con cargo 228, tienen problemas administrativos y de gestión, a partir del cambio propuesto en la Reforma Educativa, porque se observan deficiencias en su preparación y ejecución de funciones, aunque no en todos los aspectos, pero si en cuestiones críticas como la imposición de disciplina, sanciones a estudiantes infractores, materiales de trabajo y gestión para la mejora de la infraestructura educativa.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

PROPUESTA

CONCLUSIONES

- Los resultados de la investigación de acuerdo al objetivo planteado que fue determinar el desempeño administrativo de los directores a través de una auto evaluación por parte de los directores y evaluación por docentes, administrativos y padres de familia, nos muestran que el desempeño administrativo de los directores no es el deseado, no esta acorde a los planteamientos de la reforma educativa; es decir, no cumplen con las funciones encomendadas, ya que no se constituyen en verdaderos administradores educativos puesto que los directores siguen administrando bajo el marco tradicional del anterior sistema, carecen de conocimientos teóricos y prácticos referentes a la administración científica y gestión educativa lo que conlleva a que no tengan un optimo desempeño de sus funciones; mas al contrario, solo contribuyen a la continuidad del viejo sistema tradicional de orden y mando que planteaba el código de la educación boliviana.
- De la misma manera uno de los objetivos fue el de verificar lo normado en la Ley 1565 sobre las funciones administrativas desarrolladas por los directores, los resultados nos confirman que no cumplen con exigencias sistemáticas planteadas en la Reforma educativa , debido al hecho de que el director no se integra totalmente al proceso educativo de enseñanza y aprendizaje, razón por la cual su gestión no se centra en el conocimiento científico de la administración educativa, ni en los aspectos mas importantes de la acción educativa de calidad, cuando la moderna administración sugiere un trabajo activo, participativo, de debate e intercambio de ideas entre todos los miembros de la institución, dentro de un ambiente optimo de relaciones interpersonales.

- Otro de los objetivos fue el de determinar los principios y funciones administrativas que conocen y aplican los directores, los resultados nos muestran que su función administrativa que desempeñan es exclusivamente de control, su dirección es considerada como poder, por la autoridad que le asigna el cargo, desconociendo las normas de administración educativa que se debe observar de manera que desconocen las metodologías para manejar la realidad educativa y social que permite mejorar la calidad educativa, consideran su labor administrativa complicada, porque deben cumplir sus funciones, considerando diversos factores y coordinar con varias instancias, como docentes, administrativos, padres de familia y autoridades. Además no muestran un apreciación realista, mas al contrario califican su función como relativamente importante, debido a que su trabajo debe ser visualizado como un conjunto de acciones que provienen desde las instancias superiores, como el Ministerio de Educación y las Direcciones Distritales, por lo que en este contexto, solo se constituye en un ente ejecutor, por ello su tarea se relativiza en el contexto institucional.

- Por ultimo fue el de especificar el nivel de desempeño de los directores la cual nos muestra que es bajo su nivel de formación y actualización; es decir, no existe una retroalimentación adecuada y oportuna en el trabajo de los directores, puesto que su administración no produce respuesta en el desempeño de los docentes como el personal administrativo; lo cual se demuestra en la falta de pertinencia en la enseñanza de los maestros, de seguir impartiendo clases con resabios del viejo sistema a falta de motivación, actualización e iniciativa para elevar los actuales niveles educativos, cuando una administración de calidad exige precisamente la presencia de retroalimentación.

- En ese sentido podemos concluir y confirmar la hipótesis que el desempeño administrativo de los directores con cargo 228 no es el adecuado porque no responde a las funciones administrativas normadas en la Ley de Reforma Educativa porque su gestión es empírica producto de su antigüedad y experiencia, no implementan un trabajo a las relaciones humanas requeridas, muestran falta de coordinación y comunicación, no priorizan las necesidades básicas del establecimiento, son rígidos en la aplicación de normas, planes y programas sin tomar en cuenta la participación de la comunidad educativa, además ejercen un control riguroso en la asistencia al personal como si fuera su función principal. Es así, la evaluación del docente se rige en función del cumplimiento del programa y horario, esto nos indica que tienen carencia de mecanismos adecuados de evaluación institucional.

- En tal sentido el administrador educativo de hoy para optimizar su trabajo debe ser una persona con visión prospectiva que le permita identificar las posibles amenazas que puedan surgir en el desarrollo normal de sus actividades y desarrollar estrategias que permitan modificar las mismas a fin de conseguir los objetivos formulados con anterioridad; considerar un pensamiento dirigente que le permita accionar creativamente en cada acción que debe desarrollar y no encuadrarse en marcos tradicionales e impuestos que no le permiten actuar por sí mismo

- Lo que significa, que el mayor desafío que tiene el administrador educativo es el de diseñar un seguimiento adecuado a su desarrollo administrativo y curricular que le permita detectar las dificultades a tiempo y pueda subsanarlas antes de crear conflictos; demostrando capacidad de análisis, reflexión, autocrítica y juicio lógico para verificar el avance de su programación.

- Nada debe dejarse solo a la experiencia acumulada en los años de servicio docente y administrativo; sino que el administrador necesariamente debe involucrarse en acciones de actualización, capacitación y formación profesional que le permita ubicarse en un estilo de gestión que le ayude a conducir adecuadamente su institución.

PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO DE LOS DIRECTORES

Partiendo de la definición de Administración, que dice, "Es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible alcanzar" (Jiménez Castro Wilburg, "Introducción al estudio de la teoría administrativa" Edit Fondo de cultura económica.

Esto nos lleva a pensar siempre en el hombre, ya que el dinamismo de la administración lo da el ser humano, no solo como medio y proceso sino como fin.

La aplicación de la administración debe estar concebida y orientada en términos de seres humanos y sus sistemas deben estar regidas por normas que tengan tal base, no puede haber un verdadero esfuerzo cooperativo permanente si tal factor se desprecia, es así que la administración establece un sistema de labor conjunta, donde cada uno de sus componentes tienen su propia personalidad, que influye positiva o negativamente, según su participación en el logro de los objetivos comunes.

OBJETIVO DE LOS LINEAMIENTOS DE LA PROPUESTA

- Incorporar al proceso de gestión de los directores de unidades educativas, una estrategia de triunfadores para ejercer sus potencialidades y estar a la vanguardia aplicando técnicas e instrumentos participativos

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Eliminar el centralismo, buscando la administración al usuario del servicio. Para propiciar la calidad y funcionalidad educativa, antes que el solo cumplimiento de normas.
- Preparación académica para el servicio y habilidad para ejercer en alto grado el liderazgo educacional.
- Erradicar la burocracia y la subordinación de las funciones técnico pedagógico a las administrativas de apoyo.
- Impulsar e incorporar a toda la comunidad educativa en las responsabilidades del proceso administrativo y/o educativo para promover la relación y coordinación de todos los miembros.
- Impulsar la retroalimentación pedagógica para encarar problemas.

SUGERENCIAS:

ELIMINAR EL CENTRALISMO:

- Reemplazar las reglas y convencionalismos empíricos por la ciencia o conocimiento organizado.
- Se debe buscar la armonía en la acción del grupo, en lugar de la discordia
- Buscar la cooperación de los demás en lugar de trabajar en forma individual
- Trabajar con miras a lograr una mejor administración educativa
- Organizar el trabajo, en función a los objetivos y necesidades de la unidad educativa

- Asumir una relación directa de autoridad y responsabilidad
- Subordinar el interés individual al interés grupal para lograr mejores resultados
- Lograr una descentralización de la autoridad, para mantener la unidad de mando
- Mantener orden en la unidad educativa en cuanto a actividades y personas
- Insistir en el trato benévolo y justo entre los componentes de la unidad educativa
- Permitir a los subalternos el ejercicio de las más sutiles satisfacciones que ellos puedan experimentar
- Promocionar el trabajo en grupo
- Buscar el control, supervisión y unificación de las energías humanas y materiales, organizadas formal o informalmente dentro la unidad educativa para cumplir con los objetivos
- Establecer las funciones, procesos, acciones y recursos necesarios para lograr la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades educativas.

CUALIDADES INTELECTUALES

- El Director de una unidad educativa debe ser un líder y no un jefe, además debe poseer cualidades para ayudar a prever los medios para atender a las metas de la unidad.
- Tener una apropiada preparación para el servicio
- Poseer habilidad para ejercer en alto grado el liderazgo educacional
- Tener autoridad personal y/o funcional
- Generar en los demás ingenio, creatividad, iniciativa, disciplina, laboriosidad y entusiasmo.

- Cambiar de mentalidad y conducta, aprender a liderar
- Tomar consciencia de su rol de líder
- Debe inspirar respeto y ganar apoyo por lo que él sostiene, representa y por sus formas de relacionarse con sus colegas
- Debe dar orientación valorativa
- Debe representar en su propia persona los valores de la unidad educativa
- Debe infundir valores y transformar la unidad educativa
- Debe poseer una postura socializada, dejando de lado los criterios autocráticos
- Debe ejercer la función de gerente educativo
- El liderazgo del director tiene que nacer de su formación y fuerza moral, para exigir a otros un comportamiento similar.

APOYO PEDAGOGICO:

- Dar mayores responsabilidades en la labor
- Resaltar la personalidad de cada docente dentro el grupo social
- Reconocer y recompensar los méritos de los subalternos
- Dar mayor autonomía en la labor
- Distribuir las tareas que permitan el desarrollo personal y mayor creatividad
- Reconocer públicamente los esfuerzos, méritos y logros
- Incentivar y motivar al trabajo grupal y colectivo
- Fortalecer el autoestima a través del reconocimiento social
- Cualificar la actuación y desempeño de sus subalternos
- Permitir la práctica de autocríticas y críticas al interior y exterior de la unidad educativa
- Incentivar la mayor participación en la formulación de planes, objetivos y políticas para comprometer la lealtad

- Buscar becas para los cursos de actualización, perfeccionamiento y especialización en diferentes áreas.
- Valorar el desenvolvimiento más allá de los quehaceres instruccionales.

PARTICIPACION DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO:

- Establecer, la política pedagógica del establecimiento juntamente con la comunidad educativa.
- Estimular el trabajo en equipo de docentes, administrativos estudiantes y junta escolar.
- Abrir espacios de dialogo entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- seleccionar a las personas que han de desempeñar los diferentes cargos, a partir de una evaluación del rendimiento académico y educativo de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.
- Convocar y presidir las sesiones de los órganos colegiados.
- Establecer contactos periódicos, con los coordinadores, profesores, administrativos, padres de familia y alumnos.
- Lograr la participación de la comunidad educativa en la planificación, organización, ejecución, seguimiento y evaluación del proceso educativo, respetando las competencias específicas.
- Mantener a su equipo enterado sobre las ideas, planes, metas, personas, políticas y todo cuanto el director pueda hacer de su conocimiento.

RETROALIMENTACION PEDAGOGICA:

- Amplia cultura general
- Experiencia en el trato del personal en general

- Conocimientos básicos de sistemas organizacionales
- Conocimientos básicos de doctrina social y derecho laboral
- Preparación específica en administración educativa
- Capacidad de análisis psicológico, al menos natural o práctico

La nueva Ley de la Educación "Avelino Siñani – Elizardo Pérez" que aún no esta reglamentada deberá buscar que, todo director para poder ejercer sus potencialidades para estar a la vanguardia, se tiene que motivar e impulsar los procesos de cambio dentro de la unidad educativa. Asumiendo los obstáculos como retos, tiene que buscar la participación de gente de calidad, tiene que triunfar a través de sus proyectos, visiones, estrategias, integrantes y esfuerzos. Capacitando y capacitándose integral y permanentemente para el mejor desempeño de funciones, racionalizando el tiempo en la solución de los problemas y en el impulso a mejores niveles de servicio. Actuando con astucia, automotivación y optimismo para generar acciones que le permitan ser triunfador. Debe ser protagonista de cambio y aportar con soluciones positivas, estar comprometido consigo mismo y con el centro educativo, para desplazar su esfuerzo , trabajo, capacidad y eliminar todo desánimo y debilidad, estando más listo a servir que a servirse.

Además, debe considerar la puntualidad, honestidad, eficiencia, transparencia como ejemplos para enseñar y orientar la administración de su unidad educativa, tomando en cuenta que la calidad humana es un prerrequisito para la calidad total, por ello deberá contar con un capital humano preparado y motivado para ejecutar de la mejor manera posible las tareas que conllevan a producir un efectivo servicio educativo para la comunidad.

ELEMENTOS CONCEPTUALES Y CONTEXTUALES

Estamos viviendo la era de la información y el conocimiento, por lo que la ciencia y la tecnología se han convertido en factores decisivos de cambio y desarrollo en todo el mundo. En esta época de cambios vertiginosos, lo que ayer era ya hoy ha sufrido modificaciones y lo que hoy es mañana ha variado. Estos cambios, constantes y profundos son producto del avance en la información y los conocimientos adquiridos y del uso y crecimiento de la tecnología que se aplica. Tales cambios, comúnmente más rápidos de lo que nos podemos imaginar, representados por los adelantos tecnológicos que han surgido como la internet, el correo electrónico, la videoconferencia, entre otros, permiten que los conocimientos que se dan en cualquier lugar del mundo sean difundidos y conocidos por el resto de la humanidad.

En estos años de inicio del siglo XXI la sociedad requiere un hombre nuevo, dentro de una nueva cultura, propio de la era del conocimiento y la geoinformación. Se debe, necesariamente, concebir otras formas de aprender y de enseñar. Hoy el fenómeno de la globalización lo obliga al administrador de la educación no solo conocer, sino también vivir maneras alternativas de llevar a cabo los procesos de enseñanza y aprendizaje. La educación debe proporcionar el tipo de persona que requiere la sociedad y la administración educativa representa la disciplina que debe planificar, organizar, facilitar el desarrollo y supervisar todas las experiencias, en procura incansable de lograr los objetivos propuestos para el beneficio común.

En este contexto surge el uso de la tecnología, representada en esta ocasión por la videoconferencia, para desarrollar procesos de enseñanza y aprendizaje. Se trata de tecnologías avanzadas, no tradicionales, surgidas principalmente del campo de la informática y las comunicaciones. Sin embargo, como ha ocurrido en otros momentos de la historia, su acogida ha sido desigual en diferentes

sectores de la educación, entre ellos la educación pública y la privada., rural y urbana, escuelas, colegios y universidades.

OBJETIVOS

- Actualizar a los administradores educativos en temas de su ámbito profesional mediante el uso de recursos tecnológicos a distancia.
- Facilitar la participación de administradores de la educación en servicio y en proceso de formación como comunidad académica con visión futurista hacia el cambio y el mejoramiento de la educación boliviana.
- Propiciar ambientes de discusión y reflexión en la determinación de áreas estratégicas para la solución de problemas en el desempeño profesional de los administradores de la educación.

EL LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACION

El administrador de la educación como líder es el lector de la organización educativa, de la gestión, de la estructura: es capaz de leer y de retomar las vivencias particulares, y tiene muy claro el norte hacia el cual la escuela se dirige. El verdadero líder, al que siguen los docentes, estudiantes, padres de familia, colegas y demás miembros de la comunidad educativa, es aquel que va adelante, el que sabe dirigir a sus colaboradores, hacia la realización de una serie de propósitos, metas u objetivos propuestos en común, con la participación de todos. Esto es lo que hace posible que este líder construya organizaciones educativas flexibles que generen oportunidades y competitividad clara por parte del centro educativo como instancia medular para el mejoramiento de la calidad de nuestro sistema educativo.

El verdadero líder ama su trabajo y jamás lo hace para beneficio propio. El sabe escuchar y orientar y, en vez de coaccionar a los grupos, los consolida e involucra en la consecución de metas comunes donde prevalezcan los deseos e intereses del grupo sobre los personales, mediante el fomento de la creatividad y la contribución en el desarrollo de tales metas sustentado en el auténtico trabajo en equipo.

Un buen líder trabaja en equipo, deja participar a las personas que están a su cargo en la fijación de metas y solución de conflictos. Es muy importante que el líder logre que las actividades se ejecuten por, con y mediante los esfuerzos del grupo.

De esta manera las personas se comprometen con el trabajo y al final se logran los objetivos fijados con satisfacción y entusiasmo.

Como parte implícita de su concepción sobre liderazgo, el líder trabaja con colaboradores, no con subordinados y ejerce su liderazgo no imponiendo a los demás lo que debe hacerse, sino actuando de manera que cada colaborador esté convencido de que su aporte es muy importante para la buena marcha del centro educativo. En este sentido el director líder logra que el personal a su cargo realice su trabajo por convencimiento y con gusto.

Por tanto, el líder no se aparta del grupo de trabajo; más bien está plenamente integrado, lo cual permite conducir a los colaboradores con responsabilidad, confianza y respeto, en armonía con relaciones humanas positivas.

En el sistema educativo, el administrador educativo líder, si cree que puede hacer algo, lo logra, porque el liderazgo se basa en la creencia en uno mismo, en las personas con quien trabaja, en la profesión y en la fe y constancia de querer siempre algo más. Todo ser humano es capaz de ejercer liderazgo; solo se necesita buscarlo dentro de nosotros y seremos capaces de encontrar soluciones en este mundo tan exigente.

Es imprescindible delegar el poder para lograr eficiencia, porque el poder se consolida en la medida en que se delega. El líder comparte su autoridad y poder, lo que anima precisamente a los integrantes por sus aportes ya que la decisiones se toman entre todos.

Se adquiere el derecho a ser líder con el ejemplo; no pretendamos que la gente haga lo que decimos, sino lo que hacemos. Debemos ser elocuentes con lo que predicamos.

El administrador, como líder de la institución donde labora, debe idear estrategias y métodos efectivos para motivar a sus compañeros a innovar, actualizarse y participar junto a sus estudiantes en los proyectos del centro educativo para crear mentes científicas, creativas y llenas de valores, de acuerdo con la realidad donde gravita la institución.

Un buen líder es aquel cuyo objetivo primordial es solucionar conflictos sin pensar en ganar sólo él, sino en el que ganen todos los involucrados, mediante: compromiso, respeto, solidaridad, buena autoestima, auto respeto, escucha activa. Lo más importante de todo líder es autodefinirse sobre sus convicciones y sus inquietudes profesionales y humanas. Veamos el liderazgo como una forma o habilidad que podemos adquirir para el servicio de los demás y lograremos grandes cosas

Todo acto de liderazgo implica sacrificio, lucha constante, fracasos, los cuales, bien asimilados y reformulando nuevas estrategias, permitirán que nuestro modelo educativo enfrente de manera más adecuada los retos de una política globalizadora en todos los sentidos. El trabajo no es fácil, pero es una actividad que proporciona gratificación a nivel trascendente, pues la formación del individuo en su integridad produce efectos maravillosos. Esta trascendencia se

manifiesta en las transformaciones que de la realidad hace el líder, con lo cual, a su paso deja huella y esta se convierte en luz y verdad para otros.

Los líderes debemos estar entrenados para trabajar multidisciplinariamente y capacitados para desenvolvernó en situaciones de presión y complejidad. Por esto, el líder es sereno ante la adversidad. Una vez elegida una ruta, proyecto o responsabilidad, no la abandona a pesar de las adversidades. No se precipita en tomar decisiones porque está convencido de la orientación a corto, mediano y largo plazo que está siguiendo.

Además de todo lo anterior, el líder es un amante de la justicia. El tiene bien claro que lo primero son las personas de la comunidad educativa y todo lo que hagamos está en función del bienestar de ellas. Para tal efecto, posee sabiduría y ama el equilibrio para elaborar estrategias lógicas ante la adversidad, como parte del compromiso con su labor social para servir a los demás.

En esta compleja labor del líder educativo, él se consolida a sí mismo en la medida en que logra estar plenamente inmerso en la realidad social que caracteriza el entorno donde desarrolla su labor. Esta posición lo obliga a ser un lector de las realidades que lo circundan y constantemente debe estar en un proceso de autoevaluación para lograr los cambios pertinentes y poder llegar a las metas propuestas. Por tanto, es una persona visionaria, conocedor de la situación económica, social y cultural del medio en el cual se desenvuelve, identificado con las tradiciones y valores de cada región, y principalmente una persona que sabe escuchar, que inspira confianza y respeto. Enterado de la realidad, el líder educativo se interesa por conocer la problemática social, cultural, económica, política, étnica, legal, ecológica y tecnológica de su entorno y por supuesto su centro educativo. Solamente conociendo la realidad, el medio, la cultura, podemos ser buenos líderes en el campo educativo.

El líder debe tener presente que el éxito de la institución educativa depende del equipo de trabajo, del compromiso de todos en la visión que se tenga para alcanzar los objetivos propuestos tanto para la institución como para la comunidad. Su función básica es crear un ambiente emocional sano en el centro educativo, respetando la personalidad de todos los individuos.

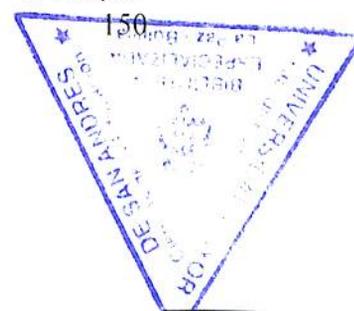
El liderazgo no es de hoy para hoy, ni de hoy para un año. El administrador de la educación líder del presente, como verdadero líder educativo, sabe que traspasar las fronteras del aula y del centro educativo es un imperativo actual. Tiene muy presente que no hay liderazgo sin seguidores y no habrá seguidores si no hay siembra de valores y virtudes en sus espacios de acción y su vocación por el centro educativo. Y este es un proceso a largo plazo, con raíces profundas que se inserten en la comunidad educativa por mucho tiempo, especialmente para cuando ya no esté el líder, sino solo sus enseñanzas.

VISIÓN SOCIAL Y EDUCATIVA DEL ADMINISTRADOR DE LA EDUCACIÓN LÍDER

El administrador de la educación, en su calidad de líder educativo, debe estar inmerso en la realidad social, estar al tanto de todo lo que sucede en su entorno y brindar el apoyo oportuno a la comunidad educativa en el momento propicio.

Como líderes estamos obligados a valorar tanto los problemas sociales y el clima organizacional que se vive en cada centro educativo para así poder marcar el rumbo que la institución debe seguir.

Actualmente nuestro sistema educativo está encasillado en un sistema monótono, repetitivo y muy burocrático. Los jóvenes están cada vez más rebeldes, con mayores problemas de conducta y drogadicción. La sociedad y el sistema educativo no están respondiendo a sus necesidades de los estudiantes y lejos de ayudarlos está provocando su expulsión de la escuela en el amplio



sentido. Se hace necesaria la existencia de líderes que asuman con responsabilidad los retos del presente, dentro de un contexto sociocultural, con una serie de problemáticas como: crisis de valores, prostitución, influencia negativa de los medios de comunicación, excesiva centralización, entre otros.

La educación boliviana necesita mucho del esfuerzo de quienes laboramos en ella. A pesar de todos los aspectos que tengamos en contra no debemos cesar en la lucha por conseguir un cambio en la juventud, que más tarde redundará en una Bolivia mejor. Desde nuestra institución y de acuerdo con nuestras posibilidades, podemos hacer mucho.

En este sentido, el objetivo fundamental de los centros educativos es lograr una educación de alta calidad que permita a los estudiantes satisfacer sus necesidades para mejorar su calidad de vida y mejorar las condiciones de la sociedad a la que pertenece.

Por tanto, un administrador de la educación debe poseer una amplia perspectiva y visión de lo que es la educación desde su función social e individual, orientada hacia el ser humano como elemento central de la educación. Como líder, el administrador de la educación debe ser conocedor de la cultura nacional y un estudioso de los cambios de la sociedad y del creciente dinamismo social. Los líderes debemos estar capacitados para enfrentarnos a un mundo en constante evolución, para gestionar y administrar el cambio, en beneficio de la sociedad en que vivimos. Nuestro país y nuestro sistema educativo requieren de líderes innovadores, creativos, dispuestos a romper con los viejos paradigmas e implementar nuevos paradigmas y retos visionarios, que busquen siempre el bien común de todos los involucrados.

Debemos propiciar ambientes de aprendizajes significativos, constructivos, colaborativos y solidarios, que permitan a los estudiantes conocimientos permanentes y profundos para resolver problemas en la vida cotidiana. Si

queremos construir el conocimiento debemos propiciar ambientes constructivistas y enterrar el paradigma en el que el estudiante es concebido como un simple "recipiente".

El sistema educativo requiere de líderes capaces de guiarle por sendas de prosperidad que, al mismo tiempo, le permitan la calidad y el mejoramiento educativo para el país

Solo sistemas educativos orientados por líderes comprometidos con las premisas del desarrollo, pueden formar constructores de su propio conocimiento, de opiniones flexibles, con amplios criterios de criticidad, creatividad y razonamiento; los demás producen simplemente seguidores mecánicos de modelos ya existentes, memorización estéril, conocimientos librescos y conformidad del pensamiento.

Los líderes educativos tienen por compromiso fortalecer y mejorar el sistema educativo. Como bolivianos, tenemos la responsabilidad de forjar una niñez y juventud ávidos de conocimientos, de ideas novedosas, pero convencidos de un protagonismo en la construcción de un mundo más justo y tolerante.

Por esto es que se hace evidente la presencia de líderes en la administración educativa que enfatizan las exigencias de una educación de calidad, eficaz y eficiente, según las características, necesidades e intereses de toda la comunidad, en su contexto social, económico y político. Se necesita de líderes educativos que respiren plenamente la realidad social, que fomenten el trabajo en equipo, bajo la consigna de servir antes de ser servido.

El administrador de la educación líder cumple un papel primordial en la formación de personas para toda la vida. El líder debe hacer de la educación un medio para dar paso al cambio en la conciencia humana; solo así la acción pedagógica, facilitada por la administración educativa se orientará a resolver el

problema de su relación con la realidad social en que se encuentra inmersa. Con el esfuerzo, convicción y dedicación se puede llegar muy lejos y dejar huellas profundas en beneficio de la educación, los educandos y la sociedad. La valoración de la dignidad humana, la consecución del bien común, el desarrollo integral del boliviano y de la comunidad en general, representan los fundamentos inspiradores y orientadores del sistema educativo, piedra angular del desarrollo nacional boliviano.

Los administradores educativos deben plantearse el desafío de tener una nueva mentalidad, visión y actitud comprometida en el desempeño de sus funciones, sin perder de vista la misión como agentes de cambio e innovadores en el proceso formativo de los educandos.

El reto de los administradores de la educación del sistema educativo boliviano debe enfocarse hacia una educación de calidad, integral, basada en valores que enriquezcan la formación del individuo, participativa, con involucramiento de los padres en los procesos de enseñanza y aprendizaje, todo en armonía con un buen clima organizacional. Esto permitirá la motivación de los compañeros y la participación en la mediación de conflictos mediante el mayor conocimiento de cada persona y sus competencias.

La participación auténtica debe facilitar que “aprendamos más de quienes nos rodean” y permitirnos “aceptar críticas que nos lleven a la construcción de nuevos conceptos y conocimientos”.

Se necesita el logro de un adecuado clima organizacional sano y apropiado, con manejo cortés, con tacto y discreción de las relaciones humanas y una comunicación fluida, asertiva y armoniosa entre los participantes y las estructuras de la organización que permitan la participación individual y colectiva en la toma de decisiones y “crear conciencia y sentido de pertenencia para empoderar a los miembros de la organización”. Solo así se logrará “desarrollar

las competencias de todos los colaboradores" y "fomentar el aprendizaje continuo".

Requerimos "sinergia entre los componentes de sistema educativo", "creación participativa de una visión y misión institucional compartida", para "lograr excelencia y calidad en el servicio". Para ello es necesario "promover el pensamiento crítico, la creatividad y la iniciativa de los colaboradores" y "convertir los centros educativos más que en lugares o espacios de enfrentamiento, en lugares o espacios de encuentro, donde se establezcan relaciones adecuadas, concertadas y permanentes con las diversas instancias comunales y sociales". Esto nos permitirá "buscar alianzas con empresas y grupos de la comunidad inmediata para trabajar conjuntamente y lograr beneficios para la escuela", lo cual, a su vez, hará posible "lograr un conocimiento profundo de las necesidades de la sociedad a la cual sirve la escuela y obtener procesos orientados hacia la satisfacción de estas necesidades"

Vistos de esta manera los retos y desafíos de los administradores del sistema educativo boliviano, la administración de la educación será el puente para "sensibilizar a los docentes sobre la utilización de herramientas didácticas que lleven al estudiante por caminos novedosos, donde realmente se rompa la monotonía de las clases magistrales sin innovación ni interacción", para la interiorización de que el trabajo en equipo es fundamental en la gestión realizada y para el cumplimiento de los fines de la educación boliviana.

La presente propuesta esta adaptada de documentos presentados por Randall Durante Calvo, Máster en Educación con Énfasis en Administración Educativa, se recupero este trabajo porque realmente viene a ser un aporte que puede permitir orientar el trabajo de los directores dentro el Sistema Educativo boliviano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABHAVANEL, Harry, HOBBS, Brian, ALLAIRE, Iván, POUPART, Robert, FIRSIROTU, Michaela y SIMARD, Jean-Jacques. "Cultura organizacional". Ed. Legis. Colombia. 1992,

ADAIR, Jhon, "Liderazgo basado en la acción". Ed. Mc. Graw - Hill, México, 1972,

ATAHUICHI Salvatierra, Ricardo (1990) "La política educativa y la escuela en Bolivia". Edit. HISBOL. La Paz.

CALERO, Pérez Mavilo. (1999) "Hacia la excelencia de la educación" ED. San Marcos, Lima.

CONTRERAS Manuel E. (1995) "Estaño, ferrocarriles y modernización: 1990-1930", en Alberto Crespo, José Crespo, y Maria Kent (coord.) Los bolivianos del tiempo. Cuadernos de historia, La Paz. IINDEA.

CONTRERAS Manuel E. (1996), "Análisis comparativo de tres reformas educativas en Bolivia en el siglo XX". III Congreso Iberoamericano de Historia de la educación Latinoamericana, Caracas, Venezuela.

COLINS, James y PARRAS, Jerry (1995) "Empresas que perduran", Edit. Norma, Colombia.

DESSLER, Gary. "Organización y Administración Un Enfoque Conceptual". Ed. Prentice-Hall Internacional. España, 1979.

CHIAVENATO, Adalberto (.2000) "Introducción a la teoría general de la Administración", ED. McGraw-Hill Interamericana, Quinta Edición S.A. Colombia, Santa Fe de Bogota.

CHIAVENATO Adalberto. 2009 "Introducción a la teoría general de la administración ", Ed. Mc.Graw Hill, Santa Fe- Bogotá Colombia.

DRUCKER, P." La Gerencia en Tiempos Difíciles" Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1985.

FARRO Custodio, Francisco. (1995) "Gerencia de Centros Educativos. Hacia la Calidad Total". Centro de Proyección Cristiana Jr. Aguarico. Lima Perú.

FRESCO, Juan Carlos. "Desarrollo Gerencial hacia la Calidad Total". Ed. Macchi. Argentina. 1991.

GUTIERREZ Loza Feliciano. (2000) "Glosario pedagógico", ED. G.G. La Paz.

GUTIERREZ, Mario. "Administrar para la Calidad". Ed. Limusa, México, 1991, págs.

GOMES MEJIA L. R., "Gestión de Recursos humanos" Ed. Prentice Hall, España.

GARCIA MANZANO, O. "Administración y Desarrollo Gerencial", Ed. Diana, México, 1981.

HAINAUT, Lois. (1999) "Los sistemas educativos", Ed. Nancea. Madrid.

HERNÁNDEZ, Roberto."Metodología de la investigación" McGraw, Interamericana, México, 2002.

ISER-Instituto Superior de Educación Rural. (1985) "Administración Educativa" Modulo 11. ED. Cepra, Tarija.

KOONTZ, DONELL Y WEIHRCH. (1987) "Elementos de administración", ED. McGraw-Hill. México.

KENNETH, J. Albert. "Handbook of Business problema Solving. Ed. Mc. Graw hill EE.UU.1992.

LABOUCHEIX, Vincent, "Tratado de la calidad total", Ed. LIMUSA, México, 1994

KAST, Freemont y ROSENZWEIG, James "Organización and Management: a Systems Approach" ed. Graw Hill nueva York- EEUU.

LEY 1565 REFORMA EDUCATIVA. (2005) "Compilación de leyes y otras disposiciones", ED. S.R.L.

MAHON, Roberto. (1991) "Excelencia una forma de vida". De: Javier Vergara Editor S.A. Argentina.

MATERI, Lilia, B.H. y BATHER N. Ruth. (1996) "Administración escolar", ED. Ateneo, Argentina.

MECyD. Compendio de Legislación sobre Reforma Educativa y Leyes conexas, La Paz, 1998

MINISTERIO DE EDUCACION, CULTURA Y DEPORTES (1998) "Compendio de legislación sobre reforma educativa y leyes conexas" ED. UEP.

MINISTERIO DE EDUCACION, CULTURA Y DEPORTE. (2001) "Programa de gestión educativa", ED. UDP. La Paz.

MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA / INSTITUTO DE COOPERACION IBEROAMERICANO. (1996) "Administración y legislación escolar en Bolivia", ED. Arco Iris Color, La Paz.

MOSS Kanter, Rosabeth. (1985) "Lideres, el arte de mandar", Editorial, Merlín Libros, México.

PALLADINO, Enrique. (1998) "Administración y organización, calidad, capacitación, evaluación", ED. Espacio, Buenos Aires Argentina.

PEREZ Elizardo. Warisata (1987) Citado por Puigros. "Tendencias en la educación popular". Tarea No 17.

POZO, Fernando."La Dirección por Sistemas" Ed. Limusa, Madrid España,1982

REYES, Agustín, "Administración moderna" ED. Limusa S.A. Segunda Edición, México 1994.

ROBBINS, Sthepen (1994) "La administración: teoría y práctica", México: Prentice Hall-Hispanoamericano.

SUAREZ, Cristóbal (1986), "Historia de la educación boliviana". Edit. Don La Paz.

TEDESCO Juan Carlos, "Tendencias actuales en las reformas educativas", Boletín del Proyecto Principal de Educación, Diciembre 1994.

TERRY George y FRANKLIN Stephen, "Principios de administración", Ed. Continental, México, 1986.

TORRICO Antelo, Amable, Universidad Autónoma "Juan Misael Saracho", "Administración Educativa", Modulo II.

VERA Palacios, Elsa. "Administración general", citado por Marcos Poma. Plan Operativo.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN APLICADO A DOCENTES

CARGO: _____

ANTIGÜEDAD: _____

Evalúe Ud. cada indicador / pregunta, basándose en su experiencia como facilitador, en la Institución y en su opinión personal, otorgando una calificación (marcando con una X la calificación que Ud. considere para cada Indicador / Pregunta, considerando la siguiente escala.

1 = Óptimo

2 = Bueno

3 = Regular

4 = Malo

5 = Deficiente

CATEGORÍAS SUBCATEG.	INDICADORES / PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1. Administración	Promueve el cumplimiento de metas o funciones en la gestión escolar.					
	Promueve las relaciones interpersonales en el grupo de trabajo (profesores, personal administrativo y de servicio)					
	Facilita el dialogo y la posibilidad de tomar determinaciones en grupo					
	El personal docente y administrativo toman iniciativas para las actividades curriculares,					
	Las diferencias de opinión entre docente y director son usadas y aceptadas productivamente					
2. Gestión 2.1. Gestión	Al Director le preocupa la calidad de los resultados del trabajo docente					
	El director hace que todo el personal docente, administrativo y de servicio conozcan bien sus funciones con una adecuada orientación					
	Se evalúa periódicamente el trabajo realizado y su correspondencia con los resultados esperados					
2.2. Cultura Organizacional	Existe disposición para aceptar las decisiones del director					
	A su criterio, los recursos humanos son utilizados adecuadamente					
	El personal del establecimiento aporta ideas para mejorar el desarrollo del trabajo en el Centro y son tomadas en cuenta					
2.3. Calidad	El director considera más importante la obtención de resultados y no el desarrollo de las actividades curriculares y co-curriculares					

ÁREAS DE IDENTIFICACIÓN	INDICADORES / PREGUNTAS	1	2	3	4	5
2.4. Eficacia	<p>Cada persona a cargo de una actividad o proyecto tiene la autoridad necesaria para tomar las decisiones correspondientes a su trabajo</p> <p>El personal puede ver al director cuantas veces sea necesario</p>					
2.5. Eficiencia	<p>Los recursos humanos son considerados, por el Director, como la primera prioridad</p>					
2.6. Funcionalidad	<p>Funcionan adecuadamente las instancias que resuelven conflictos en la Institución.</p> <p>Las determinaciones para realizar actividades de todo tipo se cumplen en su totalidad</p> <p>Es necesario emplear presiones y sanciones para realizar las actividades determinadas por el Director o el conjunto del personal</p>					
2.7. Identidad	<p>El personal docente y administrativo conoce la filosofía de la Unidad Educativa en la que trabaja</p> <p>Su labor educativa como docente es valorada por el Director</p>					
2.8. Efectividad	<p>El personal esta informado de circulares, notificaciones y otros asuntos de la Unidad educativa</p> <p>Se usan mas comunicaciones verbales que escritas</p> <p>Existe una estructura organizacional adecuada con los padres de familia o las juntas escolares</p> <p>Existe planificación de las actividades institucionales y académicas</p> <p>Se realizan reuniones con las juntas escolares para la planificación escolar</p>					
3. Planificación	<p>El director conoce los métodos para la elaboración de proyectos educativos que socializa con el personal</p> <p>El director se interesa por conocer innovaciones sobre el trabajo de aula e incorporarlas en la planificación académica</p>					

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN APLICADO A ADMINISTRATIVOS

CARGO: _____

ANTIGÜEDAD: _____

Evalúe Ud. cada indicador / pregunta, basándose en su experiencia como facilitador, en la Institución y en su opinión personal, otorgando una calificación (marcando con una X la calificación que Ud. considere para cada Indicador / Pregunta, considerando la siguiente escala.

1 = Óptimo 2 = Bueno
3 = Regular 4 = Malo
5 = Deficiente

CATEGORÍAS SUBCATEG.	INDICADORES / PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1. Administración	Promueve el cumplimiento de metas o funciones en la gestión escolar.					
	Promueve las relaciones interpersonales en el grupo de trabajo (profesores, personal administrativo y de servicio					
	Facilita el dialogo y la posibilidad de tomar determinaciones en grupo					
	El personal docente y administrativo toman iniciativas para las actividades curriculares					
	Las diferencias de opinión entre docente y director son usadas y aceptadas productivamente					
2. Gestión	Al Director le preocupa la calidad de los resultados del trabajo docente					
	El director hace que todo el personal docente, administrativo y de servicio conozcan bien sus funciones con una adecuada orientación					
2.1. Gestión	Se evalúa periódicamente el trabajo realizado y su correspondencia con los resultados esperados					
	Existe disposición para aceptar las decisiones del director					
2.2. Cultura Organizacional	A su criterio, los recursos humanos son utilizados adecuadamente					
	El personal del establecimiento aporta ideas para mejorar el desarrollo del trabajo en el Centro y son tomadas en cuenta					
2.3. Calidad	El director considera más importante la obtención de resultados y no el desarrollo de las actividades curriculares y co-curriculares					

ÁREAS DE IDENTIFICACIÓN	INDICADORES / PREGUNTAS	1	2	3	4	5
2.4. Eficacia	<p>Cada persona a cargo de una actividad o proyecto tiene la autoridad necesaria para tomar las decisiones correspondientes a su trabajo</p> <p>El personal puede ver al director cuantas veces sea necesario</p>					
2.5. Eficiencia	<p>Los recursos humanos son considerados, por el Director, como la primera prioridad</p>					
2.6. Funcionalidad	<p>Funcionan adecuadamente las instancias que resuelven conflictos en la Institución.</p> <p>Las determinaciones para realizar actividades de todo tipo se cumplen en su totalidad</p> <p>Es necesario emplear presiones y sanciones para realizar las actividades determinadas por el Director o el conjunto del personal</p>					
2.7. Identidad	<p>El personal docente y administrativo conoce la filosofía de la Unidad Educativa en la que trabaja</p>					
2.8. Efectividad	<p>Su labor educativa como docente es valorada por el Director</p> <p>El personal esta informado de circulares, notificaciones y otros asuntos de la Unidad educativa</p> <p>Se usan mas comunicaciones verbales que escritas</p> <p>Existe una estructura organizacional adecuada con los padres de familia o las juntas escolares</p> <p>Existe planificación de las actividades institucionales y académicas</p> <p>Se realizan reuniones con las juntas escolares para la planificación escolar</p>					
3. Planificación	<p>El director conoce los métodos para la elaboración de proyectos educativos que socializa con el personal</p> <p>El director se interesa por conocer innovaciones sobre el trabajo de aula e incorporarlas en la planificación académica</p>					

ANEXO 1
ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES

1. ¿Qué principios y etapas del Proceso Administrativo aplica en su establecimiento?
 - a) Planificación ()
 - b) Organización ()
 - c) Ejecución ()
 - d) Control ()
 - e) Ninguno ()

2. ¿A su juicio cuales son los problemas más importantes que dificultan su gestión administrativa?
 - a) Dificultad en cumplimiento de programas curriculares ()
 - b) Coordinación con docentes, padres de familia y otros ()
 - c) Huelgas y paros de los maestros – conflictos sociales ()
 - d) Otros _____ ()

3. ¿Cómo considera su función administrativa?
 - a) Necesaria y complicada ()
 - b) Importante p/ Institución ()
 - c) Apoya el cambio en la Educ. ()
 - d) Crítica la calidad Educativa ()
 - e) Otros _____ ()

4. ¿A su juicio que importancia tiene el administrador educativo en el tema pedagógico?
 - a) Crítica ()
 - b) Muy importante ()
 - c) Relativa ()
 - d) Poco importante ()
 - e) Ninguna ()

5. ¿Como motiva y estimula al personal a su cargo para el desempeño de sus funciones?
 - a) Charlas ()
 - b) Información ()
 - c) Trato afable ()
 - d) No motivo ()

6. ¿Como realiza la adecuada identificación de necesidades del establecimiento?
 - a) Observación ()
 - b) Preguntando a docentes y adm. ()
 - c) Experiencia ()
 - d) Conocimiento de la Institución ()

e) En equipo ()

7. ¿Cómo realiza el análisis de los factores condicionantes en la planificación del proyecto educativo?

- a) No se realiza porque casi todo ya está definido en la Distrital ()
- b) Solamente algunos factores que no están definidos totalmente ()
- c) Evaluación parcial de los factores que tienen mayores limitaciones ()
- d) Evaluación de los factores que contribuyen a la calidad educativa ()
- e) Otros _____ ()

8. ¿Como define los objetivos y metas de la institución a su cargo?

- a) Objetivos y metas enmarcados en la Reforma Educativa ()
- b) Objetivos y metas que contribuyen a la calidad educativa ()
- c) Objetivos que no se encuentran definidos por SEDUCA ()
- d) Otros _____ ()

9. ¿Su actuación administrativa se fundamenta en algún modelo educativo?

- a) En el modelo de cambio ()
- b) En el constructivismo ()
- c) En el conductismo ()
- e) En ninguno ()

10. ¿Que criterios utiliza para evaluar el desempeño docente, administrativo y de servicio?

- a) Cumplimiento de programa ()
- b) Cumplimiento de horario ()
- c) Ambos a) y b)

11. ¿El establecimiento que dirige se encuentra dentro del proceso de la Reforma Educativa? ¿Como lo realiza?

SI () NO ()

¿Cómo lo realiza? _____

12. ¿Realizo cursos de actualización sobre la Reforma Educativa? ¿Cómo lo aplica?

SI () NO ()

¿Cómo lo aplica? _____

ANEXO 1 ENCUESTA APLICADA A PADRES DE FAMILIA

ESTABLECIMIENTO

- 1) ¿Se observa actitud de liderazgo en el Director?
SI MEDIANAMENTE NO
- 2) ¿Existe un ambiente cordial en las relaciones humanas de la comunidad educativa?
SI MEDIANAMENTE NO
- 3) ¿Se observa arreglo personal adecuado en docentes y administrativos de la unidad?
SI MEDIANAMENTE NO
- 4) ¿El personal docente, administrativo y alumnado cumple con el horario establecido?
SI MEDIANAMENTE NO
- 5) ¿Existe un adecuado control en el ingreso de docentes y administrativos?
SI MEDIANAMENTE NO
- 6) ¿Existe orden en el ingreso a clases?
SI MEDIANAMENTE NO
- 7) ¿Se observa mecanismos adecuados para el control de la disciplina?
SI MEDIANAMENTE NO
- 8) ¿Se observa aplicación de sanciones o castigos a los alumnos?
SI MEDIANAMENTE NO
- 9) ¿Los ambientes se encuentran adecuadamente preparados?
SI MEDIANAMENTE NO
- 10) ¿Los materiales de trabajo se encuentran adecuadamente distribuidos y listos para su uso?
SI MEDIANAMENTE NO

ANEXO 2

RESULTADOS DE CUESTIONARIO APLICADO A DOCENTES

ANTIGÜEDAD: _____

n = 40

Evalúe Ud. cada indicador / pregunta, basándose en su experiencia como facilitador, en la Institución y en su opinión personal, otorgando una calificación (marcando con una X la calificación que Ud. considere para cada Indicador / Pregunta, considerando la siguiente escala.

1 = Óptimo **2 = Bueno**
3 = Regular **4 = Malo**
5 = Deficiente

CATEGORÍAS SUBCATEG.	INDICADORES / PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1. Administración	Promueve el cumplimiento de metas o funciones en la gestión escolar.	3 7,5%	2 5%	15 37,5%	12 30%	8 20%
	Promueve las relaciones interpersonales en el grupo de trabajo (profesores, personal administrativo y de servicio)	2 5%	4 10%	6 15%	18 45%	10 25%
	Facilita el dialogo y la posibilidad de tomar determinaciones en grupo	4 10%	4 10%	16 40%	7 17,5%	9 22,5%
	El personal docente y administrativo toman iniciativas para las actividades curriculares	1 2,5%	2 5%	8 20%	23 57,5%	6 15%
	Las diferencias de opinión entre docente y director son usadas y aceptadas productivamente	0 0%	2 5%	7 17,5%	27 67,5%	4 10%
2. Gestión 2.1. Gestión	Al Director le preocupa la calidad de los resultados del trabajo docente	3 7,5%	4 10%	8 20%	14 35%	11 27,5%
	El director hace que todo el personal docente, administrativo y de servicio conozcan bien sus funciones con una adecuada orientación	1 2,5%	7 17,5%	12 30%	12 30%	8 20%
	Se evalúa periódicamente el trabajo realizado y su correspondencia con los resultados esperados	0 0%	6 15%	11 27,5%	14 35%	9 22,5%
	Existe disposición para aceptar las decisiones del director	0 0%	5 12,5%	15 37,5%	10 25%	10 25%
2.2. Cultura Organizacional	A su criterio, los recursos humanos son utilizados adecuadamente	0 0%	4 10%	12 15%	16 40%	8 20%
	El personal del establecimiento aporta ideas para mejorar el desarrollo del trabajo en el Centro y son tomadas en cuenta	0 0%	6 15%	13 17,5%	16 40%	5 12,5%
2.3. Calidad	El director considera más importante la obtención de resultados y no el desarrollo de las actividades curriculares y co-curriculares	0 0%	7 17,5%	8 20%	14 35%	11 27,5%

ÁREAS DE IDENTIFICACIÓN	INDICADORES / PREGUNTAS	1	2	3	4	5
2.4. Eficacia	Cada persona a cargo de una actividad o proyecto tiene la autoridad necesaria para tomar las decisiones correspondientes a su trabajo	1 2,5%	6 15%	11 27,5%	14 35%	6 15%
	El personal puede ver al director cuantas veces sea necesario	4 10%	7 17,5%	15 37,5%	12 30%	2 5%
2.5. Eficiencia	Los recursos humanos son considerados, por el Director, como la primera prioridad	3 7,5%	6 15%	12 30%	12 30%	7 17,5%
2.6. Funcionalidad	Funcionan adecuadamente las instancias que resuelven conflictos en la Institución.	3 7,5%	7 17,5%	15 37,5%	10 25%	5 12,5%
	Las determinaciones para realizar actividades de todo tipo se cumplen en su totalidad	2 5%	5 12,5%	12 30%	19 47,5%	2 5%
2.7. Identidad	Es necesario emplear presiones y sanciones para realizar las actividades determinadas por el Director o el conjunto del personal	3 7,5%	6 15%	7 17,5%	22 55%	1 2,5%
	El personal docente y administrativo conoce la filosofía de la Unidad Educativa en la que trabaja	3 7,5%	9 22,5%	13 32,5%	10 25%	5 12,5%
2.8. Efectividad	Su labor educativa como docente es valorada por el Director	2 5%	8 20%	14 35%	7 17,5%	9 22,5%
	El personal esta informado de circulares, notificaciones y otros asuntos de la Unidad educativa	3 7,5%	7 17,5%	12 30%	9 22,5%	9 22,5%
	Se usan mas comunicaciones verbales que escritas	2 5%	5 12,5%	9 22,5%	21 52,5%	2 5%
	Existe una estructura organizacional adecuada con los padres de familia o las juntas escolares	1 2,5%	4 10%	10 25%	20 50%	5 12,5%
3. Planificación	Existe planificación de las actividades institucionales y académicas	0 0%	3 7,5%	8 20%	18 45%	11 27,5%
	Se realizan reuniones con las juntas escolares para la planificación escolar	1 2,5%	6 15%	9 22,5%	12 30%	12 30%
	El director conoce los métodos para la elaboración de proyectos educativos que socializa con el personal	0 0%	4 10%	11 27,5%	19 47,5%	6 15%
	El director se interesa por conocer innovaciones sobre el trabajo de aula e incorporarlas en la planificación académica	0 0%	5 12,5%	6 15%	16 40%	13 32,5%

ANEXO 2

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A ADMINISTRATIVOS

ANTIGÜEDAD: _____

n = 20

Evalúe Ud. cada indicador / pregunta, basándose en su experiencia como facilitador, en la Institución y en su opinión personal, otorgando una calificación (marcando con una X la calificación que Ud. considere para cada Indicador / Pregunta, considerando la siguiente escala.

1 = Óptimo **2 = Bueno**
3 = Regular **4 = Malo**
5 = Deficiente

CATEGORÍAS SUBCATEG.	INDICADORES / PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1. Administración	Promueve el cumplimiento de metas o funciones en la gestión escolar.	2 10%	3 15%	5 25%	7 35%	3 15%
	Promueve las relaciones interpersonales en el grupo de trabajo (profesores, personal administrativo y de servicio)	1 5%	4 20%	6 30%	8 40%	1 5%
	Facilita el dialogo y la posibilidad de tomar determinaciones en grupo	0 0%	3 15%	4 20%	6 30%	7 35%
	El personal docente y administrativo toman iniciativas para las actividades curriculares	1 5%	3 15%	5 25%	5 25%	6 30%
	Las diferencias de opinión entre docente y director son usadas y aceptadas productivamente	0 0%	5 25%	3 15%	11 55%	1 5%
2. Gestión 2.1. Gestión	Al Director le preocupa la calidad de los resultados del trabajo docente	4 20%	6 30%	6 30%	3 15%	1 5%
	El director hace que todo el personal docente, administrativo y de servicio conozcan bien sus funciones con una adecuada orientación	3 15%	5 25%	5 25%	4 20%	3 15%
	Se evalúa periódicamente el trabajo realizado y su correspondencia con los resultados esperados	1 5%	3 15%	3 15%	11 55%	2 10%
2.2. Cultura Organizacional	Existe disposición para aceptar las decisiones del director	0 0%	2 10%	3 15%	6 30%	9 45%
	A su criterio, los recursos humanos son utilizados adecuadamente	0 0%	1 5%	2 10%	7 35%	10 50%
2.3. Calidad	El personal del establecimiento aporta ideas para mejorar el desarrollo del trabajo en el Centro y son tomadas en cuenta	2 10%	3 15%	4 20%	4 20%	7 35%
	El director considera más importante la obtención de resultados y no el desarrollo de las actividades curriculares y co-curriculares	1 5%	5 25%	5 25%	6 30%	3 15%

ÁREAS DE IDENTIFICACIÓN	INDICADORES / PREGUNTAS	1	2	3	4	5
2.4. Eficacia	Cada persona a cargo de una actividad o proyecto tiene la autoridad necesaria para tomar las decisiones correspondientes a su trabajo	2 10%	4 20%	7 35%	4 20%	3 15%
	El personal puede ver al director cuantas veces sea necesario	1 5%	3 15%	8 40%	7 35%	1 5%
2.5. Eficiencia	Los recursos humanos son considerados, por el Director, como la primera prioridad	0 0%	2 10%	3 15%	4 20%	11 55%
2.6. Funcionalidad	Funcionan adecuadamente las instancias que resuelven conflictos en la Institución.	1 5%	3 15%	3 15%	5 25%	8 40%
	Las determinaciones para realizar actividades de todo tipo se cumplen en su totalidad	0 0%	2 10%	5 25%	4 20%	9 45%
	Es necesario emplear presiones y sanciones para realizar las actividades determinadas por el Director o el conjunto del personal	0 0%	3 15%	4 20%	5 25%	8 40%
2.7. Identidad	El personal docente y administrativo conoce la filosofía de la Unidad Educativa en la que trabaja	0 0%	2 10%	3 15%	6 30%	8 40%
2.8. Efectividad	Su labor educativa como docente es valorada por el Director	0 0%	1 5%	4 20%	5 25%	10 50%
	El personal esta informado de circulares, notificaciones y otros asuntos de la Unidad educativa	1 5%	4 20%	4 20%	7 35%	4 20%
	Se usan mas comunicaciones verbales que escritas	1 5%	2 10%	5 25%	6 30%	6 30%
	Existe una estructura organizacional adecuada con los padres de familia o las juntas escolares	0 0%	3 15%	4 20%	3 15%	10 50%
	Existe planificación de las actividades institucionales y académicas	2 10%	2 10%	3 15%	3 15%	10 50%
	Se realizan reuniones con las juntas escolares para la planificación escolar	1 5%	2 10%	2 10%	3 15%	12 60%
3. Planificación	El director conoce los métodos para la elaboración de proyectos educativos que socializa con el personal	0 0%	2 10%	3 15%	3 15%	12 60%
	El director se interesa por conocer innovaciones sobre el trabajo de aula e incorporarlas en la planificación académica	0 0%	1 5%	4 20%	2 10%	13 65%

ANEXO 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES

1. ¿Qué principios y etapas del Proceso Administrativo aplica en su establecimiento?

a) Planificación (3/15%)	b) Organización (2/10%)
c) Ejecución (6/30%)	d) Control (6/30%)
e) Ninguno (3/15%)	

2. ¿A su juicio cuales son los problemas más importantes que dificultan su gestión administrativa?

a) Dificultad en cumplimiento de programas curriculares	(4/20%)
b) Coordinación con docentes, padres de familia y otros	(5/25%)
c) Huelgas ya paros de los maestros – conflictos sociales	(8/40%)
d) Otros – Estudiantes, conflictos con docentes y estud. –	(3/15%)

3. ¿Como considera su función administrativa?

a) Necesaria y complicada (7/35%)	b) Importante p/ Institución (6/30%)
c) Apoya el cambio en la Educ. (2/10%)	d) Crítica en la calidad Educ. (3/10%)
e) Otros _Sacrificada (2/10%)	

4. ¿A su juicio que importancia tiene el administrador educativo en el tema pedagógico?

a) Crítica (3/25%)	b) Muy importante (4/20%)
c) Relativa (4/20%)	d) Poco importante (7/35%)
e) Ninguna (2/10%)	

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

a) Charlas (7/35%)	b) Información (2/10%)
c) Trato afable (6/30%)	d) No motivo (5/25%)

6. ¿Como realiza la adecuada identificación de necesidades del establecimiento?
- | | | | |
|----------------|---------|-----------------------------------|---------|
| a) Observación | (6/30%) | b) Preguntando a docentes y adm. | (2/10%) |
| c) Experiencia | (4/20%) | d) Conocimiento de la Institución | (5/25%) |
| e) En equipo | (3/15%) | | |
7. ¿Cómo realiza el análisis de los factores condicionantes en la planificación del proyecto educativo?
- | | |
|---|---------|
| a) No se realiza porque casi todo ya está definido en la Dir. Distrital | (6/30%) |
| b) Solamente algunos factores que no están definidos totalmente | (2/10%) |
| c) Evaluación parcial de los factores que tienen mayores limitaciones | (4/20%) |
| d) Evaluación de los factores que contribuyen a la calidad educativa | (3/15%) |
| e) Otros _Se planifican aspectos complementarios no centrales | (5/25%) |
8. ¿Como define los objetivos y metas de la institución a su cargo?
- | | |
|---|---------|
| a) Objetivos y metas enmarcados en la Reforma Educativa | (4/20%) |
| b) Objetivos y metas que contribuyen a la calidad educativa | (3/15%) |
| c) Objetivos que no se encuentran definidos por SEDUCA | (8/40%) |
| d) Otros _ Según requerimientos y situación de la Institución | (3/15%) |
| _ Objetivos que se pueden alcanzar y lograr | (2/10%) |
9. ¿Su actuación administrativa se fundamenta en algún modelo educativo?
- | | | | |
|---------------------------|---------|--------------------------|---------|
| a) En el modelo de cambio | (4/20%) | b) En el constructivismo | (3/15%) |
| c) En el conductismo | (5/25%) | e) En ninguno | (7/35%) |
10. ¿Que criterios utiliza para evaluar el desempeño docente, administrativo y de servicio?
- | | | | |
|-----------------------------|----------|----------------------------|---------|
| a) Cumplimiento de programa | (12/60%) | b) Cumplimiento de horario | (5/25%) |
| c) Ambos a) y b) | (3/15%) | | |
11. ¿El establecimiento que dirige se encuentra dentro del proceso de la Reforma Educativa? ¿Como lo realiza?
- | | | | | |
|-------------------|-----------------------|----------|---------------|---------|
| SI | (17/85%) | NO | (3/15%) | |
| ¿Cómo lo realiza? | Proceso de aplicación | (11/55%) | Ya implantado | (6/30%) |

12. ¿Realizo cursos de actualización sobre la Reforma Educativa? ¿Cómo lo aplica?

SI (9/45%)

NO (11/55%)

¿Cómo aplica? Calidad (5/25%) Mejora continua (3/15%) No aplica (2/10%)

ANEXO 2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A PADRES DE FAMILIA

- 1) ¿Se observa actitud de liderazgo en el Director?
SI (11/55%) MEDIANAMENTE (5/25%) NO (4/20%)
- 2) ¿Existe un ambiente cordial en las relaciones humanas de la comunidad educativa?
SI (4/20%) MEDIANAMENTE (12/60%) NO (4/20%)
- 3) ¿Se observa arreglo personal adecuado en docentes y administrativos de la unidad?
SI (8/40%) MEDIANAMENTE (9/45%) NO (3/15%)
- 4) ¿El personal docente, administrativo y alumnado cumple con el horario establecido?
SI (11/55%) MEDIANAMENTE (5/25%) NO (4/16%)
- 5) ¿Existe un adecuado control en el ingreso de docentes y administrativos?
SI (10/50%) MEDIANAMENTE (4/20%) NO (6/30%)
- 6) ¿Existe orden en el ingreso a clases?
SI (7/35%) MEDIANAMENTE (5/25%) NO (8/40%)
- 7) ¿Se observa mecanismos adecuados para el control de la disciplina?
SI (6/30%) MEDIANAMENTE (3/15%) NO (11/55%)
- 8) ¿Se observa aplicación de sanciones o castigos a los alumnos?
SI (4/20%) MEDIANAMENTE (5/25%) NO (11/55%)
- 9) ¿Los ambientes se encuentran adecuadamente preparados?
SI (3/15%) MEDIANAMENTE (4/20%) NO (13/65%)
- 10) ¿Los materiales de trabajo se encuentran adecuadamente distribuidos y listos para su uso?
SI (5/25%) MEDIANAMENTE (3/15%) NO (12/60%)

ANEXO 3**MUESTRA DE DIRECTORES CON CARGO 228**

DISTRITO	NOMBRE Y APELLIDO	UNIDAD EDUCATIVA
2	Gerardo Apaza Condori	U.E. Achumani
	Cristina Callisaya Parra	U.E. Armando Escobar Uría
	Bartolomé Coronel Leaño	U.E. Juan Carriles Mañana
	Bernardo Crispín Chambi	U.E. República del Paraguay
	Eduardo Flores Vargas	U.E. San Salvador
	Arturo Gutierrez Huanapaco	U.E. Mcal. Antonio José de Sucre
	Elena Huaynoca Ticona	U.E. Luis Espinal Camps
	María Ruth Lanza Monje	U.E. Gral. José Manuel Pando
	María Luz Loma Tórrez	U.E. Rene Barrientos Ortuño
	Germán Olivares Quisberth	U.E. Gualberto Villarroel
3	Nelly Veliz de Guzmán	U.E. Alfredo Vargas
	Jesús Hinojosa Carrasco	U.E. Santa Rosa Grande
	Roberto Mendoza Pérez	U.E. Yugoslavia
	Fidel Ramos Fernández	U.E. República de Francia
	Emilio C. Paz Condori	U.E. Abraham Lincoln
	José Zegarrundo Aliaga	U.E. La Merced
	María D. Romero Conde	U.E. Modesta Sanjínez
	Freddy Rodríguez Ugarte	U.E. Ricardo Jaimes Freyre
	Carmen Callisaya Montaña	U.E. Sergio Suárez Figueroa
	Crecencio Chamani Mareño	U.E. Luis Ernest

