

UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO
ÁREA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TESIS DE GRADO

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL UN FACTOR INCIDENTE EN
LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE CALIDAD EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL
DE EDUCACIÓN EL ALTO – 3**

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

POSTULANTE: JUAN QUISPE SURI
TUTOR: M. SC. EDISON EDUARDO NAPA ARANO

EL ALTO - BOLIVIA

2019

DEDICATORIA:

A mi mamá Francisca Suri Paredes, que es un pilar fundamental en mi vida, quien ha estado a mi lado brindándome su apoyo incondicional.

A mi papá Casimiro Quispe Mamani, por su sacrificio y con su ejemplo me enseñó siempre a salir adelante, recordarme que no existen barreras para alcanzar mis metas.

A mis queridos hermanos y hermanas, quienes han sido la fuente de superación, que me han proporcionado las fuerzas necesarias para seguir adelante en la vida.

Juan Quispe Suri

AGRADECIMIENTOS:

A la Universidad Pública de El Alto, Área Ciencias de la Educación, Carrera Ciencias de la Educación, por haberme permitido formar parte de esta casa de estudios superiores.

A mi Tutor M. Sc. Edison Eduardo Napa Arano, por aceptar ser un guía en este proceso y brindarme su apoyo, orientación, experiencia y profesionalismo.

A los docentes de la Carrera Ciencias de la Educación por la dedicación apoyo y transmisión de conocimientos para mejorar nuestra forma de vida y aprendizaje a lo largo de nuestra formación profesional.

Y sobre todo a Dios, que guarda mi existencia, por haberme dado la vida.

ii GRACIAS!!

RESUMEN

La planeación estratégica es un proceso sistemático organizada y producida en base a la realidad institucional, que permite identificar las oportunidades para el mejoramiento de la institución educativa en servicio, por otro lado, la planeación estratégica es una manera de pensar en la institución, de cómo se llevan a cabo las actividades educativas cotidianas; el convencimiento del nivel en qué se encuentra la institución y tener en claro como llegará a su meta fijada. De esta manera se proyecta el logro de los objetivos institucionales, con la finalidad de establecer guías generales de trabajo que va diseñada fundamentalmente para cada establecimiento educativo, con un proceso continuo que parte del mismo contexto institucional, que identifica, analiza las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Además, la planeación estratégica institucional, determina: la filosofía, misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias administrativas, políticas, programas, toma de decisiones y su presupuesto institucional.

El modelo de la gestión estratégica es el proceso de cambio que implica una mirada a largo plazo, que tiene como eje central a conjunto de acciones llevadas por los diversos actores educativos (Director Distrital, personal Técnico del Distrito y directivos de las Unidades Educativas), que determinan acciones en la toma de decisiones como una administración estratégica. La misma es evaluada sistemáticamente por su organización, donde los objetivos y metas son logrados de acuerdo a su cronograma establecido.

La Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, lleva adelante la administración educativa a nivel jurisdiccional, con sus funciones y atribuciones enfocada a la educación alteña, cumpliendo la normatividad vigente que establece la Dirección Departamental de Educación La Paz, para una educación de calidad, donde: la planeación, organización, dirección, ejecución y control; es la base fundamental para tener la eficacia y eficiente administrativa.

Palabra clave: La planeación estratégica institucional para la gestión administrativa de calidad.

ÍNDICE GENERAL

	<i>Pág.</i>
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	iv
ÍNDICE CUADROS	x
ÍNDICE TABLAS	x
ÍNDICE GRÁFICOS	xi
INTRODUCCIÓN	xiii

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	15
1.1.1. Contextualización.....	15
1.1.2. Identificación del Problema	15
1.1.3. Formulación del Problema	19
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	19
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.3.1. Objetivo General	21
1.3.2. Objetivos Específicos	21
1.4. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.4.1. Delimitación temática	21
1.4.2. Delimitación espacial.....	21
1.4.3. Delimitación temporal.....	22
1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
1.6. HIPÓTESIS.....	22
1.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	22

CAPÍTULO II: ESTADO DE ARTE

2.2. ESTADO DE ARTE.....	26
2.2.1. Metodología del estado de arte	26
2.2.2. Antecedentes de la investigación	26
2.3. INTEGRACIÓN Y COMPRENSIÓN DE LA TEORÍA	31

CAPÍTULO III: SUSTENTO TEÓRICO

3.1. MARCO INSTITUCIONAL	33
3.1.1. Antecedentes.....	33
3.1.2. Aspectos situacionales de la Dirección Distrital de Educación.....	33

3.1.2.1. Ubicación	33
3.1.2.2. Geografía	34
3.1.2.4. Cultural.....	34
3.1.2.5. Educativo	35
3.1.3. Actividades administrativas de la Dirección Distrital de Educación	35
3.1.3.1. Director Distrital.....	36
3.1.3.2. Técnico de Recursos Humanos (RR. HH.)	36
3.1.3.3. Técnico de Sistema de Información Educativa (SIE)	36
3.1.3.4. Técnico de Participación Popular	37
3.1.3.5. Técnico de Seguimiento y Supervisión	37
3.1.3.6. Personal Directivo de las Unidades Educativas	37
3.1.4. Unidades Educativas pertenecientes a la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3	38
3.2. MARCO JURÍDICO.....	40
3.2.1. Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia	40
3.2.2. Ley N° 1178, Administración y Control Gubernamentales (SAFCO)...	40
3.2.3. Ley de la Educación N° 070, “Avelino Siñani - Elizardo Pérez”	41
3.2.4. Decreto Supremo N° 0813/2011, Estructura Composición y Funciones de las Direcciones Departamentales de Educación (DDE)	41
3.2.4.1. Atribuciones del Director o Directora Departamental	42
3.2.4.2. Atribuciones del Director o Directora Distrital.....	43
3.2.4.3. Atribuciones del Director o Directora de la Unidad Educativa	45
3.3. MARCO HISTÓRICO.....	46
3.3.1. Historia de la planeación	46
3.3.2. Surgimiento de la estrategia.....	47
3.3.3. Origen de la administración.....	48
3.4. MARCO CONCEPTUAL	49
3.4.1. Conceptualización de la planeación	49
3.4.1.1. Plan.....	51
3.4.1.2. Planificación	51
3.4.2. Conceptualización de la estrategia.....	53
3.4.2.1. Lineamiento.....	54
3.4.2.2. Líneas de acción o trabajo	55
3.4.3. Institución educativa	55
3.4.3.1. Clima institucional	56
3.4.3.2. Clima organizacional.....	56
3.4.4. Administración.....	57
3.4.4.1. Gestión administrativa.....	58
3.4.4.2. Gestión administrativa de calidad	58

3.4.4.3. Calidad administrativa en la educación	59
3.4.5. Funciones administrativas	59
3.4.5.1. Planeación	59
3.4.5.1.1. Toma de decisiones	60
3.4.5.1.2. Administración estratégica	60
3.4.5.2. Organización	61
3.4.5.2.1. Estructura organizacional.....	62
3.4.5.2.2. Administración de recursos humanos	62
3.4.5.2.3. Manejo de equipos de trabajo.....	62
3.4.5.2.4. Cambio e innovación	62
3.4.5.3. Dirección	63
3.4.5.3.1. Comportamiento organizacional	63
3.4.5.3.2. Motivación.....	64
3.4.5.3.3. Administrador como líder	64
3.4.5.4. Control	64
3.4.5.4.1. El control administrativo	65
3.4.5.4.2. La importancia del control.....	65
3.5. MARCO TEÓRICO	65
3.5.1. Proceso de la planeación	65
3.5.1.1. Naturaleza de la planeación.....	66
3.5.1.2. Importancia de la planeación	67
3.5.1.3. Fundamentos de la planeación	68
3.5.1.4. Horizonte de la planeación.....	69
3.5.1.5. Niveles de la planeación	70
3.5.1.5.1. Planeación a corto plazo.....	70
3.5.1.5.2. Planeación a mediano plazo	71
3.5.1.5.3. Planeación a largo plazo.....	71
3.5.2. Proceso de la planeación estratégica.....	72
3.5.2.1. Análisis (FODA)	74
3.5.2.2. Diagrama de la planeación estratégica	74
3.5.2.3. Propósito de la planeación	75
3.5.3. Administración estratégica	75
3.5.3.1. Pasos de la administración estratégica.....	75
3.5.3.2. Formulación de la estrategia	76
3.5.3.3. Ejecución de la estrategia	77
3.5.3.4. Evaluación de la estrategia	78
3.5.4. Planeación estratégica de recursos humanos.....	78
3.5.4.1. Administración de recursos humanos	78
3.5.4.2. Gestión estratégica de recursos humanos	80
3.5.4.3. Planeación estratégica de recursos humanos.....	80

3.5.5. Administración y gestión de calidad	80
3.5.5.1. Eficacia	81
3.5.5.2. Eficiente	81
3.5.5.3. Principios básicos del directivo en la gestión administrativa de calidad.....	81

CAPÍTULO IV:
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	83
4.2. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	83
4.3. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	84
4.4. PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	84
4.5. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	84
4.5.1. Métodos teóricos	84
4.5.2. Métodos empíricos	85
4.5.3. Técnicas e instrumentos de la investigación	85
4.5.3.1. Técnicas.....	85
4.5.3.2. Instrumentos	86
4.5.3.2.1. Guía de cuestionario.....	86
4.5.3.2.2. Guía de entrevista estructurada.....	87
4.6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO, POBLACIÓN Y LA MUESTRA....	87
4.6.1. Universo	87
4.6.2. Población	87
4.6.3. Muestra	88
4.6.4. Tipo de la muestra.....	90
4.7. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	90
4.8. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	91

CAPÍTULO V:
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	93
5.1.1. Resultados del cuestionario 1, del Director Distrital y personal Técnico de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3.....	94
5.1.2. Resultados del cuestionario 2, del personal Directivo de las Unidades Educativas pertenecientes a la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3	115
5.1.3. Análisis e interpretación de las entrevistas realizadas en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3	134

CAPÍTULO VI:
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.	Conclusiones	140
6.2.	Recomendaciones	146

CAPÍTULO VII:
PROPUESTA INSTITUCIONAL

7.1.	PRESENTACIÓN.....	149
7.2.	BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN	149
7.3.	MARCO LEGAL.....	151
7.4.	DATOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN	153
7.5.	ORGANISMOS DE COORDINACIÓN	153
7.6.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	154
7.7.	ESTADÍSTICA	155
7.7.1.	Unidades Educativas.....	155
7.7.2.	Matrícula Escolar.....	155
7.8.	PERFIL DE LOS ACTORES EDUCATIVOS.....	156
7.9.	PRINCIPIOS INSTITUCIONALES	158
7.10.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	159
7.10.1.	Conceptualización estratégica.....	159
7.10.1.1.	Declaración de misión.....	159
7.10.1.2.	Declaración de visión	159
7.10.1.3.	Declaración de valores.....	159
7.10.2.	Análisis Estratégico	161
7.10.2.1.	Análisis interno.....	161
7.10.2.2.	Análisis externo.....	161
7.10.2.3.	Objetivos estratégicos institucionales	163
7.10.2.4.	Matriz estratégica y operación de plan de acción	164
7.10.2.5.	Presupuesto del plan de acción	168
7.11.	SEGUIMIENTO.....	168
SIGLAS		169
BIBLIOGRAFÍA		170
ANEXOS		174
ANEXO N° 1.	Solicitud de permiso para la investigación.....	175
ANEXO N° 2.	Solicitud para recolectar datos de la investigación	176
ANEXO N° 3.	Cuestionario 1, dirigida a Director Distrital y personal Técnico.....	177
ANEXO N° 4.	Cuestionario 2, dirigida a Directores(as) de U.E.....	179
ANEXO N° 5.	Entrevista 1, dirigida a Director Distrital y personal Técnico	181
ANEXO N° 6.	Entrevista 2, dirigida a Directores(as) de U.E.....	182
ANEXO N° 7.	Confiability de instrumentos del Director Distrital y Técnicos	183

ANEXO N° 8. Confiabilidad de instrumentos del personal Directivo	184
ANEXO N° 9: Fotografías.....	185

ÍNDICE CUADROS

Cuadro 1. <i>Horizonte de la planeación</i>	70
Cuadro 2. <i>Tres niveles de la planeación</i>	72
Cuadro 3. <i>Diagrama de la planeación estratégica</i>	74
Cuadro 4. <i>Estructura Organizacional</i>	154

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. <i>V.1: La planeación estratégica institucional</i>	23
Tabla 2. <i>V.2: Gestión administrativa de calidad</i>	24
Tabla 3. <i>Lista de las Unidades Educativas</i>	38
Tabla 4. <i>Población de estudio</i>	88
Tabla 5. <i>Personal de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3</i>	94
Tabla 6. <i>La planeación estratégica un proceso administrativo</i>	95
Tabla 7. <i>La planeación estratégica para llegar al éxito en un futuro esperado</i>	96
Tabla 8. <i>Analiza aspectos internos y externos del Distrito</i>	97
Tabla 9. <i>Planear la visión, misión, valores y políticas institucionales</i>	98
Tabla 10. <i>En la gestión educativa, cumple con el consejo técnico</i>	99
Tabla 11. <i>La planeación estratégica en la gestión administrativa</i>	100
Tabla 12. <i>En la gestión administrativa, el liderazgo del directivo</i>	101
Tabla 13. <i>En la gestión administrativa, la toma de decisión del directivo</i>	102
Tabla 14. <i>Planea las actividades administrativas Distrito</i>	103
Tabla 15. <i>El plan de acción es la estrategia de reestructuración y fortalecimiento institucional</i>	104
Tabla 16. <i>Lineamiento institucional en la gestión administrativa del directivo</i>	105
Tabla 17. <i>La toma del gestión estratégica para la administración de calidad</i>	106
Tabla 18. <i>La organización del talento humano del Distrito</i>	107
Tabla 19. <i>La estructura organizacional del Distrito en organigrama</i>	108
Tabla 20. <i>En la gestión administrativa, es importante dirigir a directivos</i>	109
Tabla 21. <i>El control y valoración del desempeño de tareas del personal</i>	110
Tabla 22. <i>Las funciones administrativas de los directivos</i>	111
Tabla 23. <i>El seguimiento a las acciones administrativas</i>	112
Tabla 24. <i>Objetivos y metas establecidas para la gestión administrativa</i>	113
Tabla 25. <i>La planeación estratégica institucional un factor incidente en la gestión administrativa</i>	114
Tabla 26. <i>Personal Directivo de las Unidades Educativas</i>	115
Tabla 27. <i>La planeación estratégica un proceso administrativo</i>	116
Tabla 28. <i>La planeación estratégica para llegar al éxito en un futuro</i>	117

Tabla 29. <i>Análisis FODA, para evidenciar los aspectos internos y externos</i>	118
Tabla 30. <i>Planea la visión, misión, valores y políticas institucionales</i>	119
Tabla 31. <i>Planear los objetivos estratégicos a largo plazo</i>	120
Tabla 32. <i>Cumplimiento de programas, actividades, tareas e instructivos</i>	121
Tabla 33. <i>La planeación estratégica incide en la gestión administrativa</i>	122
Tabla 34. <i>El Distrito satisface las necesidades educativas</i>	123
Tabla 35. <i>La toma de decisión del Director Distrital</i>	124
Tabla 36. <i>El plan de acción, una estrategia para el logro de los objetivos</i>	125
Tabla 37. <i>El sistema de organización estratégica para la gestión administrativa</i>	126
Tabla 38. <i>La estructura organizacional representa en organigrama</i>	127
Tabla 39. <i>El clima institucional u organizacional del Distrito</i>	128
Tabla 40. <i>La administración de recursos humanos del Distrito</i>	129
Tabla 41. <i>Las relaciones humanas del Distrito</i>	130
Tabla 42. <i>La toma de decisión para una administración de calidad</i>	131
Tabla 43. <i>Control y evaluación del desempeño del personal</i>	132
Tabla 44. <i>La gestión administrativa de personal Técnico del Distrito</i>	133
Tabla 45. <i>Red Educativa</i>	155
Tabla 46. <i>Matricula de estudiantes y Docente Administrativo</i>	155
Tabla 47. <i>Análisis de la situación institucional del Distrito</i>	162
Tabla 48. <i>Recepción de tramites en Recursos Humanos</i>	164
Tabla 49. <i>Etapa de planeación estratégica en el Distrito</i>	165
Tabla 50. <i>Etapa de planeación estratégica para la gestión escolar</i>	165
Tabla 51. <i>Etapa de planeación estratégica para el reordenamiento de Ítems</i>	166
Tabla 52. <i>Etapa de evaluación institucional</i>	167
Tabla 53. <i>Presupuesto del plan de acción</i>	168

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1. <i>Personal de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3</i>	94
Gráfico 2. <i>La planeación estratégica, en el proceso administrativo</i>	95
Gráfico 3. <i>La planeación estratégica para llegar al éxito</i>	96
Gráfico 4. <i>Analizar la visión, misión, valores y políticas institucionales</i>	98
Gráfico 6. <i>La gestión educativa, cumple con consejos técnicos</i>	99
Gráfico 7. <i>La planeación estratégica incide en la gestión administrativa</i>	100
Gráfico 8. <i>En la gestión administrativa, el liderazgo Directivo</i>	101
Gráfico 9. <i>En la gestión administrativa, la toma de decisión del Directivo</i>	102
Gráfico 10. <i>Planear las actividades administrativas del Distrito</i>	103
Gráfico 11. <i>El plan de acción, una estrategia de reestructuración y fortalecimiento institucional</i>	104
Gráfico 12. <i>Lineamiento institucional en la gestión administrativa</i>	105
Gráfico 13. <i>Gestiones estratégicas para una administración de calidad</i>	106

Gráfico 14. <i>La organización del talento humano del Distrito</i>	107
Gráfico 15. <i>La estructura organizacional del Distrito, en organigrama para una administración de calidad</i>	108
Gráfico 16. <i>En la gestión administrativa, importante dirigir a personal Directivo..</i>	109
Gráfico 17. <i>Control y valoración del desempeño de tareas asignadas</i>	110
Gráfico 18. <i>Las funciones administrativas del directivo de la U.E.</i>	111
Gráfico 19. <i>El seguimiento a las acciones administrativas</i>	112
Gráfico 20. <i>Los objetivos y metas establecidas para la gestión administrativa...</i>	113
Gráfico 21. <i>La planeación estratégica institucional un factor incidente en la gestión administrativa</i>	114
Gráfico 22. <i>Personal Directivo de las Unidades Educativas.</i>	115
Gráfico 23. <i>La planeación estratégica, un proceso administrativo</i>	116
Gráfico 24. <i>La planeación estratégica para llegar al éxito en un futuro</i>	117
Gráfico 25. <i>La importancia del análisis FODA, para evidenciar los aspectos internos y externos del Distrito</i>	118
Gráfico 26. <i>Planear la visión, misión, valores y políticas institucionales</i>	119
Gráfico 27. <i>Objetivos estratégicos a largo plazo del Distrito</i>	120
Gráfico 28. <i>Cumplimiento de programas, actividades, tareas e instructivos</i>	121
Gráfico 29. <i>La planeación estratégica en la gestión administrativa</i>	122
Gráfico 30. <i>El Distrito satisface a las necesidades educativas</i>	123
Gráfico 31. <i>La toma de decisión del Director Distrital</i>	124
Gráfico 32. <i>El plan de acción, una estrategia para el logro de los objetivos</i>	125
Gráfico 33. <i>Organización estratégica para la gestión administrativa</i>	126
Gráfico 34. <i>La estructura organizacional representada en organigrama</i>	127
Gráfico 35. <i>Clima institucional u organizacional del Distrito</i>	128
Gráfico 36. <i>La administración de recursos humanos del Distrito</i>	129
Gráfico 37. <i>Las relaciones humanas del Distrito</i>	130
Gráfico 38. <i>Director o Directora toma las decisiones para una administración de calidad</i>	131
Gráfico 39. <i>Director o Directora controla y evalúa el desempeño del personal a su cargo en la Unidad Educativa</i>	132
Gráfico 40. <i>La gestión administrativa del personal Técnico del Distrito</i>	133
Gráfico 41. <i>Entrevista a Director Distrita</i>	135
Gráfico 42. <i>Entrevista a Director de la U.E. "16 de noviembre"</i>	136
Gráfico 43. <i>Entrevista a Directora de la U.E. "Ventilla I"</i>	137

INTRODUCCIÓN

Mencionar que en nuestro territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, existen muchas instituciones públicas y privadas, que cuentan con valiosos y a la vez, algunos con escasos recursos humanos, materiales y financieros. Señalando por más esfuerzos que se hagan los objetivos no se logran concretar eficientemente en su administración.

De tal manera, con el presente trabajo de investigación se pretende contribuir el lineamiento administrativo, tomando en cuenta la planeación estratégica institucional como la oportunidad de optimizar la institución educativa con sus criterios de la organización y del desempeño administrativo.

Por lo tanto, el problema que se detectó en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, es sobre la falencia en la gestión administrativa, ya que anteriormente no se había debatido sobre esta temática, a su vez que responda a las exigencias de la sociedad alteña.

Se puede indicar que la planeación estratégica institucional incide en proyectar líneas de acción o trabajo para llegar a la calidad administrativa en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, es decir; existen las nuevas proyecciones para llegar a la calidad de gestión administrativa con trabajos de coordinación en equipo, además se toma en cuenta como un modelo administrativo.

La Dirección Distritales de Educación El Alto - 3, se encuentra ubicada en la Zona Virgen de Copacabana-Senkata, Calle Raymundi N° 222, en los ambientes del Centro de Recursos Pedagógicos (CRP), Guido Villa Gómez.

Con referencia a la metodología de la investigación, se puede señalar que el diseño de la investigación es no experimental, porque no se realizó ninguna manipulación de variables, transeccional o transversal ya que se estudió a la realidad tal como se presenta en el contexto, es decir; la investigación del fenómeno es en un solo periodo y el tipo de investigación es descriptivo que posee el enfoque cuantitativo.

La presente tesis de grado está constituido de la siguiente manera:

En el capítulo I, se desarrolla el planteamiento del problema, dentro de ella se encuentra la descripción del problema, contextualización, identificación del problema, formulación del problema, justificación, objetivos de la investigación, delimitaciones de la investigación, alcances y limitaciones de la investigación, hipótesis y la operacionalización de variables.

En el capítulo II, se hace referencia al estado de arte, que permite el estudio de los conocimientos acumulados hasta la actualidad.

En el capítulo III, se desarrolla el sustento teórico, en lo cual se clasifican por el marco institucional, marco jurídico, marco histórico, marco conceptual y marco teórico.

En el capítulo IV, se tiene la metodología de la investigación; que presenta el diseño de la investigación, tipo de la investigación, enfoque de la investigación, paradigma de la investigación, población y muestra de la investigación, técnicas e instrumentos de la investigación, validez y confiabilidad de instrumentos, y procedimientos de la investigación.

En el capítulo V, se desarrolla la presentación de los resultados de la investigación en las tablas y gráficos estadísticos, con sus respectivos análisis e interpretación de los datos.

En el capítulo VI, se encuentra las conclusiones y recomendaciones, acorde a los objetivos, hipótesis e interpretación de datos de la investigación.

En el capítulo VII, se presenta la propuesta institucional. Un aporte plasmado de la investigación a proyecto de la planeación estratégica institucional para la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, con el propósito de que el Distrito Educativo tenga una calidad administrativa.

Y finalmente, se encuentra la bibliografía, web grafía, siglas y anexos como parte de la fuente de verificación de la investigación.

CAPÍTULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Contextualización

En la actualidad, Ciudad de El Alto en su organización a nivel educativo cuenta con tres Direcciones Distritales de Educación, las cuales son denominadas: Dirección Distrital de Educación El Alto - 1, Dirección Distrital de Educación El Alto – 2 y Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, son las tres instituciones educativas dependientes de la Dirección Departamental de Educación La Paz (DDE - LP).

Así, el presente trabajo de investigación tiene una relevancia social en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3 (DDEEA - 3). Donde, recientemente ha provocado el interés de conocer la realidad administrativa de esta institución educativa, a su vez, se sabe que la institución es de servicio público (para toda la sociedad) que constituye y genera actividades beneficiosas para la educación alteña, en que los estudiantes, directores(as), plantel administrativo, padres de familia, consejos educativos, Director Distrital y personal Técnico del Distrito, buscan la transparencia en actividades educativas que se desarrollan a nivel Distrital, con la finalidad de mejorar la educación Boliviana y hacia la paradigma de vivir bien.

De tal manera, se observa inconvenientes en los factores administrativas que dificultan a Director Distrital, personal Técnico y Directores de las Unidades Educativas, que son parte esencial y gestores de esta institución educativa, ya que anteriormente ellos han venido tolerando la ausencia de una administración estratégica en sus diferentes áreas de trabajo del Distrito.

1.1.2. Identificación del Problema

En cuanto a diagnóstico realizado a la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, se describe que existen problemas que dificultan a la gestión administrativa a nivel Distrito, ya que esta situación genera inconvenientes internos como externos de la institución, de manera que las personas asisten a realizar sus trámites educativos

se encuentran con innegables tropiezos administrativas ya sea por falta de atención o información, la misma sucede por la ausencia de la planeación estratégica institucional del Distrito.

Asimismo, el Distrito Educativo como una institución pública es administrado por el Director Distrital y sus Técnicos, que trabajan en beneficio de los estudiantes, padres de familia, maestros, personal administrativo y directores de las Unidades Educativas. Además, gestionan a 88 Unidades Educativas tanto fiscales de convenio y privadas, 2 Centros de Educación Alternativa (CEA) y un Instituto Tecnológico “Bolivia Mar”. La misma presenta acciones en las funciones administrativas de planeación, organización, dirección, coordinación y control de actividades educativas.

Sin embargo, en el Distrito Educativo se identifican inconvenientes administrativas en sus organismos de la misma manera en los gestores educativos, donde cada uno de ellos toman decisiones en la institución dentro de este marco demuestran problemas a cada inicio de la gestión escolar que causan la falta de comunicación institucional, en situaciones de planificación y elaboración del Plan Operativo Anual (POA), Proyecto Socio-Productivo (PSP), elaboración y llenado del Sistema de Información de Carga Horaria (SICH) y otras tareas educativas del Distrito. Además, estas actividades no se logran planear estratégicamente, porque la participación de la comunidad educativa no es constante en la reconstrucción de las nuevas ideas constructivas para la educación alteña, entonces se dice que por falta de una administración estratégica se presentan estas dificultades.

Por otra parte, la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, gestiona la administración educativa en cuatro áreas fundamentales, las cuales son: Recursos Humanos, Supervisión y Seguimientos, Sistema de Información Educativa y Participación Popular. Donde a cada una de estas áreas administrativas es designado un Técnico especializado para llevar adelante cada actividad, con la presencia y supervisión del Director Distrital. Se describe cada una de ellas:

- *Área de Recursos Humanos*, es un espacio administrativo que se realizan las permutas del personal Docente-Administrativo, publicación de convocatorias

a cargos Docente-Administrativo (ítems de nueva creación e ítems antiguos), reordenamientos de ítems (fusión de ítems, traslado de horas, regulación de horas y Bi-Distritales), reubicación de maestros por pertinencia académica, asimismo generan inconvenientes administrativas por falta de comunicación en el trabajo, sobre todo por la clima organizacional e institucional, por ejemplo; los maestros, administrativos o directivos que asisten a realizar los trámites institucionales o personales, se encuentran con diversas dificultades para llevar adelante cada uno de ellos a su favor. Al mismo tiempo en esta área se efectúan trámites denominados asuntos administrativos que son las actualizaciones de Registro Docente Administrativo (RDA), certificaciones de categorías, Títulos en Provisión Nacional de maestros(as), tipo de subsidios, suplencias por maternidad para maestras y administrativas. Ya que los trámites mencionados muchas veces van en espontáneo por falta de coordinación y cronograma estable de recepción de estos documentos para su proceso. Debido a que sucede esta situación es necesario la planeación, organización, coordinación y control, para que se señale los resultados satisfactorios en el Distrito.

- *Área de Supervisión y Seguimientos*, también se presentan inconvenientes administrativas que dificultan al personal directivo, maestros, estudiantes y padres de familia, porque en su organización y coordinación de actividades las Unidades Educativas no logran concretizar el cumplimiento de los objetivos a su debido tiempo establecido, esta situación es por falta de coordinación del trabajo en equipo entre el personal Directivo y Técnicos del Distrito, también no existen lineamientos estratégicos en su administración, de tal manera es necesario proponer soluciones a las necesidades educativas y administrativas en este campo de trabajo.
- *Área de Sistema de Información Educativa*, se identifican problemas administrativas que dificultan también a los estudiantes, padres de familia, maestros(as) y directivos de las Unidades Educativas. Es decir; a tiempo de centralizar la documentación, la información no es detallado oportunamente

para obtener la estadística general de los estudiantes, traslado de estudiantes, libretas digitalizadas en sistema, diplomas de bachiller, archivos y otras tareas administrativas, es así, que no demuestran un trabajo de manera eficaz y eficiente.

- *Área de Participación Popular*, tiene las tareas de coordinación de actividades escolares, juntamente con el Director Distrital y personal Directivo, donde es documentar a las Unidades Educativas que están por desglose (cantidad de estudiantes), con Resoluciones Administrativas emitidas por la Dirección Departamental de Educación La Paz. Asimismo, en esta área administrativa se identifican dificultades en líneas de acción entre el personal directivo y Técnicos del Distrito, en que hace falta la planeación a corto, mediano y largo plazo.

Por otra parte, se menciona que la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, por su creación es nueva como una institución, de tal manera se dice que no cuenta con aspectos organizacionales bien establecidas en organigrama de coordinación; perfil de los actores educativos, objetivos estratégicos, conceptualización de estrategias en la misión, visión, principios y valores institucionales.

De esta manera, se presenta la planeación estratégica institucional como una alternativa a largo plazo, para optimizar las insuficiencias administrativas que se demuestran al interior y exterior del Distrito Educativo, para que los autoridades encargadas de esta institución puedan salir adelante con actividades planeadas y cumpliendo a las necesidades educativas que tiene la sociedad de igual forma las Unidades Educativas del Distrito.

Por otro lado, a esta problemática de la realidad institucional del Distrito Educativo, los organismos buscan la administración dedicada en la gestión de actividades que anteriormente se mencionó, además el funcionamiento del Distrito Educativo es vital para la sociedad alteña.

Asimismo la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, busca tener la política administrativa para el desempeño de los gestores de la institución, procurando el

mantenimiento del orden público, es decir; buscando la satisfacción a las necesidades educativas que dificultan a la población alteña, también con el trabajo en equipo, ya sea como la unión organizativa de los gestores educativos que son parte del Distrito. De esta manera se puede lograr los objetivos propuestos día a día, con eficacia y eficiente administrativa.

1.1.3. Formulación del Problema

¿Cómo la planeación estratégica institucional incidirá en la gestión administrativa de calidad en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El presente investigación tiene la importancia que está enmarcada por la planeación estratégica institucional, para fortalecer la gestión administrativa de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, donde los gestores de esta institución tienen las funciones y atribuciones para realizar el seguimiento y reordenamiento a las Unidades Educativas del Distrito, en actividades pedagógicas según el calendario escolar que determina el Ministerio de Educación en su reglamento, además gestionan las cargas horarias para superar las falencias educativas del Distrito.

Asimismo, con la investigación se precisó un sistema continuo en la toma de decisiones para diferentes áreas administrativas del Distrito, donde la administración da curso a líneas de acción, como estrategias de orientación y organización de diferentes actividades, es decir; que se pueda garantizar la integración, articulación y continuidad de esfuerzos, de manera ordenada, coherente y sistemática.

La práctica administrativa repercute en lineamientos para Directores(as) de las Unidades Educativas, ya que ellos determinan la gestión escolar para alcanzar los objetivos principales de la organización mediante el trabajo en equipo y social.

Sin embargo, la investigación tiene una relevancia social, porque el Distrito Educativo es público que presta sus servicios a diferentes Unidades Educativas del

Municipio de la Ciudad de El Alto, que cuenta con cuantiosa población de habitantes. Asimismo, el Distrito Educativo es responsable para realizar los reordenamientos (fusión de ítems y traslados de horas), y designaciones de ítems, con el objetivo de lograr el proceso de enseñanza-aprendizaje escolar de calidad, de la misma manera, la institución cumple con diferentes trámites de escalafón, Sistema de Información Educativa (SIE), Sistema de Gestión de Planillas (SIGPLA), entre otros.

Por otro lado, en el Distrito Educativo se observó con frecuencia el autoritarismo, la falta de consideración, la agresión verbal y la improvisación de reuniones entre el Director Distrital y personal Técnico del Distrito, eso por el bajo nivel de importancia que se da al proceso administrativo, por estas razones que no existe la relación de trabajo en equipo, que consiste en orientar, guiar, conducir al cumplimiento de sus funciones con responsabilidad de participación y coordinación con los demás gestores educativos.

Para que no vaya sucediendo lo mismo, se presentó la planeación estratégica institucional para la calidad administrativa de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, es decir; proyectando líneas de acción institucional para su optimización.

Según, Teonard D. Coodstein, Timothy M. Notan y Wittiam Pfeiffer (2008), definen de manera breve: “la planeación estratégica es vital como un proceso en donde participan los puestos directivos y mandos medios, aunque no siempre colaboran los puestos operativos, salvo en el momento de implementación de acciones establecidas en un cronograma” (p. 39).

De acuerdo a los autores y resultados de la investigación se constituyen en insumos para llegar a la calidad administrativa, procurando resultados beneficiosas para el Director Distrital, personal Técnico del Distrito, Directores(as), Maestros(as), estudiantes, padres de familia, personal administrativo y la ciudadanía alteña.

De tal manera, la investigación propone cambios en las funciones administrativas, como en la planeación, organización, dirección y control, así con los planes educativos se puede concretizan beneficiosamente el Distrito Educativo. Además,

la administración pública es dedicada a concebir el trabajo correcto en instituciones estatales asignadas por equipos de trabajo, es decir; destinados para servir a la sociedad.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Determinar la planeación estratégica institucional como factor incidente en la gestión administrativa de calidad en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Conocer el desarrollo de la gestión administrativa a nivel institucional en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3.
- Identificar el desempeño administrativo y las tareas directrices que ejercen en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3.
- Establecer la planeación estratégica en lineamientos administrativos en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3.
- Elaborar una propuesta para lograr la calidad de gestión administrativa en base a la planeación estratégica institucional.

1.4. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Delimitación temática

La planeación estratégica institucional como factor incidente en la gestión administrativa de calidad.

1.4.2. Delimitación espacial

La investigación se desarrolló en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3. Ubicado en la Zona Virgen de Copacabana - Senkata, Calle Raymundi N° 222, en los ambientes de Centro de Recursos Pedagógicos (CRP), Guido Villa Gómez, Ciudad de El Alto.

1.4.3. Delimitación temporal

El proceso temporal de la investigación se realizó en los meses de junio, julio y agosto de la gestión 2017, obteniendo así la recolección de información de los sujetos de la investigación.

1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

A través del presente trabajo de investigación se pretende motivar al Director Distrital, personal Técnico del Distrito y Directivos de las Unidades Educativas, en adoptar un modelo de organización administrativa, y con ello el desempeño de las funciones administrativas, así inducir la eficiencia interna en la institución educativa a objeto de lograr objetivos deseados, de esa manera el desarrollo institucional para en bien de la comunidad educativa y la sociedad alteña.

La investigación tiene un alcance a nivel de otros Distritos pertenecientes a la Dirección Departamental de Educación La Paz, en la medida que se adecue a las características particulares de cada región y ámbito local, sus limitaciones está dado al contexto del Distrito – 8, de la Ciudad de El Alto, en particular en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3.

1.6. HIPÓTESIS

La planeación estratégica institucional incide en proyectar líneas de acción para alcanzar la gestión administrativa de calidad en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3.

1.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

- **V. 1:** La planeación estratégica institucional
- **V. 2:** Gestión administrativa de calidad.

Tabla 1

V.1: La planeación estratégica institucional

DIMENSIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN REAL	DIMENSIÓN-OPERACIONALIZACIÓN DE INDICADORES	INSTRUMENTOS	MEDIDOR DE ESCALAS
<p>V.1: La planeación estratégica institucional</p> <p>La planeación estratégica es un proceso fundamental en los objetivos de una institución, y es vital en un sistema gerencial donde participan los directivos y los mandos medios, también delimita las funciones educativas, académicas y administrativas, de tal manera se proyecta hacia el futuro institucional, es decir; de mediano a largo plazo, paso a paso de cómo se desarrolla las actividades en la toma de decisiones en la institución.</p>	Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • El punto de partida en el proceso administrativo. • El camino para llegar al éxito en un futuro esperado. 	- Guía de cuestionario 1	<ul style="list-style-type: none"> - Si - No - A veces
	Análisis institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos internos y externos de la institución. 		
	Futuro institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Planea la misión, visión, valores y políticas institucionales. • Planea objetivos estratégicos a largo plazo. 	- Guía de entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Mucho - Poco - Nada
	Participación activa en actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión educativa, consejos técnicos e inducción en la administración de planillas. • Programas, actividades, tareas e instructivos establecidos por el Distrito. • Gestión administrativa de manera eficacia y eficiente. • Satisfacer las necesidades educativas. 		
	Líneas de acción o Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo del personal directivo en la gestión administrativa. • La toma de decisión del personal directivo. 		

Fuente: elaboración propia

		<ul style="list-style-type: none"> • La organización del talento humano en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3. • Administración de recursos humanos a nivel Distrito. 		
	Función de dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir al personal directivo de las Unidades Educativas. • Las relaciones humanas de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3. • La toma de decisión del personal directivo para la administración de calidad. 	- Guía de cuestionario 1	- Si - No - A veces
	Función de control y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Control y seguimiento del desempeño del personal. • Funciones administrativas del personal directivo. • Seguimiento a las acciones administrativas. 	- Guía de cuestionario 2	- Excelente - Bueno - Regular - Pésimo - Ninguno
	Gestión de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos y metas establecidas para la gestión administrativa. • Planeación estratégica y gestión administrativa. • Gestión administrativo. 	- Guía de entrevista	- Ítem de preguntas

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II: ESTADO DE ARTE

2.2. ESTADO DE ARTE

El estado de arte es una modalidad de investigación documental que permite el estudio del conocimiento acumulado, es decir; escritos en textos, artículos, revistas científicas, ensayos, monografías, tesis y otros trabajos académicos, acerca de la forma que diferentes autores han tratado sobre la temática del estudio en específico.

En otras palabras; es la búsqueda de lectura y análisis de la bibliografía encontrada en relación a nuestro tema del estudio. En lo cual el trabajo proporciona el avance que se hizo sobre el estudio en particular, cuáles han sido sus productos, que problemas se siguen tratando o estudiando en la actualidad. De acuerdo con estas aclaraciones se desarrolló el estado de arte sobre el tema de investigación.

2.2.1. Metodología del estado de arte

Se refiere a la construcción del estado del arte, que se desarrolló a través de un diseño cualitativo e interpretativo, de tipo documental, en lo cual se determinó el procedimiento de selección, acceso y registro documental. Efectuado en dos momentos heurístico y posteriormente hermenéutica.

Heurística. Es investigado documentos o fuentes históricas, la información necesaria para el proceso investigativo en diversos ámbitos científicos.

Hermenéutica. Es la capacidad de explicar, traducir e interpretar, como método es la comprensión determinando posibilidades y configuraciones a partir del círculo hermenéutico, comenzando con el pretexto, cediendo paso al sentido texto para luego configurar el horizonte de integración y comprensión (análisis e interpretación documental).

2.2.2. Antecedentes de la investigación

En los últimos años ha adquirido una especial importancia la planeación estratégica institucional, para lo cual se encontró abundantes informaciones sobre su base

teórica, metodología de implementación para su éxito, pero existe poca información en su aplicación en el ámbito educativo, y su forma como puede incidir en la administración de calidad en Unidades Educativas. De tal manera, se presentó algunas antecedentes relacionadas con nuestra tema de investigación realizada en Universidades de países extranjeras, asimismo a la fecha se han encontrado escasos documentos realizados en nuestro país y en contexto de la Universidad Pública de El Alto, más específico en la Carrera Ciencias de la Educación. Estos estudios se divide en:

- a) Investigaciones relacionadas en Universidades extranjeras.
- b) Investigaciones realizadas en la Universidad Pública de El Alto, Carrera Ciencias de la Educación.

a. Investigaciones relacionadas en Universidades extranjeras

Acerca de las investigaciones realizadas en Universidades de países extranjeras sobre la planeación estratégica institucional, plasman aportes de referencia para la sustentación a nuestra investigación del estado de arte:

- **“Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso Universitario en México”.**

Universidad Nacional Autónoma de México 2008, Pablo Torres Lima, Jaqueline Villafán Aguilar y María de Lourdes Álvarez Medina.

Metodología. Fue empleada en dos componentes; primero es en trabajos y estudios organizacionales, en donde se enfrenta al conocimiento profundo de un fenómeno mediante la exploración intensiva de un caso, basa en la metodología formulada que describe etapas: preguntas de estudio, elaboración de propuestas, unidades de análisis, relación de los datos con las propuestas y criterios de interpretación de resultados; segundo consiste en el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización (FODA).

Resumen. Los principios estratégicos enfatizan la apropiación local del proceso de planeación, la participación efectiva en todos los niveles y un alto compromiso. Esto

destaca la importancia de lograr la convergencia y coherencia entre diferentes esquemas de planeación, la mejoría de sinergias, la separación de inconsistencias, evita conflictos, realizar un análisis integrado y promover el desarrollo de la capacidad institucional. El “ser” estratégico implica la definición de metas e identificar medios para alcanzarlos. Esto implica adoptar un enfoque donde existe una visión, que a su vez se basa en evidencia sólida, un conjunto de prioridades, metas, dirección y una definición de las principales tácticas para alcanzarlos. Esto también implica un conocimiento integrado de los conceptos y repercusiones institucionales.

Conclusión. Nos indican el ejercicio de la planeación estratégica para la conducción de las funciones universitarias son fundamentales que constituye una herramienta de gran relevancia en el desarrollo de las universidades y de núcleos organizacionales, toda vez que provee los elementos metodológicos para detectar las capacidades reales y potenciales de la institución, así como los posibles escenarios que a futuro pueden presentarse al optar por un camino u otro, en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.

- **“La planificación estratégica y su influencia en la calidad de gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo”.**

Universidad Técnica de Babahoyo de la República de Ecuador 2016, Pedro Julio Romero Robles.

Resumen. Los sistemas o elementos de administración y planificación, se han convertido en la actualidad en partes esenciales para disminuir o prevenir las dificultades y problemas, donde la relación de la planificación tiene su incidencia en la calidad de gestión educativa. Esto conlleva a orientar, impulsar y facilitar los diferentes procesos.

Primero, las oportunidades y beneficios para mejorar la toman decisiones, facilitando así, las nuevas capacidades en la población y organizaciones para el emprendimiento de planes, proyectos y actividades.

Segundo, articula la integración de estrategias e instrumentos de participación, coordinación y concertación, que permitan el desarrollo educativo, administrativo, financiero y coordinación de los sectores, y cadenas de valor en los procesos de planificación. Todas estas consecuencias nos ayudaron a lograr los objetivos deseados.

Conclusión. La planificación estratégica está relacionada positiva y significativamente con la calidad de la gestión educativa de universidades en general esta correlación aplica también para la Universidad Técnica de Babahoyo, en donde se desarrolló la investigación.

b. Investigaciones realizadas en la Universidad Pública de El Alto, Carrera Ciencias de la Educación

En la biblioteca de la Carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto, en específico no hay investigaciones realizadas sobre la tema de planeación estratégica institucional refiriéndose a la gestión administrativa de calidad, de tal manera, se encontró dos tesis de “planificación estratégica”, por lo cual se determinó la forma como ha sido tratado el tema, cómo se encuentra el avance del conocimiento de la investigación y por ende como se puede desarrollar la temática o problemática que se llevó adelante.

- **“La planificación estratégica como herramienta para la gerencia del personal directivo de las Unidades Educativas del Distrito siete de Viacha”.**

Universidad Pública de El Alto, Carrera Ciencias de la Educación, gestión 2011, de René Pari Saavedra.

Metodología. Fue empleado el diseño no experimental, de tipo de investigación descriptiva correccional de corte transeccional y con un enfoque cuantitativo.

Resumen. El estudio refleja que el Director como gerente de una Unidad Educativa, debe estar consciente de los constantes cambios que surgen respecto a teorías,

técnicas de referencia que necesariamente se deben tomar en cuenta para efectuar y efectivizar cambios que le permitan planificar su trabajo.

Ante esta realidad la planificación estratégica surge como una herramienta efectiva, pues ella ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización, objetivos definidos con la claridad y métodos para lograrlos. Además el proceso de planificación ayuda a proveer los problemas antes de que surjan y afrontarlos antes que se agravan.

La planificación estratégica apoyada con el análisis prospectivo se convierte para los directivos de una institución educativa en una herramienta que los ayuda a planear o replantear sus actividades por medio de una reflexión.

Conclusión. El personal directivo no cuenta con una capacitación en la elaboración de planes estratégicos, en la mayoría no se realiza un diagnóstico situacional para detectar las necesidades de la institución, tampoco establece claramente los objetivos y metas que se quiere analizar, existe también una debilidad al no establecerse con claridad la filosofía institucional.

Recomendaciones. Se recomienda que el personal directivo debe actualizarse en conocimientos técnicos, académicos y administrativos que caracterizan la gerencia moderna a través de estudios y talleres de capacitación, para adquirir los conocimientos. Asimismo, enfatizó que las funciones administrativas a través del trabajo en equipo y la planeación estratégica para fundamentar la acción gerencial.

- **“La planificación estratégica institucional participativa, un mecanismo de cualificación del proceso de gestión administrativa de la Carrera Ciencia de la Educación - UPEA”.**

Universidad Pública de El Alto, Carrera Ciencias de la Educación, gestión 2016, de Hugo Mamani Flores.

Metodología. El estudio fue desarrollado con un enfoque cuantitativo, tipo de investigación descriptiva, diseño no experimental – transversal y paradigma positivista.

Resumen. La investigación trata sobre el desempeño de la planeación que consiente que la institución debe utilizar sus fortalezas para capitalizar las oportunidades externas y reducir el impacto de las amenazas, lo cual le permitirán alcanzar sus objetivos institucionales en beneficio de la comunidad universitaria, en que dicho plan no existe en documentación de la Carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto, por lo que la planificación ayuda a definir los valores, las funciones, prioridades y planes de acción, que provee de estructura mediante la cual los cambios organizacionales pueden ser implementados efectivamente para afrontar los retos académicos.

2.3. INTEGRACIÓN Y COMPRENSIÓN DE LA TEORÍA

De acuerdo a las teorías se entiende que el éxito institucional comienza con la planeación estratégica, donde es un proceso que permite a instituciones educativas, universidades, policiales, militares, empresas, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, a definir y establecer objetivos para lograr actividades factibles.

De tal manera, con el estudio se abordó la planeación estratégica institucional como un factor incidente en la gestión administrativa, es decir; la acción que constituye resultados para personal directivo de la institución, donde las condiciones y elementos son necesarios para su realización eficiente.

Al mismo tiempo la planeación estratégica es una manera de pensar de la institución, por ejemplo; cómo se llevan a cabo las actividades institucionales en la gestión administrativa. La misma nos permite a identificar las oportunidades para mejorar la institución, con un servicio formal de planes y proyectos para el aprovechamiento integral de oportunidades. En otros términos la planeación estratégica es mencionada como:

- Proceso diseñada para las organizaciones e instituciones.
- Proceso continuo y no como un evento que ocurre una vez cada año y luego olvidado.

- Parte del mismo ambiente del contexto, con la identificación de oportunidades y debilidades; el desarrollo de estrategias para las oportunidades y minimizar las debilidades.
- Identificar las necesidades y analizar el ambiente para ser más competitivos en la organización.
- Es responsable dentro de la organización.

Son aspectos de la planeación estratégica institucional comprendido en una serie de elementos formados en procedimientos estratégicos, que determinan por alta dirección, es decir; por directivos de alta categoría de la institución, es la base para la elaboración de los planes estratégicos y operacionales. Además se considera la organización como una unidad total, que genera dos interrogaciones:

- ¿Qué se debe hacer a largo plazo?
- ¿Cómo lograr las metas organizacionales?

Es la planeación estratégica que contiene elementos para hacer un método, considerando como un enfoque de la dirección y como un proceso en la administración.

Precisamente el presente estudio se efectuó en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, una institución que lleva adelante la administración educativa a nivel Distrital con personal técnico y directores de las Unidades Educativas.

CAPÍTULO III: **SUSTENTO TEÓRICO**

3.1. MARCO INSTITUCIONAL

3.1.1. Antecedentes

La Dirección Distrital de Educación El Alto - 3 (DDEEA - 3), fue creada mediante la Resolución Ministerial N° 0427/2015, del 09 de junio de 2015, perteneciente a la Dirección Departamental de Educación La Paz (DDE - LP).

El 18 de agosto de 2015, la Dirección Departamental de Educación La Paz (DDE - LP), posesionó a la nueva y primera autoridad de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, representado por el Lic. Gerardo Bueno Quispe.

El 25 de agosto de 2015, la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, realizó el primer Consejo Técnico juntamente con los Directores(as) de Unidades Educativas, con el fin de garantizar la continuidad de la gestión escolar, por otro lado, el Distrito Educativo empezó a funcionar con los 106 ítems de nueva creación y con un déficit histórico a nivel Distrital.

Por otra parte, antes de la creación de la Dirección Distrital de Educación El Alto-3, las Unidades Educativas del Distrito - 8, dependían en su totalidad de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 2, donde las necesidades eran muy emergentes por razones del crecimiento de la población estudiantil y del pueblo alteño.

3.1.2. Aspectos situacionales de la Dirección Distrital de Educación

3.1.2.1. Ubicación

Actualmente la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, dependiente de la Dirección Departamental de Educación La Paz, se encuentra ubicada en la Ciudad de El Alto, Distrito - 8, Zona Virgen de Copacabana - Senkata, Calle Raymundi N° 222, y tiene su total funcionamiento en los ambientes del Centro de Recursos Pedagógicos (CRP), Guido Villa Gómez.

3.1.2.2. Geografía

La Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, geográficamente se encuentra en la Provincia Murillo a 12 km. de la Sede de Gobierno, ubicada en Ex-Tranca de Senkata del Distrito – 8 de la Ciudad de El Alto, sobre la carretera a Oruro, que limita al oeste con Municipio de Viacha - Provincia Ingavi, al este con Municipio de Achocalla - Provincia Murillo, al norte con los Distritos – 12 y 2 de la Ciudad de El Alto, al sur con el Distrito - 10 de la Ciudad de El Alto y con el Municipio de Viacha.

3.1.2.3. Económico

La Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, económicamente en planillas salariales es dependiente del Tesoro General de Nación (TGN), del Estado Plurinacional de Bolivia, es decir; para maestros(as), directivos, personal administrativo, Técnicos del Distrito y para el Director Distrital, las boletas de pago se recogen en bloques según el código del Distrito, de la Dirección Departamental de Educación La Paz.

Por otro lado, en aspectos del desarrollo económico de la Ciudad El Alto, por sus características climáticas y físicas su producción tradicional figura como un importante potencial en la producción diversificada y alternativa para el desarrollo económico, la actividad está definida por comercio formal e informal, siendo sus actividades económicas comerciales, constructores, artesanos, choferes, fabriles, también existen profesionales como licenciados, policías, militares, maestros y otros.

3.1.2.4. Cultural

En lo cultural la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, emplea una creencia a costumbres humanas en festividades religiosas y patronales de la Ciudad de El Alto, a nivel Nacional existen las fechas cívicas y como también fiestas patrias. La cultura se practica explícitamente en:

- 1 de enero año nuevo.
- Ch'alla en los carnavales.

- 6 de marzo: aniversario de la Ciudad de El Alto.
- 21 de junio: año nuevo andino amazónico.
- 16 de julio: aniversario del Departamento de La Paz.
- 6 de agosto: creación de Bolivia. Y otras actividades festivas.

3.1.2.5. Educativo

La cuarta sección de la Provincia Murillo, Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, cuenta con la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, con Resolución Ministerial N° 427/2015, del fecha 9 de junio de 2015, con Código Distrital N° 285, que tiene el techo presupuestaria a partir del mes de octubre de 2015, lo cual está encargada en planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar, las políticas educativas de acuerdo a la concreción del desarrollo curricular a través de proyectos y acciones educativas en el marco del Modelo Educativo Socio-Comunitario Productivo, de los niveles de Educación Inicial en Familia Comunitaria, Educación Primaria Comunitaria Vocacional y Educación Secundaria Comunitaria Productiva del Subsistema de Educación Regular; Subsistema de Educación Alternativa y Subsistema de Educación Superior.

Las Unidades Educativas pertenecientes a la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, se encuentran organizadas en cuatro Redes según la Ordenanza Municipal N° 105/2008, del 13 de mayo de 2008, que fue creada con 79 Unidades Educativas.

Asimismo, en la actualidad el Distrito Educativo ya cuenta con 88 Unidades Educativas de fiscal, convenio y 2 privadas del Subsistema de Educación Regular; 2 instituciones del Subsistema de Educación Alternativa y un Instituto Tecnológico “Bolivia Mar”.

3.1.3. Actividades administrativas de la Dirección Distrital de Educación

Entre sus actividades la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, tiene el reto de atender en actividades de forma directa y sin burocracia, a los estudiantes, padres de familia, maestros(as), directores(as), personal administrativo y a toda la población en general.

Las actividades administrativas que desempeña la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, son ejercidas por el personal Técnico del Distrito y el Director Distrital de Educación, en diferentes áreas administrativas como: Recursos Humanos, Sistema de Información Educativa, Participación Popular, Seguimiento y Supervisión.

3.1.3.1. Director Distrital

Es la primera autoridad a nivel Distrito Educativo, que cumple con sus funciones administrativas de acuerdo a las normas vigentes, en diferentes aspectos institucionales como la toma de decisión educativa, planificación, organización, ejecución y evaluación, de actividades programadas para la gestión escolar y como también da cumplimiento a diferentes instructivos remitidos por la Dirección Departamental de Educación La Paz.

3.1.3.2. Técnico de Recursos Humanos (RR. HH.)

Es el Técnico especializado que trabaja con Sistema de Gestión de Planillas (SIGPLA), Unidad de Gestión Personal del Sistema Educativo Público (UGP-SEP), y Sistema de Información del Registro Docente-Administrativo (SIRDA), esta área es importante en su administración de planillas, porque cumple diferentes actividades como designación de ítems y cargas horarias para maestros(as), administrativos en planillas, proyección de ítems de nueva creación, trámites de escalafón y tramites de planillas (subsídios prenatal y post natalidad).

Además, en sus funciones es remitir cargos en acefalías a la Dirección Departamental de Educación La Paz, para su posterior publicación de las convocatorias para compulsas de méritos indicando lugar, fecha y hora, asimismo hace el cumplimiento a las designaciones de cargos en acefalías.

3.1.3.3. Técnico de Sistema de Información Educativa (SIE)

Es responsable de desarrollar actividades administrativas del Subsistema de Educación Regular, de las Unidades Educativas fiscales, de convenio y privadas. Entre sus actividades se encuentran la verificación para la legalización de libretas escolares, empaste de calificaciones de los estudiantes por gestiones, traspaso de

los estudiantes de una a otra Unidad Educativa, caso de estudiantes extranjeros y seguimiento a las Unidades Educativas. Asimismo es responsable de:

- Actualizar el Registro Único de Estudiante (RUDE).
- Seguimiento al llenado de las libretas escolares en sistema, por bimestre.
- Centralizar el Sistema de Información y Gestión Educativa (SIGED).
- Centralizar el Sistema de Información de Carga Horaria (SICHS).

3.1.3.4. Técnico de Participación Popular

Es el personal encargado que realiza la documentación para las Unidades Educativas y Centros de Educación Alternativa, dando el cumplimiento al seguimiento de Resoluciones Administrativas por desglose, emitidos por la Dirección Departamental de Educación La Paz, asimismo es el apoyo a las actividades de la gestión escolar en coordinación del Director Distrital de Educación y Directores(as) de las Unidades Educativas.

3.1.3.5. Técnico de Seguimiento y Supervisión

Es la persona autorizada para realizar el seguimiento y supervisión de las Unidades Educativas, donde la planificación curricular, cumplimiento a la gestión escolar, control de libros de asistencia de los maestros, administrativos y apoyo a las compulsas son actividades del Distrito, también coordina con directivos para realizar las acciones escolares.

3.1.3.6. Personal Directivo de las Unidades Educativas

Son Directores(as) designados mediante el examen de méritos y por prelación para ocupar el cargo Directivo. Ellos cumplen las funciones administrativas en las Unidades Educativas en base a la planeación, organización, dirección y control de actividades pedagógicas, socialización permanente de planificación educativa, gestionar ítems para personal docente y administrativo, elaborar la estadística de estudiantes, docentes y administrativos, gestionar la infraestructura según las necesidades, adecuar el currículo según el contexto, etc. Son las actividades que

realizan en coordinación y conocimiento del Director Distrital y personal Técnico, dando el cumplimiento a la normatividad vigente.

3.1.4. Unidades Educativas pertenecientes a la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3

El Distrito Educativo cuenta con 78 Unidades Educativas que son fiscales de los turnos mañana y tarde, 12 establecimientos entre educación de convenio y Centro de Educación Alternativa (CEA), en total la Dirección Distrital de Educación El Alto -3, tiene 90 Unidades Educativas. Además, un Instituto Tecnológico “Bolivia Mar”, de formación superior. Asimismo, 2 Unidades Educativas privadas que no figuran en sistema de planillas SIGPLA, y que están en la jurisdicción del Distrito. La misma se detalla en la tabla 3, representativo:

Tabla 3
Lista de las Unidades Educativas

Nº	UNIDADES EDUCATIVAS	CÓDIGO U. E.	Nº	UNIDADES EDUCATIVAS	CÓDIGO U. E.
1	15 DE ABRIL	40730533	49	IBERDROLA “B”	40730627
2	16 DE NOVIEMBRE	40730390	50	ILLIMANI 26 DE ABRIL “B”	40730440
3	17 DE OCTUBRE	40730495	51	ILLIMANI 26 DE ABRIL “C”	40730631
4	18 DE DICIEMBRE “A”	40730367	52	JARDINES “A”	40730451
5	18 DE DICIEMBRE “B”	40730628	53	JARDINES DEL SUR	40730578
6	23 DE MARZO “A”	40730393	54	LUIS ESPINAL NUEVO VENTILLA	40730554
7	23 DE MARZO “B”	40730577	55	LUZ DE BELÉN	40730512
8	24 DE JULIO	40730473	56	MODELO SUR	40730536
9	24 DE SEPTIEMBRE	40730520	57	MODELO SUR “A”	40730548
10	25 DE JULIO SENKATA “A”	40730032	58	NUEVA ESPERANZA	40730457
11	25 DE JULIO SENKATA “B”	40730534	59	NUEVO AMANECER DE FE Y ALEGRÍA “A”	40730385
12	27 DE MAYO “A”	40730254	60	NUEVO AMANECER DE FE Y ALEGRÍA “B”	40730615
13	27 DE MAYO “B”	40730557	61	REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA	40730517
14	31 DE OCTUBRE “A”	40730392	62	REPUBLICA DE ITALIA	40730449
15	31 DE OCTUBRE “B”	40730558	63	REPUBLICA DEL JAPÓN “B”	40730424
16	5 DE AGOSTO LAS NIEVES	40730575	64	SAN AGUSTÍN “A”	40730453
17	AKAPANA FUERZA ANDINA	40730501	65	SAN AGUSTÍN “B”	40730511
18	ALONZO DE MENDOZA	40730498	66	SAN ANTONIO “A”	40730391

19	ALONZO DE MENDOZA "B"	40730500	67	SAN ANTONIO "B"	40730626
20	AMÉRICA PANORÁMICA "A"	40730033	68	SAN SEBASTIÁN "A"	40730282
21	AMÉRICA PANORÁMICA "B"	40730580	69	SAN SEBASTIÁN "B"	40730579
22	ARCO IRIS	40730519	70	SAN SILVESTRE	40730488
23	ATIPIRIS MAÑANA	40730530	71	SEBASTIÁN PAGADOR	40730417
24	ATIPIRIS TARDE	40730059	72	SIMÓN BOLIVAR "A"	70620076
25	AVELINO SIÑANI	40730430	73	SIMÓN BOLIVAR SUR	40730574
26	BOLIVIA MAR "A"	40730076	74	TARAPACÁ 7 DE OCTUBRE "A"	40730443
27	BOLIVIA MAR "B"	40730588	75	TARAPACÁ 7 DE OCTUBRE "B"	40730629
28	BOLIVIANO ALEMÁN FLORIDA "A"	40730452	76	TARAPACÁ JUNTHUMA "A"	40730410
29	BOLIVIANO ALEMÁN FLORIDA "B"	40730587	77	TARAPACÁ JUNTHUMA B	40730556
30	BOLIVIANO AMERICANO	40730500	78	TOPATER	40730086
31	BOLIVIANO JAPONÉS "A"	40730439	79	TÚPAC AMARU	50730032
32	BOLIVIANO JAPONÉS "B"	40730581	80	JARDINES "B"	
33	CATÓLICO MERCEDES "A"	40730473	81	TÚPAC AMARU "B"	50730032
34	CATÓLICO MERCEDES "B"	40730586	82	VENEZUELA PLAN 3000	40730576
35	COMANDANTE ERNESTO CHE GUEVARA "A"	40730389	83	VENTILLA I	40730450
36	COMANDANTE ERNESTO CHE GUEVARA "B"	40730555	84	VILLA IMPERIAL	40730496
37	COPACABANA I "A"	40730439	85	VIRGEN DE COPACABANA	40730375
38	COPACABANA I "B"	40730436	86	VIRGEN DE URKUPIÑA	40730537
39	CRISTAL "A"	40730427	87	VIRGEN DEL SOCAVÓN	40730606
40	CRISTAL "B"	40730619	88	SIMÓN BOLIVAR "B"	
41	DIONICIO MORALES CHOQUE	40730516		ALTERNATIVA – C.E.A.	
42	ECOLÓGICO BADEN POWELL	40730461	89	JUAN LECHÍN OQUENDO	40730425
43	ECOLÓGICO LOS PINOS "A"	40730418	90	PAULO FREIRE	40730431
44	ECOLÓGICO LOS PINOS "B"	40730585			
45	REPUBLICA DEL JAPÓN "A"	40730424	91	INSTITUTO TECNOLÓGICO "BOLIVIA MAR"	1037
46	ESPAÑA MAÑANA	40730078			
47	ESPAÑA TARDE	40730079	92	DIRECCIÓN DISTRITAL EL ALTO-3	1185
48	IBERDROLA "A"	40730423			

Fuente: planilla SIGPLA, de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3.

3.2. MARCO JURÍDICO

3.2.1. Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia

Sobre la administración general, la Constitución Política del Estado de Bolivia (2009), en su Art. 232, establece que: “la administración pública se rige por los principios de legitimidad, legalidad, imparcialidad, publicidad, compromiso e interés social, ética, transparencia, igualdad, competencia, calidad, calidez, honestidad, responsabilidad y resultados” (p. 81).

Por otra parte, sobre los empleados públicos la Constitución Política del Estado (2009), en su Art. 233, refiere que: “son servidoras y servidores públicos las personas que desempeñan funciones públicas. (...) Forman parte de la carrera administrativa, excepto aquellas personas que desempeñen cargos electivos, las designadas y los designados, y quienes ejerzan funciones de libre nombramiento” (p. 81).

Entonces, a las instituciones públicas del territorio boliviano se les entiende como una entidad jurídica, porque está constituida con la titularidad estatal, cuya finalidad de estas instituciones es realizar las actividades productivas y de prestación de servicios a la sociedad. Asimismo, quienes ejercen las funciones administrativas públicas son las personas profesionales con conocimientos en cada área, de esa manera, pueda ser logrado una satisfacción para la sociedad, con esfuerzos para alcanzar una administración de eficacia y eficiente que todos los ciudadanos esperan.

3.2.2. Ley N° 1178, Administración y Control Gubernamentales (SAFCO)

Sobre la administración existen normativas que son vigentes para toda y todo servidor público Boliviano en ejercicio para que se cumpla sus responsabilidades.

Según la Ley SAFCO (1990), en su Capítulo V, sobre la Responsabilidad por la Función Pública, en el Art. 28, dispone que: “todo servidor público responderá de los resultados emergentes del desempeño de las funciones, deberes y atribuciones asignados a su cargo” (p. 20).

Por otra parte, la Ley SAFCO (1990), en su Decreto Supremo N° 23318 – A, sobre el Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública, en Capítulo III, Responsabilidad Administrativa, en el Art. 13, sostiene que: “la responsabilidad administrativa emerge de la contravención del ordenamiento jurídico administrativo y de las normas que regulan la conducta del servidor público” (p. 88).

Son normativas de la administración pública que se definen como un sistema de dirigir y coordinar las actividades del Estado Plurinacional, hacia los objetivos que se proponen en beneficio del país. De esa manera, la administración pública tiene normativas que conducen a una o un servidor público para su transparencia en las actividades y tareas que cumplen.

3.2.3. Ley de la Educación N° 070, “Avelino Siñani - Elizardo Pérez”

Sobre la administración y gestión de educación, la Ley de la Educación N° 070, “Avelino Siñani y Elizardo Pérez” (2010), en su Art. 71, establece que: “es la instancia que planifica, organiza, dirige y controla los recursos del Sistema Educativo Plurinacional, con participación social” (p. 34).

Entonces se deduce que la administración y gestión educativa, es la acción de dirección de actividades educativas, donde los(as) Directores(as) de las Unidades Educativas desarrollan un estilo de orientación tratando equilibradamente las relaciones humanas y la ejecución de las tareas asignadas. Además, la administración educativa es el proceso de toma de decisiones, por ejemplo; el Director o la Directora de la Unidad Educativa fomenta la participación de todos los actores educativos de su contexto para llevar adelante las acciones educativas en beneficio de la sociedad.

3.2.4. Decreto Supremo N° 0813/2011, Estructura Composición y Funciones de las Direcciones Departamentales de Educación (DDE)

La Dirección Departamental de Educación La Paz, Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, y Direcciones de las Unidades Educativas, tienen las funciones y atribuciones de sus competencias para cumplir los principios, normatividad, políticas

y estrategias en el ámbito educativo, tal como indican las normas educativas vigentes.

Además, la Dirección Departamental de Educación La Paz, como la máxima Dirección a nivel educativo del Departamento de La Paz, tiene su estructura y composición de coordinación, según las sub funciones que cada Director o Directora que cumple sus atribuciones.

3.2.4.1. Atribuciones del Director o Directora Departamental

Según, el Decreto Supremo N° 0813/2011 en su Art. 9, indica que Director o Directora Departamental de Educación tiene las siguientes atribuciones:

- a) Garantizar el cumplimiento de las políticas del Sistema Educativo Plurinacional, planes y lineamientos institucionales establecidos.
- b) Aprobar el plan estratégico institucional, Plan Operativo Anual, presupuesto y estados financieros, los cuales deberán incluir el nivel Distrital.
- c) Aprobar los reglamentos y manuales de la Dirección Departamental de Educación, de acuerdo a normativa vigente.
- d) Organizar y dirigir la institución en todas sus actividades técnicas, administrativas, financieras y legales.
- e) Orientar, supervisar y evaluar el desempeño de los Directores Distritales de Educación.
- f) Hacer cumplir los reglamentos e instructivos emitidos por el Ministerio de Educación, en el ámbito de su jurisdicción.
- g) Convocar a reuniones de coordinación a los Directores Distritales, cuando así lo requiera.
- h) Proponer al Ministerio de Educación el calendario escolar antes de la conclusión de la gestión escolar precedente y, en casos necesarios y justificados, proponer la reprogramación del mismo en el transcurso de la gestión.
- i) Aprobar la reprogramación del calendario escolar del nivel distrital, en casos necesarios y justificados, debiendo informar al Ministerio de Educación.

- j) Gestionar a través del Ministerio de Educación, la provisión de recursos financieros, infraestructura y materiales ante diferentes instancias.
- k) Administrar los recursos humanos de la DDE del nivel ejecutivo y nivel de apoyo.
- l) Designar y posesionar a los Directores Distritales de Educación, como resultado de concurso de méritos y examen de competencia en el marco del reglamento del escalafón y la reglamentación respectiva emitida por el Ministerio de Educación.
- m) Emitir Resoluciones Administrativas para la apertura, modificación y cierre de unidades y centros educativos fiscales, privados y de convenio en los diferentes niveles y modalidades de los Subsistemas de Educación Regular y de Educación Alternativa y Especial, en el marco de la reglamentación emitida por el Ministerio de Educación.
- n) Emitir Resoluciones Administrativas para resolver asuntos de su competencia.
- o) Remitir al Ministerio de Educación el informe Técnico para la emisión de la Resolución Ministerial de apertura, modificación o cierre de los Institutos Técnicos, así como supervisar su adecuado funcionamiento.
- p) Remitir la información que le sea requerida por el Ministerio de Educación y la instancia de coordinación superior educativa. Otras establecidas en reglamentación específica.

Son atribuciones que tiene la máxima autoridad de la Dirección Departamental de Educación La Paz, donde el Director o la Directora que posee la facultad de la toma de decisiones administrativas en tres niveles de Educación: Regular, Alternativa-Especial y de Formación Superior.

3.2.4.2. Atribuciones del Director o Directora Distrital

Por otra parte, el Decreto Supremo N° 0813/2011 en su Art. 14, indica que el Director o Directora Distrital de Educación tiene las siguientes atribuciones:

- a) Dirigir, orientar y supervisar la gestión educativa, administrativa e institucional dentro de su jurisdicción.

- b) Aplicar las políticas del Sistema Educativo Plurinacional y los planes, programas y proyectos del nivel Departamental, al ámbito de su jurisdicción.
- c) Orientar, supervisar y evaluar el desempeño de los Directores de Núcleo.
- d) Supervisar el funcionamiento de las unidades y centros educativos fiscales, privados y de convenio, en el ámbito de su jurisdicción.
- e) Coordinar acciones sobre temas de su competencia, con las organizaciones e instituciones educativas, sociales comunitarias, padres y madres de familia y otras.
- f) Convocará reuniones de coordinación a los Directores de Núcleo, cuando así lo requiera.
- g) Coordinar la atención integral de los educandos con todos los organismos públicos y privados del ámbito de los Gobiernos Autónomos Municipales e Indígena Originarios Campesinos.
- h) Gestionar ante las instancias correspondientes de requerimientos de las Directoras o Directores de Núcleos de Centros y Unidades Educativas fiscales privadas y de convenio.
- i) Ejecutar el calendario escolar y las actividades específicas de la gestión educativa de su Distrito y en casos necesarios y justificados, proponer al Director Departamental la reprogramación del mismo.
- j) Remitirá la Dirección Departamental de Educación, los proyectos de presupuesto y Plan Operativo Anual del Distrito Educativo, que deberá incluir el presupuesto y los Proyectos Educativos de Núcleo.
- k) Administrar los recursos humanos, financieros y materiales asignados a la Dirección Distrital de Educación.
- l) Designara las o los Directores de Núcleo, a las y los Directores, docentes y administrativos de las Unidades Educativas y Centros Educativos de su Distrito, en función a los reglamentos en vigencia en coordinación con la Dirección Departamental de Educación y el Ministerio de Educación.
- m) Actualizar permanentemente la información educativa de su jurisdicción para ser remitida al Ministerio de Educación o a la Dirección Departamental de

Educación, en el marco de la normativa vigente o al requerimiento de estas instancias. Otras establecidas en reglamentación específica.

Es la máxima autoridad del Distrito que tiene las obligaciones de planear, direccionar, coordinar, organizar, orientar y proveer el seguimiento de las Unidades Educativas del Distrito, con la toma de decisiones y atribuciones en la administración educativa. Además, con las normativas vigentes la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, orienta su administración educativa a cumplir con trabajos a su tiempo establecido, juntamente con su equipo Técnico y Directores(as) de las Unidades Educativas, emitiendo informes, estadísticas, reportes, etc.

3.2.4.3. Atribuciones del Director o Directora de la Unidad Educativa

Asimismo, el Decreto Supremo N° 0813/2011 en su Art. 20, establece que Director o Directora de la Unidad Educativa tiene las siguientes atribuciones:

- a) Planificar, organizar, dirigir, y supervisar los procesos pedagógicos.
- b) Planificar, organizar, dirigir, y controlar las actividades administrativas del Centro o Unidad Educativa.
- c) Supervisar y evaluar el desempeño de todo el personal a su cargo.
- d) Dirigir y convocar al consejo de Maestros(as).
- e) Evaluar anualmente Director de Núcleo el Proyecto Educativo de la Unidad Educativa y el presupuesto y el correspondiente, elaborados por el consejo de Maestros(as).
- f) Mantener una constante vinculación con las instancias de participación social comunitaria, madres y padres de familia, correspondiente al ámbito del Centro o Unidad Educativa.
- g) Supervisar la adecuada implementación de currículo educativo.
- h) Aprobar la programación anual de la Unidad Educativa en el marco del Proyecto Educativo, o de la Unidad.
- i) Registrar y sistematizar las estadísticas de alumnos, personal docente y administrativo.

- j) Administrar la infraestructura, equipamiento y materiales del Centro o Unidad Educativa. Otras establecidas en reglamentación específica.

De acuerdo a la normatividad vigente, el Director o Directora de la Unidad Educativa cumple sus atribuciones y funciones como la máxima autoridad, en coordinación con maestros y maestras, administrativos, consejos educativos y padres de familia, en las tareas y actividades escolares, donde se planifican POA, PSP, y otros, para el beneficio de la comunidad educativa manteniendo la comunicación social en su contexto.

3.3. MARCO HISTÓRICO

En cuanto a historia de la planeación estratégica y administración, se menciona los aspectos más sobresalientes del presente tema de estudio.

3.3.1. Historia de la planeación

La planeación en el mundo occidental es un área de trabajo relativamente reciente, en cambio en los países ex-socialistas contaban ya con una antigua tradición que de hecho se confundía con el sistema mismo, por tanto, establece su forma básica de administración, la cual ha sido ampliamente criticado desde la perspectiva de una economía libre, esto se denominaba libre competencia.

Según Terry (1960), narra que la planeación ha sido discutida en continente occidental:

Así, en el mundo capitalista se rechazó la idea de la planeación y se alentó, en su lugar el desarrollo, difusión de aquellas teorías y procedimientos que están más acordes con su postura ideológica y económica, (...). Es hasta fines de los décadas de 40 y principios de los 50 que la planeación empieza hacer adaptada en el mundo occidental, en este cambio de actitud influyó la exitosa experiencia Francesa con sus planes de construcción de la post-guerra y la introducción en las grandes corporaciones de la denominada planeación estratégica. (s.p.)

Sin embargo, en la actualidad la perspectiva de planear dejó de ser un sinónimo de comunismo, sino se dieron muchos argumentos a la planeación como un proceso permanente y continuo de orientación hacia el futuro; es la razón en la toma de decisión y curso de acción en varias alternativas. Asimismo, es sistemática, repetitiva, técnica de coordinación e integración cíclica en una función administrativa que interactúa con los demás y de cambio e innovación.

3.3.2. Surgimiento de la estrategia

En cambio la estrategia fue aplicada a.C., en grandes hechos militares ya que dentro de ella se tomaban decisiones con características que eran muy importantes, que comprometían sus recursos y no cambiables fácilmente. En otras palabras la estrategia es un pensamiento del contexto para alcanzar los objetivos y actividades que se desea lograr. Según Mintzberg (2007), sostiene que la estrategia surgió desde aquellas épocas, donde:

Sun Tzu, fue uno de los destacados escritores y pensadores chinos, el más antiguo de los estrategas y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar en el mundo, él no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. Sun Tzu, fue el autor más antiguo del tratado militar chino "el arte de la guerra". Se estima que fue escrito alrededor del año 500 a.C. (p. 2).

Entonces, la estrategia es orientada para desenvolverse sobre las actividades en grupo, así impedir las acciones humanas que provoquen cambios y conglomeraciones sociales en eventos institucionales. Además, Medina Rodríguez (2013), sustenta la estrategia como hechos del campo en términos militares:

El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. En consecuencia, los generales que conocen las variables posibles para aprovecharse del terreno saben cómo manejar las fuerzas armadas. Si los generales no saben cómo adaptarse de manera ventajosa, aunque conozcan la condición del terreno, no pueden aprovecharse de él. (p. 116)

En base a estas teorías se entiende que la estrategia en las organizaciones e instituciones debe estar establecido como un programa completo para logro de los objetivos, así como indica el general de estrategos (Sun Tzu) “el arte de guerra”. De tal manera es mantener motivados a personal directivo en la organización e institución.

3.3.3. Origen de la administración

La administración se originó juntamente con la historia de la humanidad partiendo desde las épocas de las tribus nómadas. Así, la organización era para reunir alimentos, pesca y caza de animales, posteriormente las tribus ya encontraron la agricultura donde el desarrollo fue con una lentitud impresionante.

Según Torres Hernández (2014), indica la administración en mundo occidental: “sabemos que al rededor del año 1000 a.C., los chinos practicaban las cuatro funciones administrativas planeación, organización, dirección y control” (p. 17). Por otra parte, Sánchez Ávila (2016), señala la administración del siglo XIX, que:

Fue surgiendo en las empresas que requerían las nuevas formas de organización más eficaz y esto dio paso a la creación de la escuela de administración científica, la cual surgió por la necesidad de elevar la productividad, (...) había muy poca oferta mano de obra por lo que la única manera de conseguir es elevar la productividad, era elevando la eficiencia de mano de obra que ya se contaba. (s.p.)

En cambio, durante “el siglo XX la administración fue evolucionando en la medida en que las organizaciones fueron haciendo más complejas y las ciencias como la ingeniería, la sociología, la psicología y las teorías de los sistemas fueron desarrollándose” (Contreras A., 2006, s.p.).

Entonces, la administración se presenta como un área de conocimiento humano con llena de muchas complicaciones, desafíos y cambios de decisiones. Asimismo, la administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de actividad humana. En cambio en los países desarrollados la sociedad es pluralista por su organización, la mayor parte tienen obligaciones en producción de bienes o

servicios, donde la confianza de estas organizaciones, son en industrias, universidades, escuelas, hospitales, comercios, comunicaciones, servicios públicos, etc.

Así, la administración al igual que cualquier otra área del conocimiento humano, tiene su propio lenguaje para entender, sin olvidar que, una cosa es conocer la teoría administrativa y la otra es ser buen administrador en la práctica. Sin embargo, en la administración no necesariamente hay que conocer y dominar un lenguaje especializado, si no, la administración se puede considerar como una ciencia o como un socio-tecnología, que es parte del patrimonio humano. De tal manera, en cualquier grupo de trabajo al menos un administrador o director debe participar en tareas de hacer las cosas de manera eficaz y eficiente.

3.4. MARCO CONCEPTUAL

3.4.1. Conceptualización de la planeación

La planeación es la acción y efecto de planear, es decir; trazar un plan, que implica tener uno o varios objetivos a cumplir, esto significa asumir acciones requeridas para el logro de los objetivos en un proceso de toma de decisiones.

Asimismo, la planeación es considerada como parte de la vida, porque cuando hay necesidades para cumplir los objetivos de cualquier área o función allí se presentan la planeación a corto, mediano y largo plazo. Se conoce también de la planeación específica técnica o permanente, que son considerados por su amplitud, que se divide en planeación estratégica, planeación táctica y planeación operativa o normativa. Además se indica autores que conceptualizan más sobre la planeación:

Según Teonard et al. (2008), indica "(...) la planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos intereses antes de emprender la acción" (p. 5).

De la misma forma Santos Arancibia (2009), señala la planeación como "(...) un método sistemático y efectivo para concretar los planes nacionales y estatales de desarrollo educativo, proporciona elementos para identificar nuevas estrategias,

brindar una educación pertinente, de calidad y significativa, promueve el consenso y el trabajo en equipo para generar sinergia” (p. 28).

Por último, Robbins P. y Coulter (2010), señalan “la planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué), como con los medios (cómo)”, (p. 144).

De acuerdo a los autores indicados la planeación en el ámbito educativo es especificar los fines y objetivos, tomando en cuenta la realidad social que presenta en los procedimientos para alcanzar los principios de la educación, es decir; la planeación consiste en concretizar la acción educativa. Además, la planeación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, es un trabajo diario, sistemático, anticipado en la toma de decisiones, así para lograr los objetivos que se pretende tener un tiempo determinado en la planificación.

De tal manera, la acción de planeación consiste en decidir por anticipado lo que se debe hacer, en que área, cuando y como. Luego, la planeación es fijar o dar curso más concreto de acción para alcanzar, estableciendo principios que se sitúan la secuencia de orientaciones para realizarlo, la determinación de tiempo es necesario para su procedimiento.

Asimismo, la planeación es una disciplina prescriptiva que trata de identificar acciones a través de una secuencia sistemática de toma de decisiones, para generar los efectos que se espera de ella, o sea, para proyectar un futuro deseado y los medios más efectivos para lograrlo lo esperado. En otras palabras, es proyectar un futuro esperado, con los medios efectivos para conseguirlo. Para la mejor comprensión de la planeación se puntualiza siete aspectos importantes:

- Planea fines y objetivos.
- La toma de decisión anticipada en su proceso.
- Prevé, las consecuencias futuras de las acciones a tomar.
- Prevé, la utilización de los recursos disponibles para obtener los resultados de máxima satisfacción.

- Comprende todo el proceso desde el análisis de las situaciones hasta llegar a la toma de decisiones.
- Incluye metodologías para la recolección de información, programación, diagnóstico, pronóstico, avances y medidas de resultados.
- Se debe adaptar a las características de la institución.

3.4.1.1. Plan

El plan es un diseño exacto y esquemático o gráfico. Es decir; “conjunto esquemático y ordenado de las acciones con las que se pretende llevar a cabo un proyecto” (Gutiérrez Loza, 2011, p. 373).

Entonces, el plan administrativo tiene por finalidad de diseñar el desarrollo de manera general. De esta manera el plan engloba el programa seguidamente del proyecto, actividades y tareas, donde:

Un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos (Ander-Egg & Aguilar Idáñez, 2005, p. 15).

Así que el plan es superior que un programa institucional donde se propone un diseño del proyecto con instrumentos necesarios para su ejecución acorde al contexto social, de tal manera el plan administrativo en las funciones lleva adelante las actividades y tareas asignadas en ella.

3.4.1.2. Planificación

La planificación o el planeamiento, es un método que permite tener un objetivo determinado. En general esto implica tener uno o varios objetivos, así se pueda realizar con las operaciones necesarias para tener éxito.

De manera que “la planificación debe proveer de técnicas e instrumentos que permitan evaluar las condiciones que favorecen o desfavorecen la toma de

decisiones para preparar anticipadamente alternativas de acción válidas ante distintas circunstancias posibles” (Carucci T., 2003, p. 10).

Además, la planificación es un proceso que busca la alineación total de las decisiones tomadas. De acuerdo a Cortiñas (2004), afirma “la planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos” (s.p.).

Entonces, la planificación permite trabajar en una misma línea desde el comienzo hasta que se requieran múltiples acciones del proyecto. Por ejemplo; en una institución educativa el director y los maestros, se organizan para realizar planificaciones anuales y posteriormente la socialización con la comunidad educativa, así se someten a la planeación institucional. Por otro lado, la operación y ejecución de los planes, puede ser realizada por una persona o en colectividad, donde obligatoriamente tendrá que conocer y comprender el nivel del planeamiento que se ha querido o ha podido llevar a cabo. También la persona que desarrolla las planificaciones pueda ser quien la tome decisiones, aunque generalmente es establecida en una estructura organizativa, donde se establecen las normas y las políticas de una institución educativa.

La planificación en instituciones educativas sirve para obtener la información y aplicarlas en torno a los recursos que se cuenta para alcanzar las metas pactadas al planificar la acción, posteriormente se realiza procedimientos que se hayan escogido mirando siempre hacia el resultado, intentando controlar el proceso de caminar siempre hacia las prioridades establecidas apoyándose en las fortalezas de la organización.

Aunque hay organizaciones que acuden a una planificación formal y sistemática, la planificación también se puede concretar de manera empírica en la vida cotidiana al igual que la administración, así la planificación forma parte de las actividades de los individuos en instituciones y organizaciones de todas las cualidades.

En otras instancias la planificación se puede situar en peligro, tales como hechos inesperados que proceden de entidades ajenas a la organización, la resistencia de adaptación a los cambios por parte del personal administrativa o usuarios, la falta de información que pueda hacer que el plan se venga a desagrado o implementar el plan de manera inapropiada.

Son las formas que la planeación institucional permite la articulación de la planificación a corto, mediano y largo plazo, con programas operativos que se asignan y ejecutan con los recursos destinados.

3.4.2. Conceptualización de la estrategia

La estrategia es una planificación de cualquier actividad que propone una persona o una organización para la institución. Según Ossorio (2003), “la estrategia se define como un estilo y un método de pensamiento referido a la acción, de carácter consciente, adaptativo y condicional” (p. 25). Por otra parte Mintzberg (2007), conceptualiza el término de la estrategia:

El concepto de estrategia proviene de la palabra griega strategos, jefes del ejército. Verbo griego stategos, tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, solo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios. (p. 6)

Al mismo tiempo de las actividades estratégicas humanas ha surgido la nueva escuela de administración y con ella la nueva forma de dirigir las organizaciones e instituciones llamada administración estratégica. Por su parte, Charles W. y Gareth R. (2009), expresan “una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía” (p. 3). Asimismo la estrategia es expresada como:

Un conjunto de decisiones condicionales que definen los actos a realizar en función de todas las circunstancias susceptibles de presentarse en el futuro. Definir una estrategia es establecer la lista de todas las situaciones a las cuales

se podría llegar y escoger desde el origen la decisión que se tomará frente a cada una de ellas (Beina Paz, 2015, p. 43).

De acuerdo a los autores citados la estrategia se considera como un método del pensamiento humano para un determinado acción, que puede dar como una actividad reflexiva y dinámica en las instituciones u organizaciones sociales, donde se realizan las evaluaciones, monitorios, revisiones y actualizaciones permanentes de cada actividad.

Además, la estrategia se toma en cuenta como un modelo que integra los principales objetivos en proceso de acción institucional, sí la estrategia es bien formulada ayudará a ordenar y asignar los recursos de la institución de forma estable, a lo contrario se puede tener dificultades en ella. Por eso la administración estratégica se adapta de recursos y habilidades de la organización, aprovechando sus oportunidades, evaluando los riesgos en función a los objetivos y metas.

3.4.2.1. Lineamiento

Un lineamiento es una tendencia de dirección que una persona toma decisiones y afirma su respuesta, es decir; que se encuentra en una sintonía con su ideología de su organización institucional. La misma son instrumentos para la difusión y consulta de los acuerdos, normas, reglamentos, lineamientos y otras disposiciones que tiene la entidad de administración.

Según Gutiérrez Loza (2011), los lineamientos son “aspectos conceptuales y de enfoque esencial que orientan la realización de los procesos y actividades que se emprenden” (p. 286).

Asimismo, “los directivos y lineamientos administrativos son de aplicación para todas las dependencias, el personal y consultores que utilicen el financiamiento de los proyectos” (PROFONANPE, 2016).

Como se describe, el lineamiento es realizado en trabajos institucionales para satisfacer a la sociedad, demostrando una administración de eficacia y eficiente, en actividades del personal designado que cumple en cada área o puesto de trabajo.

3.4.2.2. Líneas de acción o trabajo

Líneas de acción se conoce como estrategias de orientación y organización de diferentes actividades relacionadas con un campo de trabajo, de tal manera se puede garantizar la integración, articulación y continuidad de esfuerzos, de forma ordenada, relacionada y sistemática.

Según Gutiérrez Loza (2011), “son las líneas de trabajo que orientan las acciones de un Unidad Educativa en ellas se concentran actividades referidas a los aspectos organizativos, administrativos, pedagógicos y comunitarios” (p. 287).

En otras palabras, las líneas de acción son también llamadas líneas de trabajo, donde los objetivos se plantean para cumplir las tareas deseadas en un cronograma de actividades, es decir; las líneas son planteadas para trabajar en dirección correcta, el plan se prepara para cada acción y de esa manera se desarrollan el trabajo en grupo. Además, las líneas estratégicas son diagnósticos para concreción de objetivos, y de esa forma alcanzar los resultados que tienen el efecto e impacto institucional.

3.4.3. Institución educativa

La institución educativa es una entidad pública o privada, creada para desempeñar una determinada labor educativa, científica, política o social. Según Martínez Aguirre (2012), señala:

Las instituciones nacen de la consolidación de las organizaciones sociales, las cuales surgen al existir una o varias necesidades humanas que se convierten en una meta u objetivo, para alcanzar un beneficio mayor en una comunidad o un grupo social determinado, con lo cual esta unidad social se unifican en un mismo sentido, dándole a su organización un nombre, una identidad, un proceso para satisfacerla, una dirección y normas que les permitan alcanzar su fin. (p. 12)

De esta manera, la institución educativa es considerada como organización que brinda servicios a la comunidad. Asimismo, existen dos tipos de instituciones las

cuales son públicas y privadas. Las públicas se encargan de prestar servicios a la sociedad y en cambio las privadas tienen un objetivo de generar ganancias económicas por el servicio que ofrecen.

3.4.3.1. Clima institucional

De la misma manera, el clima institucional es la organización de actividades diarias en un ambiente para responder las expectativas de la sociedad. Por su parte, Alonso Busso (2015), indica “es la percepción del sistema institucional junto con otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización” (p. 2).

Entonces, el clima organizacional se considera como un ambiente laboral, en lo cual existen las relaciones humanas entre compañeros del trabajo y público, en que el liderazgo, compromiso, gestión del talento, eficacia organizativa y factores higiénicos, son considerados como la motivación y satisfacción de los administrativos. Así, es considerado de mayor importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y un mejor servicio al público.

3.4.3.2. Clima organizacional

El clima organizacional y líneas de acción, son denominados como un ambiente interno de la institución, donde los miembros están estrechamente al grado de la motivación, el clima motivacional permite establecer las relaciones satisfactorias a la sociedad con una animación, interés, colaboración, etc., entre los miembros que trabajan dentro de la institución. Según Chiavenato (2001), sobre clima organizacional, indica:

Las personas están obligadas a adaptarse continuamente a la gran variedad de situaciones, en la cual no solo se refiere a las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino a las necesidades de pertenecer a un grupo social, la necesidad de autoestima y de autorrealización. (Chiavenato 2001, p. 84)

Entonces, el clima organizacional es la base fundamental en la administración, donde el personal debe poseer un estilo de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, compromiso institucional, crecimiento y desarrollo; condiciones de trabajo, remuneración e incentivos, claridad estratégica, orientación al servicio y orientación a resultados. Asimismo, Chiavenato (2001), indica sobre la motivación de los directivos de la institución:

Cuando la motivación es fracaso, ya sea frustración o por impedimentos de satisfacer a la sociedad en sus necesidades, el clima organizacional tiende enfriarse no tiene que haber y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, desconcentración, etc. hace llegar al estado de agresividad, agitación, inconformidad, etc. (p. 85)

Por lo tanto, para que no suceda un fracaso motivacional en la organización, las personas que trabajan dentro de la institución deben establecer y generar un ánimo institucional con trabajo en equipo, cumpliendo el objetivo planteado y con una atención satisfactoria a la sociedad.

3.4.4. Administración

La palabra administración proviene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir; aquel que presta un servicio a otro (Chiavenato, 2006, p. 10).

En cambio, “la administración es el proceso de aprovechar los recursos de la organización para alcanzar las metas que ella se impone, de manera eficaz y eficiente, mediante las actividades de planear, organizar, dirigir y controlar” (Gareth R. & Jennifer M., 2006, p. 32).

En otras palabras, la administración se entiende como parte de la actividad humana, en lo cual se coordina y organiza los recursos económicos, materiales, así como los talentos humanos de la institución, a fin de lograr de forma eficaz y eficiente los objetivos planificados. La administración también se expresa como un proceso de actividades de planeación, organización, ejecución y control.

3.4.4.1. Gestión administrativa

La gestión administrativa en el ambiente laboral es un proceso que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar las tareas desempeñadas por los recursos humanos, para determinar el logro de los objetivos. Por lo tanto, “la administración se presenta como un área del conocimiento humano repleta de complejidades y desafíos” (Chiavenato, 2006, p. 2). Por otro lado, Gutiérrez Loza (2011), indica la gestión administrativa:

Son las acciones que toma el administrador o gerente educativo con la finalidad de maximizar la eficiencia y eficacia de los elementos y servicios que brinda la Unidad Educativa sobre la base de las siguientes instancias: en el ámbito de administración de recursos y financiamiento. (p. 223)

Entonces, la gestión administrativa permite determinar y alcanzar los objetivos planteados, mediante la utilización de recursos económicos, materiales, humanos y otros recursos, esto a través del cumplimiento del proceso administrativo, lo cual no es más que: planear ¿Qué se va hacer?, organizar ¿Cómo se va hacer?, ejecutar ¿hacer que se haga? y control ¿Cómo se ha realizado?, asegurando de esta forma un desarrollo exitoso en las actividades pertinentes.

3.4.4.2. Gestión administrativa de calidad

La gestión administrativa de calidad es un conjunto de propiedades y características de un servicio, que influyen a capacidades de la administración, de esa manera para satisfacer las necesidades expresadas en la sociedad, donde la rapidez de la conducta administrativa es la satisfacción del personal.

Según, Pedro Grima y Javier Tort-Martorell, citado por Plaza Mejía (2002), constituye:

(...) Calidad es cumplir con las especificaciones y aquellas que sacrifican la operatividad en aras a un enfoque externo a la organización, y por tanto, más global. Las podríamos sintetizar que calidad es satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes (producto, servicio, precio y normas). (p. 30)

Además, la gestión administrativa de calidad implica un proceso de compromiso para la mejora continua en los contextos, los recursos humanos, éticos y de la integración sociocultural. Por otra parte, sobre la gestión administrativa de calidad, Ortiz (2009), establece “la mayoría de las administraciones públicas han puesto en marcha políticas corporativas de calidad, a través de normas legales, mediante planes de actuación” (s.p.).

Es decir; los objetivos de los directivos es cumplir la función administrativa, así para tener las actividades como un servicio de calidad para satisfacer a la sociedad, pensando en bien de la institución.

3.4.4.3. Calidad administrativa en la educación

La calidad administrativa es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios. Según López Ruperéz (2003), en su estudio de la gestión de calidad, indica:

(...) La idea de la calidad nos permite a la idea de la perfección o de excelencia, tanto de los procesos como de los productos o servicios que una organización proporciona, e innova facetas tal como buen clima de trabajo posición destacada en el sector, buen funcionamiento organizativo, alta consideración tanto interna como externa, elevada rentabilidad económica y social. (p. 43)

Sin embargo, la calidad administrativa en educación comprende la organización de actividades, que significa un modelo de gestión que responde a las necesidades y exigencias educativas. Estas se conoce como mejora permanente de la eficacia y eficiencia organizacional de sus actividades, para estar siempre muy atento a las necesidades de la sociedad, así muestran la insatisfacción en la administración.

3.4.5. Funciones administrativas

3.4.5.1. Planeación

Planear es definir metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar actividades, es decir; decidir lo qué hacer, cómo hacer, esto implica priorizar y comprometerse.

Gareth R. y Jennifer M. (2006), indican “planear es un proceso que usan los administradores para identificar y seleccionar las metas y los cursos de acción apropiados” (p. 8).

Por otra parte, Gutiérrez Loza (2011), el pensamiento de planear, “es decidir con anticipación qué se debe hacer, cómo hacerlo, dónde y quién o quiénes harán” (p. 379).

De acuerdo a los conceptos, planear significa una estrategia de toma de decisiones acerca de las metas que se deben perseguirse en la organización, que actividades emprender y como aprovechar los recursos para alcanzar esas metas.

3.4.5.1.1. Toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso que consiste en desarrollar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema concreto.

Según Robbins P. y Coulter (2010), señalan un enfoque de los gerentes administradores que toman decisiones:

Los gerentes de niveles medio y bajo toman decisiones sobre programas de producción, problemas de calidad de producto, aumentos de sueldos y disciplina de empleados. La toma de decisiones no es algo que sólo hacen los gerentes; todos los miembros de una organización toman decisiones que afectan a sus trabajos y a la empresa para la que trabajan. (p. 221)

En la toma de decisiones es necesario tomar en cuenta la planeación estratégica. Donde los mandos directivos deben decidir cuáles son los pronósticos en áreas como los recursos económicos y acciones competitivos, se deben analizar los recursos de la organización y decidir cómo asignarlos para obtener sus metas con más eficacia.

3.4.5.1.2. Administración estratégica

La administración estratégica es una tarea de los gestores para desarrollar las estrategias organizacionales, asimismo es una tarea importante que involucra a

todas las funciones básicas de la administración. Según Fred R. (2012), sostiene que:

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos (...) la finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes, crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy. (p. 5)

Es así que la administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones que determinan el rendimiento de la institución a largo plazo, e incluyendo análisis institucional (tanto interno y como externo), la formulación estratégica consiste en la planificación a largo plazo e implementando el control y evaluación.

3.4.5.2. Organización

Organizar es asignar tareas, recursos y las responsabilidades, también es establecer una estructura de relaciones de forma que las personas interactúen y cooperen para alcanzar metas organizativas.

Gareth R. y Jennifer M. (2006), señalan “al organizar los administradores también trazan la líneas de mando y responsabilidad entre individuos y grupos, deciden cual es la mejor manera de coordinar los recursos de la organización, principalmente recursos humanos” (p. 12).

En cambio, en las instituciones educativas para organizar los directivos se agrupan para coordinar las actividades propuestas, el resultado de todo esto, es la creación de una estructura organizativa nueva, teniendo como estructura organizacional a organigrama como su representación gráfica.

Asimismo, la organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos del sistema, a su vez, se conforman por subsistemas según las funciones específicas del individuo o jerarquía en puestos de trabajo.

3.4.5.2.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de trabajo de la institución educativa. Donde la estructura institucional se visualiza en organigramas y también tiene sus propósitos planteados.

Cuando los gerentes crean o cambian la estructura se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización-descentralización, y formalización. (Robbins P. & Coulter, 2010, p. 185)

3.4.5.2.2. Administración de recursos humanos

El éxito de la administración comienza con su personal asignado a cada área, donde recursos humanos son muy importantes porque de ello se tiene ventajas y la competitividad del capital humano, relación del trabajo y desempeño del personal de la institución. Según Robbins P. y Coulter (2010), señalan “la administración de recursos humanos es una parte importante de las estrategias de la organización” (p. 207).

3.4.5.2.3. Manejo de equipos de trabajo

Los grupos y equipos de trabajo, son una de las realidades y desafíos de la administración en el entorno global y dinámico en la actualidad. Según Robbins P. y Coulter (2010), plantean dos grupos formales e informales de equipos de trabajo:

Los grupos formales definidos por la estructura de una organización con asignaciones de trabajo y tareas específicas dirigidas a cumplir los objetivos organizacionales. Los grupos informales son grupos sociales. Estos grupos se presentan de manera natural en el centro de trabajo y se forman en torno a amistades e intereses comunes. (p. 233)

3.4.5.2.4. Cambio e innovación

Es el proceso de transformación que asegura el éxito de organizacional de la institución, reconociendo al cambio humano como una constante ante el avance

acelerado de las tecnologías de información y los cambios de la institución. Se menciona tres tipos de cambio:

- **Estructura**, es la especialización del trabajo, cadena de mando, tramo de control, centralización, formalización, rediseño de puestos o diseño estructural.
- **Tecnología**, es el proceso de trabajo, métodos y equipo.
- **Personal**, se refiere a las actitudes, expectativas, percepciones y comportamiento de grupo o individual.

3.4.5.3. Dirección

Dirigir es orientar, guiar y motivar la actuación de cada persona de la organización con el fin de que ayuden a la obtención de las metas organizacionales y la comunicación.

Al dirigir los administradores no solo articulan una visión clara que deben seguir los miembros de la organización, sino que también los revitalizan y facultan para que entiendan la parte que representan en la consecución de las metas de la organización (Gareth R. & Jennifer M., 2006, p. 12).

Sin embargo, para llevar a cabo las actividades de planeación y organización, es necesario que los directivos tomen en cuenta las medidas (dirigir, enseñar y motivar) que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros de la organización ejecuten la tarea.

3.4.5.3.1. Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional se agrupa en dos áreas principales, que son:

- **Comportamiento individual**, los objetivos del comportamiento organizacional son: explicar, predecir e influir en el comportamiento.
- **Comportamiento grupal**, incluye: normas, roles, formación de equipos, liderazgo y conflicto.

3.4.5.3.2. Motivación

La motivación en la administración es dar impulsos y deseos para que una persona se sienta capaz de realizar una actividad o cumplir un objetivo, es una combinación de proceso que nos llevan a actuar de una manera determinada.

Motivar significa mover, conducir impulsar a la acción. Tradicionalmente se ha considerado que la función del gerente es motivar al personal para que este más productivo (Münch Galindo, 2006, p. 143).

En efecto, la motivación en las Unidades Educativas es un factor de suma importancia, ya que permite a conducir al directivo a interesarse más y a tratar de alcanzar los objetivos de la institución, en la actualidad es un elemento muy importante en la gestión administrativa, por lo tanto es importante conocerlo, aún más dominarlo, solo así la organización estará en contextos de formar una cultura organizacional sólida y confidencial.

3.4.5.3.3. Administrador como líder

Habilidad de una persona llamada líder, para inducir a los subalternos a realizar juntos sus tareas con entusiasmo, confianza, intensidad en la ejecución, honradez y habilidades (Gutiérrez Loza, 2011, p. 285).

Hay que destacar, la capacidad de organizar requiere ser un líder administrador, y no debe confundirse con la eficiencia o efectividad de una organización bien administrada. La organización y administración, se refieren a la capacidad de los líderes para garantizar una correcta información para tomar y aplicar decisiones. La efectividad es más importante que la eficiencia.

3.4.5.4. Control

El control en la administración es vigilar el desempeño de las actividades según a lo planificado. En otras palabras, el control es evaluar el desempeño y adoptar si fuera necesario medidas correctivas.

Al controlar los administradores evalúan en qué medida la organización consigue sus metas y emprende acciones para sostener o mejorar el desempeño (Gareth R. & Jennifer M., 2006, p. 12).

Lo más importante de los directivos, siempre han encontrado conveniente evidenciar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando de forma satisfactoria hacia los objetivos predeterminados. Luego para establecer un buen plan es distribuir las actividades con equipos requeridas para ese plan y la ejecución sea exitosa.

3.4.5.4.1. El control administrativo

Es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral. Todos los gerentes deberían controlar, aun cuando piensen que sus unidades están trabajando según lo planeado (Gareth R. & Jennifer M., 2006, p. 398).

Así, los resultados obtenidos hacia los resultados esperados, asegurándose que la acción dirigida se está llevando a cabo de acuerdo a los planes de la organización dentro de los límites de la estructura organizacional.

3.4.5.4.2. La importancia del control

Por otra parte, “el control es importante porque ayuda a los gerentes a saber si se están cumpliendo las metas organizacionales” (Gareth R. & Jennifer M., 2006, p. 399).

Sin embargo, el control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de la organización, para asegurar que los objetivos y planes de la organización se estén llevando a cabo correctamente.

3.5. MARCO TEÓRICO

3.5.1. Proceso de la planeación

El proceso de la planeación es la determinación de objetivos para lograr en el futuro, con selección y relación de hechos, con pasos necesarios para alcanzar a través de técnicas y procedimientos definidos.

3.5.1.1. Naturaleza de la planeación

La planeación es más amplia de la organización porque proyecta a largo plazo que abarca varios años y cubre la institución con su totalidad. Además, incluye los recursos y áreas de actividad para alcanzar los objetivos organizacionales que son definidos a nivel institucional que corresponde a plan general. Además, la naturaleza de la planeación posee cuatro aspectos importantes:

a) Propósitos y objetivos de la planeación

Cada plan o planes planteados deben ser sustento a favorecer al logro del propósito y los objetivos de la institución.

b) Superioridad de la planeación

Las funciones administrativas en la institución, composición del personal, dirección y control, son diseñadas para respaldar el logro de los objetivos de la institución, además, la planeación apoya la ejecución de otras funciones administrativas.

c) Generalización de la planeación

La planeación es una función de los directivos, desde el director hasta los técnicos, todos hacen plan. Los directores elaboran los planes para la dirección en general de la institución, los cargos menores también deben elaborar los suyos para que contribuyan a las metas y objetivos de la institución.

d) Eficiencia de los planes

Los planes son eficientes si logran su propósito a un costo razonable, no solo en términos de tiempo, dinero o producción, sino también el grado de satisfacción del grupo o individual de la institución.

Al respecto, Contreras, Jarquín, Chagoya, y Ambrosio (2012), dividen la planeación estratégica en tres partes: “tomar decisiones de forma eficiente, fortalecer la filosofía institucional y apoyar a la organización en el logro de sus objetivos” (p.25).

Lo más importante es la esencia en las organizaciones y su destino, de manera que; cómo se posiciona en el contexto, cómo afrontar los riesgos y oportunidades del

contexto, es decir; sus ambiciones de largo plazo que habrá de traducir en los objetivos más específicos a corto plazo y que medios para conseguirlo.

3.5.1.2. Importancia de la planeación

La planeación es fundamental para el adecuado trabajo de cualquier grupo social, instituciones educativas, organizaciones, etc., ya que a través de ella se ven las contingencias y los cambios que puede mostrar el futuro, se establecen las medidas necesarias para afrontarlas. Las ventajas y desventajas de la planeación son:

a) Ventajas:

- Permite encaminar, aprovechar los esfuerzos y recursos.
- Reduce el nivel de inseguridad que puede presentar en el futuro.
- Establece un sistema procedente para la toma de decisiones, evitando los presentimientos o empirismos. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Al planear se definen las bases a través de las cuales operará la institución.
- Promueve la eficiencia, al eliminar las improvisaciones.
- Proporciona los elementos para efectuar el control.
- La motivación se eleva sustancialmente, al conocer los directivos de la institución hacia dónde se dirigen sus esfuerzos.
- Optimiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización.

b) Desventajas:

- Puede crear mucha burocracia de los planeadores, a diferencia de la realidad con los servicios y clientes.
- La planeación no es una ciencia exacta; porque los planes que están basados y pactados puede fallar.
- En algunas instituciones el sistema de planeación, puede originar perjuicios en contra de las estrategias, que puede impedir que no sea efectiva.

- Se requiere personal especializado y su esfuerzo.
- Se requiere tiempo y presupuesto, por lo tanto, la planeación puede resultar costosa.
- Los cambios en forma rápida ofrecen grandes peligros y oportunidades.

3.5.1.3. Fundamentos de la planeación

Se determinan las estrategias para alcanzar las metas, posteriormente fijar y trazar planes, para integrar y coordinar las actividades. El tipo de objetivos y planes:

a) Tipo de objetivos

En la planeación existen dos tipos de objetivos que son resultados deseados o propósitos:

- *Objetivos establecidos*, son declaraciones oficiales de una organización, con metas que asegura perseguir, con el objetivo de ser consideradas como tal.
- *Objetivos reales*, son objetivos de la organización que en realidad persigue, definidos por las acciones de sus miembros.

b) Tipo de planes

En la planeación estratégica existen cinco tipos de planes, las cuales son documentos que describen cómo logro de los objetivos:

- *Planes estratégicos*, son planes que se aplican a toda la organización, a su vez, establecen sus objetivos generales y son amplios.
- *Planes operacionales*, son planes que abarcan un área operativa particular de la organización y son limitados.
- *Planes a largo plazo*, son aquellos planes con un periodo mayor a tres años.
- *Planes a corto plazo*, son aquellos planes que abarcan un año o menos.
- *Planes específicos*, son planes claramente definidos y no dan lugar a interpretaciones.

c) Planes de flexibilidad

Son para responder a cambios inesperados, que son tres:

- *Planes direccionales*, son planes flexibles que exponen pautas generales. Proporcionan un enfoque, pero no limitan a los administradores con objetivos específicos o líneas de acción.
- *Planes permanentes*, son planes que se utilizan varias veces y que proporcionan una guía para las actividades que se realizan repetidamente.
- *Plan único*, es un plan para una sola vez, el cual se diseña específicamente para satisfacer las necesidades de una situación única.

3.5.1.4. Horizonte de la planeación

El horizonte de la planeación se clasifica en tres términos, que son los siguientes:

- *Horizonte de planeación a corto plazo*, son las decisiones que están orientadas a cumplir objetivos en días, semanas o un par de meses.
- *Horizonte de planeación a mediano plazo*, son las planeaciones de meses o un año.
- *Horizonte de planeación a largo plazo*, es la planeación que abarca un periodo más de un año.

Además, la planeación se orienta a cumplir los objetivos y metas proyectadas hacia el futuro, las cuales son:

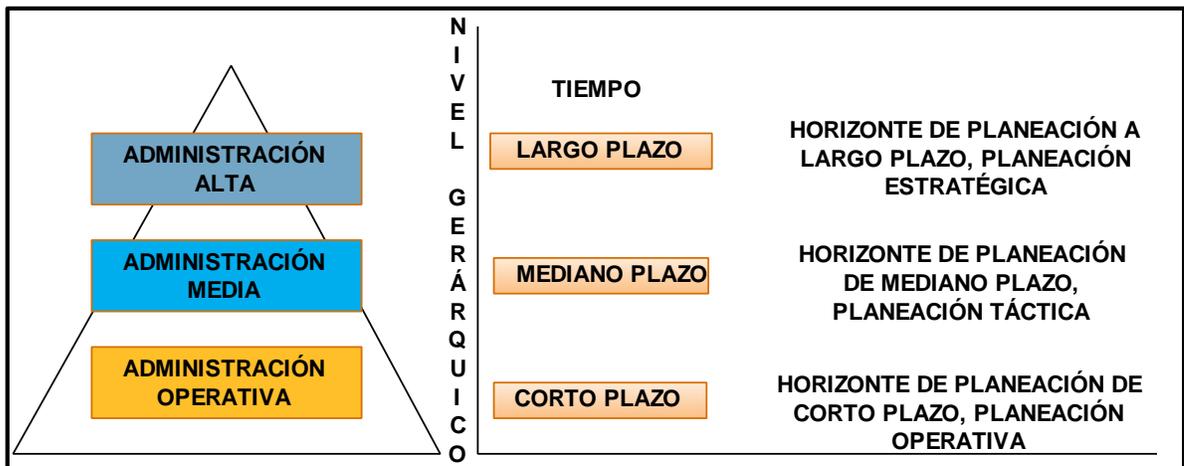
- *Planeación operativa*, son los objetivos y metas proyectadas al futuro inmediato, horizonte de planeación a corto plazo.
- *Planeación táctica*, es el punto intermedio entre el futuro inmediato y el futuro lejano o remoto, es la planeación táctica que hace uso del horizonte de planeación a mediano plazo para definir sus objetivos y metas.
- *Planeación estratégica*, son los objetivos y metas proyectadas a un futuro más lejano, horizonte de planeación a largo plazo.

Esta es la planeación relacionada con esfuerzos operativos, tácticos y estratégicos, que están organizados en líneas, es decir; que comparten la misma misión y visión

institucional. En donde, algún área de la institución no está en línea de trabajo, se dice que es una resistencia.

El lineamiento estratégico dentro de la institución se logra en diferentes niveles jerárquicos de la administración, tiempo y tres tipos de planeación. Representada en el siguiente cuadro:

Cuadro 1
Horizonte de la planeación



Líneas de acción en la administración (Fuente: elaboración propia)

- *Alta administración*, es responsable de la planeación estratégica, los impactos de sus decisiones serán en un horizonte de planeación a largo plazo.
- *La administración media*, es responsable de la planeación táctica, el impacto de sus decisiones ocurren en el horizonte de planeación a mediano plazo.
- *La administración de las operaciones*, se realiza en la planeación operativa, el impacto de sus decisiones se refleja en el horizonte de planeación a corto plazo.

3.5.1.5. Niveles de la planeación

3.5.1.5.1. Planeación a corto plazo

Planeación a corto plazo o planeación operativa, se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas, que deben realizar los directivos en

cada una de sus unidades de operaciones. Asimismo, las características más sobresalientes de la planeación a corto plazo, son:

- Lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- Es conducida y ejecutada por personal administrativo de menor categoría.
- Se trata de actividades normalmente programables.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- Normalmente cubre períodos reducidos.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

3.5.1.5.2. Planeación a mediano plazo

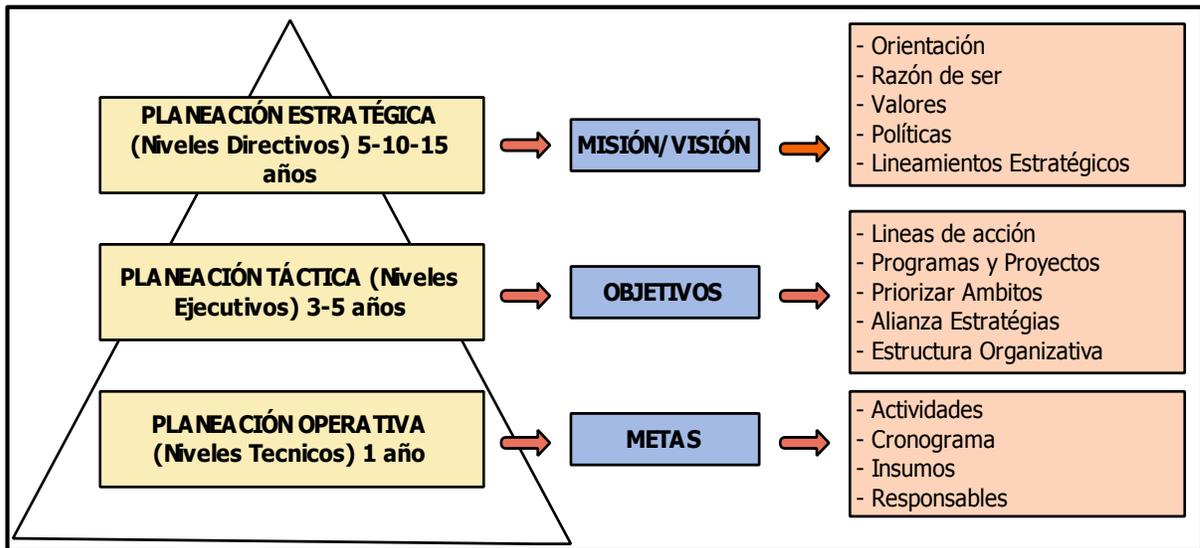
La planeación a mediano plazo o planeación táctica, son lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones referentes a cada una de las principales áreas de actividades institucionales, y al trabajo más efectivo de los recursos que se aplica para logro de los objetivos específicos. Las características son:

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida y ejecutada por los ejecutivos del nivel medio.
- Se refiere a un área específica de actividad en la institución.
- Se maneja información interna y externa.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos de la institución.
- Sus parámetros principales son de efectividad y eficiencia.

3.5.1.5.3. Planeación a largo plazo

La planeación a largo plazo o planeación estratégica, es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales y tiene como finalidad establecer guías generales de acción. Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que son utilizadas, las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la institución como una entidad total. En el cuadro se especifica lo anterior de tres niveles de la planeación:

Cuadro 2
Tres niveles de la planeación



Proyectada para guía general de acción (Fuente: elaboración propia)

Las características de la planeación a largo plazo, son los siguientes:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbres en relación con otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- Su parámetro principal es la efectividad.

3.5.2. Proceso de la planeación estratégica

En esta etapa del proceso de la planeación estratégica, los directivos definen el rumbo de los directrices generales, en lo cual, a través de ella se rige la institución educativa. Asimismo, planean para identificar y señalar las metas, acciones apropiadas para la institución, así para decidir cómo asignar los recursos que necesitan para alcanzar las actividades con responsabilidad.

Según Münch Galindo (2005), define ocho elementos del proceso de la planeación estratégica, las cuales son: “filosofía, visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias, políticas, programa y presupuesto” (p. 29). Se describen cada una de ellas:

- **Filosofía**, es conjunto de valores, prácticas y creencias, que son la razón de ser de la institución y representan el compromiso de la organización ante la sociedad. Es imprescindible para darle sentido y calidad a todas las acciones futuras de la organización.
- **Visión**, ¿A qué nos dedicamos?, ¿Quiénes somos?, son enunciados que describen el estado deseado en el futuro. Provee dirección y crea el futuro de la organización estimulando acciones concretas en el presente.
- **Misión**, ¿Hacia dónde vamos?, definición amplia del propósito de la organización y la descripción del ejercicio al que se dedica la sociedad.
- **Objetivos estratégicos**, ¿Qué resultados esperamos obtener?, resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.
- **Estrategias**, ¿Qué hacer para lograr los objetivos?, alternativas o cursos de acción para lograr los objetivos y la misión organizacional. Muestran el uso y la asignación de los recursos.
- **Políticas**, ¿Bajo qué criterios tomamos decisiones?, pautas que orientan la toma de decisiones.
- **Programa**, ¿Con qué secuencia, cuándo, quién, hace las actividades para lograr los objetivos?, conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias.
- **Presupuesto**, ¿Cuánto dinero requerimos?, proyección de los recursos necesarios para lograr el plan.

Sin embargo, para preparar un buen plan estratégico los directivos de las Unidades Educativas, necesitan comprender bien el pasado de la institución educativa, es decir; resulta difícil discernir a dónde se quiere conducir la institución, al menos que se comprenda dónde ha estado y cómo llegó a ese punto deseado.

3.5.2.1. Análisis (FODA)

Es un acrónimo para identificar las *Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*, fundamentales para visualizar panoramas de cualquier ámbito, cobertura y situación, aplica a empresas, instituciones o cualquier tipo de organizaciones (Renjifo Tiñini, 2014, p. 43).

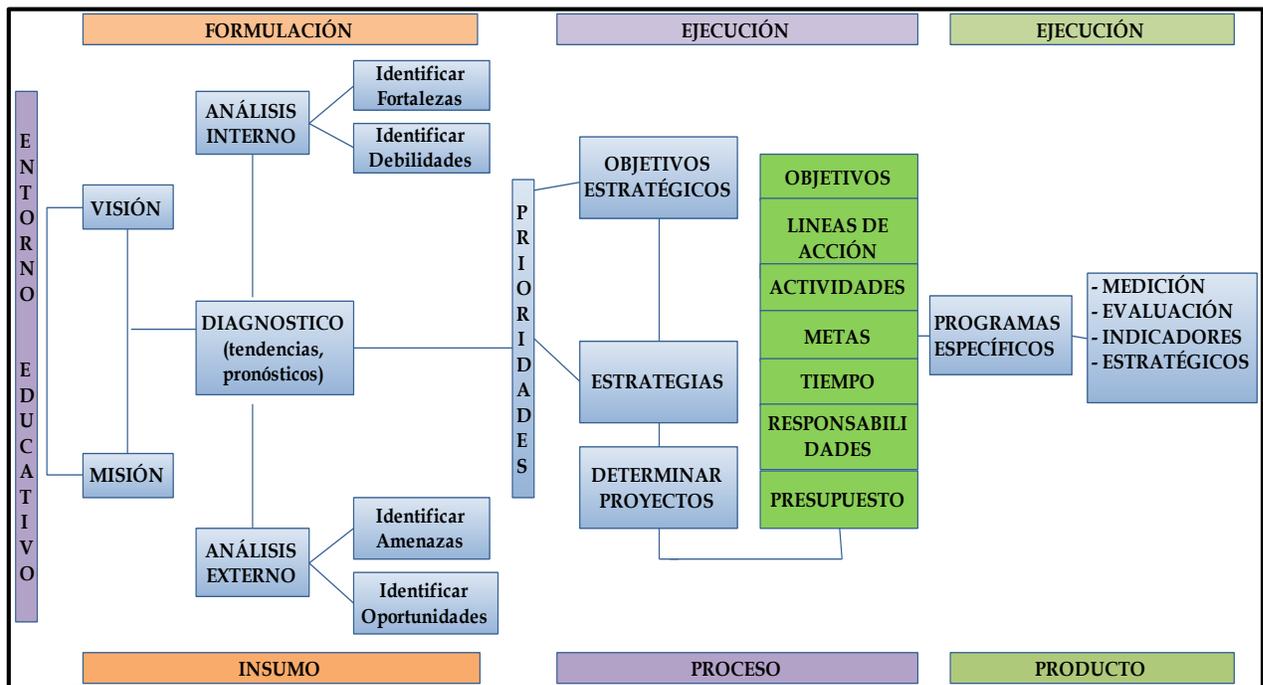
Además la FODA, es una herramienta de análisis estratégico que permite tener la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos de mejora para la institución.

3.5.2.2. Diagrama de la planeación estratégica

La planeación estratégica es el rumbo que se debe seguir para lograr los objetivos, el diagrama de planeación se realiza primero y luego validar para tener diferentes acciones. En el cuadro se presenta una estructura informativa de la planeación estratégica:

Cuadro 3

Diagrama de la planeación estratégica



Estructura e información de la planeación estratégica, (Fuente: Steiner, 2012)

3.5.2.3. Propósito de la planeación

El propósito de la planeación estratégica es introducir un sistema de planeación en la institución educativa, para ello, los altos directivos deben conocer los beneficios que puede aportar la planeación estratégica en la institución, de esa manera la dirección estará preparada para diseñar la gestión administrativa. Donde el Director Distrital, personal Técnico del Distrito y Directivos de las Unidades Educativas son los gestores en este ámbito.

3.5.3. Administración estratégica

La administración estratégica es la manera de identificar, evaluar, crear nuevas y mejores oportunidades para el futuro. Optimizando los procesos de gestión administrativa, el beneficio, mayor conocimiento y satisfacción del usuario, en lo cual contar con buen clima organizacional, mejores usos de los recursos y tecnologías para las estrategias beneficiosas.

3.5.3.1. Pasos de la administración estratégica

La administración estratégica abarca seis pasos en la planeación estratégica, se describe cada una de ellas:

Paso 1. *Identificar la misión actual de la institución y sus objetivos estratégicas*, toda institución necesita tener una misión y su propósito. La misión obliga a los directores a identificar qué es lo que tiene que hacer una institución en la acción.

Paso 2. *Realizar un análisis externo*, es donde los directores deben examinar los entornos generales como específicos para revisar las tendencias y cambios. Después de realizar un análisis del entorno se debe señalar las oportunidades como tendencias positivas y las amenazas como tendencias negativas en el ambiente externo.

Paso 3. *Realizar un análisis interno*, en la cual proporciona información importante sobre los recursos y capacidades específicas de la institución, donde los directores deben ser capaces de identificar las fortalezas y debilidades de la institución. Se

llama fortaleza a las actividades de la institución y los recursos únicos. Las debilidades son actividades de la organización que no son satisfactorias, o recursos que necesita pero que no posee la institución.

Paso 4. Formulación de estrategias, mientras los directivos formulan estrategias, deben considerar a la realidad del ambiente externo, los recursos y capacidades disponibles. Además, el diseño de estrategias ayuda a la institución a lograr sus objetivos.

Paso 5. Implementación de estrategias, formulando las estrategias éstas se deben implementar. No importa qué tan bien haya planeado la institución sus estrategias, el desempeño se verá dañado si las estrategias no se implementan de manera adecuada.

Paso 6. Evaluación de resultados, el último paso del proceso de la administración estratégica es la evaluación de resultados, donde se demuestra la efectividad de la estrategia para ayudar a la institución, lograr sus objetivos, y luego los ajustes necesarios para reorganizar la administración.

3.5.3.2. Formulación de la estrategia

La formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas que se disponen en base a dar respuesta a numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico. Por lo tanto, los administradores analizan la situación de la organización en el momento, trazan las estrategias para cumplir la misión y alcanzar sus metas.

Incluye desarrollar la visión, misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir (Fred R., 2012, p. 8).

Además, nos permite determinar las ventajas competitivas a largo plazo. Asimismo las decisiones estratégicas generan consecuencias para bien o para mal, efectos

importantes en diversas funciones y actividades de la institución. Son cinco aspectos para la formulación estratégica:

- Identificación de la misión, visión y valores.
- Diagnóstico estratégico (FODA).
- Objetivos estratégicos (mediano y largo plazo).
- Estrategias (generales, específicas y alternativas).
- Indicadores de gestión.

3.5.3.3. Ejecución de la estrategia

La institución educativa efectúa el diseño de objetivos, formular sus políticas, motivar al personal directivo y administrativo, justa compensación económica de sueldos, distribución adecuada de los recursos, el desarrollo de la cultura, el diseño de una estructura institucional y funcional, elaboración de programas y presupuestos, efectiva coordinación de los esfuerzos del personal. Según Gareth R. y Jennifer M., (2006, p. 290), constituyen la implementación de estrategias, que comprende en cinco fases:

- **Primera fase.** Asignar la responsabilidad de la implantación a grupos apropiados.
- **Segunda fase.** Trazar planes de acción detallados en donde se explique cómo se implantara una estrategia.
- **Tercera fase.** Establecer un calendario de implementación con metas precisas y ponderables vinculadas a logro del plan de acción.
- **Cuarta fase.** Describir los recursos apropiados a los encargados.
- **Quinta fase.** Hacer responsables a individuos, grupos por la consecución de las metas corporativas, divisionales y funcionales.

La misma permite al personal directivo el buen criterio técnico, experiencias, habilidades en relaciones humanas e interpersonales, grupales o en cada área de trabajo de la institución, donde se preguntan: ¿Qué debemos hacer al implementar la parte de la estrategia que nos corresponde?, ¿Qué también podremos realizar en el trabajo?, son las interrogaciones que el personal directivo y administrativo deben organizar para su institución educativa que son acciones para emprender el futuro.

3.5.3.4. Evaluación de la estrategia

Como se implementan las estrategias, así también deben ser evaluadas las estrategias coyunturales del entorno (factores externos y situaciones internas), que cambian constantemente. Se recomienda tomar en cuenta las determinadas acciones en la evaluación estratégica:

- Verificación constante de los factores internos y externos.
- Medición del rendimiento y productividad (indicadores).
- Efectuar acciones correctivas de ser necesario.

3.5.4. Planeación estratégica de recursos humanos

Por otra parte, si hablamos de recursos humanos nos estamos refiriendo a estrategias relacionadas con personal administrativa de la institución educativa, que efectúa la administración de personal en su jurisdicción tanto social como económica. “La planeación de recursos humanos se refiere a la manera como la función de recursos humanos puede contribuir la consecución de los objetivos organizacionales, y al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados” (Chiavenato , 2010, p. 65).

Hay que destacar la función de gestión del talento humano es tomar decisiones que clarifican el propósito central de la institución, selecciona objetivos a cumplir, identifican, analizan los futuros riesgos con los puntos fuertes y débiles, que deciden una estrategia a largo plazo, e implantan la estrategia y evalúan. La planeación posee tres características:

- *Global estratégico*, define el propósito esencial de toda la institución.
- *Táctico o de coordinación*, planes de cada institución que presenta.
- *Estrategia funcional de cada unidad*, para servir el plan de coordinación.

3.5.4.1. Administración de recursos humanos

En actualidad la sociedad y su organización diseñan la administración de acuerdo a las teorías que predominan, utilizando principios, presupuestos que configuran la manera de cómo se administra la organización y sus recursos. Asimismo, en la

teoría existen dos concepciones que son: la administración de X, y la administración de Y, con estas dos teorías las instituciones organizan su personal de trabajo.

La teoría X, consiste en incentivos económicos (salarios) de motivación de la persona, es administrado y controlado por la organización en el que las emociones humanas son irracionales que no se deben de inferir su interés, las organizaciones planean de manera equilibrado para su control en las actividades humanas donde se dice que el hombre debe ser controlado la capacidad y autodisciplina para logro de los objetivos.

En cambio en la administración tradicional de la teoría X, consiste en lograr que las personas ejecuten las tareas. En esta teoría al hombre es conocida de negligente por naturaleza, entonces para evitar el trabajo es preferible ser dirigido, donde evitan las responsabilidades y prefieren verse libre de obligaciones.

Por el contrario, las presuposiciones y creencias todavía determinan el aspecto humano de muchas organizaciones en que se cree que las personas tienden a comportarse conforme a las expectativas de la teoría X, es decir; con negligencia, pasividad, resistencia a los cambio, falta de responsabilidad, tendencia de creer de la demagogia, excesivas exigencias de beneficios económicos, etc. Este comportamiento no es la causa, sino el efecto de alguna experiencia negativa en algunas organizaciones.

La teoría Y, consiste en que el hombre se basa de la motivación, donde el hombre no siente desagradable trabajar, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción, el hombre debe auto dirigirse, auto controlarse para ponerse al servicio de los objetivos que se le confían, confía en los objetivos a una persona, asume las responsabilidades y también aceptarlas.

Dentro de esta concepción, administrar es un proceso de crear oportunidades, desempeñar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación; vista así, es una administración por objetivos no por controles. (Chiavenato, 2001, p. 137)

Esta es la administración moderna de la teoría Y, es la labor administrativa que se amplía mucho más para alcances de fines económicos, la experiencia de trabajo es aceptado en otras organizaciones e instituciones y la administración de responsabilidad para logro de los objetivos.

3.5.4.2. Gestión estratégica de recursos humanos

La gestión estratégica de recursos humanos ayuda a implementar la cantidad de personas que van a trabajar en cada área u oficina, el personal se debe adecuar según las necesidades de la institución y con responsabilidades para realizar cada acción de trabajo que demuestra un máximo beneficio para la institución y el público.

Los tres aspectos importantes:

- Persona individual que ocupa un puesto de trabajo, deberá demostrar la producción y el beneficio de la sociedad.
- Cumplimiento a los objetivos de los programas presupuestarios.
- Cumplimiento a los objetivos estratégicos de área de recursos humanos.

3.5.4.3. Planeación estratégica de recursos humanos

Son los siguientes enunciados:

- *El enunciativo*: misión, visión y valores.
- *Explicativo o analítico*: análisis FODA, y la priorización de problemas.
- *Normativo*: diseño de objetivos.
- *Estratégico*: diseño de estrategia y tácticas.
- *Táctico operacional*: programación de actividades y proyectos.

3.5.5. Administración y gestión de calidad

La administración educativa exige una organización moderna, dinámica, democrática y estratégica que viabilice la consecución de la misión institucional construyendo así el logro de la misión institucional.

Arenas Nidia (1989), citado por Correa de Molina (1997), indica la administración de calidad es:

Un sistema social que por medio de proceso de planeación, organización y control, coordina los recursos humanos, financieros materiales de una entidad, en función de sus objetivos y fines siendo dinamizado por un sistema de comunicación y teniendo directivos coordinadas por los demás sistemas sociales. (p. 11)

Además, Robbins P. y Coulter (2010), señalan que “la administración involucra la coordinación, supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz” (p.6).

Como se ha dicho tener en cuenta la comunicación y coordinación dentro de la institución, la organización demuestra resultados de eficacia y eficiente administrativa, es donde se observa la gestión administrativa de calidad en educación para salir adelante.

3.5.5.1. Eficacia

La eficacia consiste en actividades para conseguir las metas de la organización y se define como; hacer las cosas correctas, en su tiempo asignado. “Las organizaciones son eficientes cuando los gerentes escogen metas apropiadas y las consiguen” (Gareth R. & Jennifer M., 2006, p. 6).

3.5.5.2. Eficiente

Se refiere hacer bien las cosas, no desperdiciar el tiempo y los recursos, es decir; los administradores se encargan de utilizar eficientemente los recursos. Por ejemplo; al personal de trabajo se asigna equipos, recursos económicos y otros materiales. A esto se lo denomina a obtener los mejores resultados con menor cantidad de recursos.

3.5.5.3. Principios básicos del directivo en la gestión administrativa de calidad

Son principios del director que debe emprender para realizar las actividades en la institución educativa son:

Enfoque al usuario: la organización e instituciones dependen de sus usuarios, luego se debe comprender las necesidades actuales y futuras de la sociedad, satisfacer los requisitos de los usuarios y esforzarse mucho sobre las expectativas de los usuarios.

De acuerdo al artículo corporativo de estructura SGC, ISO 9001 (2011), del enfoque al cliente y guía de sistema de gestión de calidad, nos indican “una de las metas principales del sistema de calidad es la satisfacción de los clientes, al cubrir sus expectativas, sus necesidades (...), estilo de vida y sus valores” (s.p.).

Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos crean y mantienen un ambiente interno, en la cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Compromiso: el compromiso del personal a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Enfoque a procesos: un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Enfoque a la gestión: es gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, esta contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

Mejora continua: la mejora continua del desempeño personal es completo de la organización deberá ser un objetivo permanente de ésta.

Toma de decisiones basada en hechos: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Relaciones mutuamente beneficiosas con los usuarios: la institución y su organización con sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear los valores.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con el planteamiento del problema y con los objetivos del estudio, el presente trabajo de investigación es **no experimental**, porque el estudio se realizó sin la manipulación deliberada de variables, fundamentalmente se establece en la observación del fenómeno tal y como se presenta en su contexto natural de la realidad luego para analizarlos.

El estudio se enmarca en la modalidad de diseño **transeccional o transversal**, que se caracteriza en recolectar datos en un momento único del fenómeno estudiado en el contexto. Es decir; la recolección de datos se constituye tal como se presenta en el tiempo sin variar intencionalmente las variables, además su análisis de hechos se describe en un solo periodo dado.

De esa manera, la investigación trata de describir la planeación estratégica institucional como un factor incidente en la gestión administrativa de calidad en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, por el mismo hecho, el diseño de la investigación es no experimental.

4.2. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a la dimensión temporal y finalidad de la investigación, el presente estudio es **descriptivo**, porque describe las tendencias de un grupo o población de manera más independiente en las características y conceptos de variables.

El estudio descriptivo, “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández Sampieri, 2014, p. 92). Además, son útiles para mostrar con enfoque las dimensiones del fenómeno estudiado del contexto.

Descriptivo. Porque está dirigido al contexto de la Dirección Distrital de Educación El Alto -3, mediante las variables del estudio, tal como se manifiestan en condiciones

naturales. En la investigación se identifican y describen las características del perfil directivo, administrativo y del personal del Distrito.

4.3. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación posee el enfoque **cuantitativo**, porque se “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández Sampieri, 2014, p. 4). Asimismo, el estudio es a la realidad objetiva única, es una forma de aproximación sistemática al estudio de la realidad.

4.4. PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se caracteriza del paradigma **positivista**, porque el presente estudio posee el enfoque cuantitativo. De tal manera orienta y plantea la hipótesis para verificar al fenómeno estudiado de la realidad, además los datos estadísticos contribuyen la ampliación del conocimiento teórico.

Según, Thomas Kuhn citado por Ramírez Robledo, Arcila, Buriticá, y Castrillón (2004), indican que el paradigma de la investigación es un “(...) objeto de estudio de una ciencia, de los problemas que deben de estudiarse, del método que deben de emplearse en la investigación y las formas de explicar, interpretar y comprender, según el caso, los resultados obtenidos por la investigación” (p. 36).

Por lo tanto, el paradigma es un modelo de la investigación, donde la teoría, fuentes de información, instrumentos de indagación y análisis de datos, representan la manera en que estudiamos el contexto.

4.5. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.5.1. Métodos teóricos

a) Método hipotético-deductivo

Es el procedimiento de la investigación para hacer la práctica científica, con pasos esenciales en la observación del problema estudiado, se crea una hipótesis para

describir el problema; la deducción de efectos son más elementales que la propia hipótesis y la comparación de la verdad.

b) Métodos de análisis y síntesis

El método consiste en dos actividades complementarias del estudio de la realidad, análisis que surge del sustento teórico construido que de los datos concretos obtenidos, síntesis es la investigación de relaciones entre las partes estudiadas y proceder a construir la nueva investigación.

c) Métodos de inductivo y deductivo

Para ser más frecuente en la investigación se utilizó el método inductivo y deductivo, con este método se investigó los hechos más particulares del contexto, porque el método deductivo parte del sentido general a lo particular, mientras que el método inductivo es en sentido contrario va de lo particular a lo general.

4.5.2. Métodos empíricos

a) Trabajo de campo

Es el conjunto de acciones para obtener en forma directa los datos de fuentes primarias del estudio, con instrumentos de la investigación.

b) Tabulación y análisis de datos o resultados

La tabulación y análisis de resultados se realizaron exhaustivamente empleando como herramienta a la estadística descriptiva.

4.5.3. Técnicas e instrumentos de la investigación

4.5.3.1. Técnicas

Las técnicas de la investigación consisten para recolectar datos de información de manera precisa y concreta, que son el cuestionario y la entrevista estructurada:

a) Cuestionario

El cuestionario se aplica de forma individual y por escrito para recolectar los datos de la investigación. Según Bernal A. (2010), sostiene que “el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación” (p. 250).

El cuestionario puede ser preguntas cerradas con escala de respuesta a elegir, “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por encuestado, sin intervención del encuestador” (Arias G., 2006, p. 74).

Así, se realizó el cuestionario para Director Distrital, personales Técnicos del Distrito y Directores(as) pertenecientes a la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, en donde el cuestionario es preciso, claro y sencillo enfocado a nuestro tema de estudio.

b) Entrevista estructurada

La entrevista estructurada es una técnica directa e interactiva de recolección de datos de la investigación, donde dos o más personas tratan de un tema determinada, también señalar que la entrevista se basa a una serie de preguntas o afirmaciones que plantea un entrevistador y las personas entrevistadas dan su respuesta o su opinión.

Cerda (1998), citado por Bernal A. (2010), indica, “a esta entrevista también se le denomina entrevista directiva; se realiza a partir de un esquema o formato de cuestiones previamente elaborado, el cual se plantea en el mismo orden y en los mismos términos a todas las personas entrevistadas” (p. 256).

4.5.3.2. Instrumentos

Se tomó en cuenta las siguientes guías de la investigación:

4.5.3.2.1. Guía de cuestionario

Es un instrumento del trabajo de campo que generan datos cuantitativos, con preguntas cerradas que permite su aplicación y luego la tabulación de datos.

Asimismo, en la guía del cuestionario fue formulada con respuestas breves (dicotómicas y categóricas) que son de acuerdo a escala de Likert; con las opciones (Si, No y A veces), para considerar el comportamiento institucional se formulan las

siguientes opciones que son alternativas (Excelente, Bueno, Regular, Pésimo y Ninguno), son de acuerdo al medidor de escalas de la investigación.

4.5.3.2.2. Guía de entrevista estructurada

Se construye la guía de entrevista para la comunicación entre el entrevistador y entrevistado, con el fin de obtener respuestas verbales a las preguntas planteadas de la investigación.

Además, la entrevista es un método más eficaz de la investigación, ya que permite conseguir datos e informaciones más completas del estudio, a través de ella se describe y se analiza para construir las conclusiones de la investigación de acuerdo a los objetivos planteados.

4.6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO, POBLACIÓN Y LA MUESTRA

4.6.1. Universo

El universo del estudio está comprendido por la comunidad educativa de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, que están las 90 Unidades Educativas pertenecientes al Distrito Educativo, comprendidos por el Director Distrital, Técnicos, Directores(as), Maestros(as), administrativos, estudiantes y padres de familia.

4.6.2. Población

La población con la que se desarrolló el trabajo de campo y/o la investigación, ha sido conformada por el Director Distrital, personal Técnico del Distrito de diferentes áreas administrativas y Directores de las Unidades Educativas, que son las autoridades de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, actualmente sus oficinas tiene total funcionamiento en los ambientes del Centro de Recursos Pedagógicos (CRP) Guido Villa Gómez, la misma se encuentra ubicada en la zona Virgen de Copacabana calle Raymundi, N° 222, Senkata Distrito – 8, de la Ciudad de El Alto. La población del estudio se detalla en las dos tablas:

Tabla 4
Población de estudio

a) Autoridades administrativas de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3.

PERSONAL ADMINISTRATIVO	GENERO		TOTAL
	FEMENINO	MASCULINO	
Director Distrital y personal Técnico del Distrito	6	4	10

Fuente: Elaboración propia

b) Personal Directivo de las Unidades Educativas pertenecientes a la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3.

PERSONAL DIRECTIVO	GENERO		TOTAL
	FEMENINO	MASCULINO	
Directoras y Directores de las Unidades Educativas	39	51	90

Fuente: Elaboración propia

4.6.3. Muestra

La muestra poblacional del estudio se estructuró de la siguiente manera: los actores educativos y administrativos de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, que han sido habilitados en participar en el trabajo de campo de la investigación, son el Director Distrital, Técnico de Recursos Humanos, Técnico de Supervisión y Seguimientos, Técnico de SIE, Técnico de participación Popular, Secretaria y Directores(as) de las Unidades Educativas de los dos turnos mañana y tarde, asimismo los Centros de Educación Alternativa de turno noche. Con la finalidad de que todos tengan la oportunidad de participar y aportar con la información pertinente valido y fiable, de acuerdo a los requerimientos del trabajo de campo, para ello se utilizó el tipo de muestra aleatoria simple, es decir; que cada uno de los individuos o participantes de la población tiene la misma posibilidad de ser elegido o ser productora de la información, facilitando, participando activamente durante el proceso de la recolección de la información.

Para determinar el tamaño de la muestra con las autoridades administrativas de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, se tomó en cuenta el siguiente criterio:

VARIABLE	TOTAL	CANTIDAD	PORCENTAJE
Director Distrital y su Equipo Técnico	10	10	100%

El tamaño de la muestra para el personal Directivo de las Unidades Educativas, se utilizó la siguiente fórmula estadística para determinar la muestra de la población finita:

a) Fórmula para calcular la muestra

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población 90

Z^2 = Nivel de confianza 95% = 1.96

p = Probabilidad de éxito 50% = 0.5

q = Probabilidad de fracaso 50% = 0.5

e^2 = Error de estimación 5% = 0.05

b) Reemplazamos los valores a la fórmula

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{90 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (90 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{86.4360}{1.1829}$$

$$n = 73.0713$$

$$n = 73$$

El tamaño de la muestra es 73.0713, se consideró redondear el total a 73, lo que significa que se realizó **73** cuestionarios para Directores de las Unidades Educativas, el total refleja los diferentes estratos mencionados anteriormente.

4.6.4. Tipo de la muestra

La investigación presenta muestra **probabilística** de tipo aleatoria simple, donde en el procedimiento de cada participante de la población de estudio tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para integrar la muestra. Según Mejía Ibáñez (2009), “las muestras probabilísticas son aquellas en las que todos y cada uno de los elementos de cada población, tienen la misma posibilidad de estar incluidas en la muestra” (p. 153).

4.7. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

a) Validez

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernández Sampieri, 2010, p. 277).

Los instrumentos de recolección de datos o información, fueron validados de la siguiente manera:

- Para las autoridades administrativas, Director Distrital y su Equipo Técnico del Distrito; la validez del cuestionario se comprobó a través de técnica de la prueba piloto, donde el instrumento fue aplicado a 5 de los Técnicos del Distrito escogidos al azar, los que forman parte de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, de esa manera se realizó la revisión de cada banca de preguntas en relación a los ítems de las variables, se seleccionaron preguntas que garanticen la recolección de información para la investigación.
- Para los(as) Directores(as) de las Unidades Educativas del Distrito, también se aplicó a través de la prueba piloto a 10 Directores(as) seleccionados al azar, esto con la finalidad de comprender si el instrumento responde a los objetivos establecidos en la investigación, para así posteriormente elaborar una versión definitiva del cuestionario destinado para los Directores de las Unidades Educativas del Distrito.

En todos los cuestiones de los instrumentos fueron sujetos a revisión, ajuste y modificación a fin de lograr respuestas claras evitando de esta manera, cualquier posibilidad de error u omisión.

b) Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento de mediación se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales (Hernández Sampieri, 2014, p. 200).

De esa manera, para establecer la confiabilidad de los instrumentos de la investigación se aplicó en la prueba piloto que menciona el anterior la validez de los instrumentos, con el propósito de garantizar la consistencia de los ítems y la correlación de escalas de resultados, luego para aplicar de manera general los instrumentos de investigación para su posterior tabulación de datos. (Ver anexos N° 7-8)

Coefficiente de Confiabilidad de Alfa de Cronbach:

$$a = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Donde:

a = Alfa de Cronbach

n = Número de ítems

$\sum V_i$ = Sumatoria de las varianzas independientes

V_t = Varianza total

4.8. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el procedimiento de investigación se estableció bajo las siguientes fases:

a) Fase de recolección de la información

Se realizó previamente un diagnóstico descriptivo en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, para detectar la problemática de la realidad de la institución,

así se ha determinado en la gestión administrativa, luego formulando los objetivos, el planteamiento del problema y la elaboración del sustento teórico de manera detallada.

b) Fase de organización

De la misma manera, se organizó para elaborar los instrumentos de campo de acción, donde permitieron a una prueba piloto para la recolección de la información del personal administrativo que compone: el Director Distrital, personal Técnico del Distrito y Directores de las Unidades Educativas pertenecientes a la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3. Y la recolección de datos para la información.

c) Fase de procesamiento de datos o información

Una vez recolectado los datos mediante los instrumentos de la investigación, se procedió a organizar para la tabulación de datos de acuerdo a las variables.

d) Fase de sistematización

Para representar gráficamente los resultados obtenidos, se utilizó tablas y gráficos pertinentes a nuestros instrumentos de investigación, luego se procedió con la interpretación y análisis de datos.

e) Conclusiones y recomendaciones

En base a toda la información recabada se procedió a la redacción de las conclusiones y recomendaciones de la investigación en función a nuestros objetivos e hipótesis propuestos.

CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente apartado se muestran los resultados de la investigación con el propósito de fundamentar la información, se sometió a un análisis cuantitativo de los datos a través de los procedimientos estadísticos. Luego de obtener los datos se procedió a desarrollar el análisis e interpretación de resultados, mismos que se presentan en tablas y gráficos correspondientes.

Por otro lado, la información recopilada de las entrevistas realizadas datos que son de la indagación, se procedió ampliar en análisis de resultados para contribuir y establecer la investigación en cumplimiento de los objetivos.

Los datos y resultados obtenidos, es de la aplicación de los instrumentos de investigación en lo cual se trabajó en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, con las autoridades administrativas como el Director Distrital, personal Técnico del Distrito y directivos de las Unidades Educativas. Asimismo, para los ítems de preguntas en dimensión real se tomó en cuenta los siguientes criterios: proceso, análisis institucional, futuro institucional, participación activa en actividades y líneas de acción o trabajo. También en la función de planeación, función de organización, función de dirección, función de control-seguimiento y la gestión de calidad.

Los criterios que se encuentran para recabar la información en la tema de investigación, son utilizadas en escalas de Likert, en tres categorías (Sí, No, A veces). Para otros casos, para que la población de estudio lo considere y cuantifique se tomó en cuenta las escalas de medidor que son: excelente, bueno, regular, pésimo y ninguno, a través de estas escalas se evidenció datos que son de suma importancia para nuestro estudio.

De esta manera, declaran sus posturas cada personal administrativo de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, en cuanto a la tabulación de resultados se dan porcentajes determinadas que se muestran en las tablas y gráficos

correspondientes, a las unidades de interpretación y análisis de cada pregunta del cuestionario aplicado al personal mencionado, datos que son los siguientes:

5.1.1. Resultados del cuestionario 1, del Director Distrital y personal Técnico de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3

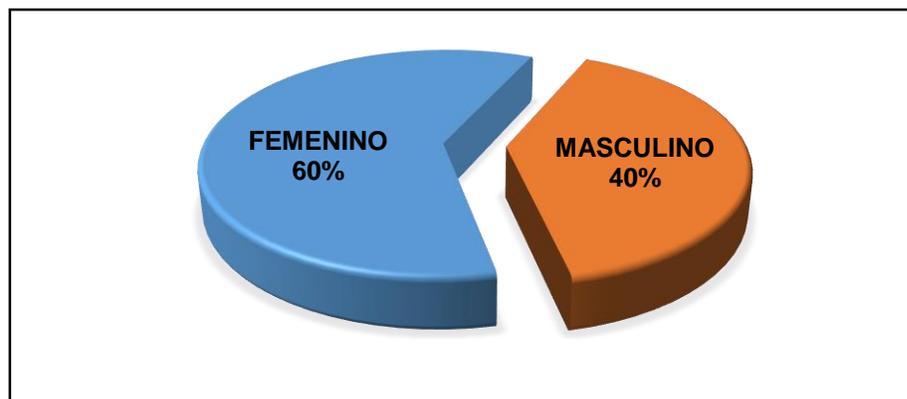
Tabla 5

Personal de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3

GÉNERO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Femenino	6	60%
Masculino	4	40%
TOTAL	10	100%

Gráfico 1

Personal de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En la tabla y gráfico de porcentajes se puede evidenciar que del 100% de la población administrativa el 60% representa al género femenino; mientras que el 40% representa al género masculino. Asimismo, los datos dejan entender que la mayoría de los administrativos de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, son damas y una minoría son varones, donde el personal administrativo están compuesto por el Director Distrital y personal Técnico del Distrito.

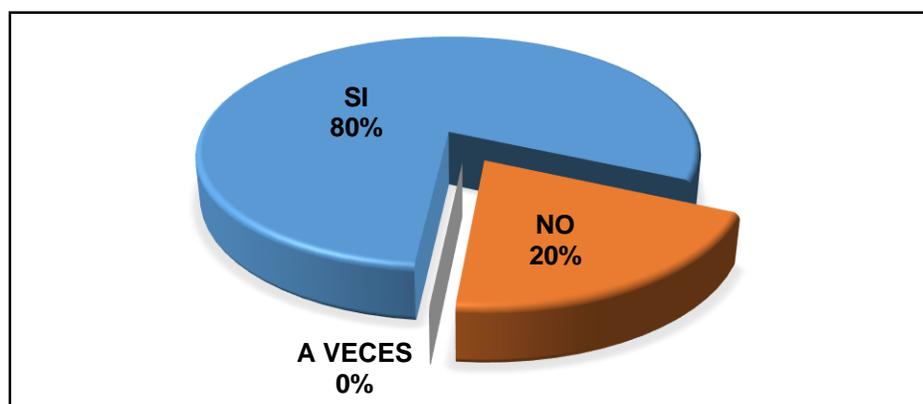
Tabla 6

¿La planeación estratégica es el punto de partida en el proceso administrativo?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Si	8	80%
No	2	20%
A veces	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico 2

¿La planeación estratégica es el punto de partida en el proceso administrativo?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

De acuerdo a los datos obtenidos se puede evidenciar que del 100% de la población administrativa del Distrito (personal Técnico y Director Distrital), el 80% indican que sí la planeación estratégica es el punto de partida en el proceso administrativo; mientras el 20% del personal señalan que no tienen la información sobre la planeación estratégica.

Asimismo, en el gráfico de porcentajes se puede evidenciar que la mayoría del personal Técnico del Distrito, afirman que la planeación estratégica institucional es el punto de partida en el proceso administrativo. Entonces se puede decir; que la planeación estratégica es significativo en la administración educativa, al mismo tiempo se dice que es la nueva opción para gestionar estratégicamente en el Distrito Educativo.

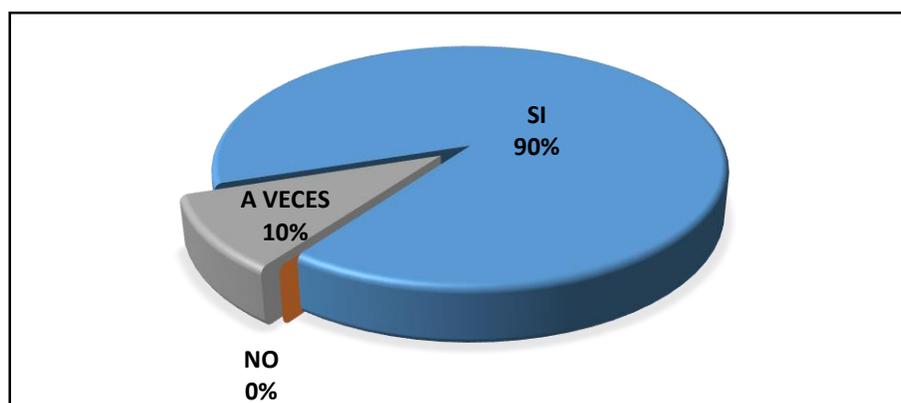
Tabla 7

¿La planeación estratégica es el camino para llegar al éxito en un futuro esperado?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Si	9	90%
No	0	0%
A veces	1	10%
TOTAL	10	100%

Gráfico 3

¿La planeación estratégica es el camino para llegar al éxito en un futuro esperado?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Según, a los datos obtenidos se puede evidenciar que del 100% de la población administrativa del Distrito (personal Técnico y Director Distrital), el 90% indican que sí la planeación estratégica conduce para llegar al éxito en un futuro esperado; siendo que el 10% del personal dicen que a veces la planeación estratégica puede tener éxito en un futuro esperado en la institución.

Además, en la tabla y gráfico de porcentajes la mayoría de los administrativos señalan que la planeación estratégica institucional presenta las nuevas oportunidades para planear el futuro de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3.

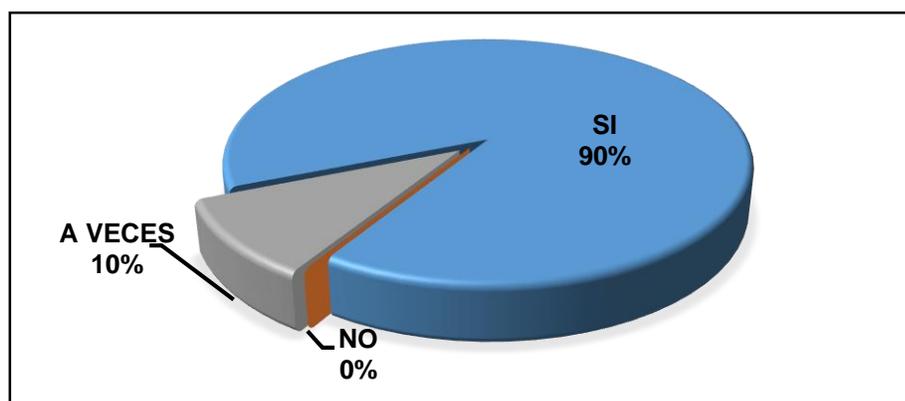
Tabla 8

¿Usted, cree importante analizar los aspectos internos y externos de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Sí	9	90%
No	0	0%
A veces	1	10%
TOTAL	10	100%

Gráfico 4

¿Usted, cree importante analizar los aspectos internos y externos de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

De acuerdo a los datos obtenidos se puede apreciar que del 100% de la población administrativa del Distrito (personal Técnico y Director Distrital), el 90% indican que sí es importante analizar los aspectos internos y externos de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3; mientras el 10% señalan que solo a veces se debe realizar el análisis estratégico institucional.

Además, los administrativos del Distrito Educativo toman en cuenta las características y situaciones actuales de la institución, por ello están de acuerdo en realizar el análisis FODA, para detectar las inconvenientes institucionales, sabiendo que vienen soportando las falencias administrativas en sus actividades que realizan dentro y fuera de la institución.

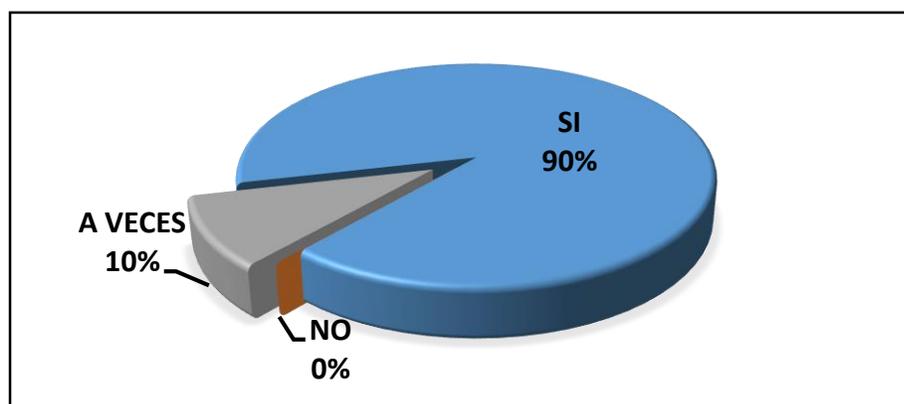
Tabla 9

¿Usted, considera importante planear la visión, misión, valores y políticas institucionales para la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Si	9	90%
No	0	0%
A veces	1	10%
TOTAL	10	100%

Gráfico 5

¿Usted, considera importante planear la visión, misión, valores y políticas institucionales para la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

De acuerdo a los datos obtenidos se puede evidenciar que del 100% de la población administrativa del Distrito (personal Técnico y Director Distrital), el 90% indican que sí es importante planear la misión, visión, valores y políticas institucionales para el futuro de la institución; mientras el 10% señalan que a veces se puede planear la misión, visión, valores y políticas institucionales.

De tal manera, es impresionante saber que la mayoría del personal Técnico del Distrito y Director Distrital, expresan la importancia de la planeación estratégica para proyectar la visión, misión, valores y políticas institucionales para la Dirección Distrital de Educación El Alto-3. Asimismo, indican que el futuro del Distrito Educativo debe ser un prestigio a nivel Departamental.

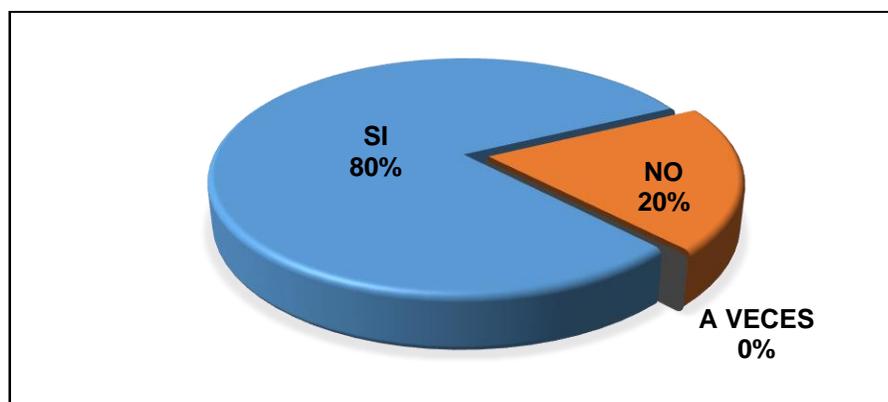
Tabla 10

¿En la gestión educativa, usted cumple con el consejo técnico del Sistema de la Unidad de Gestión Personal – Sistema Educativo de Planillas, para directivos?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Si	8	80%
No	2	20%
A veces	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico 6

¿En la gestión educativa, usted cumple con el consejo técnico del Sistema de la Unidad de Gestión Personal – Sistema Educativo de Planillas, para directivos?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

De acuerdo a los datos obtenidos se puede apreciar que del 100% de la población administrativa del Distrito (personal Técnico y Director Distrital), el 80% indican que sí cumplen con el consejo técnico e inducción sobre la administración del Sistema del Unidad de Gestión Personal – Sistema Educativo de Planillas (UGP-SEP), para los directivos de las Unidades Educativas; mientras el 20% señalan que no cumplen con el consejo técnico sobre la administración de planillas.

Además, en la tabla y gráfico de porcentajes se puede observar que la mayoría del personal administrativo en la gestión educativa cumple con el consejo técnico e inducción sobre la administración de la gestión de planillas, para el beneficio de los directores y profesores de las Unidades Educativas, así con este conocimiento satisfacen las necesidades para un buen desempeño administrativo.

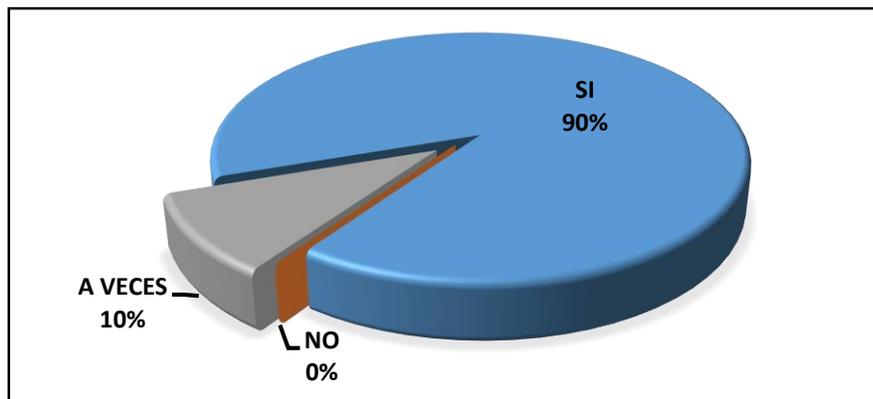
Tabla 11

¿La planeación estratégica incide en la gestión administrativa de manera eficaz y eficiente?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Si	9	90%
No	0	0%
A veces	1	10%
TOTAL	10	100%

Gráfico 7

¿La planeación estratégica incide en la gestión administrativa de manera eficaz y eficiente?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

De acuerdo a los datos obtenidos se puede evidenciar que del 100% de la población administrativa del Distrito (personal Técnico y Director Distrital), el 90% señalan que sí la planeación estratégica incide para lograr la administración de manera eficaz y eficiente; mientras el 10% indican que solo a veces incide la planeación estratégica en la administración.

Asimismo, de los resultados obtenidos se presenta como un trabajo administrativo, eficiente porque la función es la perfección y la eficacia es la capacidad de promover de una manera satisfecha a logro de los objetivos esperados.

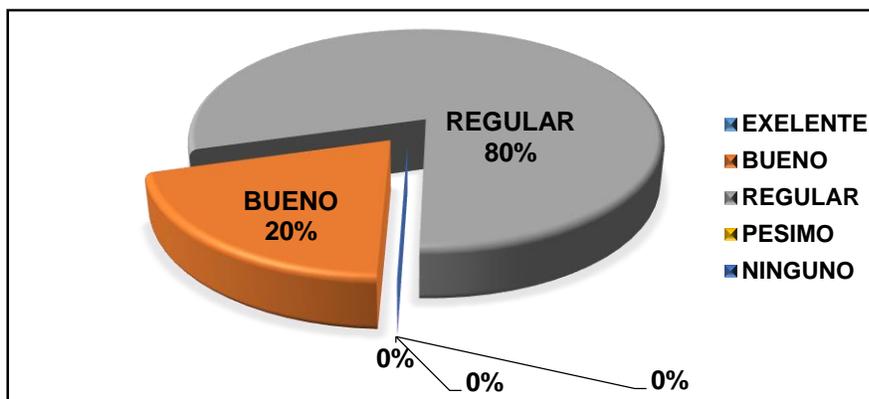
Tabla 12

¿En la gestión administrativa, usted cómo lo considera el liderazgo directivo en las Unidades Educativas?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Excelente	0	0%
Bueno	2	20%
Regular	8	80%
Pésimo	0	0%
Ninguno	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico 8

¿En la gestión administrativa, usted cómo lo considera el liderazgo directivo en las Unidades Educativas?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

De acuerdo a los datos obtenidos se puede evidenciar que del 100% de la población administrativa del Distrito (personal Técnico y Director Distrital), el 80% indican que es regular el liderazgo de los directivos de las Unidades Educativas; mientras el 20% dicen que es bueno el liderazgo de los(as) Directores(as).

También, las autoridades de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, señalan que en la gestión administrativa los directores de las Unidades Educativas van en descuido el liderazgo directivo, sabiendo que ellos son las máximas autoridades en la institución educativa. Donde, el liderazgo es la capacidad de tomar la iniciativa,

gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar las actividades educativas.

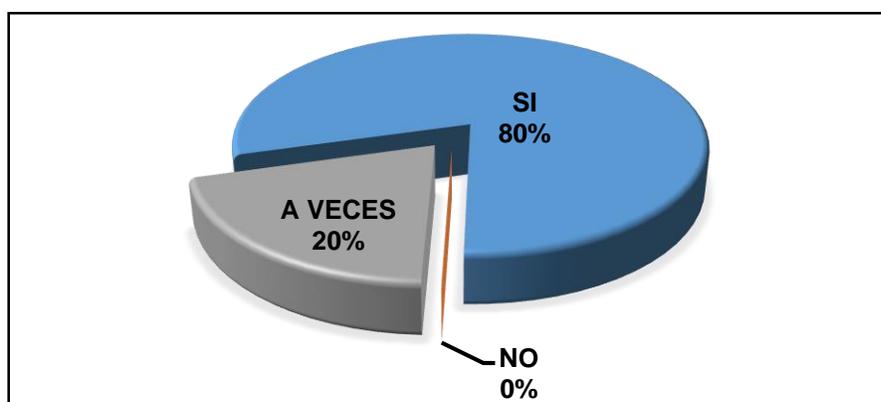
Tabla 13

¿En la gestión administrativa, usted cree que es importante la toma de decisión de los directivos de las Unidades Educativas?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Si	8	80%
No	0	0%
A veces	2	20%
TOTAL	10	100%

Gráfico 9

¿En la gestión administrativa, usted cree que es importante la toma de decisión de los directivos de las Unidades Educativas?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En función a los datos obtenidos se puede evidenciar que del 100% de la población administrativa del Distrito (personal Técnico y Director Distrital), el 80% indican que sí es importante la toma de decisiones de los(as) Directores(as) de las Unidades Educativas; mientras el 20% dicen que solo a veces puede ser importante la toma de decisión de los(as) Directores(as).

Como se percibe en la tabla y gráfico de porcentajes, la mayoría del personal administrativo indica la importancia de la toma de decisión de los directivos de las

Unidades Educativas, con ello se realizan los procesos de elección entre opciones y formas de resolver las diferentes situaciones en el ámbito educativo.

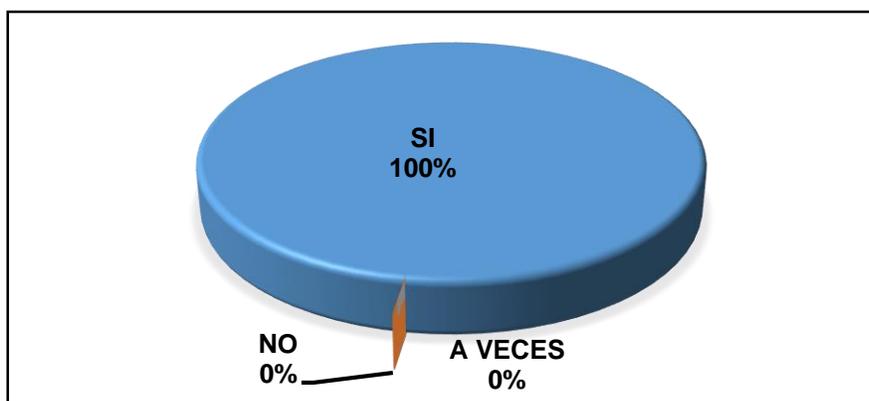
Tabla 14

¿Usted, cree importante planear las actividades administrativas de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Si	10	100%
No	0	0%
A veces	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico 10

¿Usted, cree importante planear las actividades administrativas de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Según, a los datos obtenidos se puede evidenciar que el 100% de la población administrativa del Distrito (personal Técnico y Director Distrital) consideran la importancia de planear las actividades administrativas para la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3.

Asimismo, las autoridades de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, aseveran que planear las actividades establece líneas fundamentales para el futuro de la institución. Planear también implica determinar el diseño de las bases de un

plan, con el fin de alcanzar una meta, una propuesta, etc., es decir; planear es una actividad beneficiosa para la administración educativa.

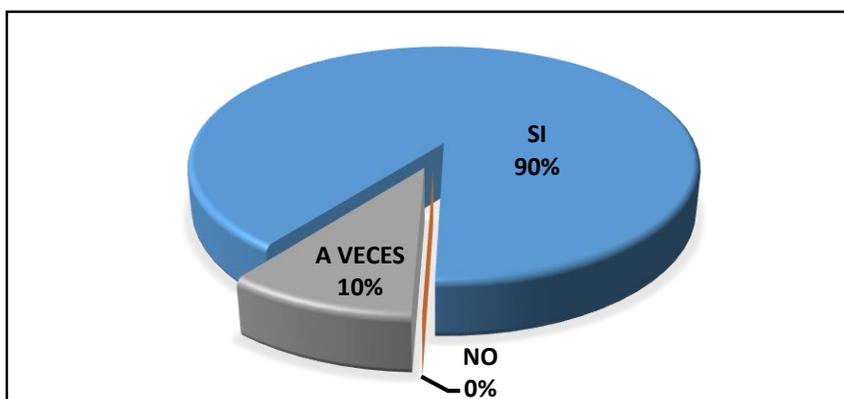
Tabla 15

¿El plan de acción es una estrategia de reestructuración y fortalecimiento institucional?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Si	9	90%
No	0	0%
A veces	1	10%
TOTAL	10	100%

Gráfico 11

¿El plan de acción es una estrategia de reestructuración y fortalecimiento institucional?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

De acuerdo a los datos obtenidos se puede evidenciar que del 100% de la población administrativa del Distrito (personal Técnico y Director Distrital), el 90% señalan que sí el plan de acción es una estrategia de reestructuración y fortalecimiento institucional; mientras el 10% indican que a veces el plan de acción es como una estrategia.

Como se percibe en el gráfico de los porcentajes, la mayoría del personal administrativo de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, admiten que el plan de acción es la estrategia para el fortalecimiento de las Unidades Educativas.

Además, el plan de acción prioriza las iniciativas más importantes para cumplir los objetivos y metas que se plantean. Sin embargo, el plan de acción es la guía para brindar la estructuración de la institución.

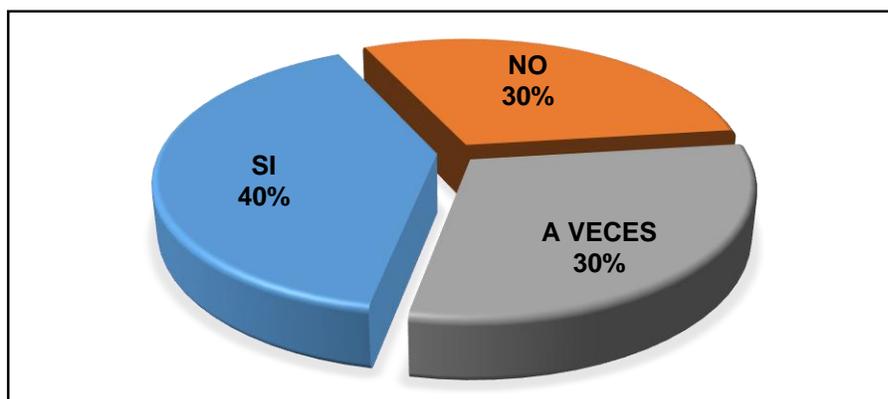
Tabla 16

¿Usted, cree que cumplen con lineamientos institucionales en la gestión administrativa los directivos de las U.E.?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Si	4	40%
No	3	30%
A veces	3	30%
TOTAL	10	100%

Gráfico 12

¿Usted, cree que cumplen con lineamientos institucionales en la gestión administrativa los directivos de las U.E.?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3 (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En función a los datos obtenidos se puede apreciar que del 100% de la población administrativa del Distrito (personal Técnico y Director Distrital), el 40% señalan que sí cumplen con lineamientos institucionales en la gestión administrativa los directores; mientras el 30% indican que solo a veces; otro 30% dicen que no cumplen con sus obligaciones como directores de las Unidades Educativas en la gestión administrativa.

Además, se percibe en los datos que la mayoría cumplen con lineamientos e instructivos que reporta el Director Distrital, estableciendo la buena gestión escolar y administrativa.

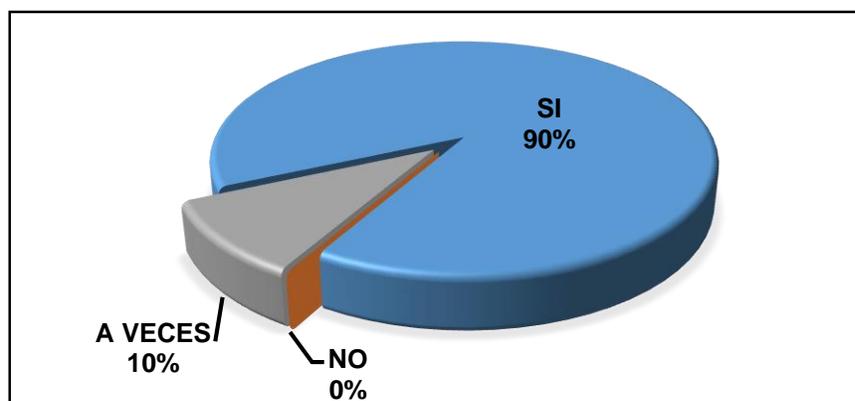
Tabla 17

¿Usted, toma gestiones estratégicas para una administración de calidad?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Si	9	90%
No	0	0%
A veces	1	10%
TOTAL	10	100%

Gráfico 13

¿Usted, toma gestiones estratégicas para una administración de calidad?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

De acuerdo a los datos obtenidos se puede evidenciar que del 100% de la población administrativa del Distrito (personal Técnico y Director Distrital), el 90% señalan que sí toman gestiones estratégicas para una administración de calidad en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3; mientras el 10% indican que solo a veces se toman gestiones estratégicas en la administración.

Asimismo se percibe en la tabla y gráfico de porcentajes, la mayoría de las autoridades de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, aseveran que gestionan estratégicamente para demostrar una administración de calidad, siendo

que el Distrito se encarga en custodiar las necesidades escolares creando nuevas ítems para las Unidades Educativas buscando siempre una educación de calidad.

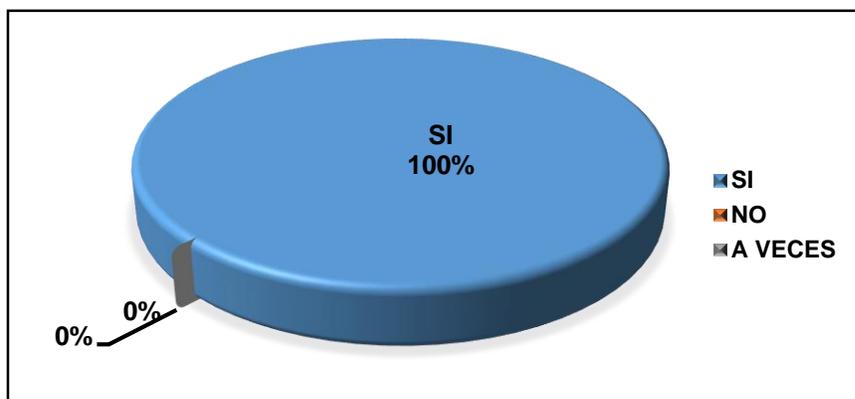
Tabla 18

¿Usted, considera importante la organización del talento humano en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Si	10	100%
No	0	0%
A veces	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico 14

¿Usted, considera importante la organización del talento humano en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

De acuerdo a los datos obtenidos se puede evidenciar que el 100% de la población administrativa del Distrito (personal Técnico y Director Distrital) afirman la importancia de la organización del talento humano, porque el trabajo de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3 es de manera integral, responsabilidad en grupo entre Técnicos y los(as) Directores(as) de las Unidades Educativas.

Así, se considera la administración y gestión del talento humano en habilidades para promover un entorno dinámico, amigable en dirección demostrando la facilidad de

comunicación y liderazgo del equipo de trabajo con un alto desempeño en la organización.

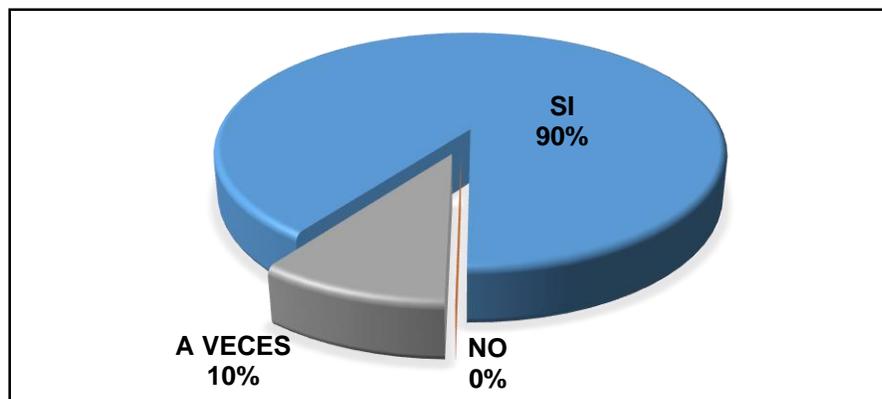
Tabla 19

¿Usted, considera importante la estructura organizacional del Distrito en un organigrama para una administración de calidad?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA A ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Si	9	90%
No	0	0%
A veces	1	10%
TOTAL	10	100%

Gráfico 15

¿Usted, considera importante la estructura organizacional del Distrito en un organigrama para una administración de calidad?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Según, a los datos obtenidos se puede apreciar que del 100% de la población administrativa del Distrito (personal Técnico y Director Distrital), el 90% indican que sí es importante la organización determinada en la estructura organizacional en un organigrama para una administración de calidad; por el contrario el 10% señalan que no están de acuerdo con la estructura organizacional en un organigrama.

Los datos indican que la organización debe estar representada en gráfica y sistemática para una buena administración de la Dirección Distrital de Educación El

Alto – 3. Organigrama de coordinación desempeña un papel informativo que representa a todas las áreas existente del trabajo de la institución, de esa manera los elementos de cada autoridad se demuestran en relación entre sus diferentes partes y funciones, cada personal administrativo permite obtener un idea de la organización.

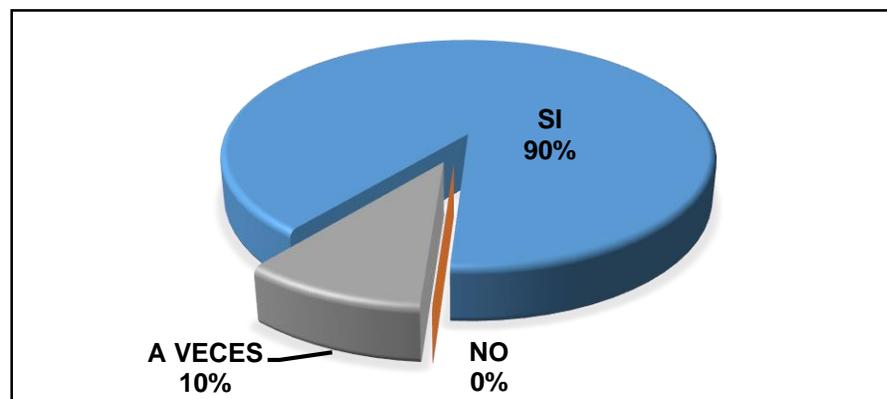
Tabla 20

¿En la gestión administrativa, usted considera importante dirigir a directivos de las Unidades Educativas?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Si	9	90%
No	0	0%
A veces	1	10%
TOTAL	10	100%

Gráfico 16

¿En la gestión administrativa, usted considera importante dirigir a directivos de las Unidades Educativas?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

De acuerdo a los datos obtenidos se puede evidenciar que del 100% de la población administrativa del Distrito (personal Técnico y Director Distrital), el 90% consideran que sí es importante dirigir a los(as) Directores(as) de las Unidades Educativas en función a la gestión administrativa; mientras el 10% dicen que solo a veces tiene la importancia dirigir a los(as) Directores(as) en las tareas administrativas.

Además, en la gestión administrativa dirigir es la actividad de planificación para cumplir los objetivos, donde el personal Técnico del Distrito y Director Distrital, indican que se debe dirigir en sus funciones del personal directivo, para que de esa manera, ellos desarrollen sus actividades en las Unidades Educativas, también las relaciones humanas son muy fundamentales en la administración.

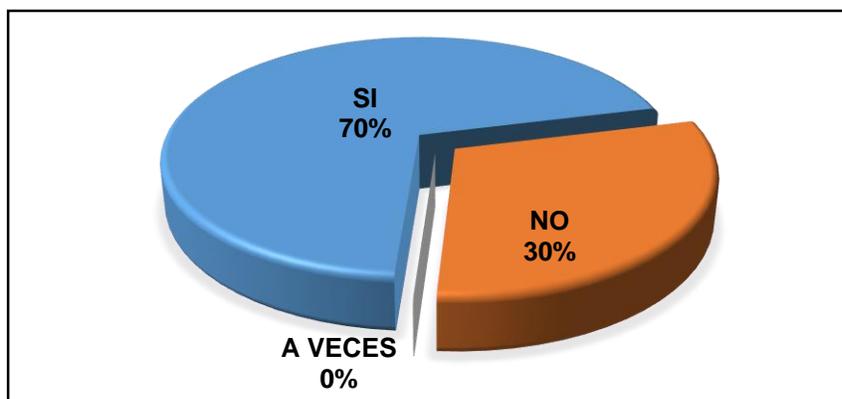
Tabla 21

¿Usted, controla y valora el desempeño de tareas asignadas del personal a su cargo?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Si	7	70%
No	3	30%
A veces	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico 17

¿Usted, controla y valora el desempeño de tareas asignadas del personal a su cargo?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

De acuerdo a los datos obtenidos se puede evidenciar que del 100% de la población administrativa del Distrito (personal Técnico y Director Distrital), el 70% indican que sí controlan y valoran el desempeño de tareas asignadas del personal que está a su cargo; mientras el 30% establecen que no.

Asimismo, se evidencia que la mayoría del personal administrativo de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, controla y valora las actividades del personal que trabaja en la institución educativa, con la finalidad de que se cumplan los objetivos propuestos en la organización. También se puede indicar que en el proceso de evaluación al personal es dar un juicio de valor al desempeño, actitud y rendimiento al servicio.

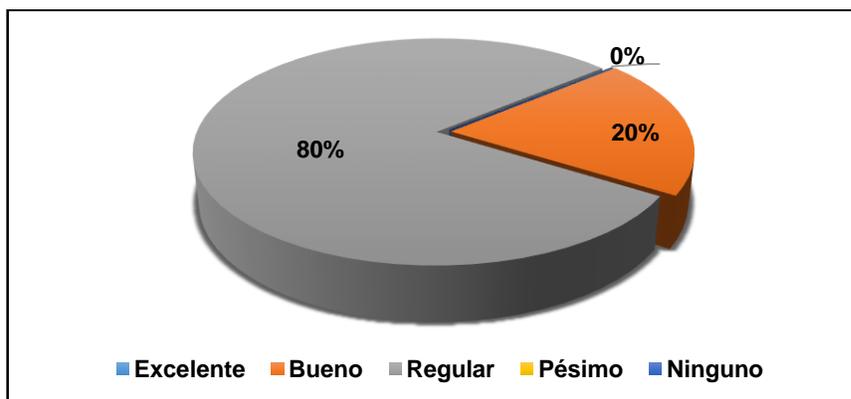
Tabla 22

¿Usted, cómo lo considera las funciones administrativas de los directivos de las Unidades Educativas?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Excelente	0	0%
Bueno	2	20%
Regular	8	80%
Pésimo	0	0%
Ninguno	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico 18

¿Usted, cómo lo considera las funciones administrativas de los directivos de las Unidades Educativas?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Según, a los datos obtenidos se puede apreciar que del 100% de la población administrativa del Distrito (personal Técnico y Director Distrital), el 80% consideran que es regular las funciones administrativas de los(as) Directores(as) de las

Unidades Educativas; mientras el 20% indican que es buena la función administrativa de los(as) Directores(as) de las Unidades Educativas.

En la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, en su proceso administrativo entre Técnicos y Directores de las Unidades Educativas asimilan las actividades en cuatro funciones administrativas, tanto en planear, organizar, dirigir y control, para tener un éxito en la gestión educativa.

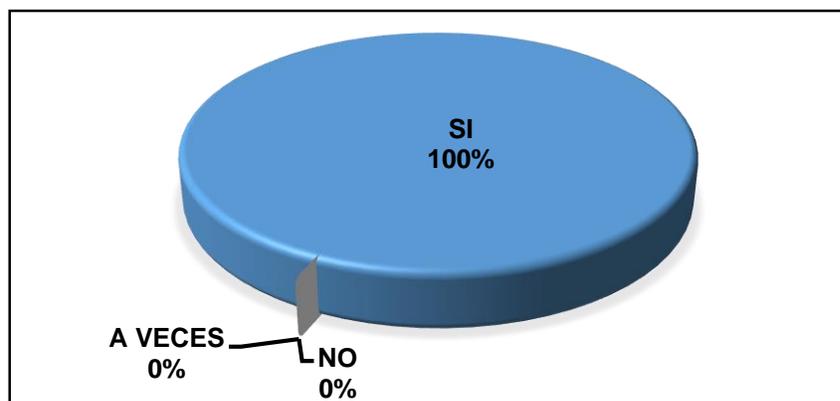
Tabla 23

¿Usted, considera importante el seguimiento a las acciones administrativas?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Si	10	100%
No	0	0%
A veces	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico 19

¿Usted, considera importante el seguimiento a las acciones administrativas?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

De acuerdo a los datos obtenidos se puede evidenciar que el 100% de la población administrativa del Distrito (personal Técnico y Director Distrital) afirman la importancia del seguimiento a las acciones administrativas del Distrito. De esa manera el seguimiento a las tareas administrativas establecen el estándar de supervisión y ejecución, asimismo es aplicar una acción correctiva a todas las

actividades para una buena gestión educativa. También se tiene relación directa con la confiabilidad para ayudar a los(as) Directores(as) de las Unidades Educativas con el fin de lograr la eficacia y eficiencia administrativa.

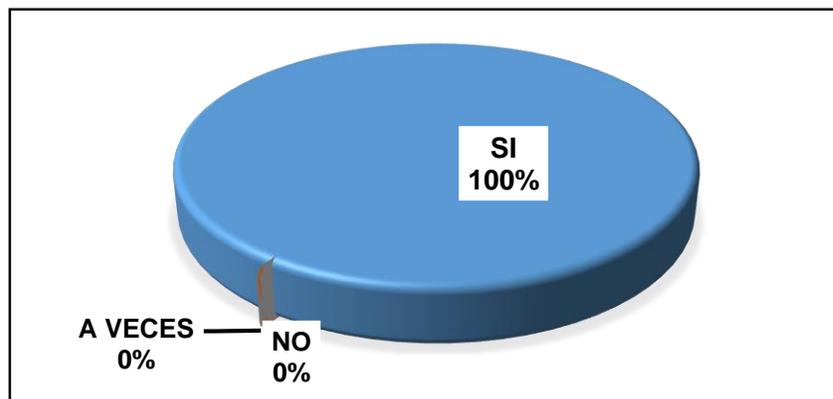
Tabla 24

¿Usted, tiene objetivos y metas establecidas para la gestión administrativa en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Si	10	100%
No	0	0%
A veces	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico 20

¿Usted, tiene objetivos y metas establecidas para la gestión administrativa en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En función a los datos obtenidos se puede apreciar que el 100% de la población administrativa del Distrito (personal Técnico y Director Distrital) tienen los objetivos y metas establecidas para la gestión administrativa en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, para tener éxito en el futuro de la institución. Asimismo, para cumplir los objetivos es necesario la capacitación del personal sobre las funciones administrativas, porque con él se conoce la forma en la cual se trabaja en el Distrito educativo, por tal razón es importante saber a qué se refiere la planeación,

organización, dirección y control, con estas cuatro fases se puede alcanzar los objetivos y metas propuestos en la institución.

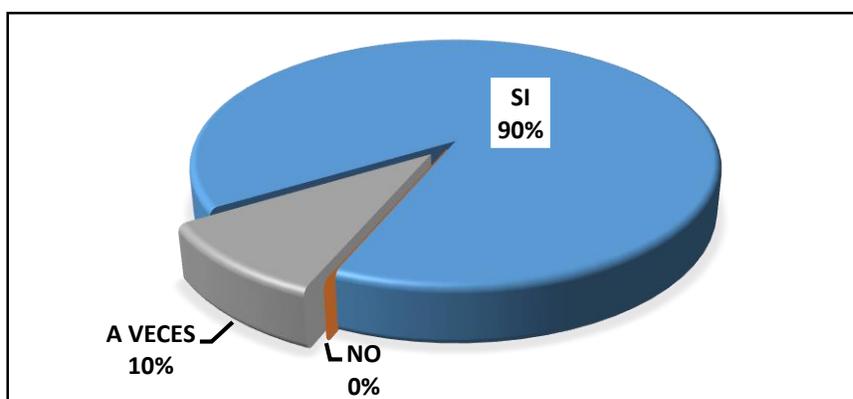
Tabla 25

¿La planeación estratégica institucional será un factor incidente en la gestión administrativa?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Si	9	90%
No	0	0%
A veces	1	10%
TOTAL	10	100%

Gráfico 21

¿La planeación estratégica institucional será un factor incidente en la gestión administrativa?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

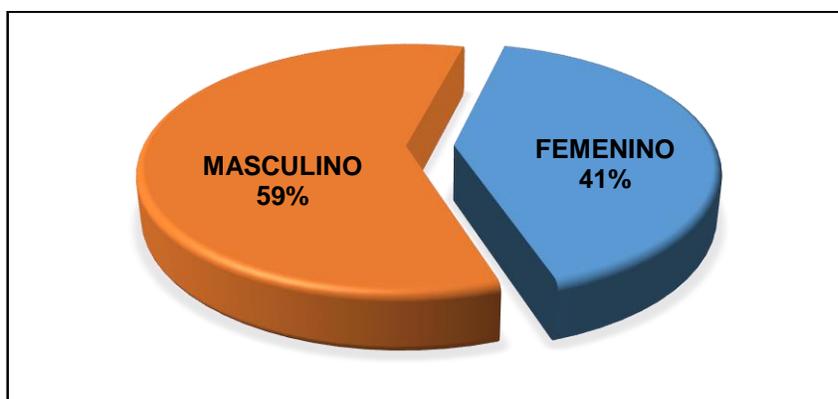
En función a los datos obtenidos se puede apreciar que del 100% de la población administrativa del Distrito (personal Técnico y Director Distrital), el 90% indican que la planeación estratégica institucional incide en la gestión administrativa; mientras el 10% indican que a veces la planeación estratégica puede incidir a la gestión administrativa. Así, la mayoría del personal administrativo afirman que la planeación estratégica institucional es un factor que incide en la gestión administrativa, sabiendo que la planeación estratégica es una proyección a largo plazo, con él se proyecta la misión, visión y objetivos de la institución.

5.1.2. Resultados del cuestionario 2, del personal Directivo de las Unidades Educativas pertenecientes a la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3

Tabla 26
Personal Directivo de las Unidades Educativas.

GÉNERO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Femenino	30	41%
Masculino	43	59%
TOTAL	73	100%

Gráfico 22
Personal Directivo de las Unidades Educativas.



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En los datos se puede evidenciar que del 100% de los directivos de las Unidades Educativas, el 59% son de género masculino; mientras el 41% son de género femenino. Asimismo los datos dejan entender que la mayoría de los Directores son varones y la minoría son damas, que cumplen las mismas funciones administrativas en las Unidades Educativas pertenecientes a la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, dependiente de la Dirección Departamental de Educación La Paz.

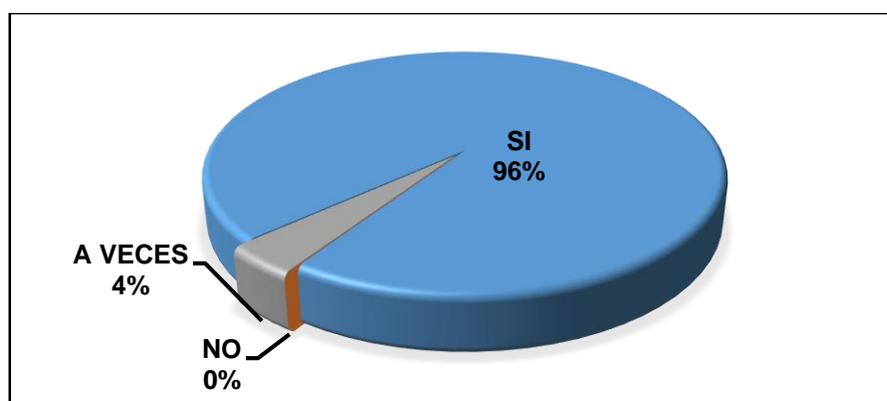
Tabla 27

¿La planeación estratégica es el punto de partida en el proceso administrativo?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Si	70	96%
No	0	0%
A veces	3	4%
TOTAL	73	100%

Gráfico 23

¿La planeación estratégica es el punto de partida en el proceso administrativo?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

De acuerdo a los datos obtenidos se puede evidenciar que del 100% de los directivos de las Unidades Educativas, el 96% consideran que sí la planeación estratégica institucional es el punto de partida en el proceso administrativo; mientras el 4% indican a veces la planeación estratégica puede ser el punto de partida en el proceso administrativo.

Por lo visto en la tabla y gráfico de porcentajes, la mayoría indican sobre la planeación estratégica institucional como el punto de partida en el proceso administrativo, a través de este proceso se declara la misión y visión institucional, que analiza la situación actual de la institución tanto interno y externo estableciendo los objetivos a largo plazo.

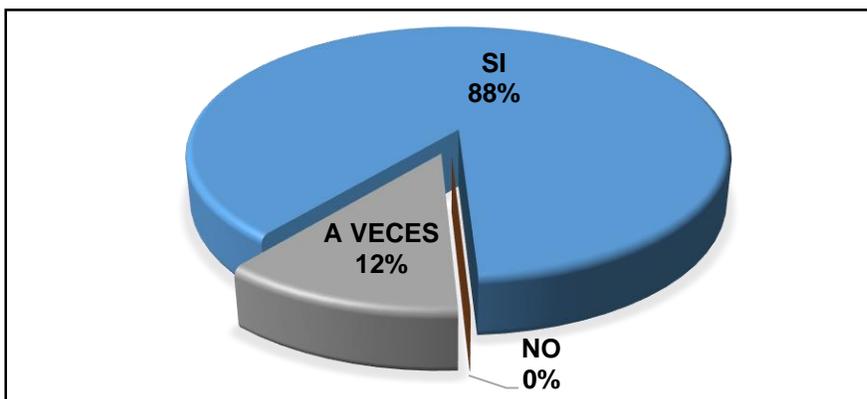
Tabla 28

¿La planeación estratégica es el camino para llegar al éxito en un futuro esperado?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Si	64	88%
No	0	0%
A veces	9	12%
TOTAL	73	100%

Gráfico 24

¿La planeación estratégica es el camino para llegar al éxito en un futuro esperado?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Como se puede evidenciar en los datos obtenidos que del 100% de los directivos de las Unidades Educativas, el 88% indican que sí la planeación estratégica es el camino para llegar al éxito en un futuro esperado; mientras el 12% dicen a veces puede acontecer esa situación.

Además, la planeación estratégica es el proceso fundamental para las instituciones educativas de nueva creación, al mismo tiempo da prioridad al proceso de administración educativa, entonces es el camino para llegar al éxito en un futuro deseado.

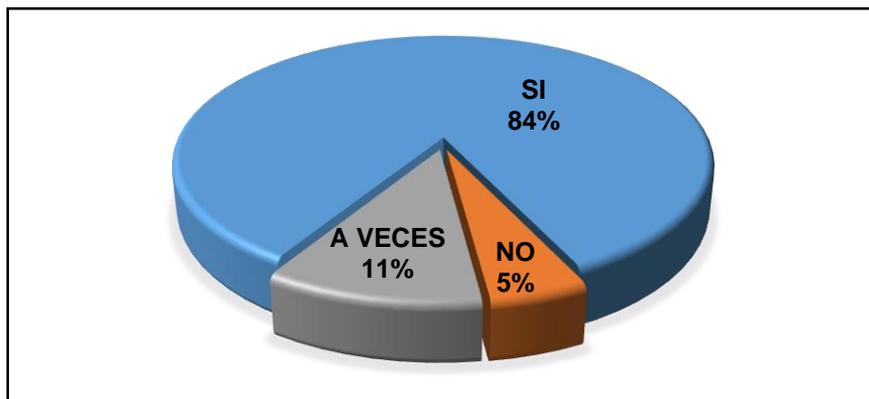
Tabla 29

¿Usted, Director o Directora considera importante el análisis FODA, para evidenciar los aspectos internos y externos de la Dirección Distrital de Educación El Alto-3?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Si	61	84%
No	4	5%
A veces	8	11%
TOTAL	73	100%

Gráfico 25

¿Usted, Director o Directora considera importante el análisis FODA, para evidenciar los aspectos internos y externos de la Dirección Distrital de Educación El Alto-3?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

De acuerdo a los datos obtenidos se puede evidenciar que del 100% de los directivos de las Unidades Educativas, el 84% señalan que sí es importante el análisis FODA, para evidenciar los aspectos internos y externos de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3; mientras el 11% indican a veces se da esta tarea; finalmente el 5% manifiestan que no.

En la tabla y gráfico de porcentajes se puede apreciar que la mayoría del personal Directivo consideran el análisis estratégico FODA, para identificar la situación institucional tanto interno como externo de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, y a nivel institucional.

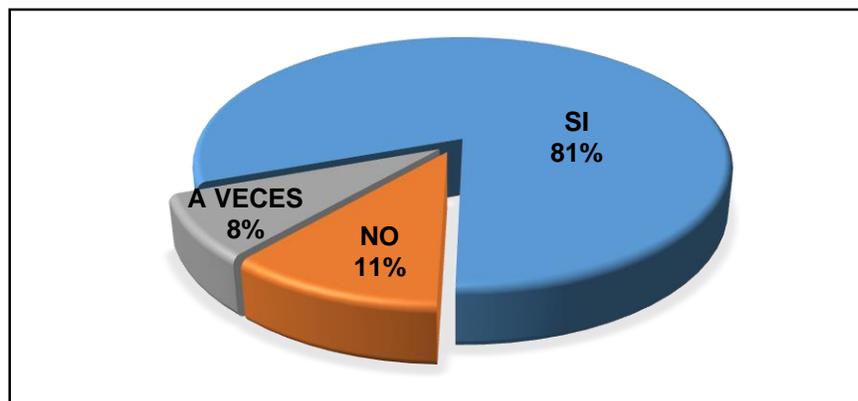
Tabla 30

¿La Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, planea la visión, misión, valores y políticas institucionales?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
SI	59	81%
NO	8	11%
A VECES	6	8%
TOTAL	73	100%

Gráfico 26

¿La Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, planea la visión, misión, valores y políticas institucionales?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En función a los datos obtenidos se puede evidenciar que del 100% de los directivos de las Unidades Educativas, el 81% indican que sí la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, planea la visión, misión, valores y políticas institucionales para el futuro; mientras que el 11% señalan que no tienen conocimiento al respecto; el 8% dicen que a veces puede proyectar.

Entonces, los datos nos indican que la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, tiene su proyección de planeación estratégico a largo plazo con la visión, misión, valores y políticas. Por otro lado, se identifica que la Dirección Distrital no cuenta con la planeación estratégica institucional.

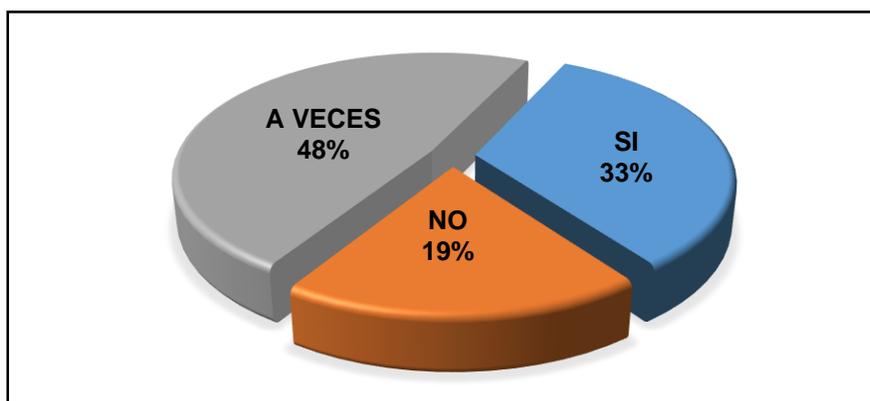
Tabla 31

¿La Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, tiene planeado los objetivos estratégicos a largo plazo?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Si	24	33%
No	14	19%
A veces	35	48%
TOTAL	73	100%

Gráfico 27

¿La Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, tiene planeado los objetivos estratégicos a largo plazo?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Según, a los datos obtenidos se puede evidenciar que del 100% de los directivos de las Unidades Educativas, el 48% indican que a veces la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, planea los objetivos estratégicos a largo plazo; mientras el 33% manifiestan que sí; y finalmente el 19% señalan que no.

En los datos la mayoría de los directores nos indican que la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, hasta el momento no tiene un objetivo principal planeado como una institución educativa, además es necesario que se pueda elaborar los objetivos estratégicos para generar proyectos para mejorar la calidad institucional.

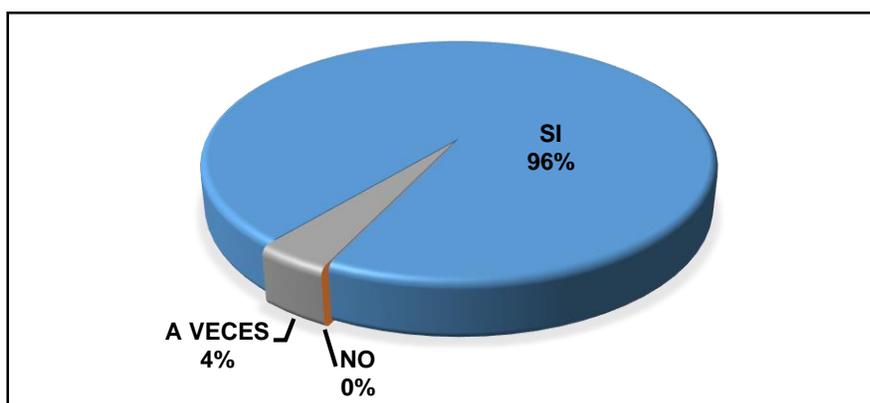
Tabla 32

¿Usted, Director o Directora cumple con programas, actividades, tareas e instructivos establecidas por la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Si	70	96%
No	0	0%
A veces	3	4%
TOTAL	73	100%

Gráfico 28

¿Usted, Director o Directora cumple con programas, actividades, tareas e instructivos establecidas por la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En función a los datos obtenidos se puede apreciar que del 100% de los directivos de las Unidades Educativas, el 96% indican sí cumplen con programas, actividades, tareas e instructivos establecidos por la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3; finalmente el 4% señalan que solo a veces.

De tal manera, es importante señalar que el personal Directivo de las Unidades Educativas cumple con las disposiciones generales del Director Distrital y de Técnicos, porque los instructivos, comunicados, convocatorias, etc., son en cumplimiento a las normas vigentes de la administración del Distrito y también de la Dirección Departamental de Educación La Paz.

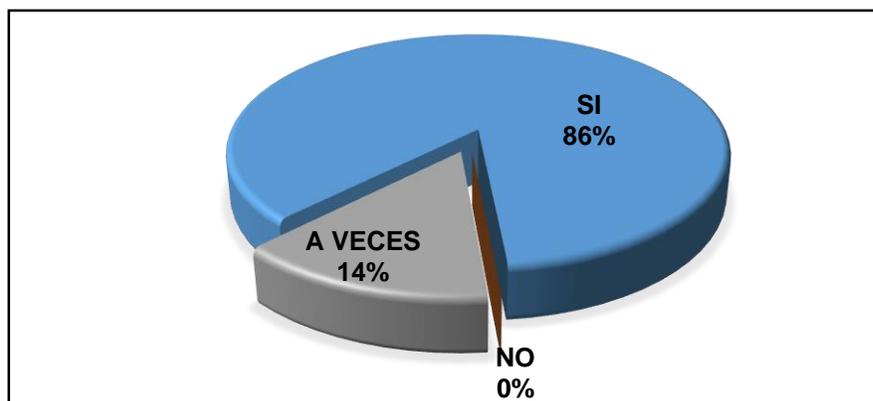
Tabla 33

¿La planeación estratégica incide en la gestión administrativa de manera eficaz y eficiente?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Si	63	86%
No	0	0%
A veces	10	14%
TOTAL	73	100%

Gráfico 29

¿La planeación estratégica incide en la gestión administrativa de manera eficaz y eficiente?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En datos obtenidos se puede evidenciar que del 100% de los directivos de las Unidades Educativas, el 86% indican que sí la planeación estratégica incide en la gestión administrativa de manera eficaz y eficiente; mientras el 14% señalan que a veces.

Entonces en función a la tabla y gráfico de porcentajes, la mayoría del personal Directivo de las Unidades Educativas manifiestan de forma significativa sobre la planeación estratégica, porque planear es lograr los objetivos con éxito en la administración de actividades de manera eficaz y eficiente.

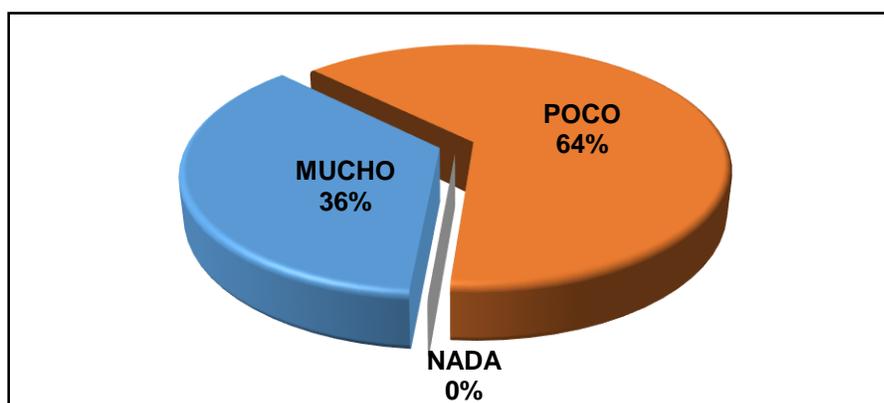
Tabla 34

¿Usted, en qué medida cree que la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, satisface a las necesidades educativas?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Mucho	26	36%
Poco	47	64%
Nada	0	0%
TOTAL	73	100%

Gráfico 30

¿Usted, en qué medida cree que la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, satisface a las necesidades educativas?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

De acuerdo a los datos obtenidos se puede evidenciar que del 100% de los directivos de las Unidades Educativas, el 64% indican que la satisfacción a las necesidades educativas es poco de la Dirección Distrital de Educación; mientras el 36% señalan que es mucho la satisfacción a las necesidades.

Los datos indican que la Dirección Distrital de Educación no satisface a las necesidades educativas por completo, porque las instituciones educativas se muestran cada vez más en el crecimiento vegetativo, por la crecida de cantidad de estudiantes; el Distrito Educativo está más en déficit por falta de los ítems, de tal manera las necesidades no se cumplen a su debido tiempo establecido.

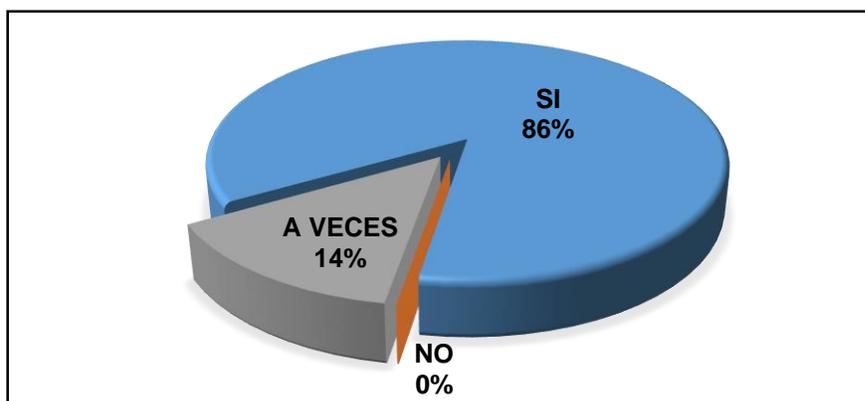
Tabla 35

¿En las funciones administrativas, la toma de decisión del Director Distrital del será significativo?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Si	63	86%
No	0	0%
A veces	10	14%
TOTAL	73	100%

Gráfico 31

¿En las funciones administrativas, la toma de decisión del Director Distrital del será significativo?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

De acuerdo a los datos obtenidos se puede apreciar que del 100% de los directivos de las Unidades Educativas, el 86% indican que sí el Director Distrital toma la decisión en funciones administrativas como la máxima autoridad del Distrito Educativo, donde toma en cuenta cursos de acción para definir en proceso administrativa de carácter eficacia y rapidez; para identificar y solucionar toma cursos de acción para resolver problemas específicos del Distrito, de esa manera es significativo; mientras el 14% señalan que a veces.

Entonces el Director Distrital de Educación atraviesa un papel muy importante dentro de la Distrito, porque la responsabilidad ejerce en la toma de decisiones en su función administrativa.

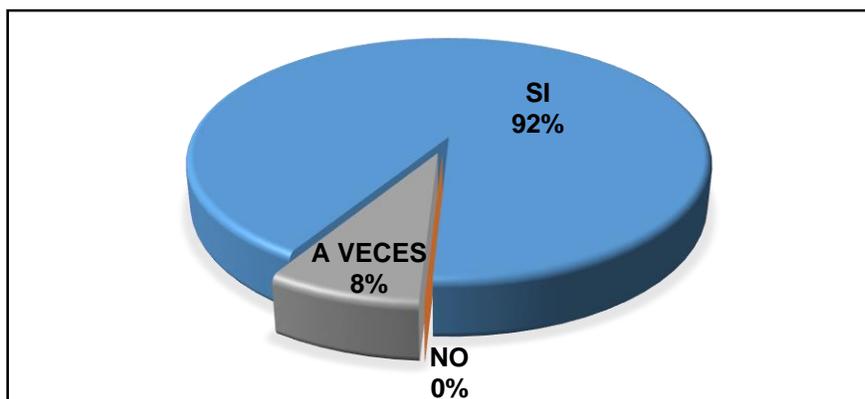
Tabla 36

¿Usted, cree que es importante el plan de acción como una estrategia para el logro de los objetivos en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Si	67	92%
No	0	0%
A veces	6	8%
TOTAL	73	100%

Gráfico 32

¿Usted, cree que es importante el plan de acción como una estrategia para el logro de los objetivos en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

De acuerdo a los datos obtenidos se puede evidenciar que del 100% de los directivos de las Unidades Educativas, el 92% indican que sí es importante el plan de acción como una estrategia para el logro de los objetivos en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3; mientras el 8% señalan que a veces.

Los datos dejan entender que las autoridades educativas del Distrito, asignan tareas que definen el plazo y tiempo a cumplir como un plan de acción, por otro lado el plan de acción se da en un espacio para debatir qué, cómo, cuándo y quiénes realizaran las acciones. De esta manera, el plan de acción es estratégico que seguirá a mediano y largo plazo.

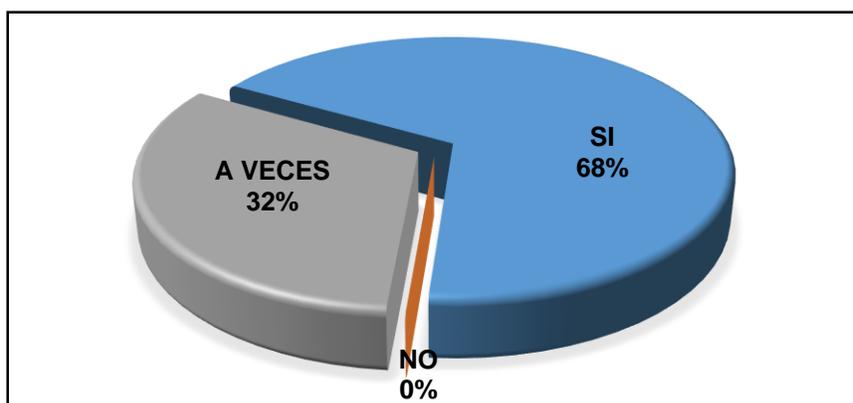
Tabla 37

¿Usted, cree que es importante el sistema de organización estratégica para la gestión administrativa de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Si	50	68%
No	0	0%
A veces	23	32%
TOTAL	73	100%

Gráfico 33

¿Usted, cree que es importante el sistema de organización estratégica para la gestión administrativa de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En función a los datos obtenidos se puede apreciar que del 100% de los directivos de las Unidades Educativas, el 68% indican sí es importante el sistema de organización estratégica para la gestión administrativa de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3; mientras el 32% señalan que a veces se puede dar esta situación administrativa.

Entonces la gestión administrativa que desarrolla la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, debe ser actualizada en su sistema de organización, que la organización es la estructura de la administración y con ello se logra las metas y objetivos.

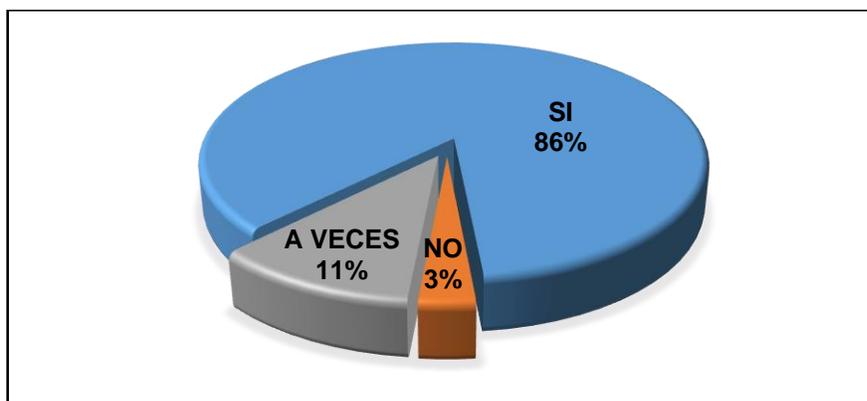
Tabla 38

¿Usted, cree importante la estructura organizacional representada en organigrama para la administración de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Si	63	86%
No	2	3%
A veces	8	11%
TOTAL	73	100%

Gráfico 34

¿Usted, cree importante la estructura organizacional representada en organigrama para la administración de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

De acuerdo a los datos obtenidos se puede evidenciar que del 100% de los directivos de las Unidades Educativas, el 86% manifiestan que sí es importante la organización determinada y estructurada en organigrama para una administración de calidad en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3; mientras el 11% señalan que a veces y finalmente el 3% dicen que no.

Asimismo, los datos del personal directivo dejan entender que el organigrama es el rol informativo que cumple al ofrecer las características generales de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3. De esta manera la institución educativa puede brindar una información general y los cargos que ocupa cada administrador.

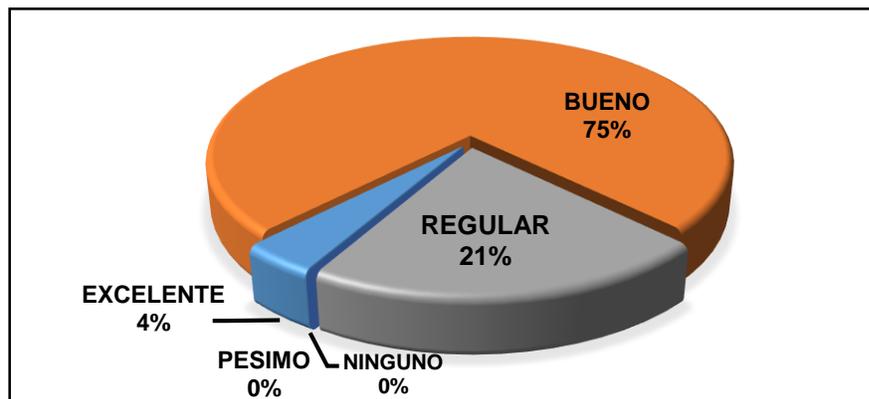
Tabla 39

¿Usted, cómo lo considera el clima institucional u organizacional de la Dirección Distrital de Educación El Alto-3?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Excelente	3	4%
Bueno	55	75%
Regular	15	21%
Pésimo	0	0%
Ninguno	0	0%
TOTAL	73	100%

Gráfico 35

¿Usted, cómo lo considera el clima institucional u organizacional de la Dirección Distrital de Educación El Alto-3?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Según, a los datos obtenidos se puede evidenciar que del 100% de los directivos de las Unidades Educativas, el 75% consideran que es bueno el clima institucional u organizacional en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3; mientras el 21% señalan que es regular; y el 4% indican que es excelente el clima institucional u organizacional.

Se puede mencionar que los ambientes de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, aun no son propios de la institución, porque las instalaciones actuales donde está el Distrito son ambientes del Municipio de la Ciudad de El Alto. Ya que el clima

organizacional es el proceso administrativo en la cual el factor ambiental podría influir a la conducta y desempeño del personal administrativo del Distrito.

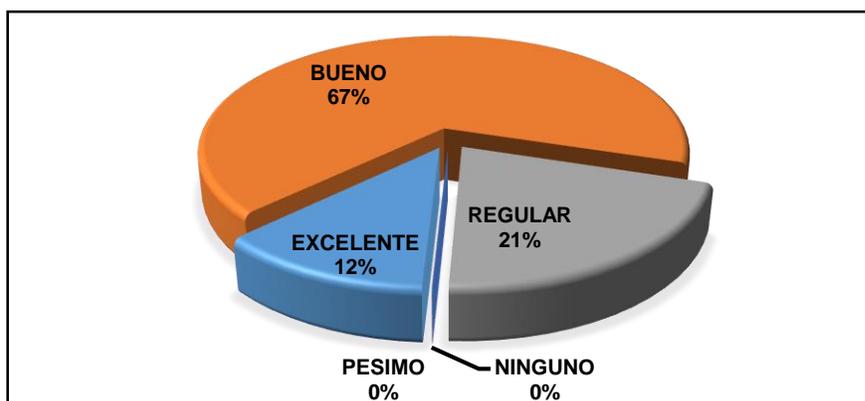
Tabla 40

¿Usted, Director o Directora cómo lo consideras la administración de recursos humanos en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Excelente	9	12%
Bueno	49	67%
Regular	15	21%
Pésimo	0	0%
Ninguno	0	0%
TOTAL	73	100%

Gráfico 36

¿Usted, Director o Directora cómo lo consideras la administración de recursos humanos en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

De acuerdo a los datos obtenidos se puede evidenciar que del 100% de los directivos de las Unidades Educativas, el 67% manifiestan que es buena la administración de recursos humanos en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3; mientras el 21% indican que es regular; finalmente el 12% dicen que es excelente.

Los datos indican que la administración de recursos humanos es primordial en el Distrito, porque el área de recursos humanos es la pieza fundamental para el

funcionamiento de la Dirección Distrital de Educación, una de las técnicas es organizar al personal que integra cada Unidad Educativa y en el Distrito.

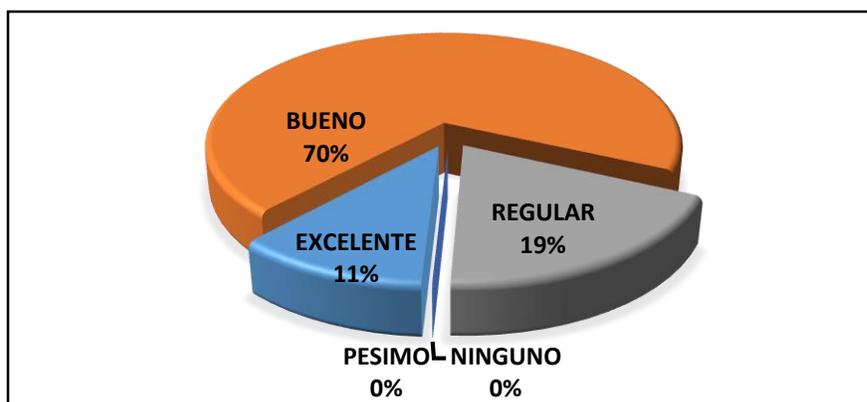
Tabla 41

¿Usted, Director o Directora cómo lo consideras las relaciones humanas dentro de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Excelente	8	11%
Bueno	51	70%
Regular	14	19%
Pésimo	0	0%
Ninguno	0	0%
TOTAL	73	100%

Gráfico 37

¿Usted, Director o Directora cómo lo consideras las relaciones humanas dentro de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En función a los datos obtenidos se puede evidenciar que del 100% de los directivos de las Unidades Educativas, el 70% indican que es bueno las relaciones humanas dentro de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3; mientras el 19% de señalan que es regular; y finalmente el 11% dicen que es excelente.

Los datos dejan entender que existen las relaciones humanas de manera espontánea, de cordialidad, de acogida, de seguridad, de optimismo y de sinceridad, en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3.

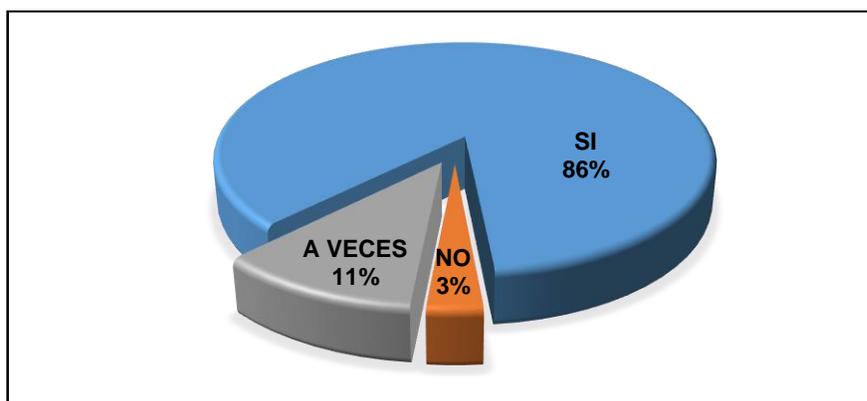
Tabla 42

¿Usted, Director o Directora toma las decisiones para una administración de calidad?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Si	63	86%
No	2	3%
A veces	8	11%
TOTAL	73	100%

Gráfico 38

¿Usted, Director o Directora toma las decisiones para una administración de calidad?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Según a los datos obtenidos se puede evidenciar que del 100% de los directivos de las Unidades Educativas, el 86% señalan que sí toman las decisiones para una administración de calidad; mientras el 11% dicen a veces y finalmente el 3% indican que no.

Entonces es importante señalar que los directivos de las Unidades Educativas, tienen un proceso de mejora continua con pasos positivos, así mediante ellos se realizan las formas posibles para resolver diferentes situaciones de la institución educativa, tanto el rendimiento escolar y como administrativo que corresponde a ser agradable.

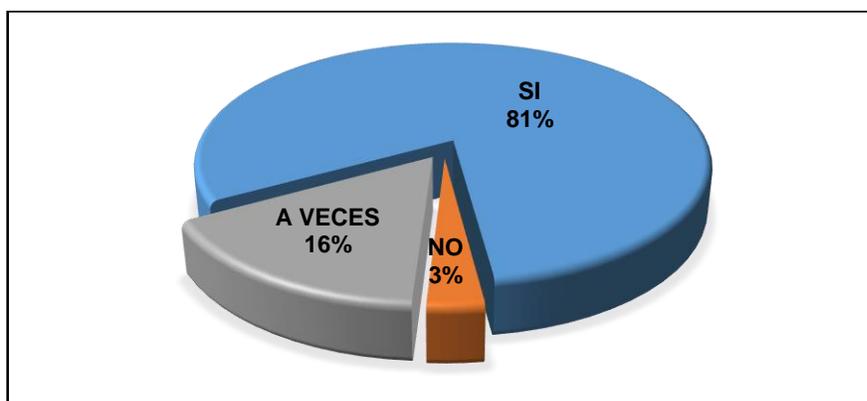
Tabla 43

¿Usted, Director o Directora controla y evalúa el desempeño del personal a su cargo en la Unidad Educativa?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Si	59	81%
No	2	3%
A veces	12	16%
TOTAL	73	100%

Gráfico 39

¿Usted, Director o Directora controla y evalúa el desempeño del personal a su cargo en la Unidad Educativa?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Según, a los datos obtenidos se puede evidenciar que del 100% de los directivos de las Unidades Educativas, el 81% indican que sí controlan y evalúan el desempeño del personal a su cargo en las Unidades Educativas; mientras el 16% señalan que solo a veces y finalmente el 3% dicen que no controlan ni evalúan el desempeño del plantel docente.

Los datos demuestran que la mayor cantidad de las máximas autoridades de las Unidades Educativas, controlan la asistencia de los(as) profesores(as), estudiantes y plantel administrativo, que deja entender en las actividades hay el desempeño a las que se designan. Se evidencia también que algunos profesores trabajan solo por ocasión y no así de vocación.

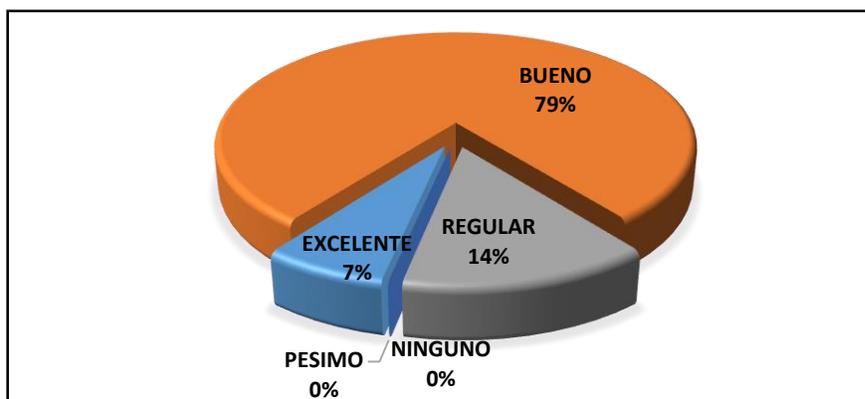
Tabla 44

¿Usted, Director o Directora cómo lo considera la gestión administrativa de los Técnicos del Distrito?

ESCALA DE MEDIDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (porcentaje)
Excelente	5	7%
Bueno	58	79%
Regular	10	14%
Pésimo	0	0%
Ninguno	0	0%
TOTAL	73	100%

Gráfico 40

¿Usted, Director o Directora cómo lo considera la gestión administrativa de los Técnicos del Distrito?



Datos de la investigación en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (Fuente: Elaboración propia).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

De acuerdo a los datos obtenidos se puede evidenciar que del 100% de los directivos de las Unidades Educativas, el 79%, consideran que es bueno la administración de los Técnicos del Distrito; mientras el 14% indican que es regular; y finalmente el 7% afirman que es excelente la gestión administrativa de los Técnicos de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3.

Los datos indican que el personal Técnico del Distrito y el Director Distrital, deben asimilar algunas dificultades que existen dentro de su administración, asimismo la administración es la actividad fundamental en la educación.

5.1.3. Análisis e interpretación de las entrevistas realizadas en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3

Director Distrital:

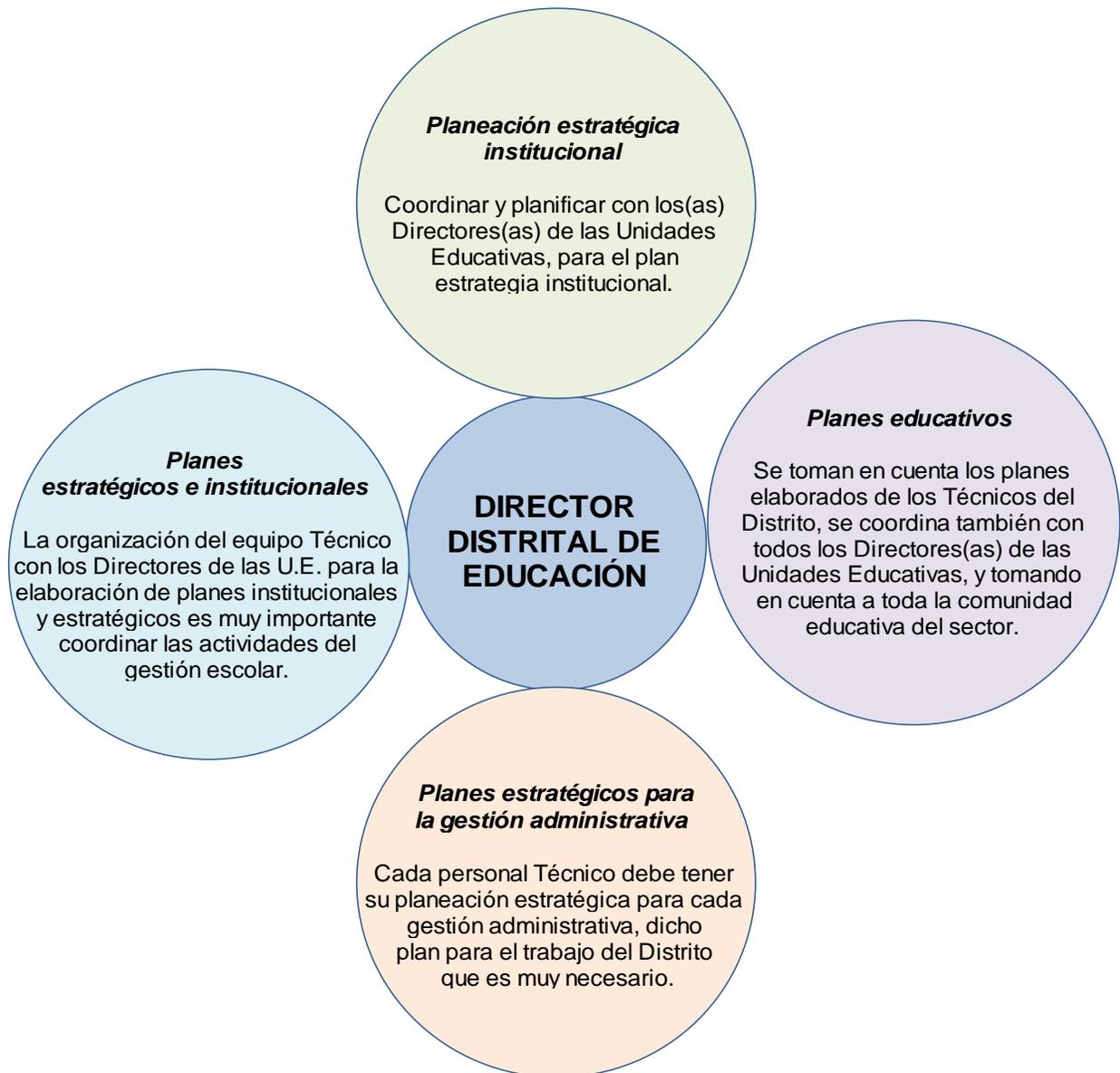
- ✓ **Proceso de planeación estratégica institucional**, está de acuerdo en participar activamente en el proceso de la planeación estratégica institucional.
- ✓ **Planes educativos**, en su planeación educativa toma en cuenta los planes elaborados por directores(as) de las Unidades Educativas.
- ✓ **Planes estratégicos para la gestión administrativa**, cuenta con planes estratégicos para la gestión administrativa.
- ✓ **Planes estratégicos e institucionales**, coordinara con las direcciones de las Unidades Educativas para la elaboración de planes estratégicos e institucionales.

Director o Directora:

- ✓ **Planeación estratégica institucional**, está de acuerdo en participar activamente en proceso de la planeación estratégica institucional.
- ✓ **Planes elaborados**, toma en cuenta los planes elaborados por los directores(as), profesores y con toda la comunidad educativa.
- ✓ **Planes estratégicos**, cuenta con planes estratégicos para la gestión administrativa.
- ✓ **Planes estratégicos e institucionales**, coordina con las direcciones de cada Unidad Educativa, para la elaboración de planes estratégicos institucionales.
- ✓ **Logro de los objetivos y metas**, la implementación de la planeación estratégica institucional puede ayudar a logro de los objetivos y metas propuestas.
- ✓ **Gestión administrativa**, cómo lo consideras la gestión administrativa en el Dirección Distrital.

Los gráficos siguientes fueron realizados en base a las entrevistas realizadas en la Dirección Distrital de Educación El Alto -3:

Gráfico 41
Entrevista a Director Distrital



Fuente: Elaboración propia, en base a entrevista realizada a Lic. Gerardo Bueno Quispe, Director Distrital de Educación El Alto – 3.

Gráfico N° 42

Entrevista a Director de la Unidad Educativa “16 de noviembre”



Fuente: Elaboración propia, en base a entrevista realizada a Lic. Gregorio Mancilla Ortiz, Director de la Unidad Educativa “16 de noviembre”, dependiente de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3.

Gráfico N° 43

Entrevista a Directora de la Unidad Educativa “Ventilla I”



Fuente: Elaboración propia, en base a entrevista realizada a la Lic. Angélica Mery Chura Balcazar, Directora de la Unidad Educativa “Ventilla I”, dependiente de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A las entrevistas realizadas; en las declaraciones de la primera autoridad de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, manifestó que está de acuerdo trabajar con la planeación estratégica institucional como la base fundamental en la administración, tomando en cuenta los planes elaborados por personal directivo del Distrito, además señaló claramente que la organización institucional tiene que ver mucho en la gestión administrativa del Distrito, porque con él se gestiona las actividades escolares.

Por otra parte, el Director de la Unidad Educativa “16 de noviembre”, Lic. Gregorio Mancilla Ortiz, manifestó *“siempre es importante ser partícipe de todo proceso que nos permita lograr nuestros objetivos, dirigidos a coadyuvar en un proceso institucional, tomando en cuenta cada una de las necesidades existentes en el contexto, además será importante nuestro aporte en la medida que se logra los resultados esperados al momento de la evaluación”*. Entonces, los directivos de las Unidades Educativas son también partícipes en las planificaciones institucionales desarrolladas por el Distrito Educativo de acuerdo al contexto social.

Hay que destacar para el logro de los resultados durante el proceso educativo, se trabaja de manera consensuada entre los actores educativos, en coordinación del Director Distrital, coadyuvando con el trabajo de ONGs. Así, se pueda concertar cada uno de los detalles respecto a la planificación en el Distrito Educativo, los resultados se verán de mejor manera para el bienestar de todos los actores educativos y de la sociedad.

De la misma manera, para la elaboración de planes estratégicos la Directora de la Unidad Educativa “Ventilla I”, Lic. Angélica M. Chura Balcazar, declaro *“pero si falta que haya una delegación de funciones, porque una sola persona no puede realizar muchas actividades”*. Dato que dejó entender, la sugerencia de delegar como personal de apoyo al responsables de las actividades, así el plan de acción se pueda concretizar de la mejor manera en la organización para llegar a los objetivos propuestos.

Los planes estratégicos institucionales, después de su creación del Distrito Educativo no tenían una buena organización por falta de la planeación estratégica. Ahora en la administración de a poco se estableció el trabajo conjunto entre todo el personal del Distrito, logrando resultados esperados.

Asimismo, el Director de la Unidad Educativa “16 de noviembre”, Lic. Gregorio Mancilla Ortiz, resalto sobre el logro de los objetivos y metas, *“antes de la conclusión de cada gestión educativa, se reúnen todos los directores(as) de la Unidades Educativas a la cabeza del Director Distrital y su personal de apoyo para la elaboración de los planes institucionales”*. Así, se deben tomar en cuenta la elaboración de los planes institucionales para la organización de las Unidades Educativas, con representantes que consensuan la gestión educativa, con el apoyo del Director Distrital y su personal Técnico.

En cambio en la gestión administrativa, por su parte el Lic. Gregorio Mancilla Ortiz, Director de la Unidad Educativa “16 de Noviembre” indicó *“todos los actores educativos son importantes en ese propósito de obtener resultados satisfactorias, para el bien estar de la sociedad en su conjunto, las cuales posibilitaran una mejor participación de cada uno de ellas”*. Asimismo, Lic. Angélica M. Chura Balcazar, Directora de la Unidad Educativa “Ventilla I” señalo *“(…) las planificaciones se realizan a nivel de redes, de ahí se planifican a nivel Distrito. Tomando en cuenta todas estas planificaciones actuales, recién se planifica a nivel de la Unidad Educativa”*. Importante nos relató las etapas que debes seguir para la planeación en el Distrito, en la gestión administrativa es considerada también la toma de decisión por los actores educativos y con la participación de la comunidad educativa se planea la gestión escolar.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos es posible alcanzar a conclusiones que de alguna manera y con mayor seguridad se llegó a una buena información sobre la investigación.

La hipótesis de nuestra investigación expresaba: **“la planeación estratégica institucional incide en proyectar líneas de acción para alcanzar la gestión administrativa de calidad en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3”**.

Debido a que la hipótesis y los objetivos tienen un carácter descriptivo, revisión bibliográfica documental, la recolección de datos mediante instrumentos de investigación y análisis e interpretación de datos, permiten presentar las siguientes conclusiones:

- De manera que la planeación estratégica institucional incide en la gestión administrativa de calidad en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, porque el personal administrativo trabaja en una proyección de actividades a mediano y largo plazo, con él se planea la misión, visión y objetivos de la institución. Lo fundamental es el servicio a la comunidad educativa, cumpliendo a las necesidades que tiene las Unidades Educativas del Distrito, además el trabajo en equipo es fundamental en líneas administrativas entre Director Distrital, personal Técnico y Directores(as) de las Unidades Educativas.
- Además de acuerdo a los datos del 100% de la población administrativa (Director Distrital y personal Técnico), el 60% son damas y 40% son varones; mientras que del 100% del personal directivo de las Unidades Educativas, el 59% son varones y 41% son damas. Datos que dejan entender a nivel general administrativa de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, la mayoría del género femenino cumplen sus funciones administrativas en las oficinas, por otra parte el género masculino se dedica a funciones directivos como gestores

de cada Unidad Educativa. De tal manera, en la dirección administrativa existe la equidad de género en las funciones de la gestión educativa.

Determinar la planeación estratégica institucional como factor incidente en la gestión administrativa de calidad en la Dirección Distrital de Educación El Alto

- 3.

- La planeación estratégica institucional incide en proyectar la gestión administrativa de calidad, porque es el punto de partida en el proceso de la gestión administrativa, también es la base fundamental para planear la misión, visión y objetivos institucionales, es decir; la misión describe la actividad, es la identidad primordial en la organización para logro de su visión, las metas y logros constituyen la razón de la institución. Se trata de la razón fundamental de un servicio y el objetivo que tiene visto siempre a largo plazo. De esta manera, el distrito educativo trabaja con la planeación estratégica institucional, donde el personal técnico y directivos son participes en el proceso que permite lograr los objetivos institucionales para llevar adelante la planificación más organizada y sin observaciones.
- Asimismo, la planeación estratégica institucional es considerada como la orientación (camino) para llegar al éxito en un futuro esperado, porque en él se proyecta las nuevas oportunidades para el Distrito Educativo. De tal manera es fundamental planear e implementar la misión, visión, filosofía, valores y políticas institucionales a largo plazo, es una necesidad para el personal administrativo de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3. También se toma en cuenta los planes elaborados en el Distrito, consensuada y concertada con los actores educativos en coordinación del Director Distrital.
- De la misma manera, la planeación estratégica institucional en la administración educativa plantea anticiparse a las actividades planificadas; cómo se va hacer, donde se va hacer y con quienes se hará. En él es el logro de los objetivos de manera eficacia y eficiente con éxito.

- Por otra parte, el personal directivo de las Unidades Educativas en los datos indicaron que no cuentan con objetivos estratégicos a largo plazo, por eso nace la necesidad de planificar los objetivos estratégicos para generar una administración de calidad en el Distrito Educativo.

Conocer el desarrollo de la gestión administrativa a nivel institucional en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3.

- De manera que, el desarrollo de la gestión administrativa a nivel institucional, son empleadas en procesos de mejoramiento permanente, planeada en una buena gestión administrativa en uso de sus recursos y talentos humanos. Es decir; en consejos técnicos e inducción del personal directivo se desarrollan las actividades como área de planillas, Unidad de Gestión de Personal del Sistema de Educación Pública (UGP-SEP), Registro Único de Estudiantes, Sistema de Información de Carga Horaria (SICH), Sistema de Información Educativa (SIE), Sistema de Gestión Educativa (SIGED) y otros, que son actividades del personal Técnico y Directivos de las Unidades Educativas que desempeñan en cumplimiento a las expectativas de la sociedad.
- Asimismo, se desarrollan el plan de acción como una estrategia de fortalecimiento para logro de los objetivos y metas institucionales, con un tiempo determinado, además la estrategia se considera como la reestructuración de la institución educativa para el fortalecimiento de los mismos.
- Por otra parte, indicaron que la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, no cuenta con su estructura organizacional (organigrama) bien definida y específica, para que represente como un esquema de información del personal administrativo que cumplen las funciones en cada área u oficina del trabajo.
- Por otro lado, en cuanto a la gestión administrativa el clima organizacional e institucional son las vivencias cotidianas entre Director Distrital, personal Técnico y Directivos de las Unidades Educativas, dentro de ella se desarrollan las conductas del desempeño administrativo, así muestran dificultades en su

organización por factores de coordinación de actividades y tareas directrices asignadas.

Identificar el desempeño administrativo y las tareas directrices que ejercen en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3.

- Al respecto del desempeño administrativo, el personal directivo efectúa con programas, actividades, tareas e instructivos institucionales, determinadas por la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, así demostrando una administración de eficacia y eficiente. Por otra lado, el Director Distrital de Educación lo objeta a las indicaciones de los directores; porque manifestó que no cumplen con a las tareas directrices y obligaciones como las máximas autoridades de las Unidades Educativas. De tal manera, es necesario que tengan un proyecto adecuada para la gestión administrativa y planeada hacia el futuro de la educación alteña.
- De acuerdo al desempeño administrativo y tareas directrices, la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, cumple con las funciones administrativas como la planeación, organización, dirección y control, donde se identifica:
 - El 100% del personal administrativo (Director Distrital y personal Técnico) de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, planean las actividades administrativas para alcanzar las metas que benefician la gestión educativa.
 - El 100% del personal administrativo (Director Distrital y personal Técnico) de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, organizan el talento humano como las habilidades de promover el entorno del contexto dinámico, amigable con la sociedad, demostrando la dirección como la comunicación y liderazgo en trabajos de equipo.
 - Del 100% de la población administrativa (Director Distrital y personal Técnico), el 90% dirigen las actividades directivos en base a las planificaciones y cumpliendo a los objetivos institucionales: mientras el 10% realizan a veces esta actividad.

- El 100% del personal administrativo (Director Distrital y personal Técnico) de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, consideran el control y seguimiento, como la actividad de supervisión administrativa, aplicando la acción correctiva con juicio de valor a las actividades ya realizadas anteriormente, de tal manera el Distrito Educativo tiene la mirada hacia el futuro de la gestión administrativa de calidad.
- De la misma forma, el desempeño administrativo en el área de recursos humanos es considerado bueno, porque se manifiestan que deben mejorar en su organización y coordinación de actividades como un área fundamental para el personal en servicio.
- En otros aspectos de tareas directrices, la toma de decisión en actividades de la gestión administrativa es fundamental, ya que la elección de una o varias opciones resuelven diferentes situaciones en el ámbito educativo. Al mismo tiempo, el Director Distrital toma cursos de acción en la gestión educativa con responsabilidad y tomando en cuenta el lineamiento institucional.
- Asimismo, en cuanto a liderazgo del personal directivo se considera como una actitud regular, porque todos no demuestran por igual las iniciativas a gestionar, convocar, promover, incentivar y evaluar con frecuencia las actividades educativas, se sabe bien que los directores son las máximas autoridades de cada Unidad Educativa.

Establecer la planeación estratégica en lineamientos administrativos en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3.

- Para encaminar la planeación estratégica en lineamientos administrativos en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, es necesario trabajar con aspectos institucionales tanto como internos y externos de la institución. Al respecto en los datos del 100% de la población administrativa del Distrito (Técnicos y Director Distrital), el 90% toman en cuenta la estrategia de análisis FODA, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite en función de ello, tomar decisiones acorde a los objetivos y políticas

formuladas, y el 10% manifestaron a veces; mientras del 100% del personal directivo de las Unidades Educativas, el 84% toman como un aspecto importante el análisis FODA, el 11% a veces, y finalmente el 5% dijeron no es preciso. Asimismo, conocer la situación actual de la institución es proyectar la planeación estratégica institucional para la gestión administrativa.

En cuanto a hipótesis:

“La planeación estratégica institucional incide en proyectar líneas de acción para alcanzar la gestión administrativa de calidad en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3”.

En efecto, la planeación estratégica institucional no puede ser separada de las funciones administrativas, donde la estrategia es un plan para lograr objetivos a largo plazo, asimismo es fundamental en líneas de acción para concebir como estrategias de orientación y organización de diferentes actividades relacionadas con el campo de trabajo, actividades y tareas de manera ordenada.

A hipótesis planteada; en el presente estudio llegamos a comprobar que la planeación estratégica institucional incide en proyectar líneas de acción “trabajo” para alcanzar la gestión administrativa de calidad en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, en lo cual, proyectar es la dirección de la administración a mediano o largo plazo, es decir; alcanzar metas y objetivos de cada gestión administrativa cumpliendo las expectativas de la comunidad educativa, es la administración de calidad; se sabe bien que la planeación estratégica es la base fundamental en la administración y es propio del proceso intelectual de una capacidad creativa, que se basa en los hechos de la realidad. Además, es un proceso continuo y fundamental en las actividades que proyecta el futuro de la institución que trabaja en campo educativo.

Después de conocer los datos y las conclusiones de la investigación, en cumplimiento a los objetivos, se realizó la propuesta del proyecto institucional en base a la planeación estratégica institucional para la administración de calidad en la Dirección a Distrital de Educación El Alto – 3. (Ver Capítulo VII, de la tesis).

6.2. RECOMENDACIONES

Al finalizar el trabajo de investigación efectuada es pertinente realizar las recomendaciones a los resultados del presente estudio, para su posterior consideración, sea un aporte para las autoridades administrativas, Director Distrital, personal Técnico del Distrito y Directores de las Unidades Educativas, pertenecientes a la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, que son las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda que la organización institucional es la base fundamental para una buena administración y de esa manera lograr los objetivos esperados.
2. Antes de llevar adelante una actividad administrativa es necesario planificar y programar en un tiempo determinado, así no sufrir contratiempos y actividades imprevistas.
3. Se recomienda tomar en cuenta la planeación estratégica como parte de la administración, que proyecta la misión, visión, filosofía, valores y políticas institucionales.
4. La planeación estratégica institucional se presenta como la nueva oportunidad para llegar al éxito en un futuro esperado, porque planear es anticiparse a las actividades a desarrollarse con éxito.
5. Se recomienda implementar los objetivos a largo plazo para el Distrito Educativo.
6. Para tener una administración eficaz y eficiente, se recomienda analizar los aspectos internos y externos de la institución, porque con ello se identificará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3.
7. En la actualidad el Ministerio de Educación, ha implementado la Dirección General de Asuntos Administrativos, sistemas que son denominadas UGP-SEP, SICH, SIGED, etc., con este sistema la mayoría del personal administrativo de la Dirección Distrital, los(as) Directores(as), y los(as) profesores(as), se encuentran en dificultades de informarse es su proceso. Por lo tanto, a la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, se recomienda realizar talleres, seminarios concejos e inducción sobre este sistema ya que

en ella se encuentran las informaciones rápidas de archivos y documentos digitalizadas.

8. Para una administración de calidad, se recomienda gestionar los bienes de la institución, satisfacer las necesidades tanto individuales como colectivas a través de los servicios, procesos empleados para alcanzar los objetivos de manera eficaz. Por otro lado, se recomienda definir la estructura organizacional en organigrama para una buena información a toda la comunidad educativa.

a) Para el Director Distrital

Se recomienda al Director Distrital se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos administrativos:

- La toma de decisión un aspecto fundamental en la Dirección Distrital.
- Responsabilidad administrativa en el Distrito.
- Proyectar líneas de acción institucional.
- Lineamientos administrativos entre Técnicos y Directivos.
- Planear, organizar, dirigir y controlar, son las actividades administrativas que se debe cumplir.
- La toma del liderazgo administrativo en el Distrito.
- Mejorar la administración de recursos humanos en el Distrito
- Promover el talento humano con actividades recreativas que beneficien.
- Cumplir con las actividades propuestos para la gestión escolar.
- Mejorar el clima organizacional e institucional.
- Proyectar la administración estratégica a mediano y largo plazo.
- Realizar el control y seguimiento al personal administrativo, mediante planillas de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3.
- Supervisar y evaluar todas las actividades administrativas.
- Aspecto fundamental es el trabajo en equipo.

b) Para personal Técnico del Distrito

Se recomienda al personal Técnico del Distrito se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos administrativos:

- Planear, organizar, dirigir y controlar, son las actividades administrativas de los(as) Directores(as) de Unidades Educativas.
- Mejorar la administración de recursos humanos del Distrito.
- Promover el talento humano.
- Ser más eficaz y eficiente en la administración del Distrito.
- Mejorar el clima organizacional e institucional.
- Tener lineamientos administrativos en el ambiente laboral.
- Tener el liderazgo administrativo.
- Trabajo en equipo.
- Cumplir el horario de trabajo establecida.

c) Para Director o Directora de la Unidad Educativa

Se recomienda a Director o Directora de la Unidad Educativa se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos administrativos:

- Desempeñar el trabajo de acuerdo a los instructivos, comunicados, convocatoria y otros, de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3.
- La toma de decisión un aspecto fundamental para las Unidades Educativas y la responsabilidad.
- Demostrar una administración de eficaz y eficiente.
- Demostrar la responsabilidad administrativa en la Unidad Educativa.
- Ser líder en la administración educativa.

CAPÍTULO VII: **PROPUESTA INSTITUCIONAL**

PROYECTO: “LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE CALIDAD EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE EDUCACIÓN EL ALTO - 3”

7.1. PRESENTACIÓN

El presente propuesta de la planeación estratégica institucional es proyectado para una administración educativa de calidad en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, que pretende recuperar los valores establecidos en la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia. Así, las Unidades Educativas establecidos en el Distrito Educativo El Alto - 3, admitan a desarrollar los valores comunitarios de la unidad, en la diversidad, inclusión, dignidad, solidaridad, reciprocidad, respeto, complementariedad, armonía, transparencia, equilibrio, equidad social y de género con identidad cultural, lingüística y de calidad que contribuya al vivir bien.

El sector Senkata del Distrito – 8, y sus anexos, es una comunidad diversa compuesta por una población aymara, quechua y mestiza provenientes de diferentes lugares del Departamento de La Paz, y del interior del país. La mayoría de la población son migrantes del altiplano paceño y de los centros mineros, por esta razón las familias se desvuelven en actividades informales, pero emprendedoras, dispuestas a trabajar en conjunto para el logro de interés comunes en beneficio de sus familias y de la educación.

De esa manera, se menciona los valores comunitarios en el presente proyecto. La propuesta se estructura en los diferentes acápite, las mismas se desarrolla de manera concreta dando cumplimiento a la planificación del Ministerio de Educación.

7.2. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN

La Dirección Distrital de Educación El Alto - 3 (DDEEA - 3), fue creada mediante la Resolución Ministerial N° 0427/2015, del 09 de junio de 2015, perteneciente a la Dirección Departamental de Educación La Paz (DDE - LP).

El 18 de agosto de 2015, la Dirección Departamental de Educación La Paz, representado por el Lic. Basilio Pérez Gómez, posesionó a primera autoridad Distrital Lic. Gerardo Bueno Quispe, como la máxima autoridad de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3. A partir de esa fecha la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, entra en funcionamiento con algunas dificultades administrativas, por falta de ítems para personal Técnico del Distrito. Asimismo, por razones administrativas los trámites institucionales, personales de los profesores y estudiantes ya fueron Bi - Distritales hasta enero de 2016.

El 25 de agosto de 2015, la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, realizó el primer Consejo Técnico juntamente con las Directoras y los Directores de Unidades Educativas, con el fin de garantizar la continuidad de la gestión escolar, por otro lado, el Distrito Educativo empezó en función con las 106 ítems de nuevas creaciones y con un déficit histórico a nivel Distrital.

Desde enero de 2016, la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, ingreso en total funcionamiento con todas sus actividades de administración educativa, dando el seguimiento y supervisión a las Unidades Educativas en servicio a la población alteña.

También señalar, antes de la creación de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, las Unidades Educativas del Distrito – 8 y sus anexos de la Ciudad de El Alto, dependían de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 2, donde el crecimiento de la población estudiantil y las necesidades eran muy emergentes, por estas razones se creó varias Unidades Educativas en el sector de Senkata, así se estableció la nueva Dirección Distrital de Educación El Alto - 3.

Actualmente la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, se encuentra ubicada en la zona Virgen de Copacabana - Senkata, Calle Raymondi N° 222, Distrito - 8 de la Ciudad de El Alto, que tiene el total funcionamiento en los ambientes del Centro de Recursos Pedagógicos (CRP), Guido Villa Gomes.

7.3. MARCO LEGAL

De acuerdo a las normas vigentes del Estado Plurinacional de Bolivia, se menciona las siguientes Leyes, Códigos, Decretos Supremos y Resoluciones Ministeriales, para que se pueda tomar en cuenta en el proceso de administración y gestión educativa en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3:

- Constitución Política del Estado, en sus Art. 77 al 108, que norma la tuición del Estado en el sector educativo a través del Ministerio de Educación.
- Ley de Educación N° 070, “Avelino Siñani - Elizardo Pérez”, del fecha 20 de diciembre de 2010.
- Plan de Desarrollo Económico y Social de 2016 – 2020, en el marco del desarrollo integral para Vivir Bien.
- Ley N° 482, de Gobiernos Autónomos Municipales, de 9 de enero de 2014.
- Ley N° 004, Anticorrupción Marcelo Quiroga Santa Cruz.
- Ley N° 1178, de Administración y Control Gubernamental que regula el manejo de los bienes institucionales del Estado.
- Reglamento del Escalafón Nacional D.S. N° 04688.
- R.S. N° 212414, Reglamento de Faltas y Sanciones del Magisterio y Personal Docente Administrativo, de 21 de abril de 1993.
- Ley General de Derechos y Políticas Lingüísticas.
- R.M. N° 001/2016, Normas Generales para la Gestión Educativa y Escolar 2016.
- Ley N° 450, de la Protección a Naciones y Pueblos Originarios Indígenas Originarios en situación de Alta Vulnerabilidad.
- Código Niño, Niña y Adolescente.
- D.S. N° 813, de 9 de marzo 2011, Reglamento de la Estructura Composiciones y Funciones de las Direcciones Departamentales de Educación.
- D.S. N° 23318-A, Responsabilidad por la función Pública, 20 de julio de 1990.
- D.S. N° 25255, Administración de Personal del Servicio de Educación Pública, de 18 de diciembre de 1998.

- D.S. N° 25749, Reglamento del Desarrollo Parcial de la ley 2027, de 20 de abril de 2004.
- R.S. N° 26115, Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, de 16 de marzo de 2001.
- R.M. N° 62/00, Reglamento de Carrera Administrativa del Servicio de Educación Pública, de 17 de febrero de 2000.
- R.M N° 01/2016, Normas Generales para la Planificación, Organización, Ejecución y Evaluación de la Gestión Escolar 2016, en los niveles Inicial, Primario y Secundario del Área del Subsistema de Educación Regular, y de Centros de Educación Alternativa y Especial.
- Reglamento de Gestión del Currículo del Subsistema de Educación Regular 2013.
- R.M. N° 162, RAFUE, de los niveles Inicial, Primaria y Secundaria.
- R.M. N° 143/2013, Reglamento de Evaluación del Desarrollo Curricular.
- R.M. N° 001/15, Normas de Planificación, ejecución y evaluación de la gestión escolar 2015.
- Resoluciones Ministeriales y Administrativas (Ministerio de Educación, Dirección Departamental y Dirección Distrital).
- Reglamento de Gestión del Currículo del Subsistema de Educación Regular 2013.
- Currículo Base del Sistema Educativo Plurinacional – Currículo Subsistema de Educación Regular.
- Reglamento de Evaluación del Desarrollo Curricular.
- Lineamientos y Orientaciones Metodológicas y Programa de Estudio del Nivel de Educación Inicial en Familia Comunitaria.
- Programa de Estudio Primero a Sexto Año de Escolaridad Primaria Comunitaria vocacional.
- Programa de Estudios Primero a Sexto año de Escolaridad, Educación Secundaria Comunitaria Productiva.
- Instructivos y Circulares de las autoridades competentes.
- Cuaderno para la Planificación Curricular – Educación Regular.

7.4. DATOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN

- DIRECCIÓN DISTRITAL DE EDUCACIÓN : El Alto
- CÓDIGO : 285
- DIRECTOR DISTRITAL : Lic. Gerardo Bueno Quispe
- DEPARTAMENTO : La Paz
- PROVINCIA : Murillo
- MUNICIPIO : El Alto
- GESTIÓN : 2017
- COBERTURA EDUCATIVA : Director Distrital, equipo Técnico, personal Docente, estudiantes, Consejos Educativos Social Comunitarios y padres de familia.

7.5. ORGANISMOS DE COORDINACIÓN

a) Nivel interno

- Director Distrital.
- Personal Técnico del Distrito.
- Directores(as) de las Unidades Educativas.

b) Nivel externo

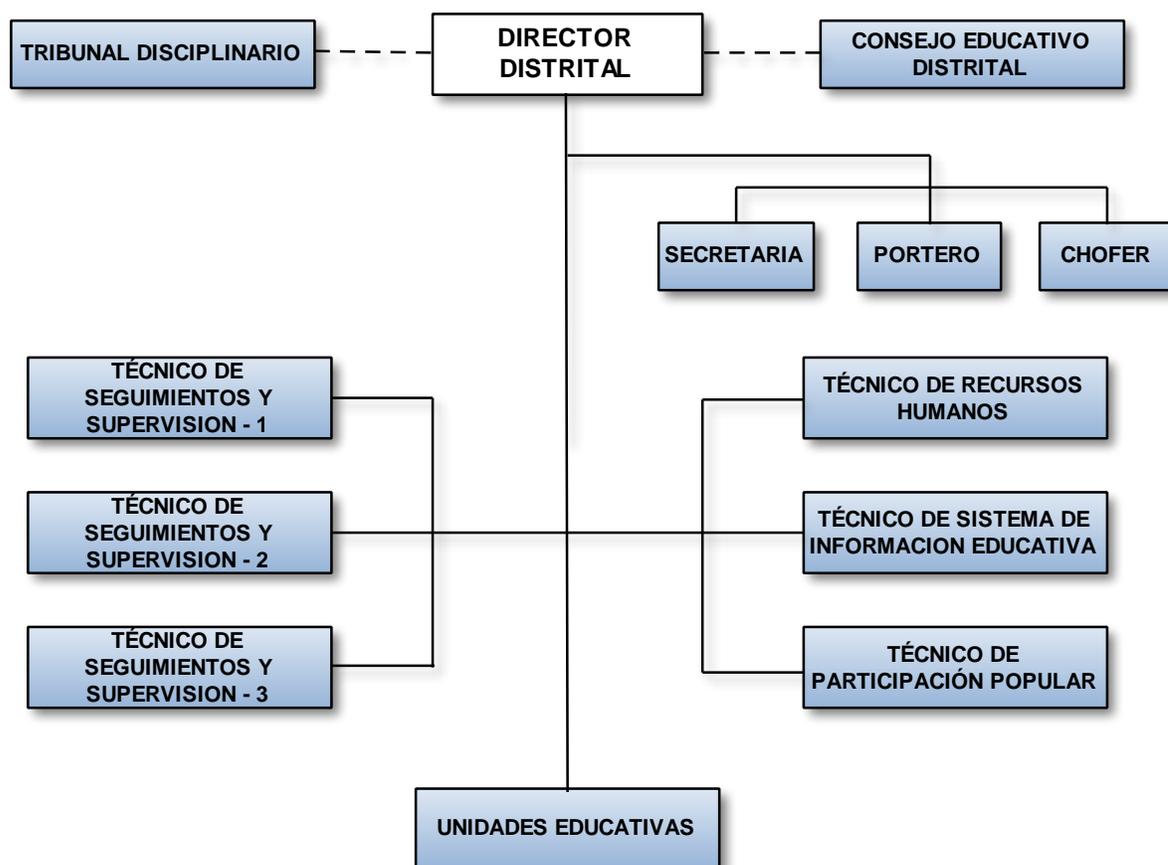
- Direcciones de Unidades Educativas del Distrito.
- Sindicato Regional de Maestros de las Unidades Educativas.
- Federación Urbana de Maestros.
- Organización de estudiantes del nivel primario y secundario.
- CODIJE
- Consejos Educativos Social Comunitario de las Unidades Educativas.
- Padres de familia.
- Dirección Distrital de Educación El Alto – 1.
- Dirección Distrital de Educación El Alto – 2.

7.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, perteneciente a la Dirección Departamental de Educación La Paz, administra la Educación en tres de Subsistemas, las cuales son: Regular, Alternativa y Superior. Por lo tanto, el Distrito Educativo en su jurisdicción tiene la competencia de atender las necesidades a los tres niveles del sistema educativo. De tal manera se presenta la estructura organizacional para la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3.

Cuadro 4

Estructura Organizacional de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3.



Organigrama (Fuente: Elaboración propia)

7.7. ESTADÍSTICA

7.7.1. Unidades Educativas

Las Unidades Educativas pertenecientes a la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, están organizadas en cuatro Redes de acuerdo a Ordenanza Municipal de El Alto N° 105/2008, de fecha 13 de mayo de 2008. Actualmente, la cantidad de Unidades Educativas se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 45
Red Educativa

INSTITUCIÓN	RED 801	RED 802	RED 803	RED 804	TOTAL
U.E. Regular	30	13	18	24	
U.E. Particulares	2	-	-	-	
C.E.A.	1	1	-	-	
Inst. Tecnológico "Bolivia Mar"	-	1	-	-	90
TOTAL	33	15	18	24	

Fuente: Estadística de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (SIE 2017).

7.7.2. Matrícula Escolar

La matrícula escolar en función de la cobertura y oferta educativa, las diferentes Unidades Educativas pertenecientes a la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, es la siguiente:

Tabla 46
Matrícula de estudiantes y Docente Administrativo

EDUCACIÓN REGULAR	ESTUDIANTES	MAESTROS	ADMINISTRATIVOS (Director/a, Secretario/a, Asistente de Aula, Asistente Administrativo y Portero/a)
Inicial en Familia Comunitaria	5303		
Primaria Comunitaria	20815		
Vocacional		1998	340
Secundaria	17704		
Comunitaria Productiva			
TOTAL	43822		

Fuente: Estadística de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, (SIGPLA, SIE, 2017).

7.8. PERFIL DE LOS ACTORES EDUCATIVOS

A partir de análisis de la situación de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, se plantea para los actores educativos que deben poseer las habilidades, aptitudes, actitudes, compromiso y comportamiento. Se detalla de la siguiente manera:

a) Director Distrital

- Ser la primera autoridad educativa a nivel Distrito.
- Compromiso institucional con la Dirección Distrital.
- Respeto y valorar a la identidad cultural alteña, con responsabilidad.
- Ser líder, creativo organizador de las actividades educativas del Distrito.
- La tomar decisión con responsabilidad.
- Realizar seguimiento a todas las actividades educativas planificadas.
- Realizar seguimiento administrativa en las Unidades Educativas pertenecientes al Distrito.
- Coordinar las actividades administrativas y escolares con la Dirección Departamental de Educación La Paz.
- Poseer el manejo de la planificación, control de personal administrativo, maestros(as), recursos humanos, etc.
- Atender las necesidades educativas de la población alteña.
- Comunicar e instruir las actividades a desarrollarse en el Distrito Educativo.
- Remitir informes del Distrito Educativo, a la Dirección Departamental de Educación La Paz.

b) Equipo Técnico Distrital

- Apoyo y coordinación con el Director Distrital.
- Coordinar las actividades con los(as) Directores(as) de las Unidades Educativas.
- Realizar la supervisión y seguimiento a las Unidades Educativas.
- Velar el bien estar de las Unidades Educativas
- Remitir los informes institucionales correspondientes.
- Tener una administración de eficaz y eficiente.

- Tomar decisiones con responsabilidad.
- Responsabilidad administrativa.
- Administración de recursos humanos.
- Cumplir con las actividades programadas.
- Remitir informes del Distrito Educativo, a la Dirección Departamental de Educación La Paz.

c) *Directores(as) de las Unidades Educativas*

- Ser líder, creativo y organizador de las actividades educativas.
- Ser comprensivo, colaborador y tolerante en las actividades educativas.
- Tener la capacidad de manejo en diferentes etapas del proceso educativo.
- Ser investigador, reflexivo, propositivo, y practicar con la comunidad educativa.
- Ser equitativo, eficaz, eficiente en la calidad de la gestión administrativa.
- Generar ambientes participativos con los actores de la comunidad educativa.
- Practicar los valores éticos y morales, dentro así también fuera de la institución educativa.
- Cumplir con las actividades planificadas en la gestión escolar.
- Cumplir con a comunicados e instructivos de la Dirección Distrital.
- Remitir informes correspondientes de la Unidad Educativa, a la Dirección Distrital.

d) *Profesores(as)*

- Promover, con las iniciativas en actividades escolares.
- Ser promotor de la transformación social, política y económica.
- Ser creativo en la elaboración y uso de materiales didácticos.
- Ser organizador en trabajos con los estudiantes.
- Ser responsable, puntual con los estudiantes.
- Demostrar ejemplo a los estudiantes y a toda la comunidad educativa.
- Apoyar el proceso de aprendizaje en los estudiantes.

- Informar sobre avances pedagógicos a Director(a) de la Unidad Educativa.

e) *Estudiantes*

- Practicar el respeto mutuo dentro de la Unidad Educativa y con la sociedad.
- Respetar y valorar su identidad cultural.
- Practicar la solidaridad, la reciprocidad con familiares y con su entorno.
- Interés y voluntad en la adquisición de conocimientos, que permiten crecer y poseer un nivel de cultura, de acuerdo al nivel de avance tecnológico, científico y productivo.
- Capacidad de autoformación en el nuevo liderazgo.
- Ser responsable en todas las actividades escolares.
- Cumplir con las tareas escolares.

f) *Padres de familia*

- Ser identificado con la Unidad Educativa.
- Ser comprensivo y tolerante con la comunidad educativa.
- Ser comunicativo con sus hijos e hijas para lograr una buena integración familiar.
- Cumplir con las obligaciones y responsabilidades de sus hijos e hijas.
- Realizar el seguimiento en las actividades de sus hijos e hijas.

7.9. PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

Se denominan principios de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, a las siguientes declaraciones:

- Innovador de la educación intracultural, intercultural y plurilingüe según el Sistema Educativo Plurinacional.
- Administración educativa con un enfoque a satisfacer las necesidades educativas.
- Administración educativa en democracia, justa y equidad.
- Una institución educativa con transparencia en la administración.

- Liderazgo y responsabilidad en actividades administrativas.
- Una Institución crítico e innovador.
- Personal Técnico capacitado, crítico, reflexivo, solidario, participativo y creativo.
- La Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, al servicio de su pueblo alteño.

7.10. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

7.10.1. Conceptualización estratégica

La Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, es una institución que debe ser enmarcada en la misión, visión y los valores, tal como lo sigue:

7.10.1.1. Declaración de misión

Garantizar la implementación de las políticas educativas del Distrito, de manera transparente y oportuna con estrategias administrativas en la gestión educativa; inclusiva, equitativa, científica, intercultural, ciencia y técnica tecnológica, con la participación de social comunitario productivo y descolonizadora a través del Sistema Educativo Plurinacional de Bolivia, que permite consolidar la convivencia recíproca y complementaria para vivir bien.

7.10.1.2. Declaración de visión

La Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, es líder y gestor del cambio social, con una educación socio-comunitaria productiva de calidad, con eficacia y eficiencia en la gestión administrativa, en base a las políticas educativas contextualizadas, productivas, innovadoras y tecnológicas, con identidad y pertinencia sociocultural, construyendo principios éticos y morales propios de la población alteña para vivir bien.

7.10.1.3. Declaración de valores

- *Convivencia en comunidad:* Son las relaciones interpersonales.

- *Honestidad*: Es comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, de acuerdo con los valores de verdad y justicia.
- *Solidaridad*: Es ser generoso, alegre, entrega, ayuda a con diferentes personas, teniendo en cuenta el bien común.
- *Reciprocidad*: Es la relación interpersonal mutua.
- *Tolerancia*: Respetar a las opiniones, ideas o actitudes de los demás personas aunque no coincidan con las propias.
- *Disciplina*: Como la base fundamental en la administración.
- *Confianza*: Seguridad con todas las actividades del gestión escolar.
- *Amor*: Querer el bien para el otro de forma generosa, siendo el distintivo y el motor de la vida del ser humano.
- *Respeto*: Es el aprecio y cuidado por el valor de algo o de las personas. Es la base a una convivencia sana y pacífica entre los miembros de una sociedad.
- *Responsabilidad*: Es un valor de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos.
- *Perseverancia*: Es actuar que implica constancia, estabilidad, empeño en el logro de objetivos.
- *Gratitud*: Es la expresión externa de la valoración interior respecto del accionar de Dios, y de otras personas o circunstancias en la vida.
- *Fortaleza*: Es la firmeza y la constancia en la práctica del bien, y de superar los obstáculos frente a los problemas.
- *Disciplina*: Es actuar de manera ordenada y perseverante para conseguir un bien o un fin determinado.
- *Amistad*: Es la relación afectiva positiva, que se fundamenta en la condición impersonal del ser humano y genera así redes de apoyo, sostenidas en el tiempo.
- *Dominio Propio*: Es el control de los propios impulsos y reacciones basadas en el equilibrio entre la razón y la emoción.
- *Servicio*: implica adoptar una actitud permanente de entrega, de colaboración hacia los demás en las diferentes actividades en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3.

7.10.2. Análisis Estratégico

7.10.2.1. Análisis interno

El análisis interno consiste en conocer y evaluar la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, desde dos factores que son; las fortalezas y debilidades. Las cuales es trabajado en dos matrices estratégicos, para poder dimensionar cada una de las variables que constituyen en las fortalezas y debilidades de la institución. Por otro lado, la información es valiosa para poder expresar la realidad actual de la institución, de forma que cada una de los actores administrativos demuestran su sentir institucional.

A través de este instrumento, se le asigna un compromiso específico en función que cumple cada Personal Técnico y los Directores de las Unidades Educativas del Distrito, que estiman la mayor relevancia para luego asignarlas una elevación institucional, así la matriz estratégica FODA, permite analizar la situación actual de la institución.

7.10.2.2. Análisis externo

De igual manera, los factores externos son analizados con instrumentos estratégicos que son; las oportunidades y amenazas, también conocida como análisis del entorno, evaluación externa o auditoria externa, consiste en identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de la institución que están más allá de su control.

Tabla 47

Análisis de la situación institucional de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3.

TÉCNICA DE ANÁLISIS (FODA)

FACTORES INTERNOS	
Fortalezas	Debilidades
<p>Área de Recursos Humanos con la disposición para la innovación en la gestión institucional, administrativa, pedagógica, curricular y las relaciones humanas con su pueblo.</p> <p>Lleva adelante la política educativa del nuevo modelo socio-comunitario productivo, en el marco de la Ley 070, “Avelino Siñani - Elizardo Pérez”.</p> <p>Disposición del personal; Director Distrital, Equipo Técnico Distrital y los Directivos de las Unidades Educativas, a fortalecer la práctica de principios y valores culturales de la ciudad de El Alto, en base a la reflexión permanente del personal administrativo.</p> <p>Voluntad generalizada del Director Distrital, Equipo Técnico Distrital y los Directivos de las Unidades Educativas, para implementar trabajos por comisiones y equipos de trabajo interdisciplinarios.</p> <p>Medios tecnológicos y otros recursos que facilitan el proceso administrativo en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3.</p>	<p>Ausencia de apoyo permanente entre el personal administrativo en la Dirección Distrital.</p>
	<p>Falta de capacitación permanente del personal administrativo en función de planillas de UGP-SEP, en la Dirección Distrital.</p>
	<p>Ausencia permanente de apoyo entre las tres Direcciones Distritales de la ciudad de El Alto.</p>
	<p>Escasa motivación hacia el trabajo en equipo por parte de los Técnicos del Distrito.</p>
	<p>Falta de ítems para más administrativos en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3.</p>
	<p>Poco personal administrativo en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3.</p>
	<p>Falta de materiales de escritorio y equipamiento en diferentes áreas administrativas de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3.</p>
<p>Ausencia del personal administrativo en diferentes áreas de trabajo, por falta del personal administrativo.</p>	
<p>Falta de la investigación, producción intelectual, producción de materiales educativos, tecnológicas y sistematización de experiencias innovadoras en la Dirección Distrital.</p>	
<p>Falta de coordinación con las autoridades educativas del municipio de El Alto.</p>	

FACTORES EXTERNOS	
Oportunidades	Amenazas
La Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, es de nueva creación a nivel departamental.	Cambio por proceso de institucionalización de cargos directivos.
Convenios ofertados por las Universidades de la UPEA y la UMSA, para los estudios de postgrado a nivel institucional.	Evaluación permanente del desempeño de las autoridades educativas.
Cobertura de formación del proceso permanente para el personal administrativo; Director Distrital, Equipo Técnico Distrital y los Directivos de las Unidades Educativas, con el respaldo de las autoridades educativas.	Permutas que afectan el proceso educativo, del docente y de administrativo.
Equipamiento tecnológico acorde a los avances tecnológicos.	Falta de recursos económicos para la Dirección Distrital.
Desarrollo de la gestión institucional con el apoyo de ONG SAVE THE CHILDREN BOLIVIA.	La política educativa de transformación puede ser interrumpida por los intereses políticos de sectores emergentes.

Fuente: elaboración propia

7.10.2.3. Objetivos estratégicos institucionales

a) Objetivo general

Promover la calidad administrativa y educativa con acciones, que permitan garantizar y dinamizar el desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje, con innovaciones pedagógicas y didácticas para fortalecer una educación pertinente en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3.

b) Objetivos Específicos

- Fortalecer la gestión administrativa transparente y democrática comprometida con la comunidad educativa.
- Optimizar la calidad del desempeño Docente - Administrativo, a través del consejo Técnico Distrital permanente.
- Mejorar el proceso educativo mediante la aplicación del currículo diversificado según la Ley N° 070, para un rendimiento escolar significativo.
- Evaluar permanentemente al personal docente-administrativo.

- Elaborar el POA y PSP, general de la Dirección Distrital de Educación El Alto-3.

7.10.2.4. Matriz estratégica y operación de plan de acción

Se presenta planes de acción para cada área de administración en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3:

Tabla 48
Recepción de trámites en Recursos Humanos

Días	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
15 al 25	Títulos en provisión nacional.	Títulos en provisión nacional.	Títulos en provisión nacional.	Certificación de categorías.	Certificación de categorías.
	Convalidación de horas paralelas.	Convalidación de horas paralelas.	Convalidación de horas paralelas.	Registro de sobres RDA.	Registro de sobres RDA.
	Actualización de RDA.	Actualización de RDA.	Actualización de RDA.		
	Modificación de datos en el RDA.	Modificación de datos en el RDA.	Modificación de datos en el RDA.		
20 al 30	Memorándums de designación.	Memorándum de designación.	Memorándum de designación.	Memorándum de designación.	Memorándum de designación.
	Subsidios de pre y post natal.	Subsidios de pre y post natal.	Subsidios de pre y post natal.	Subsidios de pre y post natal.	Subsidios de pre y post natal.
	Impuestos IVA.	Impuestos IVA.	Impuestos IVA.	Impuestos IVA.	Impuestos IVA.
	Suplencias por maternidad.	Suplencias por maternidad.	Suplencias por maternidad.	Suplencias por maternidad.	Suplencias por maternidad.
	Reposición de boletas.	Reposición de boletas.	Reposición de boletas.	Reposición de boletas.	Reposición de boletas.
28 al 30	Entrega de memorándum del mes anterior para su retroactivo.	Entrega de memorándum del mes anterior para su retroactivo.	Entrega de memorándum del mes anterior para su retroactivo.		
	Seguimiento de trámites.	Seguimiento de trámites.	Seguimiento de trámites.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49

Etapa de planeación estratégica en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLES	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Planificación y organización de actividades para la gestión escolar.	■													- Director Distrital - Comisión Planificadora del Distrito
Planificación de POA, del Distrito.	■													
Planificación de PSP, del Distrito.	■													
Socialización de POA.		■												
Socialización de PSP.		■												
Elaboración de SICH.		■		■			■		■					- Director de la U. E. - Director Distrital

Planeación Estratégica (Fuente: Elaboración propia)

Tabla 50

Etapa de planeación estratégica para la gestión escolar

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLES	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Planificación y organización de la gestión escolar.	■													- DDE – LP. - Dirección Distrital.
Registro de inscripción de estudiantes.	■													- Director Distrital. - Directores de las Unidades Educativas.
Traslado de estudiantes durante la gestión escolar.		■	■	■										- Director Distrital.
Libreta escolar electrónica SIGED.				■			■			■		■		- Técnico SIE.
DESARROLLO CURRICULAR	1er. Bimestre			■										- Director Distrital. - Técnico SIE. - Director de la Unidad Educativa.
	2do. Bimestre					■								
	Descanso pedagógico en Unidades Educativas.							■						
	3er. Bimestre									■				
	4to. Bimestre											■	■	
Diploma de Bachiller												■		- DDE-LP.
Archivos en Unidades Educativas.											■	■		

	2da. Compulsa de méritos docente-administrativo.														- Director Distrital.
	3ra. Compulsa de méritos docente-administrativo.														- Técnico de RR. HH. - DDE-LP.
	4ta. Compulsa de méritos docente.														- Director de la Unidad Educativa.
	5ta. Compulsa de méritos docente.														
REORDENAMIENTOS	Traslado de horas según la R.A.														- Director Distrital
	Fusión de ítems.														
	Traslado de ítems según la R.A.														- Técnico de RR. HH.
	Desglose de SIE, según R.A.														
	Traslado de horas y ítems según la R. A. Bi-Distrital														- DDEEA - 3 - DDEEA - 2

Planeación estratégica (Fuente: Elaboración propia)

Tabla 52
Etapa de evaluación institucional

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLES	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Evaluación del gestión escolar														Director Distrital Personal Técnico del Distrito
Evaluación permanente del personal administrativa														DDE - LP Dirección Distrital
Evaluación a los directores de las unidades educativas														Director Distrital
Evaluación docente-administrativo en las unidades educativas														Personal Técnico del Distrito
Evaluación del personal Equipo Técnico del Distrito														DDE – LP
Evaluación institucional de la DDEEA - 3														Dirección Distrital

Planeación estratégica (Fuente: Elaboración propia)

7.10.2.5. Presupuesto del plan de acción

Tabla 53

Presupuesto del plan de acción

ACTIVIDAD	DETALLE	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	OBSERVACIONES
Recursos Humanos.	- 2 Especialistas en planeación estratégica	- 3000 bs.	- 6000 bs.	Orientación sobre la planeación estratégica.
Socialización de recepción de trámites en Recursos Humanos.	- 1 Data Show - 1 equipo de sonido	- 2500 bs. - 5000 bs.	- 2500 bs. - 5000 bs.	Proceso de planeación DDEEA-3 (compra)
Etapa de planeación estratégica en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3.	- 10 Paquete hojas bond (carta)	- 35 bs.	- 350 bs.	Elaboración y ejecución.
	- 10 Paquete hojas bond (oficio)	- 40 bs.	- 400 bs.	
Etapa de planeación estratégica para la gestión escolar.	- 5 cajas de marcadores acrílicos	- 20 bs.	- 100 bs.	
	- 4 cajas de lápices	- 15 bs.	- 60 bs.	
Etapa de planeación estratégica para el reordenamiento de Ítems.	- 10 cajas de bolígrafos (sabonis)	- 30 bs.	- 300 bs.	
	- 20 Hojas resma	- 2 bs.	- 40 bs.	
Etapa de evaluación institucional.	Especialistas en planeación estratégica	5000 bs.	6000 bs.	Proceso de evaluación y seguimiento.
	TOTAL		20.750 bs.	

Fuente: Elaboración propia

7.11. SEGUIMIENTO

La Dirección Distrital de Educación El Alto – 3, en función de sus atribuciones como una institución educativa y pública, debe realizar el seguimiento al proyecto de la planeación estratégica institucional, así en lo posterior obtener los resultados deseados y datos que se pueden presentar en el proyecto. Por otro lado, se debe tomar en cuenta el desempeño del personal administrativo de la institución en todo los ámbitos, funciones que ejercen, etc.

SIGLAS

CEA:	Centro de Educación Alternativa
CODIJE:	Concejo Distrital de Juntas Escolares
CRP:	Centro de Recursos Pedagógicos
DDEEA-3:	Dirección Distrital de Educación El Alto - 3
DDE-LP:	Dirección Departamental de Educación La Paz
POA:	Plan Operativo Anual
PSP:	Proyecto Socio-comunitario Productivo
R. A.:	Resolución Administrativa
RAFUE:	Reglamento de Administración y Funcionamiento para Unidades Educativas
RR. HH.:	Recursos Humanos
RUDE:	Registro Único de Estudiantes
SAFCO:	Sistema de Administración Financiera y Control Gubernamental
SICH:	Sistema de Información de Carga Horaria
SIE:	Sistema de Información Educativa
SIGED:	Sistema de Gestión Escolar
SIGPLA:	Sistema de Gestión de Planillas
SIRDA:	Sistema de Información del Registro Docente – Administrativo
U. E.:	Unidad Educativa
UGP-SEP:	Unidad de Gestión Personal – Sistema Educativa de Pública
FODA:	Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
TGN:	Tesoro General de la Nación

BIBLIOGRAFÍA

- Ander-Egg, Eziquiel; Aguilar Idáñez, María José. (2005). *Como Elaborar un Proyecto* (18va. ed.). Buenos Aires, Argentina: Lumen Hvmanitas.
- Arias G., F. (2006). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* (5ta. ed.). Caracas, Venezuela: Epistime, texto, c.a.
- Beina Paz, G. (2015). *Planeación Prospectiva Estratégica*. México: UNAM.
- Bernal A., C. (2010). *Metodología de la Investigación* (2da. ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Carro Paz, R., & Gonzales Gómez, D. (2010). *Administración de Calidad: administración de operaciones*. Buenos Aires, Aregentina: FCES-Universidad Nacional de Mar de Plata.
- Carucci T., F. (2003). *Planificación Estratégica por Problemas, un Enfoque Participativo* (2da. ed.). Caracas, Venezuela: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales.
- Charles W., H., & Gareth R., J. (2009). *Administración Estratégica* (8va. ed.). (S. d. C.V., Ed.) México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato , I. (2010). *Gestión del Talento Humano* (4ta. ed.). Bogotá, Colombia: Mc GRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (5ta. ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ma. ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Constitución Política del Estado de Bolivia*. (2009). La Paz, Bolivia: Versión Oficial.
- Contreras , P., Jarquín , S., Chagoya, V., & Ambrosio, G. (2012). *Manual de Planeación Estratégica: para organizaciones juveniles de la sociedad civil*. México.
- Correa de Molina, C. (1997). *Administración Estratégica y Calidad Integral: en los instituciones educativas*. Bogotá, Colombia: Magisterio.
- Decreto Supremo N° 0813/2011 Reglamento de Estructura, Composición y Funciones de las Direcciones Departamentales de Educación-DDE´s de la Ley N° 070*. (2011). La Paz, Bolivia: Publicado en Gaseta Oficial de Bolivia: 0233.
- Fred R., D. (2012). *Conceptos de Administración Estratégica* (11ª ed.). México: Pearson Educación.

- Gareth R., J., & Jennifer M., G. (2006). *Administración Contemporánea* (4ta. ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Gutiérrez Loza, F. (2011). *Diccionario Pedagógico* (5ta. ed.). La Paz, Bolivia: Gráfica Gonzales.
- Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta. ed.). México: Mc Graw-Hill Education.
- Ley de Educación N° 070 "Avelino Siñani y Elizardo Pérez"*. (2010). La Paz, Bolivia: CJ Ibáñez.
- Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales SAFCO*. (1990). La Paz, Bolivia: Gaseta Oficial de Bolivia.
- López Ruperéz, F. (2003). *La Gestión de Calidad en Educación* (3ra. ed.). Madrid: La Muralla S.A.
- Mamani Flores , H. (2016). *La planificación estratégica institucional participativa, un mecanismo de cualificación del proceso de gestión administrativa de la Carrera Ciencias de la Educación-UPEA* (Tesis inedita de Licenciatura) . Universidad Pública de El Alto, Bolivia.
- Martínez Aguirre , L. (2012). *Administración Educativa*. México: Red Tercer Milenio.
- Medina Rodríguez, A. (2013). *El Arte de Guerra*. Lima, Perú: Fondo Editorial Cultural Peruana E.I.R.L.
- Mejía Ibáñez , R. L. (2009). *Metodología de la Investigación* (3ra. ed.). La Paz, Bolivia: Artes Gráficas Sagitario s.r.l.
- Mintzberg, H. (2007). *Planeación Estratégica*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira .
- Münch Galindo, L. (2005). *Planeación Estratégica: el rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.
- Münch Galindo, L. (2006). *Fundamentos de la Administración: casos y prácticas*. México: Trillas.
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento Estratégico* (5ta. ed.). INAP, Dirección Nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Pari Saavedra, R. (2011). *La planificación estratégica como herramienta para la gerencia del personal directivo de las Unidades Educativas del Distrito siete*

- de Viacha (Tesis inedita de Licenciatura). Universidad Pública de El Alto, Bolivia.
- Plaza Mejía, M. Á. (2002). *Modelo para la Gestión Estratégica de la Calidad Total*. Colección EOI .
- Ramírez Robledo, L. E., Arcila, A., Buriticá, L. E., & Castrillón, J. (2004). *Paradigmas y Modelos de Investigación: guía didáctica y módulo* (2da. ed.). Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigó, Facultad de Educación.
- Renjifo Tiñini, S. J. (2014). *Como Elaborar Proyectos Educativos*. La Paz, Bolivia: J. C. Veloz.
- Robbins P. , S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10ma. ed.). México: Pearson Educación S.A. de C.V.
- Santos Arancibia, C. (2009). *Planeación Institucional: metodología*. México: DBG, DF.
- Steiner, G. (2012). *Planeación Estratégica: Lo que todo un director debe saber* (40ª reimpresión ed.). México: Patria.
- Teonard D. Coodstein , Timothy M. Notan y Wittiam Pfeiffer. (2008). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría General de la Administración* (2da. ed.). México: Patria.

WEBGRAFÍA

- Alonso Busso, L. F. (21 de mayo de 2015). *Clima Institucional*. Recuperado de SlideShare: <http://es.slideshare.net/mobile/maricallohuancacutipa/cima-institucional>
- Contreras A., J. (26 de noviembre de 2006). *Administración de Empresas*. Recuperado de Administración-joseacontreras.net: http://www.joseacontreras.net/admon/Administración/Administración_de_Empresas.html
- Cortiñas, J. (16 de febrero de 2004). *Concepto Planificación ¿Qué es para qué sirve?* Recuperado de Apuntes Gestión: <https://www.apuntesgestión.com/b/concepto-planificación/>
- Estructura SGC, ISO 9001. (mayo de 2011). *Enfoque al Cliente y Guía de Sistema de Gestión de Calidad*. Recuperado de blogspot: <http://abc.calidad.blogspot.com/2011/05/enfoque-al-cliente.html>

- Ortiz, I. (12 de junio de 2009). *La Gestión de Calidad en la Administración Pública*. Recuperado de EadMinblog.net: <https://eadminblog.net/2009/12/06/la-gestion-de-calidad-en-la-administracion-publica/>
- Profonanpe. (2016). *Lineamientos Administrativos*. Recuperado de Políticas Institucionales: <http://www.profonanpe.org.pe/lineamientos-administrativos>
- Sánchez Ávila, M. F. (19 de febrero de 2016). *Evolucion de la Administración y de las Teorías Administrativas*. Recuperado de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/evolucion-la-administracion-las-teorias-administrativas/>
- Terry. (10 de junio de 1960). *El Proceso Administrativo*. Recuperado de PDF: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/7426/Capitulo1.pdf>
- Torres Lima , P., Vilafan Aguilar, J., & Álvares Medina, M. (10 de octubre de 2008). *Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México* (Tesis) . Recuperado de Académico: [http://www.2511Lima%20\(4\).pdf](http://www.2511Lima%20(4).pdf)

ANEXOS

ANEXO Nº 1

El Alto, 27 de junio de 2017

Señor:

Lic. Gerardo Bueno Quispe

DIRECTOR DISTRITAL DE EDUCACIÓN EL ALTO-3

Presente.-



REF.: SOLICITUD DE PERMISO PARA REALIZAR EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

De mi mayor consideración:

Mediante la presente, es grato honor de dirigirme a su digna persona, deseándole éxitos en las funciones que desempeña cotidianamente en bien de su Distrito Educativo.

El motivo del presente es para solicitar el **PERMISO PARA REALIZAR EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN** en la Dirección Distrital de Educación El Alto-3, en donde el trabajo tendrá la investigación una relevancia social, la misma me facilita realizar la investigación en este distrito educativa.

Agradeciendo de antemano su colaboración y esperando una respuesta favorable de su persona me despido con las consideraciones más distinguidas.

Atentamente.

Univ. Juan Quispe Suri
C.I. No. 8442298 L.P.
Reg. Univ.11004431



Lic. Gerardo Bueno Quispe
DIRECTOR DISTRITAL DE EDUCACIÓN
EL ALTO 3
DIRECCION DEPTAL. DE EDUCACION DE LA PAZ

ANEXO Nº 2

El Alto, 27 de junio de 2017

Señor:

Lic. Gerardo Bueno Quispe

DIRECTOR DISTRITAL DE EDUCACIÓN EL ALTO-3

Presente.-



**REF.: SOLICITUD DE PERMISO PARA RECOLECTAR LOS DATOS
CON LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

De mi mayor consideración:

Mediante la presente, es grato honor dirigirme a su digna persona, deseándole éxitos en las funciones que desempeña cotidianamente en bien de su Distrito Educativo.

El motivo del presente es para **solicitar el permiso para recolectar los datos, con los instrumentos de investigación** en la Dirección Distrital de Educación El Alto-3, la misma es una de las etapas de mucha importancia en la investigación, en donde trabajare con los técnicos y los directores de las Unidades Educativas del distrito.

Agradeciendo de antemano su colaboración y esperando una respuesta favorable de su persona me despido con las consideraciones más distinguidas.

Atentamente.

Univ. Juan Quispe Suri
C.I. No. 8442298 L.P.
Reg. Univ. 11004431



Lic. Gerardo Bueno Quispe
DIRECTOR DISTRITAL DE EDUCACIÓN
EL ALTO 3
DIRECCIÓN DISTRITAL DE EDUCACIÓN DE LA PAZ

10. ¿El plan de acción es una estrategia de reestructuración y fortalecimiento institucional?
 SI NO A VECES
11. ¿Usted, cree que cumplen con lineamientos institucionales de gestión administrativa los directivos de las U.E.?
 SI NO A VECES
12. ¿Usted, toma gestiones estratégicas para una administración de calidad?
 SI NO A VECES
13. ¿Usted, considera importante la estructura organizacional del Distrito en organigrama para una administración de calidad?
 SI NO A VECES
14. ¿Usted, considera importante la organización del talento humano en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3?
 SI NO A VECES
15. ¿En la gestión administrativa, usted considera importante dirigir a directivos de las Unidades Educativas?
 SI NO A VECES
16. ¿Usted, controla y valora el desempeño de tareas asignadas del personal a su cargo?
 SI NO A VECES
17. ¿Usted, cómo lo considera las funciones administrativas de los directivos de las Unidades Educativas?
 Excelente Regular Ninguno
 Bueno Pésimo
18. ¿Usted, considera importante el seguimiento a las acciones administrativas?
 SI NO A VECES
19. ¿Usted, tiene los objetivos y metas establecidas para la gestión administrativa en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3?
 SI NO A VECES
20. ¿La planeación estratégica institucional será un factor incidente en la gestión administrativa?
 SI NO A VECES

CONFIDENCIALIDAD

Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Los cuestionarios serán procesados por personas externas. Además, como usted puede ver, en ningún momento se le pide su nombre.

De antemano: ¡Muchas gracias por su colaboración!

10. ¿Usted, cree que es importante el plan de acción como una estrategia para el logro de los objetivos en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3?
 SI NO A VECES
11. ¿Usted, cree que es importante el sistema de organización estratégica para la gestión administrativa de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3?
 SI NO A VECES
12. ¿Usted, cree importante la estructura organizacional representada en organigrama para la administración de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3?
 SI NO A VECES
13. ¿Usted, cómo lo considera el clima institucional u organizacional de la Dirección Distrital de Educación El Alto-3?
 Excelente Regular Ninguno
 Bueno Pésimo
14. ¿Usted, Director o Directora cómo lo consideras la administración de recursos humanos en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3?
 Excelente Regular Ninguno
 Bueno Pésimo
15. ¿Usted, Director o Directora cómo lo consideras las relaciones humanas dentro de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3?
 Excelente Regular Ninguno
 Bueno Pésimo
16. ¿Usted, Director o Directora toma las decisiones para una administración de calidad?
 SI NO A VECES
17. ¿Usted, Director o Directora controla y evalúa el desempeño del personal a su cargo en la Unidad Educativa?
 SI NO A VECES
18. ¿Usted, Director o Directora cómo lo consideras la gestión administrativa de los Técnicos del Distrito?
 Excelente Regular Ninguno
 Bueno Pésimo

CONFIDENCIALIDAD

Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Los cuestionarios serán procesados por personas externas. Además, como usted puede ver, en ningún momento se le pide su nombre.

De antemano: ¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO Nº 5

GUÍA DE ENTREVISTA 1



DIRIGIDA PARA DIRECTOR DISTRITAL Y PERSONAL TÉCNICO DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE EDUCACIÓN EL ALTO-3

OBJETIVO:

Obtener datos cualitativos sobre la planeación estratégica institucional en la gestión administrativa de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3.

El presente instrumento permitirá recabar la información confiabilidad y validez, respecto al estado actual de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3. Describa con toda sinceridad las siguientes preguntas:

Género: **F** () **M** ()

Cargo que desempeña:.....

P1. ¿Usted, está de acuerdo en participar activamente en el proceso de planeación estratégica institucional, en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3?

P2. ¿La Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, en su planeación toma en cuenta los planes educativos elaborados por Directores(as) de las Unidades Educativas?

P3. ¿La Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, cuenta con planes estratégicos para la gestión administrativa?

P4. ¿La Dirección Distrital de Educación El Alto - 3, coordinara con las Direcciones de las Unidades Educativas para la elaboración de planes institucionales y además estratégicos?

P5. ¿Usted está de acuerdo con la implementación de la planeación estratégica institucional para el logro los objetivos y metas propuestas en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3?

P6. ¿Usted, cómo lo consideras la gestión administrativa en la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3?

Datos del entrevistado (opcional):.....

De antemano: ¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO N° 7

CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN DEL PERSONAL TÉCNICO Y DIRECTOR DISTRITAL

Para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto a 5 personal Técnico del Distrito, cuyos resultados se calculó en el Coeficiente de Alfa de Cronbach. Los resultados de la prueba piloto y del coeficiente se muestran a continuación:

ITEM	P1i	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8i	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	Total
1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	1	2	28
2	1	3	3	3	3	3	3	1	1	3	1	3	3	1	3	2	3	3	3	1	1	48
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	64
4	1	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	55
5	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	2	1	3	1	2	1	4	2	1	2	1	34
ESTADÍSTICOS																					<i>V_t</i>	
Var.	0,8	1,2	0,8	0,8	1	1,2	1,2	0,8	1,2	1,2	1	1	1,2	1	0,8	0,7	0,3	0,8	1,2	1	1	$\sum V_i$

ALFA DE CRONBACH

$$a = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Calculando el coeficiente de Alfa de Cronbach:

$$a = \frac{21}{21-1} \left[1 - \left(\frac{20,2}{219,2} \right) \right]$$

$$a = \frac{21}{20} [1 - (0,09)]$$

$$a = 1,05 * 0,91$$

$$a = 0,95$$

PONDERACIÓN

SI	3
NO	2
A VECES	1

EXCELENTE	5
BUENO	4
REGULAR	3
PÉSIMO	2
NINGUNO	1

Conclusión:

El resultado obtenido Coeficiente del Alfa de Cronbach, indica que los instrumentos utilizados tiene un grado de confiabilidad.

ANEXO Nº 8

CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO

Para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto a 10 Directivos de las Unidades Educativas, cuyos resultados se calculó en el Coeficiente de Alfa de Cronbach. Los resultados de la prueba piloto y del coeficiente se muestran a continuación:

ITEM	P1	P2	P3	P4i	P5	P6	P7i	P8	P9i	P10i	P11	P12	P13	P14	P15i	P16	P17i	P18	Total
1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	1	3	5	4	5	3	3	3	5	57
2	1	3	3	1	1	1	3	3	1	1	3	2	3	4	1	1	3	4	39
3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	55
4	3	3	3	1	3	2	1	1	3	1	1	4	4	4	2	2	1	4	43
5	1	1	2	1	1	3	2	1	1	3	3	3	1	3	1	3	2	2	34
6	3	2	3	1	3	2	3	2	1	2	1	4	4	4	2	1	1	2	41
7	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	4	1	3	2	4	52
8	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	21
9	3	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3	4	5	5	3	3	3	4	55
10	3	1	3	1	3	3	1	3	1	3	3	4	4	4	3	3	1	4	48
ESTADÍSTICO																			<i>V_t</i>
VARIANZA	0,7	0,9	0,7	0,7	0,9	0,7	0,8	0,8	1,1	1,0	0,9	0,7	1,7	1,3	0,9	0,9	0,9	1,6	$\sum V_i$

ALFA DE CRONBACH

$$a = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Calculando el coeficiente de Alfa de Cronbach:

$$a = \frac{18}{18-1} \left[1 - \left(\frac{17,4}{128,1} \right) \right]$$

$$a = \frac{18}{17} [1 - (0,14)]$$

$$a = 1,06 * 0,86$$

$$a = 0,91$$

PONDERACIÓN

SI	3
NO	2
A VECES	1

EXCELENTE	5
BUENO	4
REGULAR	3
PÉSIMO	2
NINGUNO	1

Conclusión:

El resultado obtenido Coeficiente del Alfa de Cronbach, indica que los instrumentos utilizados tiene un grado de confiabilidad.

ANEXO Nº 9: FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1

Dirección Distrital de Educación El Alto - 3.



Fuente: fotografía propia, 27/06/2017

Fotografía 2

Vista panorámica a las instalaciones de la Dirección Distrital de Educación El Alto - 3.



Fuente: fotografía propia, 27/06/2017

Fotografía 3

Ingreso a la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3.



Fuente: fotografía propia, 27/06/2017

Fotografía 4

Panel de informativo de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3.



Fuente: fotografía propia, 27/06/2017

Fotografía 5
Aplicando instrumentos de la investigación a Director de la Unidad Educativa "Topater".



Fuente: fotografía propia, 29/06/2017

Fotografía 6
Compulsa de méritos y revisión de documentos de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3.



Fuente: fotografía propia, 01/07/2017

Fotografía 7
El Director Distrital en Consejo Técnico e inducción.



Fuente: fotografía propia, 20/08/2017

Fotografía 8
Consejo Técnico de las Directoras y los Directores de las Unidades Educativas.



Fuente: Fotografía propia, 20/08/2017

Fotografía 9
Personal Directivo de las Unidades Educativas en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3.



Fuente: fotografía propia, 20/08/2017

Fotografía 10
Organización del personal Directivo.



Fuente: Fotografía propia, 20/09/2017

Fotografía 11
Compulsa de méritos de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3.



Fuente: fotografía propia, 28/07/2017

Fotografía 12
Ítems de nueva creación de la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3.



Fuente: fotografía propia, 28/07/2017

Fotografía 13

Asamblea general de CODIJE en la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3.



Fuente: fotografía propia, 20/07/2017

Fotografía 14

Estudiantes de la Unidad Educativa “Copacabana I” perteneciente a la Dirección Distrital de Educación El Alto – 3.



Fuente: fotografía propia, 15/06/2017