

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



TESIS DE GRADO

SINERGIA COMO ESTRATEGIA EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
DE LA UNIDAD EDUCATIVA GUALBERTO VILLARROEL
DISTRITO 14 DE LA CIUDAD DE EL ALTO EN LA GESTIÓN 2020

TESIS DE GRADO PARA OBTENER EL
GRADO ACADÉMICO DE LICENCIATURA
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

Postulante: Univ. Jorge Quispe Mamani

Tutor: Lic. Walter Condori Cruz

La Paz – Bolivia

2020

DEDICATORIA

Con mi corazón lleno de gratitud, dedico esta tesis:

A mi hijo Jordi Baruc, mi tesoro, por tu comprensión.

A mi querida esposa Maria Janneth por su orientación y apoyo incondicional.

A mi Madre (+) quisiera una última vez, darle un último abrazo, una última alegría.

A mi padre por ser tan comprensivo.

A mis hermanos, Genoveva, donde quieras que estés, Genera, Elvira, Hilda, Alicia... gracias por tanto apoyo, por ser las mejores hermanas. Aurelio gracias por su gran motivación para realizar este sueño y enseñarme que si se puede. David (+), Eloy (+) gracias por cuidarme desde el cielo.

Gracias a la vida por este nuevo triunfo, gracias a todas las personas que me apoyaron y creyeron en la realización de esta tesis.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme inspirado por darme la sabiduría durante el proceso de este proyecto de investigación.

A mis compañeros de la carrea con quienes he compartido e intercambiado muchas experiencias y conocimientos.

A mi tutor, por su orientación y apoyo durante el desarrollo del trabajo.

Con él a todos los componentes de la Universidad Pública de El Alto, por su aporte en mi superación y enriquecimiento profesional.

INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
INDICE	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
ANTECEDENTES	4
1.1. Planteamiento del problema.....	4
1.1.1. Formulación del problema.....	6
1.2. Objetivos	6
1.2.1. Objetivo General	6
1.2.2. Objetivos Específicos	6
1.3. Justificación.....	7
1.4. Hipótesis.....	9
1.4.1. Identificación de Variables	9
1.4.2. Operacionalización de Variables	9
1.5. Delimitación de la investigación	11
1.5.1. Temática	11
1.5.2. Espacial.....	11
1.5.3. Temporal	11
CAPÍTULO II	12
SUSTENTO TEÓRICO.....	12
2.1. Marco Histórico	12
2.1.1. Breve reseña de la sinergia.....	12

2.2. Marco Teórico	14
2.2.1. Definición de Sinergia	14
2.2.2. Importancia de la sinergia	15
2.2.3. Características de la sinergia	18
2.2.3.1. La proactividad	19
2.2.3.2. La finalidad personal	20
2.2.3.3. Establecimiento de prioridades	20
2.2.3.4. Pensamiento positivo: ganar	21
2.2.3.5. Comprender y ser comprendido	21
2.2.3.6. Sinergia y comunicación	22
2.2.3.7. Sinergia y Renovación	23
2.2.4. El Proceso administrativo	23
2.2.5. La administración educativa	25
2.2.6. Gestión Educativa	29
2.2.7. Funciones del proceso administrativo	31
2.2.7.1. La Planificación	34
2.2.7.2. La Organización	36
2.2.7.3. La Ejecución	38
2.2.7.4. El Control	40
2.2.8. El proceso administrativo en la gestión educativa	42
2.2.9. El proceso administrativo en la institución educativa	45
2.2.9.1. Componente de la administración y gestión educativa	47
2.2.9.2. Estructura organizativa	48
2.2.9.3. Clima institucional	49
2.2.9.4. Clima organizacional	50
2.2.9.5. Características de un buen clima organizacional	50
2.2.10. Convivencia en la comunidad educativa	51
CAPÍTULO III	54
DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	54

3.1. Enfoque de investigación	54
3.2. Tipo de Investigación.....	54
3.3. Métodos de Investigación.....	55
3.4. Diseño de Investigación	56
3.5. Población y Muestra	57
3.5.1. Población	57
3.5.2. Muestra	57
3.6. Técnicas e Instrumentos	58
3.6.1. Técnicas.....	58
3.6.2. Instrumentos.....	60
CAPÍTULO IV	61
RESULTADOS	61
4.1. Presentación	61
4.2. Datos Estadísticos.....	63
4.2.1. Datos del Pre y Post Test.....	63
5.1. Antecedentes	84
5.2. Objetivo holístico	84
5.3. Justificación.....	85
5.4. Desarrollo de la propuesta	85
5.4.1. Primera Fase.....	86
5.4.2. Segunda Fase.....	87
5.4.3. Tercera Fase	96
5.5. Viabilidad de la propuesta	96
5.6. Recursos	97
5.6.1. Humanos	97
5.6.2. Financieros.....	97
5.7. Beneficiarios.....	97
CAPÍTULO VI	99
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
6.1. Conclusiones.....	99

6.2. Recomendaciones.....	102
BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXOS	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1	20
Características del Modelo Proactivo	20
Figura N° 2	22
Diagrama sinergia y comunicación.....	22
Figura N° 3	26
El proceso de la administración.....	26
Figura N° 4	32
Funciones de la administración	32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	35
Elementos de la planificación	35
Tabla N° 2	37
Elementos de la organización	37
Tabla N° 3	39
Elementos de la Dirección.....	39
Tabla N° 4	41
Elemento de Control.....	41
Tabla N° 5	43
Elementos del proceso de gestión y administración educativa	43
Tabla N° 6	58
Identificación de la muestra	58

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1	63
RELACIÓN DE MAESTROS, MAESTRAS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO POR SEXO	63
CUADRO N° 2	64
RELACIÓN DE LA EDAD DE LOS MAESTROS, MAESTRAS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO	64
CUADRO N° 3	66
TIEMPO DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....	66
CUADRO N° 4	67
SITUACIONES PROBLEMÁTICAS EN LA ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN PEDAGÓGICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA.....	67
CUADRO N° 5	70
TIPO DE LIDERAZGO EJERCIDO POR EL DIRECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA.....	70
CUADRO N° 6	72
APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPOS COMUNITARIOS ENTRE MAESTROS Y MAESTRAS	72
CUADRO N° 7	74
DESARROLLA ACTIVIDADES DE TRABAJO CONJUNTO CON FINES COMUNES EN LA UNIDAD EDUCATIVA.....	74
CUADRO N° 8	75
CONOCIMIENTO DEL SIGNIFICADO DE SINERGIA	75
CUADRO N° 9	77
IDENTIFICACIÓN DEL SIGNIFICADO DE LA PALABRA SINERGIA.....	77
CUADRO N° 10	78
APLICACIÓN DE LA SINERGIA EN LAS ACTIVIDADES COTIDIANAS	78
CUADRO N° 11	80
APLICACIÓN DE LA SINERGIA EN LAS ACTIVIDADES EDUCATIVAS	80

CUADRO N° 12	81
APLICACIÓN DE LA SINERGIA EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.....	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1	63
RELACIÓN DE MAESTROS, MAESTRAS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO POR SEXO	63
GRÁFICO N° 2	65
RELACIÓN DE LA EDAD DE LOS MAESTROS, MAESTRAS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO	65
GRÁFICO N° 3	66
TIEMPO DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....	66
GRÁFICO N° 4	68
SITUACIONES PROBLEMÁTICAS EN LA ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN PEDAGÓGICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA.....	68
GRÁFICO N° 5	70
TIPO DE LIDERAZGO EJERCIDO POR EL DIRECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA.....	70
GRÁFICO N° 6	72
APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPOS COMUNITARIOS ENTRE MAESTROS Y MAESTRAS	72
GRÁFICO N° 7	74
DESARROLLA ACTIVIDADES DE TRABAJO CONJUNTO CON FINES COMUNES EN LA UNIDAD EDUCATIVA.....	74
GRÁFICO N° 8	76
CONOCIMIENTO DEL SIGNIFICADO DE SINERGIA	76
GRÁFICO N° 9	77
IDENTIFICACIÓN DEL SIGNIFICADO DE LA PALABRA SINERGIA.....	77
GRÁFICO N° 10	79
APLICACIÓN DE LA SINERGIA EN LAS ACTIVIDADES COTIDIANAS	79
GRÁFICO N° 11	80
APLICACIÓN DE LA SINERGIA EN LAS ACTIVIDADES EDUCATIVAS	80

GRÁFICO N° 12	82
APLICACIÓN DE LA SINERGIA EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.....	82

RESUMEN

Cuando se habla de sinergia, nos referimos a todo lo que tiene sincronía y trabaja bien en mancomunidad, ya que la sinergia es el resultado de la interacción de todos los componentes o sub subsistemas de una determinada institución o grupo de personas. En este contexto, es preciso exaltar que desde hace años atrás se ha implementado el modelo educativo sociocomunitario productivo, el cual, si bien hace referencia a un trabajo comunitario dedicado a las actividades dentro del aula, no ha referido a estrategias aplicables a la administrativa educativa, es por ello que de acuerdo a la problemática identificada el objetivo de la presente investigación pretende determinar el uso y aplicación de la sinergia para fortalecer el proceso de la administración educativa, aspecto muy elemental dentro de la función administrativa y personal docente.

Otro aspecto importante que se ha tomado en consideración es el aporte metodológico, donde se ha empleado el método inductivo y deductivo, un diseño del tipo no experimental, por medio del cual se ha desarrollado aportes desde la participación de la comunidad educativa, cuyo aspecto estuvo dirigida a socializar el uso de la sinergia en las actividades tanto personales, así como grupales, como es el caso de la unidad educativa Gualberto Villarroel. Por tanto, el tema abordado es un elemento fundamental que aporta al ámbito académico y profesional para el alcance y logro de objetivos de la Unidad Educativa en la administración con el uso y aplicación de la sinergia.

INTRODUCCIÓN

Bolivia, es un país multiétnico y pluricultural que dentro de sus márgenes territoriales alberga a más de 36 etnias, las mismas que año tras año han ido superviviendo a las bases sustanciales del desarrollo, manteniendo entre si características propias que tienen relación con su educación, así como en las relaciones que mantienen, entre comunidades y entre ellos mismos, producto del cual, se describe que la sinergia es un elemento fundamental dentro del trabajo grupal, el cual permite el alcance de un liderazgo efectivo así como de un relacionamiento adecuado entre pares que cuyos resultados permiten alcanzar metas institucionales.

Cuando se hace referencia a la temática objeto de estudio, es preciso tomar en cuenta que dentro de las instituciones educativas se ha mantenido un problema latente sobre el rol que tiene el plantel administrativo, que interviene e influencia de manera directa en docentes, estudiantes y padres de familia, ya que cada uno de ellos no conoce en forma esencial el rol y su papel que desempeña, pero que por diferentes razones se encuentra en una situación de riesgo.

Es de esa manera que los problemas educativos, muchas veces suelen darse en ambientes autoritarios, rígidos, sin las adecuadas relaciones que se requiere para un buen desempeño de actividades, situación por la que el Ministerio de Educación en Bolivia, cada tres años va realizando compulsas para directores de Unidades Educativas, que pareciera obtenerse buenos resultados en su ejecución, pero que a ciencia cierta no se conocen el tipo de relaciones que se puedan mantener dentro de la institución educativa por ese periodo.

Por tanto, dentro de la presente investigación se desarrollan diferentes elementos que son parte fundamental del proceso administrativo, debido a una carencia elemental de trabajo en equipo y compañerismo, aplicando normas morales sociocomunitarios que desarrollan un buen trabajo dentro de la institución educativa, así entonces el alcance de logros, metas y objetivos educativos planteados permiten mejorar la calidad laboral y educativa, debido a que la armonía dentro del personal docente y al mismo tiempo el personal administrativo y el propio relacionamiento con los padres de familia.

Es en tal sentido que, para poder desarrollar la investigación, ésta se encuentra constituida por la siguiente relación capitular:

En el Capítulo I, se describen los principales aspectos que hacen referencia a la relación problemática, objetivos generales y específicos, así como la justificación y otros elementos que son importantes para delimitar el proceso de investigación a desarrollar.

En el Capítulo II, se hace una relación de las principales teorías utilizadas, las cuales fueron analizadas y relacionadas de acuerdo a información primaria y secundaria aplicadas dentro del constructo teórico.

En el Capítulo III, se hace una relación de la metodología de investigación, en la misma se redactan y desarrollan el enfoque, tipo, diseño y métodos de investigación, seguida de las técnicas e instrumentos que se han utilizado en el proceso de obtención de datos, seguida de la población y muestra seleccionada de estudio.

En el Capítulo IV, se hace una relación de los datos obtenidos de las técnicas e instrumentos aplicados en el proceso de investigación, los cuales, al ser de utilidad, son importantes para poder alcanzar los objetivos plantados.

En el Capítulo V, se plasma el desarrollo de la propuesta, el mismo que fue implementado con todos los sujetos objeto de investigación, estableciendo de esta manera la importancia de la sinergia en la administración educativa.

En el Capítulo VI, se desarrollan las principales concepciones a las cuales se han arribado con el proceso de investigación, en el mismo se introducen las conclusiones y recomendaciones que son parte importante, debido a que se determinan los principales alcances y objetivos alcanzados.

Finalmente, se presenta la Bibliografía en la cual se introducen los principales textos empleados en el proceso de recopilación de datos, seguida de los Anexos, donde se muestran documentos, instrumentos, fotografías que dan veracidad a la investigación desarrollada.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1. Planteamiento del problema

Las transformaciones que está viviendo la educación en Bolivia en materia económica, social, política y cultural, ha permitido algunos grandes avances de la ciencia y la tecnología, en estos tiempos ha producido un nuevo contexto socio histórico, donde la sociedad humana cada día debe asumir los nuevos retos que le impone la sociedad de la información y el conocimiento.

Así entonces, dentro de los diferentes problemas que aquejan a la educación en Bolivia, aparte de describir las situaciones problemáticas de orden pedagógico y curricular, se evidencia otro problema como el de la falta de compañerismo, trabajo en equipo y otros tipos de estrategias que no son utilizadas, siendo éste uno de los roles fundamentales que debe priorizarse dentro de las instituciones educativas, que después de una observación empírica realizada, se evidencia la existencia de diferentes problemáticas que surgen como consecuencia de la aplicación de pocas estrategias de relacionamiento en la administración educativa.

Es en tal situación que, se pudo evidenciar dentro de la Unidad Educativa Gualberto Villarroel, las siguientes problemáticas relacionadas a la sinergia, lo cual referencia al relacionamiento entre la administración educativa y el trabajo docente:

- a. Poco relacionamiento con la comunidad educativa.
- b. No se evidencia espacios de trabajo en equipo entre docentes y ni mucho menos entre el personal administrativo.
- c. Los maestros y maestras desarrollan sus actividades de manera individualizada, así mismo la presentación de resultados en cuanto a ferias educativas y otros muy poco se interrelacionan entre sí.

- d. No existen estrategias novedosas de coparticipación, porque desarrollan sus actividades curriculares de forma individualizada y muy poco aplican trabajo en equipos.
- e. Con respeto a los padres de familia, no existe una relación personal y social entre el profesor, el Director y los propios estudiantes, en muchos casos se solicita la participación de los padres de familia sólo cuando existen problemas y la relación se vuelve incompatible, esto ocasiona apatía y una falta de orientación de sus inquietudes de colaboración y apoyo en la Unidad Educativa.
- f. Con las autoridades, existe una escasa coordinación y apoyo para llevar adelante actividades comunes, como la planificación educativa, la capacitación docente, la gestión educativa, entre otras temáticas que son de vital importancia en la educación boliviana.
- g. El Director de la unidad educativa, carece de conocimiento de la importancia que tiene la sinergia, lo cual trata de reemplazar con autoritarismo, en otros casos se delegan funciones, no tienen motivación en el desempeño de sus funciones, manifiesta baja tendencia al trabajo en equipo, poca comunicación, su liderazgo es vertical y no horizontal, los medios que utiliza para comunicarse son verbales antes que escritos lo cual induce a los actores a no cumplir los procesos administrativos en forma óptima.

Al detectar estos problemas dentro de la Unidad Educativa Gualberto Villarroel, es preciso tomar en cuenta muy en serio el rol fundamental de la sinergia dentro del proceso administrativo, para cuya finalidad, el dirigir una institución educativa, conlleva un alto grado primero de concentración, la toma de decisiones en la planificación educativa, el consenso para el desarrollo de la aplicación de actividades, trabajo coordinado y en conjunto para la realización de propósitos

curriculares que afirmen las relaciones en comunidad, al mismo tiempo que es preciso tomar en cuenta la participación tanto de los estudiantes así como de los padres de familia a nivel institucional.

1.1.1. Formulación del problema

¿Cómo el uso de la sinergia puede fortalecer el proceso de la administración educativa en la Unidad Educativa Gualberto Villarroel para que contribuya a brindar respuestas favorables a los problemas y desafíos de la institución en la actual gestión 2020?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

- Determinar el uso de la sinergia para fortalecer el proceso de la administración educativa en la Unidad Educativa Gualberto Villarroel que contribuya a dar respuestas favorables a los problemas y desafíos institucionales en la actual gestión 2020.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar las problemáticas y desafíos que plantea el ejercicio propio de los directores y maestros.
- Describir las características de la sinergia como estrategia para responder a los problemas y desafíos que encuentran directores y maestros en los procesos de administración escolar.
- Diseñar una estrategia para la conformación de la propuesta organizativa de directores y maestros en administración escolar

1.3. Justificación

Ante la necesidad que experimentan directores y maestros de investigar, compartir y buscar alternativas frente a las múltiples problemáticas que se derivan de los procesos de la gestión educativa, la presente investigación pretende identificar las situaciones y exigencias de organización y planificación entre Director y Maestros, para dar respuesta a los problemas y desafíos que plantea el ejercicio propio de la administración educativa.

La investigación busca generar una propuesta organizativa que se constituya en un espacio para: compartir dificultades, experiencias exitosas, necesidades de formación, también para plantear alternativas de solución a los problemas de orden conceptual, práctico y formativo; generar ambientes de diálogo crítico y reflexivo de la realidad actual; dinamizar la construcción de propuestas académicas sobre maestros, maestras y directivos que permitan el diseño, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos de investigación de formación, que apunten a la cualificación, mejoramiento, fortalecimiento y/o transformación de los procesos pedagógicos y educativos de la administración educativa.

Se trata, por tanto, de contribuir a fortalecer la disposición de los directores y maestros, para organizarse en colectivos académicos o equipos de trabajo que les posibiliten ser mediadores de procesos participativos; vale decir, convertirse en constructores, facilitadores e investigadores, constituyéndose en sujetos líderes de los procesos de dirección y transformación de la administración educativa, con miras a una perspectiva de construir identidad como integrantes de proyectos de transformación social y cultural.

Claramente especifica (Morin E., 1999, pág. 44), cuando menciona que “como maestro, el desafío involucra un replanteamiento a no solo ser experto en su área disciplinar sino que también deberá vincularla con una aplicación real y contextualizada”, de tal manera que si el maestro desarrolla esta acción el Director debe de estar inmerso dentro de todo este proceso, es decir, realizar seguimiento a todas las actividades que los maestros desarrollan en su función docente cumpliendo un rol orientador en todo el proceso educativo.

Por tanto, con la investigación se desarrolla un aporte teórico, ya que por medio de las diferentes teorías se pretende mostrar un análisis de los principales ejes temáticos que hacen referencia a la sinergia y la administración educativa, así mismo se brinda aporte práctico, a raíz del diseño de estrategias basados en ejercicios con la sinergia que permiten desarrollar un trabajo coordinado y optimizado dentro de la administración y el propio plantel docente de la Unidad Educativa Gualberto Villarroel.

Claro está que el aporte científico de la investigación, establece el uso de técnicas e instrumentos por medio de los cuales se realizan acercamientos con la realidad del sujeto objeto de estudio, cuyos datos obtenidos son posteriormente analizados e interpretados en relación al cumplimiento de los objetivos y la problemática identificada en la presente investigación.

Por tanto, estos aspectos hacen viable el desarrollo de la investigación, debido a que se brinda aportes que orientan a un trabajo coordinado, consensuado y socializado en comunidad, situaciones que permiten el alcance y logro de objetivos institucionales, ya que éstos beneficiarían de manera directa a los maestros y el personal administrativo, y que de manera indirecta se llega a beneficia a los propios

estudiantes y padres de familia, favoreciendo de esta manera el clima institucional y el proceso administrativo en toda la comunidad educativa.

1.4. Hipótesis

La aplicación de la sinergia fortalece el proceso de la administración educativa en la Unidad Educativa Gualberto Villarroel para que contribuya a brindar respuestas favorables a los problemas y desafíos de la institución en la actual gestión 2020

1.4.1. Identificación de Variables

Variable Independiente

Sinergia

Variable Dependiente

Administración Educativa

1.4.2. Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO
Variable Independiente Sinergia	“Es la relación de las partes entre sí es una parte en y por sí misma y no sólo una parte sino la más catalizadora, la que genera más poder, la más	Es un proceso sistemático de trabajo coordinado, en comunidad, socializador y trabajo cooperativo mutuo.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo • Comunidad • Social • Cooperación • Trabajo mutuo 	Observación Encuesta

	unificadora y la más estimulante”. (Steiner G. A., 2011, pág. 21)			
Variable Dependiente Administración Educativa	“La administración educativa es una ciencia social de servicio a la comunidad educativa, que persigue alcanzar propósitos y actividades educativas de calidad con calidez humana de la institución, es un modo de hacer que las cosas sean realizadas de la mejor manera posible, con el menor costo, corto plazo y con la mayor eficiencia y eficacia”. (Mamani P., 2015, pág. 43)	La administración es el proceso administrativo empleado bajo lineamientos administrativos como la planificación, organización, control y ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Organización. • Control. • Evaluación. • Administración Educativa • Gestión educativa 	Observación Encuesta

Fuente: Elaboración propia.

1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1. Temática

Estudio y análisis de la sinergia dentro del proceso de la administración educativa.

1.5.2. Espacial

La Unidad Educativa Gualberto Villarroel, Zona Mariscal Sucre Milluni Bajo Sector “C” del Distrito 14 de la ciudad de El Alto.

1.5.3. Temporal

Con respecto a la delimitación temporal, se establece que el proceso de investigación se lo desarrolló en la actual gestión 2020.

CAPÍTULO II

SUSTENTO TEÓRICO

2.1. Marco Histórico

2.1.1. Breve reseña de la sinergia

Según algunos teóricos organizacionales sobre el tema de la Sinergia, consideran que tiene un origen en el ambiente religioso, expresando por el apóstol Pablo por sus escritos, tomando como ejemplo el texto 1 de Corintio donde el apóstol menciona que el trabajo para Dios es relacionado a las funciones de un cuerpo donde todos son importantes y necesarios.

“En el año 1925, el biólogo alemán Ludwin Von propuso la teoría general de sistemas, que consiste en un conjunto de elementos que se relacionan en busca de objetivos, logrando así una correlación con la sinergia. Si el equipo consigue objetivos claros con logros evidentes y con la participación de todos los integrantes, mientras no se den estas condiciones no podría hablarse de sinergia”. (Paredes, J., 1996, pág. 39)

Es por ello que, según la historia de la sinergia, éste comienza curiosamente en el ámbito religioso, usado por ejemplo por San Pablo en sus epístolas, refiriéndose al resultado del trabajo conjunto entre el hombre y Dios. Solo comienza el término a ser utilizado en un contexto no teológico en 1925, con la teoría general de sistemas propuesta por el biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy en el año 1925. (Paredes, J., 1996, pág. 42)

La sinergia entre esos periodos, se trató de “un sistema que consiste básicamente en un conjunto de componentes que se relacionan, intentando alcanzar uno o más

objetivos. He aquí la relación existente entre la teoría general de los sistemas y el concepto de sinergia". (Medrano M., 2011, pág. 27), sin embargo, sólo se da la sinergia cuando el o los objetivos logrados por la organización o sistema son alcanzados con creces, considerándolos como un resultado obtenido en conjunto mayor o mejor que el posible de alcanzar producto de sus órganos o partes individualmente.

Una organización es considerada sinérgica cuando los órganos que lo componen no pueden realizar una función determinada sin depender del resto de los miembros que componen dicha organización. De aquí viene la afirmación aristotélica relacionada con este concepto: "el todo no es igual a la suma de las partes", (Robles F., 2008, pág. 56), o en su caso otros lo argumentarían utilizando el siguiente razonamiento matemático: $2 + 2 = 5$, lo cual es un absurdo en términos absolutos, pero tiene sentido desde el punto de vista sistémico. Por ende, el total corresponde a la conservación del sistema teniendo en cuenta la acción en conjunto que realizan sus componentes.

Pero lo que es plausible describir que la sinergia es un concepto importante en un sinnúmero de aplicaciones; por ejemplo, en la computación, donde las máquinas son capaces de procesar números notablemente mejor que los seres humanos, pero carecen de sentido común, por lo que el trabajo en conjunto de computadoras y humanos da excelentes resultados, mejores que los posibles de lograr trabajando por separados.

En el ámbito de la medicina encontramos el concepto en la toxicología, donde los efectos de la suma de compuestos en un organismo pueden ser muy diferente a la acción de los compuestos por separados. Pero la gran aplicación se da en el ámbito

de las relaciones humanas en la empresa, y actualmente el concepto está orientado a crear un marco conceptual para todo lo que es el trabajo en equipo.

En la cotidianidad, la sinergia es posible ser vista fácilmente en los sistemas mecánicos, no obstante, en aquellos que contienen componentes sociales el concepto a veces puede hacerse algo ambiguo, por ejemplo, la sinergia presentada en un grupo familiar, podría ser considerada como la vida, o en su caso también en el caso de un equipo de deportistas, la sinergia podría ser el placer por la competencia junto con la amistad.

En cuanto a estos sistemas sociales pueden existir dos tipos de sinergia; la positiva y la negativa. La primera dice relación con una integración entre los miembros que componen la organización y que por ende obtienen resultados fructíferos. Por el contrario, si la organización contiene líderes que no contribuyen positivamente, y en consecuencia los resultados no son los esperados, se habla de una sinergia negativa.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Definición de Sinergia

Sinergia, significa que “el todo es más que la suma de sus partes. Que la relación de las partes entre sí es una parte en y por sí misma y no sólo una parte sino la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificadora y la más estimulante”. (Steiner G. A., 2011, pág. 21)

De este concepto se concibe de que sinergia significa cooperación, su significado en su etimología proviene del latín científico “sinergia” que quiere decir tarea coordinada y a su vez del griego “συνεργία” (synergia) que significa cooperación, es

decir, que dentro de su significado se establece un trabajo conjunto, debido a que la sinergia es un trabajo o un esfuerzo para realizar una determinada tarea muy compleja y de esa manera conseguir alcanzar el éxito a nivel personal y a nivel institucional.

Por ello, el proceso creador es también la parte más terrible porque uno no sabe exactamente lo que va a suceder ni hacia dónde conduce, no se sabe qué nuevos peligros y desafíos va a haber que enfrentar, es decir, empezar con un espíritu de aventura, de descubrimiento, de creatividad, requiere una enorme seguridad interior. Abre nuevas posibilidades, nuevos territorios, nuevos continentes y otros pueden seguirlo.

“La sinergia está en todas partes en la naturaleza, como ejemplo; si una planta juntos dos vegetales, las raíces se entremezclan y mejoran la calidad del suelo, de modo que las dos plantas crecen mejor que si estuvieran separadas”. (Montana P., 2006, pág. 35). Si adosamos dos trozos de madera, podrán sostener un peso mucho mayor que la suma de los pesos que sostienen ambos trozos separadamente. El todo es más que la suma de sus partes. Uno más uno es igual a tres o más.

2.2.2. Importancia de la sinergia

“Las organizaciones requieren cada día que las empresas se esfuercen por desarrollar metodologías que promuevan el trabajo en equipo y por ende el rendimiento de los trabajadores para el logro de los objetivos bajo una visión común o compartida, así las empresas alcanzarán las metas y logros bajo una competencia no solo individual sino grupal”. (Reyes P., 2017, pág. 54)

Para el máximo rendimiento de los trabajos se debe crear una cultura organizacional que fomente la unidad y la participación del equipo, los líderes deben transmitirlo a los trabajadores para que sea parte de la vivencia y de la planificación diaria y así los resultados se reflejen en las producciones o productividades de la empresa.

De acuerdo a (Medrano M., 2011, pág. 52) para crear un estilo de trabajo que tome en cuenta la sinergia se requiere desarrollar algunos aspectos organizacionales como:

- **Visión compartida:** No hay sinergia sin visión, esta misma visión debe ser compartida a cada miembro de la organización para que pueda aportar no solo a corto plazo sino a largo plazo, los alcances de los proyectos tanto explícitos como implícitos.
- **Cultura de participación:** Las empresas deben fomentar una cultura organizacional de participación, que sea parte de la filosofía organizacional, creándose este aspecto dentro de la cultura, mejora no solo las percepciones individuales sino del equipo, fomentando un mejor ambiente de respeto y autoestima laboral donde se crean las bases para poder desarrollar un trabajo conjunto y en comunidad.
- **Información transparente:** No podría fomentarse sinergia sino hay políticas claras sobre el manejo de la información. “Las organizaciones deben esclarecer que políticas seguir, cómo se transmite la información y quienes tienen acceso para que no se fomente un secretismo¹ sobre aspecto que se vive internamente, sino más bien para evitar rumores, divisiones y malos

¹ Secretismo: El uso de este término para autor, es porque hace referencia a la existencia y prevalencia de información secreta que no pueda ser puesta en evidencia o análisis por el equipo de trabajo, sino que sea manejado de manera individual en la toma de decisiones.

entendidos que crean menos unidad y por ende menos sinergia”. (Medrano M., 2011, pág. 59)

- **Percepciones de la información:** Apenas se haya establecido las políticas al interno de una empresa o institución, los líderes deben cumplir y ejecutar que información se debe transmitir para así crear un clima y percepción donde los trabajadores se sientan parte de la empresa, puedan disfrutar los éxitos, como rectificar las derrotas o los fracasos.
- **Reuniones estratégicas:** Los líderes deben crear estrategias, metodologías y procesos para la dirección de organizaciones. Así las reuniones serán productivas y llevadas hacia una motivación de trabajo en equipo y evitar sensaciones por pérdidas de tiempo.
- **Diferencias individuales:** Muchas organizaciones han pensado que, si las empresas son homogéneas y tienen personal compatible, les garantizará el éxito y la productividad. “Las organizaciones que tiene más éxitos son las que pueden aprovechar las fortalezas de cada individuo, tanto a nivel temperamental como a nivel cultural, creándose situaciones de enriquecimiento en el trabajo en equipo y por ende más resultados en los objetivos propuestos”. (Medrano M., 2011, pág. 68)
- **Hábitos de ganar-ganar:** Las organizaciones pueden crear al interno de la empresa, procedimientos de buscar mejor comunicación bajo paradigmas de ganar y así poder lograr mejor equipo de trabajo y rendimiento en sus áreas laborales.
- **Metodología de ejecución:** Las organizaciones presentan mejor trabajo cuando pueden ejecutar las decisiones tomadas al interno, para así medir los resultados a corto plazo.

- **Consultoría externa:** En ocasiones las organizaciones pueden hacer uso de consultores externos para poder observar aspectos que han sido descuidados por los líderes o jefes de la organización sobre prácticas de sinergia entre los equipos de trabajo.
- **Resaltar los éxitos del equipo:** Las empresas deben cambiar los hábitos negativos de sólo resaltar lo que no se alcanzó o las dificultades para lograr las metas. “Es vital para el fortalecimiento del trabajador señalar los logros o alcances del grupo, para que continúe los procesos de motivación y la unidad en él”. (Medrano M., 2011, pág. 75)

2.2.3. Características de la sinergia

La sinergia se implica en todo este proceso de desarrollo mediante el efecto de unicidad organizativa que promueve la empleabilidad y genera competencias distintivas y ventajas competitivas bajo la toma de acciones colectivas, debido a que manifiesta unión, cooperación, concertación para el logro de objetivos comunes.

Por ello, las transformaciones que está viviendo el mundo contemporáneo en materia económica, social, política y cultural, aunado a los grandes avances de la ciencia y la tecnología en estos tiempos ha producido un nuevo contexto socio histórico, donde la sociedad humana cada día debe asumir los nuevos retos que le impone la sociedad de la información y el conocimiento.

Estas exigencias provocadas por esta nueva sociedad del conocimiento han tocado a las universidades y a todos sus miembros en el mundo, todos estos procesos continuos de cambios han producido la necesidad de formularse una nueva visión, sobre el papel del docente y los retos que estos deben asumir al igual que las universidades en el siglo XXI.

Frente a estos aspectos, las características de la sinergia, es preciso mencionar diferentes campos de uso y aplicación en los cuales se pueden obtener resultados óptimos, es por ello que estas características están dentro de las principales actividades que las personas desarrollan, es decir, que al aplicar la sinergia en la vida cotidiana el ser humano puede desarrollar estas cualidades y/o características.

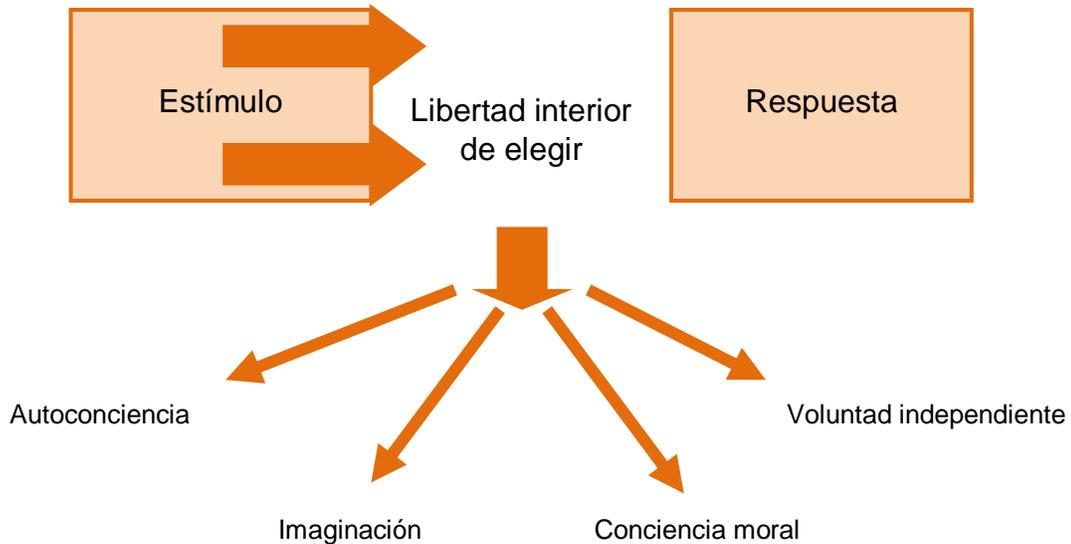
En tal sentido de acuerdo a (Morin E., 1999), se pueden mencionar tres características elementales que es posible delimitar de la sinergia, entre ellas las siguientes:

2.2.3.1. La proactividad

Incoamos este apartado describiendo que de acuerdo a (Delor, Jacques, 1996, pág. 125) “La educación, sin límites temporales ni espaciales, se convierta entonces en una dimensión de la vida misma”. Es por ello que, al hacer referencia a la proactividad como características de la sinergia, es preciso entrelazarla dentro de la realización personal, que quiere decir, que está relacionada a la actitud que se asume ante las diferentes situaciones y acciones educativas.

No significa sólo tomar la iniciativa, también significa que, como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestras conductas es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones. “Podemos subordinar los sentimientos a los valores. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan”. (Covey, Sthepen, 2013, pág. 80)

Figura N° 1
Características del Modelo Proactivo



Fuente: (Covey, Sthepen, 2013, pág. 85)

2.2.3.2. La finalidad personal

La finalidad personal, de forma continua describe saber a dónde se está yendo, de modo que se pueda comprender mejor dónde se ésta y dar siempre los pasos adecuados en la dirección correcta. “Se puede ser muy efectivo o eficiente siempre y cuando se tenga un fin en mente”. (Tedesco, J., 2002, pág. 121)

2.2.3.3. Establecimiento de prioridades

Esta es otra característica de la sinergia, la misma hace referencia a la realización, actualización, aparición natural del primero y segundo hábito (Proactividad y finalidad personal). “Es el ejercicio de la voluntad independiente que pasa a ser centrado en principios. Es la puesta en práctica incesante, momento a momento. Practicando una autoadministración efectiva”. (Tedesco, J., 2002, pág. 132)

2.2.3.4. Pensamiento positivo: ganar

El pensamiento positivo de ganar-ganar es una estructura de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas. Ganar-ganar significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios.

Con una solución del pensamiento positivo de ganar - ganar todas las partes se sienten bien por la decisión que se tome y se comprometen con el plan de acción. Ganar-ganar ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo. La mayoría de las personas tiende a pensar en términos de dicotomías: fuerte o débil, suave o rudo, ganar o perder, pero este tipo de pensamiento es fundamentalmente defectuoso. Se basa en el poder y la posición y no en principios.

“Este pensamiento positivo de ganar, se basa en el paradigma de que hay mucho para todos, de que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de los otros”. (Covey, Stephen, 2013, pág. 82)

2.2.3.5. Comprender y ser comprendido

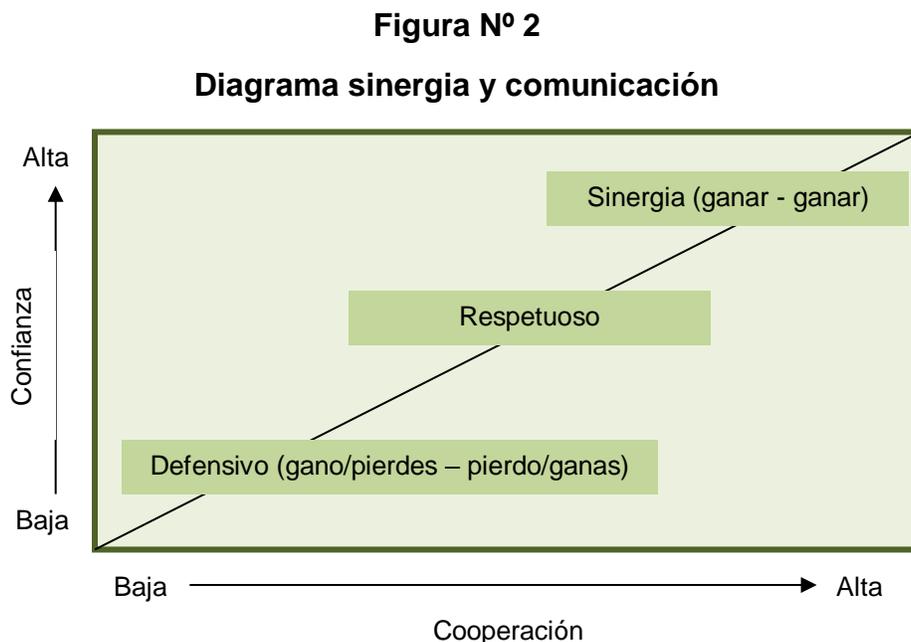
Cuando se aprende a escuchar profundamente a otras personas, se descubren diferencias enormes en la percepción, también se puede empezar a apreciar el efecto que estas diferencias pueden determinar cuándo las personas tratan de trabajar conjuntamente en situaciones de interdependencia.

Procurar comprender requiere consideración; procurar ser comprendido exige coraje. Siempre se puede procurar primero comprender, esto está dentro de nuestro control, al hacerlo centrándose en el círculo de influencia. Como uno realmente

escucha, acaba dejándose influir y dejarse influir es la clave para influir en los demás.

2.2.3.6. Sinergia y comunicación

“La sinergia es estimulante, la creatividad es estimulante”. (Covey, Stephen, 2013, pág. 95), de tal manera que es extraordinario lo que pueden producir la apertura y la comunicación. Las posibilidades de que se produzca una ganancia verdaderamente significativa, un progreso importante, son tan reales que vale la pena correr el riesgo lo que esta apertura entraña.



Fuente: (Covey, Stephen, 2013, pág. 96)

“Las organizaciones requieren cada día que empresas se esfuercen por desarrollar metodologías que promuevan el trabajo en equipo y por ende el rendimiento de los trabajadores para el logro de los objetivos bajo una visión común o compartida, así

las empresas alcanzarán las metas y logros bajo una competencia no solo individual sino grupal”. (Reyes P., 2017, pág. 54)

2.2.3.7. Sinergia y Renovación

La renovación equilibrada es sinérgica en grado óptimo, lo que uno hace para afilar la sierra en cualquiera de las dimensiones tiene un efecto positivo en las otras, porque todas están altamente interrelacionadas. Ejemplo: la salud física afecta a la salud mental; la fuerza espiritual afecta a la fuerza social/emocional. Al progresar en una dimensión, acrecentamos nuestras aptitudes en las otras.

Los siete hábitos de las personas altamente efectivas producen una sinergia óptima entre esas dimensiones. La renovación en cualquier dimensión aumenta la capacidad para vivir por lo menos uno de los siete hábitos y aunque estos hábitos sean secuenciales, la mejora en un hábito aumenta sinérgicamente la capacidad para vivir el resto.

2.2.4. El Proceso administrativo

De acuerdo al Diccionario de la (Real Academia Española, 2003), cada término se entiende de la siguiente forma:

PROCESO: Es una serie de pasos para lograr un fin determinado.

ADMINISTRATIVO: Este concepto está dentro de la administración

Entonces el “proceso administrativo, es el conjunto de etapas o pasos consecutivos para lograr un fin determinado”. (Chiavenatto A., 2003, pág. 52)

En tal sentido que el proceso de administración es aquel conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

En el caso de una Unidad Educativa, un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, es decir, que se toda actividad requiere de un proceso administrativo, y si este es el pilar fundamental de la administración, entonces se requiere una plena participación de todo el conglomerado al que le interesa la temática, con una plena predisposición de trabajo, que permita la elaboración de diagnósticos que permitan enfocar una meta común a obtener.

“La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente. (Mckenna John y otros, 2013, pág. 49)

Es por tal situación, que en su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o de la misma manera enfocarse en lo que hace mención el siguiente autor:

“El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (Koontz, H., 2006, pág. 72)

Así cabe presumir, que cuando se administra cualquier organización, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor

forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases se las llama mecánica y dinámica, las mismas que tratan de establecer los verdaderos enfoques programáticos de un proceso de administración que estaría ligada a las diferentes concepciones de organización, planificación y obtención de metas que muy bien estarían enmarcadas en las relaciones humanas

“La mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social, aspecto que se desarrollará más adelante”. (Chiavenatto, I., 2004, pág. 98)

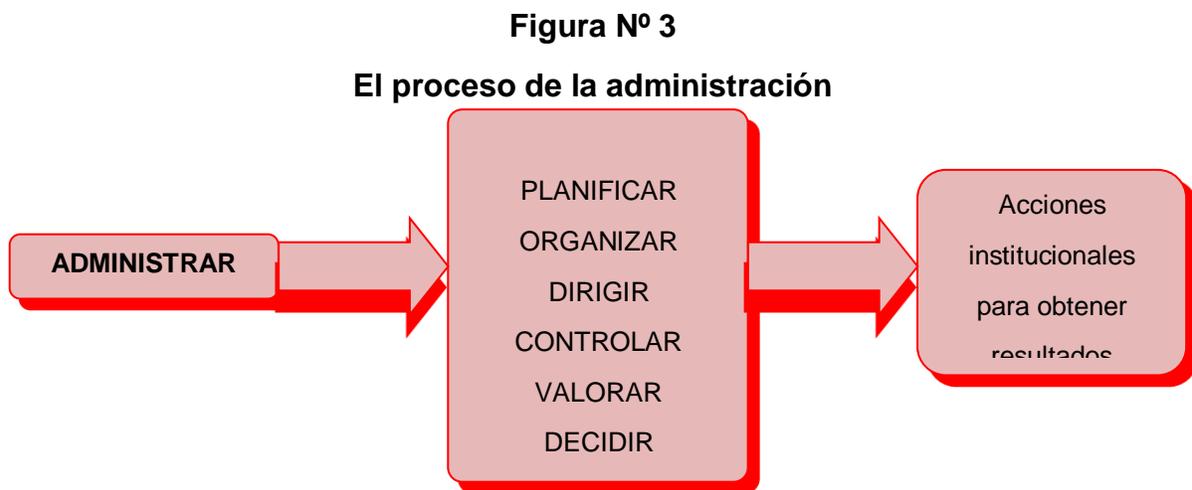
Entonces a manera de síntesis, desde una perspectiva actual, el concepto del proceso administrativo está vinculado al conjunto de funciones y actividades que se desarrollan en las organizaciones, orientadas a la consecución de fines y objetivos, también son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y otros, con los que cuenta la organización para maximizar los beneficios.

2.2.5. La administración educativa

Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

“Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean”. (Koontz, H., 2006, pág. 45)

Por ello se considera que la administración educativa se constituye como una disciplina científica y está referida al estudio de las organizaciones, para comprender su naturaleza social, funcionamiento, comportamiento y evolución interna con el fin de lograr alcanzar los objetivos propuestos. Es decir en la actualidad es necesario el estudio de la Administración desde actividades del hogar así como en los distintos niveles de la formación educativa, en todos los ámbitos de la actividad humana se busca eficacia para el logro de sus objetivos institucionales.



Fuente: Elaboración propia. 2020

Entonces, el proceso administrativo da un enfoque particular de abordaje al estudio de las organizaciones y se habla de ciclo administrativo o cuando se quiere aludir al análisis de las funciones del administrador en cualquier nivel de la estructura.

“Concibe a la administración como un proceso tendiente a lograr que las cosas se hagan por medio de personas que operan en grupos o formas organizadas y que usan racionalmente los recursos para lograr los objetivos” (Koontz, H., 2006, pág. 51)

El análisis del proceso permitirá constituir una “teoría administrativa” que se sustenta en los siguientes conceptos y que según Koontz, H. (2006: 117), son los siguientes:

- La administración es vista como un medio de resumir y organizar la experiencia, en forma tal que la práctica pueda ser perfeccionada.
- Reconoce la importancia del medio ambiente que difiere según la organización y el nivel de análisis.
- La administración es un proceso que puede ser intelectualmente comprendido mediante el análisis de las funciones del administrador o gerente.
- Los principios de la administración son verdaderos aun cuando las excepciones a las reglas prueben ser efectivos en determinadas situaciones.
- Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo está formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración.

Por lo cual, tomando en consideración estos aspectos se puede señalar que la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas. Este concepto se aplica a todo tipo de organizaciones. Así, todas las instituciones deben tener objetivos, la meta de los administradores es la misma cumplir o alcanzar objetivos, entonces: La administración se ocupa de la productividad; esto implica eficacia y eficiencia. Asimismo, la administración, permite a las personas que ocupan cargos jerárquicos al interior de una Institución: planificar, organizar, integrar al personal, dirigir, controlar, desarrollar acciones, evaluar, etc. (Unidad de Formación, 2009, pág. 68)

Es por eso que en la experiencia educativa los directores han ido generalizando y adoptando una definición genérica que manejan de memoria como una ciencia administrativa que comprende procesos de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización (unidad educativa) y uso de los recursos disponibles de la organización para alcanzar metas establecidas.

De los conceptos de administración educativa señalados concluimos la siguiente definición: “La administración educativa es una ciencia social de servicio a la comunidad educativa, que persigue alcanzar propósitos y actividades educativas de calidad con calidez humana de la institución, es un modo de hacer que las cosas sean realizadas de la mejor manera posible, con el menor costo, corto plazo y con la mayor eficiencia y eficacia”. (Mamani P., 2015, pág. 43)

Es decir, que, para poder lograr este nuevo paradigma de la administración educativa, debe surgir una alta especialización de los recursos humanos y pasar

por la conformación de equipos dinámicos y descentralizados que trabajen en forma creativa e innovadora con el objetivo de lograr la excelencia.

2.2.6. Gestión Educativa

De acuerdo a (Manes J.M., 1999, pág. 87), “la gestión es la acción y efecto de administrar o de gestionar el funcionamiento de un sistema organizacional”. Muchos autores también definen a la gestión como la organización dirección del personal y el uso racional y eficiente de los recursos, liderazgo de una organización con fines de transformarlo, conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un objetivo, creación de las condiciones para que el futuro educativo que queremos lograr se concrete, es la conducción de un grupo hacia el logro de sus objetivos institucionales, también se puede considerar como:

- Acción de llevar adelante lo planificado.
- Acción o efecto de administrar.
- Habilidad de conjugar criterios dispersos.

Se puede decir; que la administración, es el conjunto de procesos que pueden hacer un sistema complejo de personas y tecnología que funcione adecuadamente y sin problemas. Y gestión es la habilidad de conjugar criterios dispersos (misión, visión, planificación, actividades, etc.) que permitan lograr los resultados esperados.

“La gestión educativa es la identificación, la organización, planteamiento de proyectos educativos, disposición y administración de los recursos físicos financieros, recursos humanos en el campo de acción, administración de la planificación curricular, administración de los subsistemas de personal, presupuesto, bienes y servicios, tesorería y crédito público, contabilidad integrada y control interno previo y el subsistema de evaluación del desempeño; todo esto

dentro de un proceso ordenado en función de los objetivos de gestión, visión y misión institucional, definiendo las actividades necesarias para el logro de los mismos, estimando el tiempo para la ejecución, determinando los recursos, designando los responsables para desarrollar las actividades y el empleo racional de los recursos”. (Ortega I. y Otros, 2017, pág. 79)

La gestión es un conjunto de acciones integradas para el logro de objetivos a largo, mediano y corto plazo. Según Callisaya 2008, con la gestión se: tiende a promover el mejoramiento de la calidad de la educación lo que implica una acción interdisciplinaria que abarca aspectos pedagógicos económicos, políticos, sociales, entre otros aspectos.

“En el ámbito de la administración educativa, se recurre a la gestión para definir la actuación de todos los miembros de la comunidad educativa, quienes deben llevar adelante en forma eficiente una serie de acciones para mejorar proyectos y planes de la escuela o el núcleo, con el propósito de alcanzar las metas y objetivos planteados”. (Ministerio de Educación, 2001, pág. 68)

Una gestión educativa que promueva el cambio, debe promover la autonomía en los temas de decisiones de los educadores en un ambiente que favorezca la participación, el dialogo y el consenso y sobre todo debe reflexionar continuamente sobre la misma practica como método de aprendizaje permanente, en aras de mejorar el desempeño profesional.

También; para lograr realmente una transformación, debe empezarse por crear las condiciones para que las innovaciones encuentren en la unidad educativa terreno fértil donde puedan echar raíces y se extiendan, como una enramada a lo largo y

ancho de toda una comunidad educativa sin que consigan obstáculos en su consolidación y difusión.

Tradicionalmente, la gestión educativa se ha visto reducida a aspectos administrativos y, por ello, todos los esfuerzos realizados por la comunidad educativa han estado orientados principalmente a realizar actividades económicas como rifas, fiestas, excursiones, con la finalidad de satisfacer problemas que se presentan día a día en la unidad educativa: reparaciones menores de la infraestructura, pago de servicios, compra de material didáctico, entre otros.

2.2.7. Funciones del proceso administrativo

Dentro de las funciones del proceso administrativo, es posible considerar aspectos esenciales que surgen de la planificación de todas las actividades por las cuales se requiere un avance específico, al mismo tiempo se toma muy en cuenta la organización que tiene las características esenciales de organizar ya sea en grupos de trabajo o delegando funciones a los actores de la comunidad, que esta precedido por la ejecución de tareas primordiales en las actividades a desarrollar sin dejar de lado la evaluación o el control adecuado a todas estas actividades.

Por tal razón, el proceso administrativo consiste en las siguientes funciones que se deben desempeñar:

- **La planificación** para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.
- **La organización** para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.

- **La ejecución** por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
- **El control** de las actividades para que se conformen con los planes.

Es así que, en la siguiente figura, se da a conocer en forme esquemática las funciones de la administración:

Figura N° 4

Funciones de la administración



Fuente: Elaboración propia. 2020

En la práctica real, las 4 funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo (termina) antes que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva organización el orden de las funciones será quizás como se indica en el

proceso, pero en una organización educativa en marcha, el director puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear.

Típicamente el director se haya involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno. Para el no director esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de orden. En tanto que en realidad el director tal vez está actuando con todo propósito y fuerza. A la larga por lo general se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual.

“Algunas funciones necesitan apoyo para ejecutarse antes que otras, siendo que de la misma manera algunas pueden ponerse en acción durante la ejecución de otras”. (Carolyn N., 2000, pág. 38)

La ejecución efectiva requiere que se hayan asignado actividades a las personas o hayan realizado las suyas de acuerdo con los planes y objetivos generales, de igual manera el control no puede ejercerse en el vacío debe haber algo que controlar.

En realidad, la planeación está involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad.

“Cada función fundamental de la administración afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el proceso administrativo”. (Brown A., 2018, pág. 39)

La planificación es un común denominador de todos los individuos y organizaciones de éxito que establecen metas identificables, realista pero retadoras y luego formulan planes para alcanzarlas.

Por tanto, la esencia de la administración es alcanzar una meta declarada. Si no se busca un propósito o resultado final, no hay justificación para la planeación administrativa. Siglos atrás el filósofo romano Séneca expreso “Si un hombre no sabe a qué puerto se dirige ningún viento le es favorable”.

2.2.7.1. La Planificación

Para un Director y para un grupo de profesores o personal es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. ¿Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? Cuáles serán los componentes necesarios del trabajo, las contribuciones y como lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando, predeterminando las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

Es por ello que dirigir una institución tiene implicaciones que se deben tomar muy en cuenta en el proceso mismo de la planificación, ya que no se puede planificar actividades para su posterior desarrollo, sin que antes se haya realizado un diagnóstico adecuado de toda las áreas en las cuales se intervendrá para el alcance y logro de objetivo planteados, sino que también implica el estudio analítico de todas las características de la institución, para este fin de utiliza diferentes estrategias que determinan las necesidades de cada área, llegando al punto de realizar una planificación con la finalidad de intervenir el problema central suscitado, es decir, es preciso encontrar el problema central de la institución, y de este aspecto, se llega al

punto esencial de la planificación, que tiene como punto de partida la generación de estrategias, procesos, actividades que se desarrollarán dentro de la institución.

La planeación consiste en definir en forma sustancial las siguientes categorías expresados en el siguiente esquema:

Tabla N° 1
Elementos de la planificación

	Elementos	Descripción
La Planificación Conformada por características esenciales que tienen relación en la organización, cuyos propósitos tienen un fin común.	PROPÓSITO	Describe lo que se quiere lograr. La meta ideal.
	OBJETIVO	Está compuesto por metas intermedias para lograr el objetivo.
	ESTRATEGIA	Son los pasos y mecanismo que se siguen para el logro de objetivos.
	POLÍTICAS	Son las normas generales, los lineamientos de la organización.
	PROGRAMAS	Son las planeaciones específicas de actividades.
	PRESUPUESTO	Es la programación de recursos financieros necesarios para el logro de objetivos.

Fuente: Elaboración propia. 2020

Por lo tanto, planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades.

Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?) como de los medios (¿cómo debe hacerse?). La planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar.

2.2.7.2. La Organización

Después de que la dirección planea y da formato de las acciones futuras y hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo está guiada por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados o personal se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en el número o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa.

Organizar entonces, es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos

puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos.

Esto significa determinar los siguientes factores:

Tabla Nº 2
Elementos de la organización

La Organización	Elementos	Descripción
Conjunto de elementos que desarrollan actividad a ejecutarse en forma secuencial que tiene un fin común.	JERARQUIZACIÓN	Establece los niveles de mando de una organización.
	DEPARTAMENTALIZACIÓN	Establece la división de áreas y departamentos por actividades comunes.
	DISTRIBUCIÓN DE PUESTOS	Determina las actividades de cada persona.
	DIRECCIÓN	Establece quién o quienes toman decisiones.

Fuente: Elaboración propia. 2020

Los directores deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso también conocido como diseño organizacional.

Según (Chiavenato, I., 2011, pág. 95), menciona que la “organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros”, es por ello que se debe de considerar tomar en cuenta:

- La organización se refiere a estructurar quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a mecánica administrativa.
- Por lo mismo, se refiere "cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades".
- Por idéntica razón, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que "están por estructurarse", más o menos remotamente: ve al futuro, inmediato o remoto.
- La organización nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa, en el sentido de qué puesto y no cuál persona.

2.2.7.3. La Ejecución

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente o director tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el director para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar tareas, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

En este punto esencial, de poner en práctica todas y cada una de las actividades planificadas, cuyo punto de partida son el alcance y logro de objetivos planteados y que éstos son respondidos a medida que se van ejecutando las actividades con los actores primordiales con quienes se debe interactuar a través de procesos y metodologías de ejecución.

Estas actividades importantes en la etapa de ejecución, la que en realidad son de utilidad para el logro de los objetivos planteados, en forma secuencial son las siguientes:

Tabla Nº 3
Elementos de la Dirección

	Elementos	Descripción
La Dirección Dirigir, guiar, coordinar actividades entre los subalternos con un fin común.	INTEGRACIÓN	Consiste en conjuntar a los elementos o miembros del equipo.
	MOTIVACIÓN	Consiste en hacer que la gente se mueva de alguna forma.
	COMUNICACIÓN	Consiste en hacer que los miembros del equipo expresen sus ideas.
	SUPERVISIÓN	Consiste en vigilar que se esté trabajando (no medir).

Fuente: Elaboración propia. 2020

Entonces, se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado. Existen dos estratos para obtener éstos resultados:

- En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de hacer "ejecutar", "llevar a cabo", aquéllas actividades que habrán de ser productivas.
- En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquél que es jefe o director, y precisamente en cuanto lo es, se trata de "dirigir" no de "ejecutar". El jefe en

como tal, no ejecuta sino hace que otros ejecuten. Tienen no obstante su "hacer propio". Este consiste precisamente en dirigir.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Los Directores dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los Directores al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

2.2.7.4. El Control

Los gerentes o directores siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la organización será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al director para que se emprenda una acción correctiva.

Básicamente la fase de control consiste en la medición, evaluación numérica de los resultados alcanzados, tal como sigue:

Tabla N° 4
Elemento de Control

Control	Elementos	Descripción
Toma de decisiones adecuadas tomando en cuenta la dirección de un determinado rol.	MEDICIÓN	Consiste en establecer indicadores de cumplimiento de los objetivos propuestos.
	CORRECCIÓN	Consiste en la determinación de acciones para corregir indicadores defectuosos, también involucra un proceso de retroalimentación.

Fuente: Elaboración propia. 2020

En este marco, el Director debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan hacia las metas establecidas. Esta es la función de control y consta de tres elementos primordiales.

Y que de acuerdo a (Ortega I. y Otros, 2017, pág. 129), el Director debe llevar a cabo o en todo caso ejecutar las siguientes actividades, tomando en cuenta los aspectos mencionados en el Cuadro N° 8, ya que estas características implican, las siguiente acepciones, que inician desde el conocimiento y establecimiento de las normas de trabajo y aplicación, con el análisis de los resultados obtenidos y la toma de decisiones con respecto a las medidas,

Las mismas de acuerdo a:

- Establecer las normas de desempeño.

- Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño.
- Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas.

2.2.8. El proceso administrativo en la gestión educativa

En la gestión educativa, se planifica la acción, pero esto no significa su dominio hasta en su más mínimo detalle, debido a que todos los aspectos metodológicos están presentados en las acciones del proceso de la Gestión Educativa; pero es necesario indicar que en la planificación se encuentran los siguientes aspectos:

- La planificación debe incluir una descripción completa de todos los procedimientos, métodos y tecnologías a usarse para la ejecución y dependerá de la planificación el logro de los objetivos y metas que se haya precisado.
- La actividad organizacional y operacional de la gestión educativa es la más común, porque, requiere de la intuición y creatividad; frente a conocimientos técnicos científicos que también son relevantes para desarrollar una cultura organizativa y eficiente.
- Liderar el manejo de la Gestión Educativa, es una situación que podría presentar dificultades, porque existe una tendencia a creer que todo el funcionamiento de la gestión se debe a una buena organización, sin embargo, no es suficiente una adecuada organización para tener éxitos, sino, contar con un liderazgo que a veces, es difícil encontrar en un solo individuo, con capacidades de desempeño y compromiso de ser un excelente administrador.

- Controlar el proceso de la Gestión Educativa, es otro factor importante que involucra una combinación de elementos, que son varios y distintos a cualquier otro proceso, en su sistema se juzgan valores, criterios, potencialidades, políticas, actitudes sociales, personales, relaciones interpersonales, habilidades, capacidades, motivaciones y valores directivos individuales.

Así entonces en el proceso de gestión en la administración educativa, su ejecución debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

Tabla Nº 5

Elementos del proceso de gestión y administración educativa

Comunicación	Coordinación	Dirección
Informar, socializar, interrelacionar, hacer saber lo que se debe o quiere realizar.	Desarrollar acuerdos y concertar participación de todos los involucrados en equipos de trabajo. (Sinergia)	Orientar, dirigir, dar pautas de acción plena socialización con la sinergia.
Acción	Relaciones Humanas	Seguimiento y evaluación
Operar, ejercer, ejecutar, actuar, desarrollar, procesar, aplicar, realizar, trabajar en equipo.	Integrar al personal docente en el desarrollo de todas las actividades.	Verificar, valorar, vigilar, auxiliar, ayudar, cooperar, aconsejar, retroalimentar, asesorar, el trabajo a realizar y tomar decisiones coherentes en comunidad.

Fuente: Elaboración propia. 2020

Lo que considero con estas apreciaciones en la tabla anterior es que el trabajo de la sinergia debe estar inmerso dentro de los principales aspectos administrativos y de gestión educativa, por medio de los cuales las construcciones de las tareas a desarrollar serán efectivas, así mismo, se considera que la sinergia debe estar presente en todos los sentidos amplios de la educación.

Según (Mamani P., 2015, pág. 80), el concepto de gestión que es extraído del ámbito empresarial (management), recibe aportes desde la sociología y es planteado como una forma de interacción social, desde esta perspectiva, la gestión es relacionada con la acción y pone al centro a los actores protagónicos en procesos de negociación.

En este marco, de manera esquemática, podemos decir que el concepto de gestión engloba:

- a) Los actores (los actores están insertos en una serie de entornos y estructuras que tienen influencia sobre el espacio de maniobra de los actores y sobre las relaciones entre ellos),
- b) Los medios y recursos,
- c) El objeto de la interacción,
- d) Los momentos, espacios o niveles de interacción y
- e) La relación con el contexto amplio (situación socioeconómica, cultural, política, etc.).

Esto quiere decir que son los actores quienes deben decidir, diseñar y negociar las formas de gestión de sus instituciones educativas, empezando por la propuesta educativa que desean, la estructura organizativa, los reglamentos, las formas de

planificación, la administración de recursos, entre otros, visto así, la gestión educativa es una forma de interacción social que involucra diferentes actores, empleando diferentes métodos, recursos y estrategias.

2.2.9. El proceso administrativo en la institución educativa

El personal encargado de dirigir una unidad educativa en cualquiera de los niveles y modalidades de la educación, está obligado a emplear diversas técnicas administrativas para liderar y optimizar el control interno de la institución.

“La administración tradicional de las instituciones está basada en el cumplimiento de los reglamentos y lineamientos generales”. (Chiavenatto, I., 2004, pág. 139)

Cuando se habla del proceso administrativo en un centro educativo, resulta difícil unificar puntos de vista, debido a que la administración del mismo es concebida a través de la conceptualización de saberes específicos que merman en un momento dado los resultados esperados, ignorando los conceptos que maximizarían la eficacia de los procesos y garantizarían la eficiencia de los recursos.

El resultado de que puestos administrativos sean ocupados por personal que no está capacitado, conlleva de primera instancia fallas en el control interno como pérdida de información y falta de información del personal administrativo.

Pese a que las labores administrativas se realizan según manuales de procedimientos administrativos emitidos por las autoridades superiores competentes como el Ministerio de Educación o los SEDUCAS, estos no resuelven de forma satisfactoria la problemática de los centros educativos debido a que cada

uno de ellos requiere de un manual específico que le ayude a resolver su situación de conflictos.

Un problema que atenta directamente al proceso administrativo es el de recursos humanos dado que el Director no tiene la jerarquía para seleccionar a su personal docente y en determinado momento puede tener problemas en la asignación de grupos.

“Los maestros con antigüedad en la unidad educativa ejercen su derecho de tradición: “aquí siempre hemos hecho las cosas así” y los nuevos son asignados por la estructura administrativa laboral sin que haya consulta específica con el director del plantel”. (Manes J.M., 1999, pág. 55)

Con lo expuesto anteriormente se puede determinar que el proceso de gestión no se da de forma plena dado que las fases de planeación, organización, dirección y control están condicionadas a fungir según manuales.

La problemática que viven los centros escolares originada de la globalización marca una variable que obliga al cambio dirigido hacia la calidad; motivo que nos obligara en determinado momento a revisar las teorías económico administrativas para resolver los principales ejes de la calidad: planeación, gestión y dirección.

Lo anterior fundamentado en la persecución de la calidad que de alguna forma nos remite a las normas ISO –quizá no de forma directa- en cuestión de objetivos; en la actualidad existen otro tipo de lineamientos que en determinado momento se pueden utilizar como bases para reglamentar la calidad.

Esto quiere decir que se certificara el proceso de la calidad y no la calidad en sí misma., por ello, probablemente nos suene extraño asociar un “proceso contable” con uno educativo, pero los tiempos que nos avocinan marcan una tendencia de transformación de la educación vista como necesidad social hacia una empresa que tiene por clientes alumnos (o padres de familia) y por productos evaluaciones (o certificados).

Es por tal motivo que antes de plantear una solución para la educación de calidad tendríamos que pensar hacia dónde va y como se va a reglamentar en un futuro; este problema es latente en el país.

2.2.9.1. Componente de la administración y gestión educativa

Existen varios componentes o elementos que forman parte de la gestión dentro un centro educativo. El siguiente grafico muestra la relación existente entre ellos:

- Gestión centrada en los alumnos, la educación de las personas es la razón de ser, el primer y último objetivo de una institución educativa. Por lo tanto, todas las acciones de conducción deben ser canalizadas para el logro de este objetivo institucional.
- Jerarquía y autoridad claramente definidas, la que permite garantizar la unidad de la acción de la organización, en la cual la dirección ejerce funciones de: dirigir, impulsar, ordenar, sin disminuir las características propias de cada instancia.
- Determinación clara de quiénes y cómo se toman las decisiones, significa determinar la responsabilidad que le corresponde a cada persona, estamento, comisión y equipo en la toma de decisiones y en sus resultados.

- Claridad de definición de canales de participación, cada miembro debe conocer las formas, los momentos de su participación y la contribución coherente que ésta debe tener con los objetivos institucionales. Saber dónde, cuándo, cómo, por qué participar y qué resultados puede esperar.
- Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización, tomar en cuenta las habilidades y competencias de cada persona, para considerar su ubicación en el lugar en el que tendrá mejor rendimiento y realización, lo cual contribuirá en la optimización del funcionamiento de la organización.
- Coordinación fluida y bien definida, tener instancias de coordinación ágil y oportuna, mejora la sincronización de acciones, evita esfuerzos innecesarios y permite una mejor acción conjunta.
- Transparencia y comunicación permanente, las acciones realizadas en el centro educativo debe ser de conocimiento general, lo que requiere contar de mecanismos de comunicación, esto contribuirá a tener un clima favorable de relaciones, evitando sospechas, malentendidos y acusaciones innecesarias.
- Control y evaluación eficaces y oportunos para su mejoramiento permanente, el control debe proporcionarnos información que oriente de manera oportuna las decisiones y asegure la dirección eficiente y eficaz que tomen las tareas, en función de los objetivos institucionales.

2.2.9.2. Estructura organizativa

“Es la manera cómo los diferentes órganos e instancias de la organización escolar se interrelacionan, desarrollando determinadas funciones, estableciendo los niveles

de participación y las responsabilidades en la toma de decisiones. Una estructura organizativa busca el desarrollo eficiente, armónico y democrático de la institución escolar”. (Paredes, J., 1996, pág. 93)

En muchos centros educativos, estos documentos, han sido elaborados y se cuenta con conocimientos de ella, pero sólo con un fin: “por cumplirlos”, lo que resta la verdadera importancia y funcionalidad de estos elementos de la estructura organizativa de los centros. “El organigrama permite ver los órganos e instancias, el manual de organización describe las funciones y que relaciones se establecen entre ellos, de tal forma que todos y cada uno de los miembros de la institución educativa conozcan sus funciones y responsabilidades. El manual de procedimientos sirve para evitar burocracia y hacer ágiles los trámites y procedimientos”. (Paredes, J., 1996, pág. 105)

2.2.9.3. Clima institucional

“Es el ambiente generado en una institución a partir de las vivencias cotidianas de los miembros en la escuela. Estas percepciones tienen que ver con las actitudes, creencias valores y motivaciones que cada uno tiene y se expresa en las relaciones personales y profesionales”. (Quispe L., 1998, pág. 33)

Es de suma importancia en una entidad educativa debido a que se trabaja con seres humanos y buena parte de los servicios que se ofrecen a los alumnos/estudiantes/participantes está dado, no sólo por lo que se dice y hace dentro de un ambiente; sino también, por lo que ellos constatan de nuestro comportamiento cotidiano.

Se puede considerar al clima institucional como reflejo de la gestión, ya que no sólo es producto de buenas voluntades si no también fruto de los elementos desarrollados anteriormente. Además, favorece notablemente a la eficiencia del logro de los objetivos.

2.2.9.4. Clima organizacional

“El tema se lo asume como la relación humana existente entre las personas, en un plano formal, fortalecida por la estructura organizativa; caracterizado por el acatamiento de reglamentos, instructivos, además, del cumplimiento de normas disciplinarias, planificaciones y programas”. (Quispe L., 1998, pág. 43)

Las relaciones interpersonales condiciones y estímulos de trabajo; conjunto de elementos objetivos y subjetivos que al interactuar configuran un ambiente que se estructura de las particularidades de la percepción de las personas y reflejan experiencias, emociones, estados de ánimo junto a sentimientos, principios y valoraciones. El clima institucional es un factor más que condiciona el funcionamiento de la institución, al grado de afectar procesos y resultados.

2.2.9.5. Características de un buen clima organizacional

Para establecer las características de un clima de organización favorables se hace necesario hacer referencia a elementos objetivos y subjetivos, sometidos a una valoración emocional, con base en expectativas individuales y colectivas en un determinado contexto, en este caso, el contexto de la unidad educativa.

Son relaciones interpersonales gratificantes, con respeto a los derechos, tolerancia en el disentimiento y confianza (diálogo, flexibilidad y cooperación mutua); lo que implica reconocimiento profesional y compromiso con el trabajo (responsabilidades,

derechos, aportar y presentar iniciativas) apoyados por las condiciones de trabajo: salarios dignos, ambientes de trabajo adecuados y espacios físicos determinados y confortables.

2.2.10. Convivencia en la comunidad educativa

Uno de los elementos que atañe el relacionamiento con las personas, con los movimientos y organizaciones sociales donde la y el gestor son impulsores de la interacción con la población, con las personas de la comunidad pues pierde pertinencia un gestor educativo que no sepa convivir con la comunidad, que no sepa dialogar que no sepa resolver conflictos, que no sepa interpretar las formas de actuar desde la diversidad cultural y poblacional desde la identidad del ser humano.

La participación comunitaria, constituye el motor que impulsa y dinamiza las actividades en la gestión institucional administrativa y la gestión curricular; por lo tanto, directivos, docentes, estudiantes madres y padres de familia, instituciones y organizaciones del entorno son los sujetos (actores) de la gestión Educativa comunitaria y la transformación educativa. Por esto la o el gestor educativo será un emprendedor comunitario en la permanente búsqueda de relacionarse con la comunidad, sus instituciones y organizaciones, en procura de desarrollar tareas inherentes al proceso educativo como los proyectos socioproductivos.

De la misma manera la o el administrador debe generar un clima favorable de convivencia comunitaria y armónica entre todas las personas comprometidas con el quehacer de la institución educativa, para este aspecto debe de desarrollar actividades de socialización, entablar diálogos con la comunidad educativa, desarrollar un buen rol de liderazgo, así como la interacción entre el personal administrativo y maestros.

Con relación a la participación social comunitaria, de acuerdo a (Ley 070, 2009), en su artículo 92 establece que las instancias de participación Social Comunitaria en la Educación, están conformadas por las organizaciones e instituciones relacionadas a la educación, con representatividad, legitimidad y correspondiente a su legitimación.

Su estructura comprende

- a) Congreso plurinacional de Educación.
- b) Consejo Educativo Plurinacional.
- c) Consejos educativos de naciones y pueblos indígenas originarios campesinos
- d) Consejos Educativos Social Comunitarios, a nivel Departamental, Regional, Distrital, de Núcleo y Unidades Educativas.
- e) Consejos Consultivos del Ministerio de Educación.

Sin duda los espacios de participación de la comunidad están planteados, ahora se trata de establecer una dinámica constante, mediante la cual podamos dar respuesta permanente y con sentido a las necesidades, problemas y expectativas desde nuestro accionar cotidiano.

Cabe recalcar que en esta perspectiva, cuando un profesor se reconoce y valora su quehacer, es consciente del impacto de sus acciones, procura cuidar su imagen, su comportamiento y la manera en que trata a los demás, así mismo identifica sus competencias, busca la renovación, innovación y creatividad en su práctica docente,

junto a sus estudiantes explora sus potencialidades, fomenta la empatía, inclusión y trabajo colaborativo en aulas realmente democráticas, aspectos que debe de priorizar también en la administración educativa.

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de investigación

El enfoque de investigación es cuantitativo, porque a través de las técnicas e instrumentos a ser utilizados permitieron obtener datos estadísticos por medio de los cuales se pudo desarrollar actividades de sinergia que fueron desarrollados dentro de la administración de la Unidad Educativa Gualberto Villarroel.

Este tipo de instrumentos cuantitativos “representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta,”. (Hernández, Roberto y otros, 2014, pág. 134)

3.2. Tipo de Investigación

Muy frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos que repercuten dentro de un determinado ámbito de estudio, es por ello que el tipo de investigación utilizado es descriptivo:

“En un estudio descriptivo, se seleccionan una serie de cuestiones y se miden cada una de ellas independientemente para así y valga la redundancia describir lo que se investiga”. (Hernández, Roberto y otros, 2014, pág. 160)

Por tanto, se busca como es y se manifiestan determinados fenómenos, haciendo posible que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea

sometido a análisis que miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o exponentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

3.3. Métodos de Investigación

Es preciso conocer de forma puntal que es el método y su importancia del proceso de investigación, es por ello que se define como “una especie de brújula en la que no se produce automáticamente el saber, pero que evita perdernos en el caos aparente de los fenómenos, aunque solo sea porque nos indica como no plantear los problemas y como no sucumbir en el embrujo de nuestros prejuicios predilectos”. (Briones, G., 2002, pág. 34)

De tal manera que teniendo en cuenta estos aspectos, en el desarrollo de la investigación se determinan el uso de los métodos inductivo y deductivo, los cuales se explican de la siguiente manera:

a. Método inductivo

Es una forma de razonamiento mental que va de los hechos concretos y particular para llegar a establecer principios generales. Es también definido como el proceso por el cual, a partir de situaciones de carácter particular, se llega a conclusiones generales.

Este método es utilizado dentro del proceso de investigación, porque a partir del análisis contextual de la sinergia dentro de la administración educativa, que toma como ámbito de estudio la Unidad Educativa Gualberto Villarroel, pretende obtener datos que posteriormente serán mostrados de forma general, de ahí que las características de este método parte de lo particular a lo más general.

b. Método deductivo

Es el razonamiento mental, un proceso intelectual que parte de conocimientos generales hasta llegar a conocer un fenómeno particular. Este método es utilizado en el proceso de investigación, debido a que se parte de conocimientos generales relacionados al tema objeto de estudio, el mismo que es analizado y sintetizado a nuestro contexto, es decir, que el uso de información primaria es empleado para desarrollar conceptos y percepciones propias en relación al espacio de investigación, es decir, trasladar a nuestro entorno en relación al problema identificado.

3.4. Diseño de Investigación

El diseño metodológico empleado dentro del proceso de investigación es No Experimental, debido a que permite identificar y cuantificar el grado de incidencia en un solo momento y en un determinado grupo de personas, es decir, que no se manipula variables y no se aplica tratamiento alguno a los sujetos de investigación, si no que se observa y obtiene datos tal como está en su contexto natural.

“Los diseños No Experimentales no manipulan deliberadamente las variables de estudio, es decir, no se aplica una variable para observar su efecto sobre una o más variables”. (Hernández, Roberto y otros, 2014, pág. 184)

Por tanto, el diseño No Experimental es particularmente útil para estudiar problemas en los cuales no se puede tener control absoluto de las situaciones, pero se pretende tener el mayor control posible, aun cuando se estén usando grupos ya formados, es decir, no se aplica tratamiento al grupo de personas que son parte de la investigación.

3.5. Población y Muestra

3.5.1. Población

Se ha establecido la población objeto de estudio y que, de acuerdo a las nóminas de todo el personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Gualberto Villarroel, oscila aproximadamente en 46 maestros y maestras, los cuales se constituyen en la población de manera directa como objeto de estudio.

3.5.2. Muestra

Se establece el uso de la muestra No Probabilística, la misma que se la conoce con el nombre de muestra empírica, consiste en establecer el tamaño y características de la muestra de acuerdo a criterios del investigador o del encargado de establecer la muestra.

“La elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador”. (Hernández, Roberto y otros, 2014, pág. 209)

Por tanto, este puede ser intencional, sin normas y accidental.

- Intencional, para un estudio cualquiera el director de un programa académico selecciona a un determinado grupo de alumnos en forma arbitraria.
- Sin normas, es aquella que se efectúa sin ningún criterio. Ejemplo: la última cuadra de la calle Comercio o los diez primeros alumnos de la lista.
- Accidental, consiste en que progresivamente se registra un número determinado de casos de acuerdo con el orden de llegada hasta completar una cuota que el investigador haya fijado como necesaria.

Por tanto, una vez precisada la población y el tipo de muestra que se empleará, en el siguiente cuadro se da a conocer la cantidad de la unidad muestral seleccionada para el sujeto de estudio e investigación:

Tabla N° 6
Identificación de la muestra

GRUPO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Docentes	40	90%
Administrativos	6	10%
TOTAL	46	100%

Fuente: Elaboración propia en base a nóminas de la U.E. 2020

Constituyéndose de esta manera el total de la población objeto de estudio, el cual oscila en 46 docentes y administrativos de la Unidad Educativa Gualberto Villarroel de Distrito 14 de la ciudad de El Alto.

3.6. Técnicas e Instrumentos

3.6.1. Técnicas

De acuerdo al proceso de investigación se empleó las siguientes técnicas de investigación, para el alcance y logro de los objetivos planteados.

a. La observación participante

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos, por ello la observación se caracteriza por ser una de las técnicas más efectivas para recolectar los datos en la investigación, ya que gracias a esta se logra una familiarización con

el ambiente o la realidad misma como resultado de un aprendizaje continuo y cotidiano posible mediante una observación efectuada con un interés permanente.

“La observación como técnica de acopio de datos debe reunir ciertas particularidades o poseer ciertos mecanismos que permiten someter a comprobación a través de variables o en su caso de indicadores”. (Briones, G., 2002, pág. 74)

Por ello, se utilizó la observación dentro de la investigación, porque esta es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis, es por ello que al aplicar la observación en los sujetos de investigación tiene por finalidad recopilar datos y cuantificarlos para posteriormente analizarlos y explicarlos, dando a conocer de esta manera la importancia de la sinergia dentro de la administración educativa.

b. La Encuesta (Cuestionario)

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador, para ello, a diferencia de la entrevista u otra técnica, se utilizó un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos de investigación, a fin de que las contesten igualmente por escrito.

“La encuesta es un conjunto de técnicas destinadas a recoger, procesar y analizar informaciones que se dan en unidades o en personas de un colectivo determinado”. (Briones, G., 2002, pág. 81)

Por ello se empleó la encuesta con la finalidad de poder recopilar datos a obtenerse en los sujetos de investigación, dicha técnica será aplicada al personal administrativo y docente de la Unidad Educativa Gualberto Villarroel.

3.6.2. Instrumentos

De acuerdo a las técnicas utilizadas se ha puesto en práctica los siguientes instrumentos:

- **Ficha de observación participante**, la misma destinada a los sujetos de investigación, aplicados en el ambiente educativo.
- **Encuesta**, es el instrumento (Pre test y Post Test) que se empleará en los sujetos objeto de estudio para conocer sobre la importancia de las actividades de la sinergia en la administración educativa.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación

La aplicación de instrumentos es un elemento esencial para poder precisar el levantamiento de datos que permitan identificar las diversas situaciones entre sinergia y otras actividades que se ejecutan y/o desarrollan en el trabajo administrativo y pedagógico, los cuales se generan dentro del ámbito objeto de estudio, en tal sentido es preciso mencionar que a nadie le gusta ser evaluado, lo que ha producido que muchos maestros y maestras al principio se muestren reacios de poder brindar información que puedan coadyuvar con la investigación, pero que poco a poco fueron desprendiéndose de esta desconfianza y pudieron ayudar con los datos obtenidos, así mismo el poder iniciar actividades que permitan obtener datos precisos.

Fue así que dentro de esta experiencia se estableció un relacionamiento de socialización y confraternización, con la aclaración correspondiente de que los datos obtenidos no influyen en el trabajo que desarrollan y no interfieren en su labor pedagógica, sino que tratan de mostrar y desarrollar un trabajo comunitario, coordinado, socializado, que ofrece trabajar de manera conjunta y coordinada con un fin objetivo, el cual es el de desarrollar la institución educativa, con el cual los maestros, maestras y personal administrativo se identificaron y posibilitaron su participación.

En tal sentido, en el presente capítulo se hace mención y referencia a los siguientes contenidos.

- Cuadros de datos generales obtenidos en todo el personal docente y administrativo.
- Gráfico de datos generales.
- Cuadros de datos por indicadores del Pre Test y Post Test.
- Gráficos de datos por indicadores del Pre Test y Post Test.

Estos datos fueron obtenidos con la participación de todo el personal docente, no se pudo llegar al 100% debido a que dentro de los días hábiles de trabajo, algunos maestros trabajan con horas de acumulo, así mismo, otros maestros tienen un día libre de acuerdo a las horas de trabajo, por otro lado el personal administrativo como el director, algunas veces tiene reuniones a las cuales debe de asistir en representación de la Unidad Educativa ante las autoridades del Ministerio de Educación como ser la Dirección Distrital, la Dirección Departamental y otras instancias.

Por ello, teniendo conocimiento de estos datos obtenidos a partir de los instrumentos aplicados, estos se representan de la siguiente manera:

4.2. Datos Estadísticos

4.2.1. Datos del Pre y Post Test

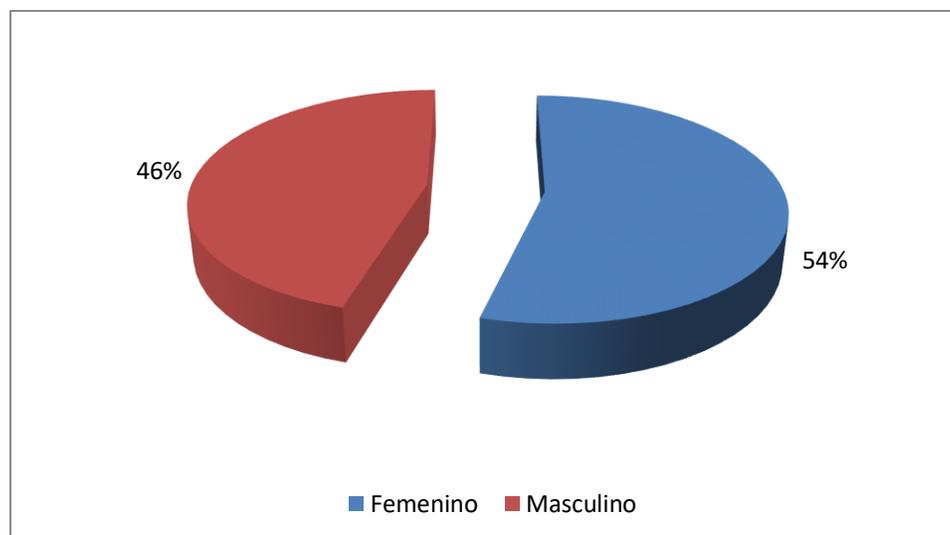
1. Datos demográficos

CUADRO Nº 1
RELACIÓN DE MAESTROS, MAESTRAS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO
POR SEXO

INDICADOR	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Femenino	25	54%
Masculino	21	46%
TOTAL	46	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 1
RELACIÓN DE MAESTROS, MAESTRAS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO
POR SEXO



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

De acuerdo a los datos obtenidos del instrumento aplicado, una vez que se ha considerado la muestra objeto de estudio, es importante conocer sobre el total del

100% la cantidad de maestros y maestras incluido el personal administrativo si son de sexo femenino y/o masculino, de los cuales se pudo evidenciar que el 54% han respondido indicando que pertenecen al sexo femenino seguido del 46% del cual se pudo evidenciar que son maestros de sexo masculino, datos importantes que es necesario conocer para el alcance de los objetivos temáticos abordados en la presente investigación

Estos datos son claros al momento de verificar que en su mayoría el personal que trabaja en las dependencias de la Unidad Educativa Gualberto Villarroel de la ciudad de El Alto, son de sexo femenino, lo que permitirá de la misma manera precisar de forma clara la relación de participación, convivencia, solidaridad, socialización, armonía, equipos comunitarios, trabajo coordinado por sexo, considerándose de esta manera aspectos importantes que es preciso ponderar dentro del trabajo administrativo, es decir, las estrategias aplicadas por el Director y su personal administrativo ante el logro de objetivos y metas comunes de la institución educativa.

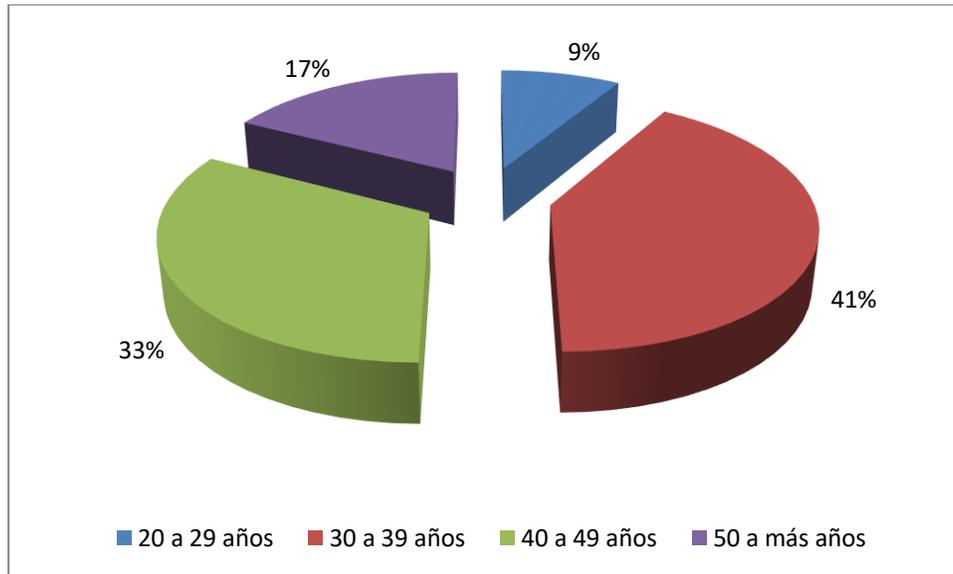
2. Edad

CUADRO N° 2
RELACIÓN DE LA EDAD DE LOS MAESTROS, MAESTRAS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO

INDICADOR	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
20 a 29 años	4	9%
30 a 39 años	19	41%
40 a 49 años	15	33%
50 a más años	8	17%
TOTAL	46	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 2
RELACIÓN DE LA EDAD DE LOS MAESTROS, MAESTRAS Y PERSONAL
ADMINISTRATIVO



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Con relación a la edad del personal de maestros y maestras, así como el personal administrativo, de acuerdo a los datos obtenidos del 100% de maestros se pudo evidenciar que el 41% cuenta con alrededor de 30 a 39 años de edad, el 33% oscila aproximadamente entre los a 49 años de edad, el 17% oscila entre los 50 años o más de edad y finalmente el 9% del personal cuenta entre 20 a 29 años de edad.

Lo que es preciso resaltar de estos datos es que en su mayoría los maestros y maestras se encuentran en edad adulta, ero algo negativo que podría tener dentro de la institución educativa fuera las personas que cuenta con más de 50 años, debido a que la fuerza de trabajo no es la misma ni mucho menos el nivel de organización actual en las actividades educativas.

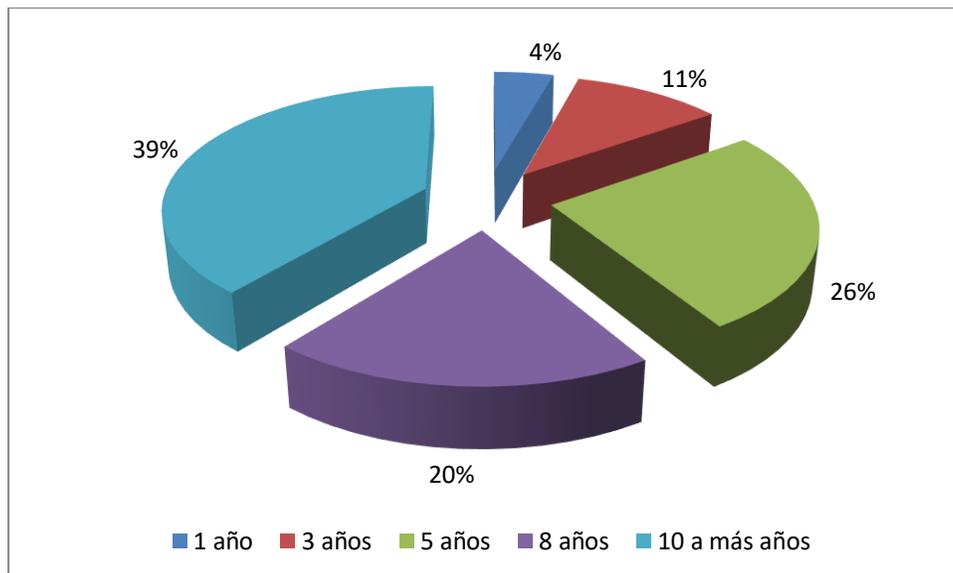
3. ¿Cuánto tiempo trabaja en esta institución educativa?

CUADRO N° 3
TIEMPO DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

INDICADOR	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
1 año	2	4%
3 años	5	11%
5 años	12	26%
8 años	9	20%
10 a más años	18	39%
TOTAL	46	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 3
TIEMPO DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Si bien se ha conocido el sexo y la edad de las personas que desarrollan sus funciones en la Unidad Educativa Gualberto Villarroel de la ciudad de El Alto, donde del 100% de encuestados el 39% trabaja alrededor de 10 años o más dentro de la institución educativa, seguida del 26% que trabaja alrededor de 5 años, el 20% trabaja alrededor de 8 años, el 11% trabaja aproximadamente 3 años en la institución educativa y finalmente el 4% que trabaja recientemente por un año.

Estos datos hacen ver que de acuerdo a la antigüedad existirá mayor conocimiento con respecto a las actividades de organización y planificación aplicadas en la Unidad Educativa, así mismo las estrategias que son aplicadas para el alcance y logro de su objetivo junto con una evaluación que se podría realizar al personal administrativo sobre el trabajo que desarrolla en bien de los objetivos comunes de la institución educativa y el personal de maestros y maestras.

4. ¿Se han presentado problemas de relacionamiento en la organización y planificación pedagógica de la unidad educativa?

CUADRO Nº 4

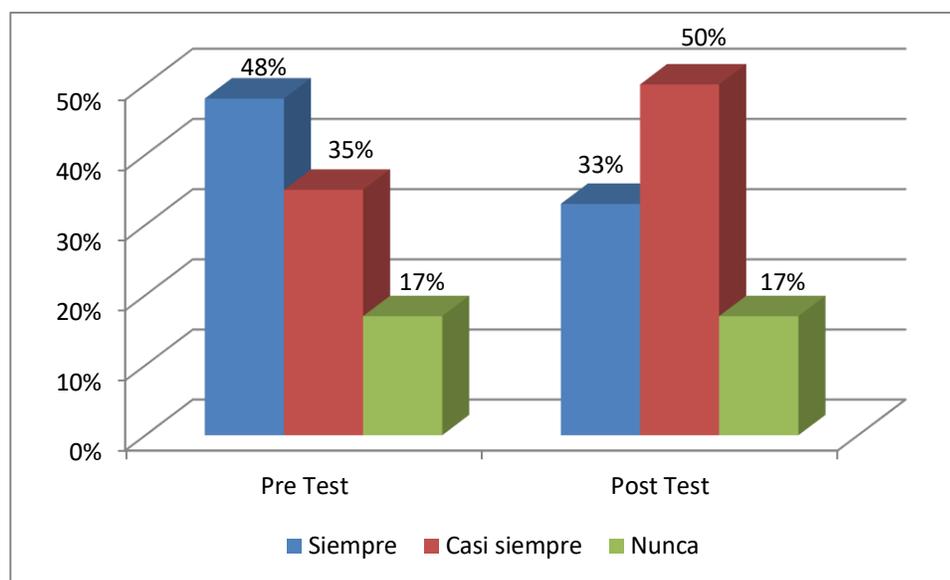
SITUACIONES PROBLEMÁTICAS EN LA ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN PEDAGÓGICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA

INDICADOR	Pre Test		Post Test	
Siempre	22	48%	15	33%
Casi siempre	16	35%	23	50%
Nunca	8	17%	8	17%
TOTAL	46	100%	46	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 4

SITUACIONES PROBLEMÁTICAS EN LA ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN PEDAGÓGICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta del Pre Test y Post Test realizada se consultó a los participantes si se han presentado problemas de relacionamiento en la organización y planificación pedagógica de la unidad educativa, se pudo evidenciar que en el Pre Test el 48% de maestros y maestras indicaron Siempre hubo problemas, seguido del 35% que responde indicando que casi siempre se presentan problemas y finalmente el 17% de maestros mencionan que nunca se han presentado problemas en la organización y planificación.

Mientras que en los datos del Post test, posterior a la aplicación de actividades donde se interpuso la presencia de sinergia en el trabajo de organización y planificación educativa, se ha realizado un simulacro de planificación del plan de

contingencia, donde se pudo establecer que el 50% de maestros y maestras menciona que casi siempre existirían divergencias de opiniones y planes que se quieran desarrollar a este aspecto el Director debe ser principal orientador para que esta situación no persista, así mismo el 33% de maestros responde indicando que aún persisten los problemas de organización y planificación seguida del 17% que responde nunca se presentan problemas.

Hubo una importante variación de datos obtenidos en relación al Pre Test y Post Test, donde se evidencia un cambio entre los indicadores Siempre y Casi siempre, cuya magnitud cambia, pero se mantienen el rango de respuestas dada por los maestros y personal administrativo debido a que por estas divergencias es que surgen estrategias para conducir y llevar adelante las actividades educativas de la institución educativa, salvo que dentro de las problemáticas que se asumen en este tipo de reuniones se tratan temáticas que atingen a la comunidad educativa.

Por otro lado las problemáticas de estudiantes, padres de familia y los estudiantes y que con las acciones tomadas en cuenta se pretende brindar actividades que permitan socializar y solucionar algunos de estos problemas identificados, tal es el caso que en la presente gestión se viene desarrollando actividades que están relacionadas al Plan de Contingencia contra toda forma de violencia en contra de la mujer o en su caso violencia de género al cual están relacionadas todas las actividades pedagógicas.

5. ¿Cómo considera el tipo de liderazgo y relacionamiento que ejerce el Director en su Unidad Educativa durante la gestión educativa?

CUADRO Nº 5

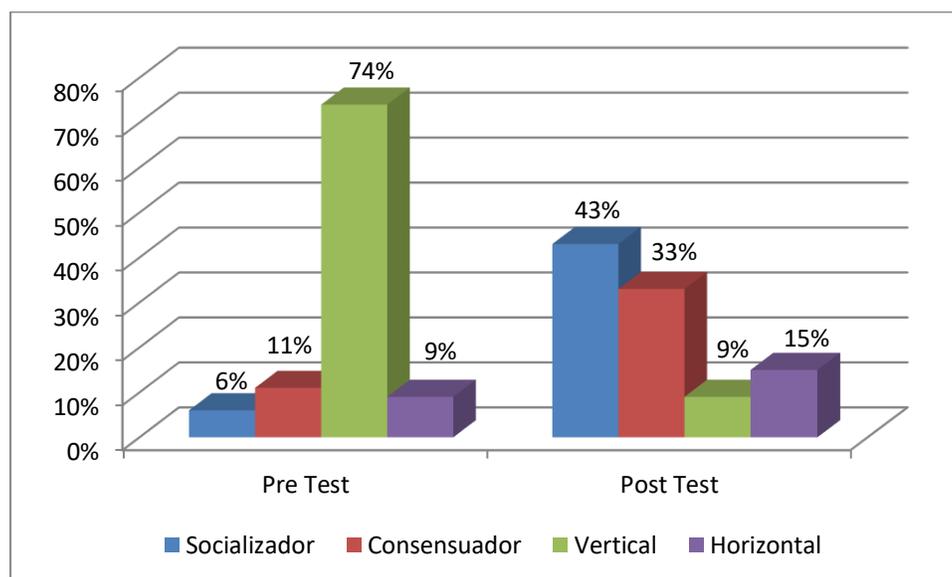
TIPO DE LIDERAZGO EJERCIDO POR EL DIRECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA

INDICADOR	Pre Test		Post Test	
Socializador	3	6%	20	43%
Consensuador	5	11%	15	33%
Vertical	34	74%	4	9%
Horizontal	4	9%	7	15%
TOTAL	46	100%	46	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 5

TIPO DE LIDERAZGO EJERCIDO POR EL DIRECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Se ha consultado sobre el tipo de liderazgo y relacionamiento que ejerce el Director en su Unidad Educativa durante la gestión educativa, donde claramente se pudo evidenciar que de acuerdo a las respuestas dadas en el Pre Test por los maestros y el personal administrativo que en un 74% considera al Director en un tipo de liderazgo vertical, seguida del 11% que lo considera un líder que busca consensos, seguida el 9% que menciona es un líder horizontal y finalmente el 6% responde indicando que es un líder socializador.

Así mismo de acuerdo a los datos del Post Test, se evidencia que a partir de las actividades desarrolladas en el trabajo de campo junto al personal administrativo y maestros el 43% responden que el Director es un líder socializador, así mismo el 33% encierra en la categoría de líder que busca consensos con los diferentes actores de la comunidad educativa, el 15% de maestros responde indicando que es un líder horizontal y finalmente el 9% de maestros y maestras aun considera al Director como un líder verticalista.

Como se pudo evidenciar que de acuerdo a los datos del Pre Test y posterior a las actividades desarrolladas aplicando la sinergia en el trabajo educativo en el Post test, se evidencian importantes cambios en la estructura organizacional así como en la percepción que tienen los maestros y maestras en relación al liderazgo ejercido por la administración del Director de la Unidad Educativa, donde se lo consideraba como un líder vertical, es decir, un líder autoritario, pero a partir de las estrategias de intervención desarrolladas sobre la forma de convivencia con la sinergia en todas las actividades que desarrolla el Director pudo comprender su rol dentro de la Unidad Educativa y así mismo pudo encaminar todas las actividades educativas buscando consensos y socializando con los diferentes actores las decisiones o planes trazados para el logro de los objetivos institucionales, aportando de esta manera a un clima institucional y organizacional estable.

6. ¿Aplican estrategias como el trabajo en equipos comunitarios entre maestros y maestras?

CUADRO N° 6

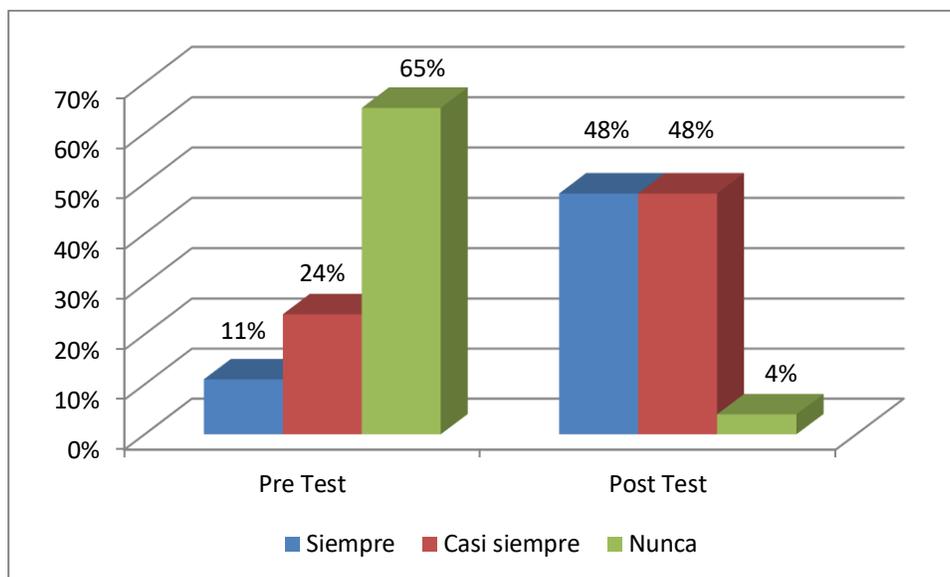
**APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPOS COMUNITARIOS
ENTRE MAESTROS Y MAESTRAS**

INDICADOR	Pre Test		Post Test	
Siempre	5	11%	22	48%
Casi siempre	11	24%	22	48%
Nunca	30	65%	2	4%
TOTAL	46	100%	46	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 6

**APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPOS COMUNITARIOS
ENTRE MAESTROS Y MAESTRAS**



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Otro aspecto importante es la aplicación de estrategias como el trabajo en equipos comunitarios entre maestros y maestras, aspectos relacionados con la sinergia, donde de acuerdo a los datos del Pre Test del 100% se evidencia que el 65% de maestros participantes considera que nunca se han aplicado estrategias de estas características, seguido del 24% de maestros que también mencionan que casi siempre se han aplicado pero que el porcentaje mínimo del 11% indica que siempre se han aplicado estas estrategias, pero que es un dato mayor el que responde indicando que nunca se han aplicado ninguna de las estrategias mencionadas.

Los datos del Post Test, son claros y evidentes al dar a conocer que del 100% de maestros, maestras y personal administrativo de la Unidad Educativa Gualberto Villarroel de la ciudad de El Alto, el 48% responde indicando que si se aplican estrategias como el trabajo en equipos comunitarios entre maestros y maestras, así mismo el otro 48% responde indicando que casi siempre se aplican estas estrategias, que quiere decir, que las actividades desarrolladas en la propuesta de trabajo han sido bien recibidas y comprendidas sobre desarrollar trabajos en comunidad.

De todos estos datos obtenidos, tan solamente un mínimo 4% de maestros que indican que nunca se aplican estas actividades, del cual es preciso señalar que no todos los maestros asistieron a las actividades desarrolladas, debido a diferentes factores mencionados, tales como las diferencias de horas centrales y de acumulo que tienen en la institución educativa, de la misma manera otro factor es el día libre por semana de acuerdo a carga horaria laboral, y que finalmente algunos maestros mencionan que prefieren pasar clases a recibir capacitaciones y/u orientaciones en su labor, es decir, no le otorgan la debida y adecuada importancia para fortalecer su labor pedagógica dentro del aula y la propia comunidad educativa.

7. ¿Desarrollan trabajo conjunto entre a los maestros y maestras con un fin en común?

CUADRO N° 7

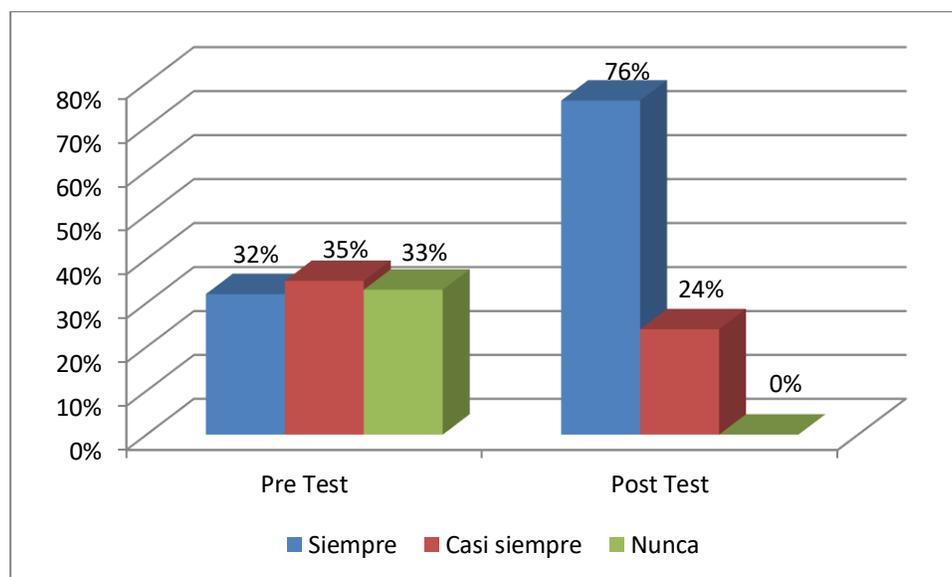
**DESARROLLA ACTIVIDADES DE TRABAJO CONJUNTO CON FINES
COMUNES EN LA UNIDAD EDUCATIVA**

INDICADOR	Pre Test		Post Test	
	Siempre	15	32%	35
Casi siempre	16	35%	11	24%
Nunca	15	33%	0	0%
TOTAL	46	100%	46	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 7

**DESARROLLA ACTIVIDADES DE TRABAJO CONJUNTO CON FINES
COMUNES EN LA UNIDAD EDUCATIVA**



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Se ha considerado realizar la consulta al 100% de maestros, maestras y personal administrativo sobre el desarrollo de trabajo conjunto con un fin en común, donde de acuerdo a los datos del Pre Test se ha podido conocer que el 35% responde indicando que casi siempre se han realizado actividades con un fin común, seguida del 33% que ha respondido que nunca han tenido un fin común en específico y finalmente el 32% que han respondido indicando que siempre se ha trabajado en base a un fin común dentro de la institución educativa.

Como se pudo evidenciar existen opiniones diferentes sobre las actividades con un objetivo común, debido a que al contar con niveles diferentes, entonces no todas las actividades desarrolladas tienen la misma percepción, por ello al enfocar la sinergia con el plan de contingencia del Ministerio de Educación sobre la violencia contra la mujer y de género, se ha podido evidenciar que el 76% de maestros, maestras y personal administrativo ha orientado su percepción sobre el trabajo dentro de la institución educativa percibe un fin común, el cual hace referencia a la formación pedagógica y educativa, seguida del 24% que menciona casi siempre, es decir, se ha comprendido el trabajo de la sinergia en la unidad educativa Gualberto Villarroel de la ciudad de El Alto.

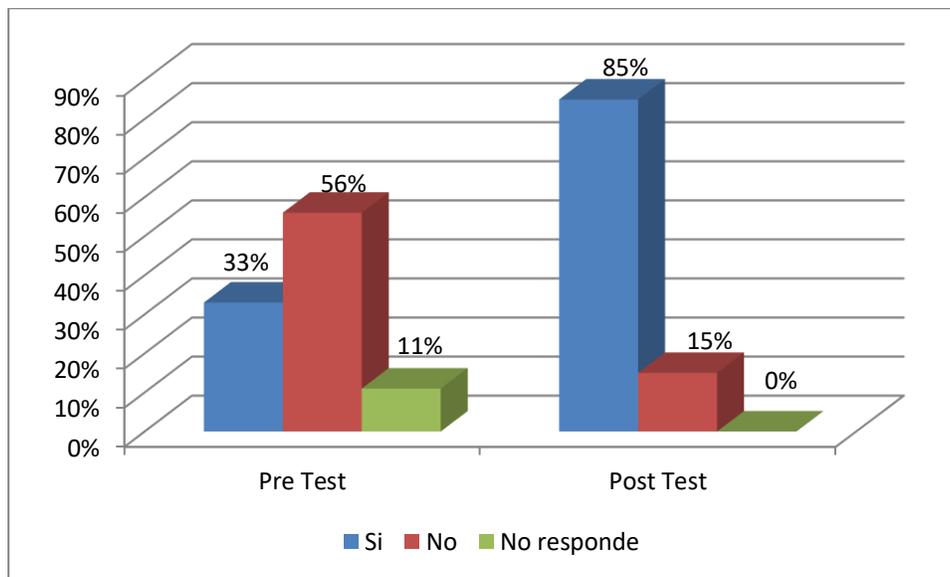
8. ¿Conoce el término sinergia?

CUADRO Nº 8
CONOCIMIENTO DEL SIGNIFICADO DE SINERGIA

INDICADOR	Pre Test		Post Test	
Si	15	33%	39	85%
No	26	56%	7	15%
No responde	5	11%	0	0%
TOTAL	46	100%	46	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 8
CONOCIMIENTO DEL SIGNIFICADO DE SINERGIA



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Continuando con la obtención de datos estadísticos, tanto del Pre Test así como del Post Test, se ha considerado tomar en cuenta dentro de los ítems sobre el conocimiento del término sinergia el cual de acuerdo a estrategias grupales de trabajo fue aplicado como propuesta, es por ello que antes de poder aplicar estas estrategias en el Pre Test se ha conocido que del 100% el 56% menciona que NO conoce el término sinergia, seguida del 33% que respondieron Si conocer el término sinergia, mientras que el 11% No Responde a la pregunta realizada.

Una vez que se ha llevado a cabo la capacitación, se ha dado a conocer el concepto, las características e importancia del término sinergia, a partir de estas actividades se pudo evidenciar que del total de la población objeto de estudio, de acuerdo a los datos Post Test, el 85% ha respondido de forma afirmativa, indicando conocer el término sinergia, seguida del 15% restante que ha respondido aun No conoce el

término, pero que no deja de lado realizar investigaciones para identificar su significado e importancia.

9. ¿Qué cree que signifique la palabra sinergia?

CUADRO Nº 9

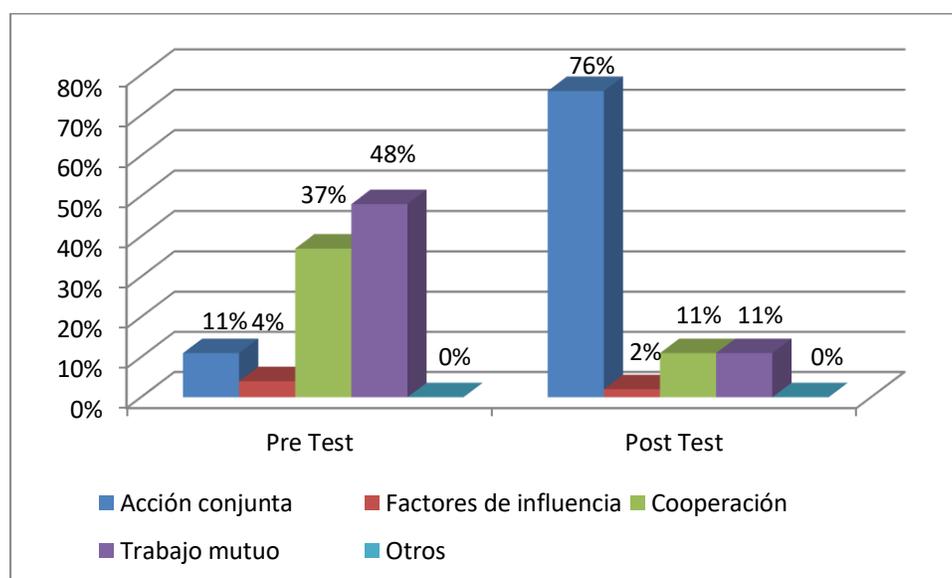
IDENTIFICACIÓN DEL SIGNIFICADO DE LA PALABRA SINERGIA

INDICADOR	Pre Test		Post Test	
Acción conjunta	5	11%	35	76%
Factores de influencia	2	4%	1	2%
Cooperación	17	37%	5	11%
Trabajo mutuo	22	48%	5	11%
Otros	0	0%	0	0%
TOTAL	46	100%	46	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 9

IDENTIFICACIÓN DEL SIGNIFICADO DE LA PALABRA SINERGIA



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Con el presente indicador se ha precisado conocer el significado de la palabra sinergia, donde de acuerdo a datos del Pre Test, el 48% de maestros, maestras y personal administrativo ha mencionado que es Trabajo Mutuo, mientras que el 37% respondió indicando que es Cooperación, el 11% ha respondido mencionado que una acción conjunta y finalmente el 4% responde indicando que son factores de influencia, teniendo tan solamente una cantidad de 11% que tenían conocimiento sobre el significado de la sinergia.

Aplicada la propuesta en el personal objeto de estudio, los datos del Post Test son muestran que las actividades desarrolladas han tenido el impacto esperado, es decir, que la población objeto de estudio el 76% ha identificación y comprendido el significado de la palabra sinergia como Acción Conjunta, seguida del 11% que ha identificado como Cooperación y Trabajo mutuo, un mínimo 2% responde indicando que son factores de influencia.

10. ¿Aplicaría la sinergia en sus actividades cotidianas?

CUADRO Nº 10

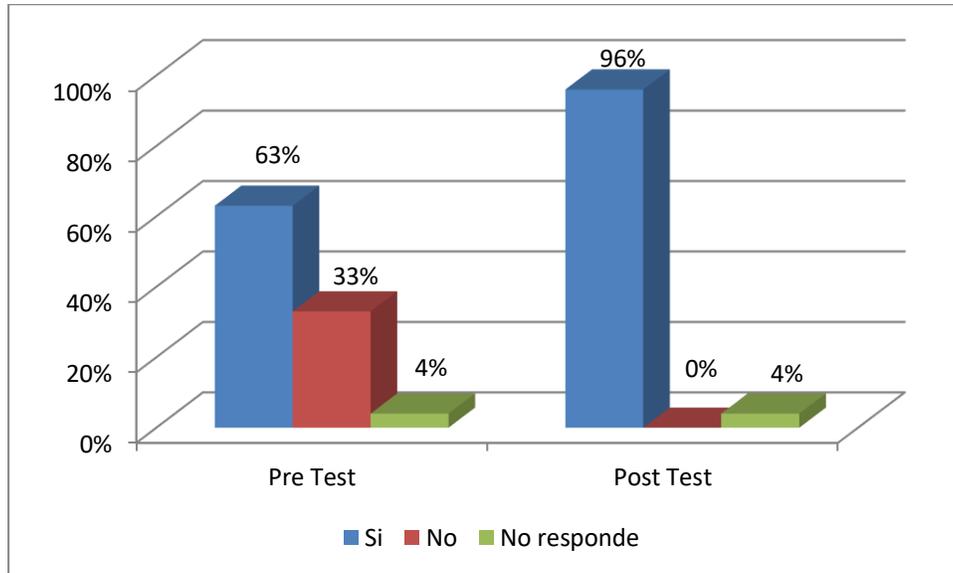
APLICACIÓN DE LA SINERGIA EN LAS ACTIVIDADES COTIDIANAS

INDICADOR	Pre Test		Post Test	
Si	29	63%	44	96%
No	15	33%	0	0%
No responde	2	4%	2	4%
TOTAL	46	100%	46	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 10

APLICACIÓN DE LA SINERGIA EN LAS ACTIVIDADES COTIDIANAS



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Los datos obtenidos del Pre Test identifican de forma clara que tanto maestros, maestras y personal administrativo el 63% Su aplicaría la sinergia en sus actividades cotidianas, mientras que el 33% responde indicando No y finalmente el 4% No responde a la pregunta realizada.

Así mismo, de acuerdo a los datos del Post Test se evidencia que el 96% Si aricaría la sinergia en sus actividades cotidianas debido a que identifica como muy importante, seguida el 4% No responde a la pregunta realizada, pero podría decirse que la sinergia ayudaría en todas las actividades que una persona conlleva para obtener objetivos óptimos.

11. ¿Considera que la sinergia sería útil dentro del proceso educativo en el aula?

CUADRO Nº 11

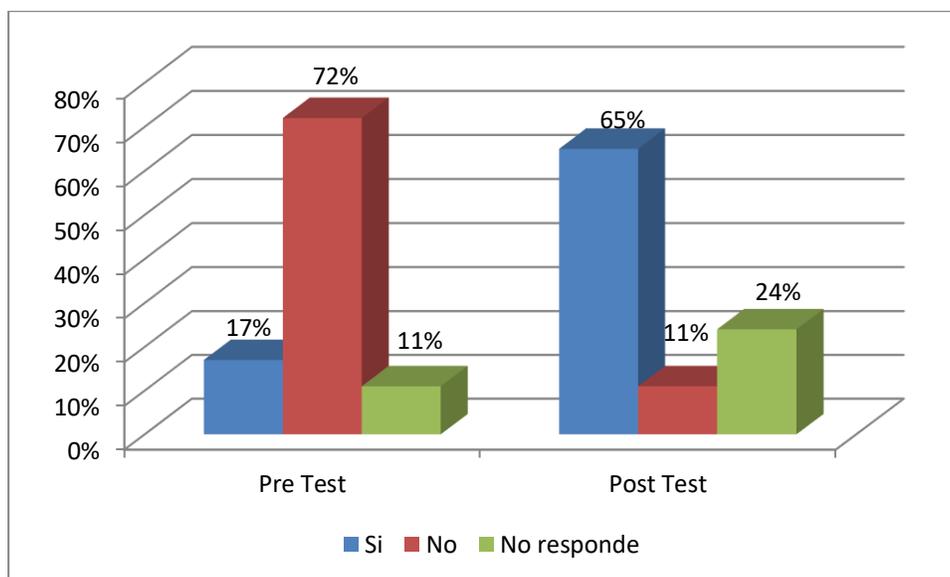
APLICACIÓN DE LA SINERGI A EN LAS ACTIVIDADES EDUCATIVAS

INDICADOR	Pre Test		Post Test	
Si	8	17%	30	65%
No	33	72%	5	11%
No responde	5	11%	11	24%
TOTAL	46	100%	46	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 11

APLICACIÓN DE LA SINERGI A EN LAS ACTIVIDADES EDUCATIVAS



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Es importante el trabajo en aula, de tal manera que se ha considerado conocer si la sinergia sería muy bien aplicada dentro del aula por parte de los maestros y maestras, donde de acuerdo a los datos del Pre Test, se evidenció que 72% de

maestros y maestras ha respondido que No aplicaría la sinergia dentro del aula, por su parte el 17% respondió indicando que Si y finalmente el, 11% No responde a la pregunta realizada.

Considero que las respuestas dadas de esta manera en el Pre Test fueron a causa del reconocimiento que se tiene sobre la sinergia y la forma que éste podría coadyuvar en la formación educativa, dada a la circunstancia de que la sinergia se aplica en la administración en la presente investigación, en tal sentido los datos del Post test fueron claro al momento de conocer que 65% de maestros, maestras y el personal administrativo han respondido que si aplicarían o en su caso recomendaría el uso de la sinergia en el proceso educativo junto con estudiantes, el 24% No responde a la pregunta realizada y finalmente el 11% menciona que No aplicaría dentro del aula la sinergia, porcentajes últimos que llaman la atención por la negatividad con la que se trata el tema, pero que no deja de lado que la sinergia es un elemento esencial e importante dentro del proceso administrativo y porque no decirlo dentro del aula.

12. ¿La sinergia podría aplicarse en la administración educativa?

CUADRO Nº 12

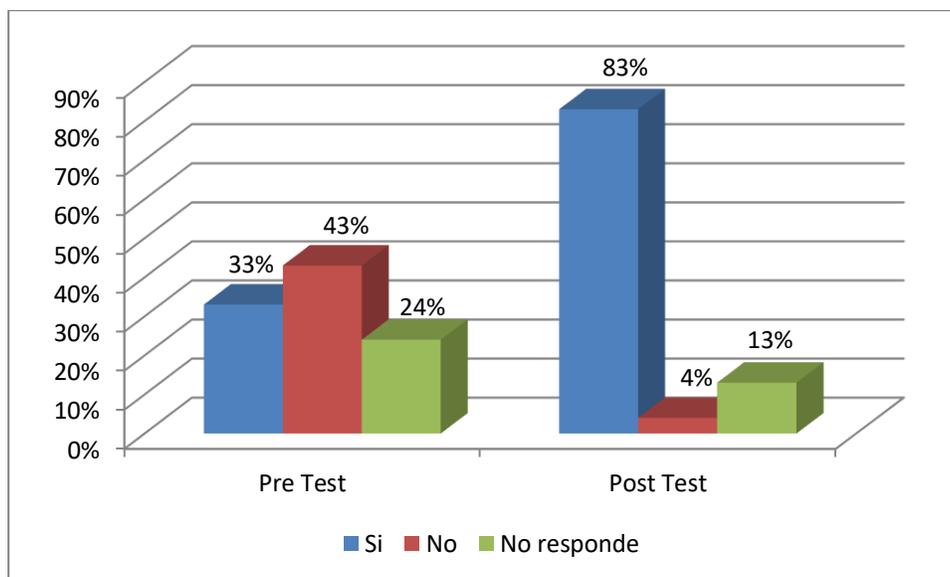
APLICACIÓN DE LA SINERGI EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

INDICADOR	Pre Test		Post Test	
Si	15	33%	38	83%
No	20	43%	2	4%
No responde	11	24%	6	13%
TOTAL	46	100%	46	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 12

APLICACIÓN DE LA SINERGIA EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Es elemental considerar que la sinergia surge como estrategia para posibilitar una adecuada administración educativa, un trabajo coordinado, consensuado y sobre todo un trabajo conjunto para aplicarse en la administración educativa, es por ello que se ha considerado tanto en el Pre test, así como en el Post Test realizar la consulta a los sujetos de estudio sobre su percepción para aplicar la sinergia en la administración educativa.

Los datos del Pre Test recopilados dan a conocer que el 43% de maestros, maestras y personal administrativo al principio No están de acuerdo con usar la sinergia en la administración educativa, seguida del 33% que responde indicando que Si se la aplicaría, mientras que el 24% No responde a la pregunta realizada, estos datos fueron de vital importancia para poder precisar las actividades a desarrollar con los sujetos de investigación.

En los datos del Post Test, se evidencia que el 83% responde indicando que la sinergia si puede ser aplicable a la administración educativa, pero que llama la atención a diferencia de los datos sobre la aplicación de la sinergia en el aula con estudiantes, ya que se evidencia que es fundamental re direccionar las acciones del personal administrativo en el rol de liderazgo y supervisión sobre el desarrollo de las actividades curriculares y extracurriculares por el Director de la institución educativa.

El 13% No responde a la pregunta realizada, pero que, a comparación de los datos del Pre Test, éstos redujeron considerablemente, seguida del 4% que mencionan que la sinergia No puede ser aplicable en la administración educativa, datos importantes por medio de las cuales se precisa la importancia de desarrollar e implementar nuevas estrategias que permitan fortalecer el proceso administrativo dentro de la Unidad Educativa Gualberto Villarroel de la ciudad de El Alto.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

5.1. Antecedentes

Con relación al desarrollo de la presente propuesta, es importante señalar que los antecedentes de su aplicación surgen a partir de los datos obtenidos en el Pre Test, en donde se pudo evidenciar que los maestros, maestras y personal administrativo no tenían pleno conocimiento sobre la sinergia, su importancia, que estrategias engloban, que capacidades desarrolla y al mismo tiempo la forma de aplicación y uso en el entorno educativo.

Así entonces, a partir de estas necesidades identificadas dentro del ambiente educativo, se pudo establecer estrategias que engloban desde la identificación del concepto de la sinergia así mismo actividades que están diseñadas para asimilar un trabajo conjunto en un fin, objetivo o meta en común, como es el caso de la sinergia en la administración educativa, aspecto que debe ser priorizado por el Director de la institución educativa, asumiendo de esta manera un rol u liderazgo que permita fortalecer desde el clima institucional hasta las estrategias de relacionamiento con la comunidad educativa.

5.2. Objetivo holístico

Desarrollamos capacidades y aptitudes de relacionamiento y socialización aplicando estrategias de sinergia con el propósito de fortalecer el trabajo de acción conjunta orientada desde la administración educativa dirigido a maestros y maestras en el desarrollo de las actividades pedagógica para el cumplimiento de objetivos y metas conjuntas.

5.3. Justificación

Es importante desarrollar las actividades propuestas, debido a que la sinergia es un elemento importante que debe ser elemental en nuestro cotidiano vivir, es por ello que al poder desarrollar actividades de trabajos en equipos comunitarios, se desarrollan aptitudes y capacidades de relacionamiento, elementad de esta manera la confianza, fortaleciendo el clima institucional de la institución educativa así como el propio clima organizacional, cuya capacidad está inmersa dentro de las actividades de la administración educativa, es decir, que el Director es quien guía, orienta, socializa, consensua entre otros aspectos con su entorno de acuerdo a las competencias que se le permite, trazando de esta manera los lineamientos y caminos a seguir durante el desarrollo de las actividades pedagógicas.

Es por ello que se hace viable desarrollar la presente propuesta, el mismo que pretende orientar y a partir de las temáticas abordadas fortalecer el relacionamiento y nivel de liderazgo que es parte importante en la administración educativa, así mismo aporta de manera propositiva a la aplicación de la sinergia dentro del ámbito pedagógico, es decir, que todas los maestros y maestras podrían desarrollar la sinergia como parte de sus actividades curriculares en el aula y porque no decirlo también su vida cotidiana.

5.4. Desarrollo de la propuesta

La propuesta ha sido desarrollada en tres fases elementales, las cuales tienen sus propias sesiones de trabajo que fueron plenamente analizadas para su ejecución, éstas son:

5.4.1. Primera Fase

En esta primera fase se ha desarrollado un diagnóstico (Pre Test), con la finalidad de obtener datos primarios que permitan identificar la percepción, opinión, conocimiento, actividades, estrategias y otros elementos aplicados hasta ese momento antes de la intervención, en tal sentido se han programado las siguientes sesiones de trabajo:

Primera Sesión

Desarrollo de documentos y permisos correspondientes:

1. Solicitud de permiso dirigida a Director de la Unidad Educativa Gualberto Villarroel con la finalidad de realizar aplicación de instrumentos diagnósticos sobre la temática de sinergia en la administración educativa.
2. Se programó una reunión con el Director de la institución educativa, para coordinar aspectos relevantes que permitieran desarrollar la recopilación de datos diagnósticos, solicitando al mismo tiempo un día oportuno para poder aplicar el instrumento.

Segunda Sesión

Esta sesión estuvo destinada a la aplicación del instrumento:

1. Diseño de los instrumentos para la obtención de datos primarios.
2. Socialización con los maestros, maestras y personal, administrativo de la institución educativa para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.
3. Aplicación de los instrumentos.

Tercera Sesión

1. Tabulación de los datos obtenidos.

2. Traficación de los datos obtenidos con el uso de Software.
3. Análisis de los datos obtenidos.

5.4.2. Segunda Fase

Comprender las siguientes sesiones de trabajo:

Primera Sesión

Objetivo: Organización y socialización de las temáticas a abordar.

Se posibilitó una reunión de socialización con el personal de maestros, maestras y personal administrativo.

- Se inició con el proceso de socialización, esto con la finalidad de interactuar e introducir a los maestros, maestras y personal administrativo sobre la importancia de la sinergia.
- Se inició la actividad con el saludo correspondiente y seguidamente se preguntó: ¿Que es sinergia?, ¿Cuál es su importancia?, ¿En qué coadyuva en el proceso educativo?, ¿Es importante su aplicación en el área educativa?, ¿Es importante la sinergia en el área administrativa?, ¿Qué tipo de administración llevan adelante en la Unidad Educativa?
- Con la aplicación de estas preguntas, se inició un pequeño debate donde todos los maestros y maestras participaron aplicando la técnica lluvia de ideas.
- Se pudo establecer el conocimiento que tienen todos los participantes, con quienes se ha detallado de forma conjunta las acciones que desarrolla la palabra sinergia, por ello se pasó a conceptualizar la palabra y explicar cómo puede ser de utilidad en nuestro ámbito laboral y nuestro cotidiano vivir.

Segunda Sesión

Objetivo: Acción conjunta

- En esta sesión se realizó la retroalimentación de la sesión anterior, donde se pudo establecer el significado de la palabra sinergia y su utilidad en la administración educativa.
- En esta actividad se programó el desarrollo un análisis problemático el entorno educativo de la comunidad, el cual consistía en:
 - Identificación de problemáticas del entorno educativo.
 - Análisis FODA.
 - Elaboración del árbol del problema.
 - Elaboración de objetivo holístico para resolver el problema.
- Una vez que se han identificado los diferentes problemas de la comunidad educativa, se desarrolla un plan de actividades con el fin de solucionar los problemas detectados, priorizando uno solo de ellos a desarrollar por trimestre.
- En esta actividad se observa el modo de trabajo de los maestros y maestras.
- Mediante la ficha de observación se identifica la forma adecuada de estructura las problemáticas y sus soluciones por parte de Dirección.
- Se observa la guía realizada para la identificación de los problemas y la forma en que asume el liderazgo el Director de la Unidad Educativa.
- Así mismo se observa la forma de trabajo que tiene los maestros al elaborar estos documentos.

Tercera Sesión

Objetivo: Aplicación de la sinergia

- Se desarrolla un análisis y evaluación de la anterior sesión.

- Se recuerda a los maestros, maestras y Director la forma en que se ha desarrollado los documentos requeridos.
- Una vez hecha esta explicación, se introducen lineamientos de sinergia, es decir, trabajo conjunto para poder desarrollar en el menor tiempo posible los documentos requeridos, seguidamente se explica a todos los participantes en la sala, aquellas acciones que se interpone con la sinergia.
- Se explica soluciones adecuadas para conformar equipos de trabajo y a partir de ellas identifica problemáticas y a partir de ellas aplicar retos a cumplir en cada bimestre.

Cuarta Sesión

Objetivo: Desarrollo teórico de la sinergia

- Se ha realizado la retroalimentación de la sesión anterior, en el cual se han introducido y recordado los elementos de la sinergia en el desarrollo de trabajos conjuntos para identificar problemáticas y generar actividades que solucionen en el entorno educativo.
- Seguidamente se ha entregado hojas resma con la finalidad de que los maestros, maestras y personal administrativo puedan construir un mapa conceptual de la sinergia.
- Una vez que se ha terminado con el trabajo todos los participantes pasan a detallar según su experiencia como les ayudo la sinergia en la sesión anterior.

Quinta Sesión

Objetivo: Desarrollamos ejercicios con la sinergia

El desarrollo de esta sesión consta de las siguientes actividades:

- Se coloca sillas en forma circular.

- Cuando todos ya han ingresado se pide que conformen parejas de dos personas y cada uno debe realizar una pregunta al otro maestro, la misma puede ser relacionada en su cotidiano vivir, el área de su trabajo.
- Se recomienda que cada participante debe de memorizar la pregunta realizada.
- Seguidamente todos los participantes deben de cambiar de lugar
- Posteriormente después que hayan encontrado una nueva ubicación, se les pide a las personas que recibieron en primera oportunidad la pregunta, repitan o realicen la misma pregunta a su nuevo compañero.
- Luego se pide que cada maestro o maestra que haya recibido la pregunta realizada, pueda responderla.

Esta actividad es de utilidad porque ayuda a socializar y crear empatía entre todos los participantes, si bien se requiere de la participación de los maestros y maestras es fundamental para que estos puedan desarrollar actividades junto con el personal administrativo.

Debido a que esta actividad permite que entre todos los participantes rompan el hielo, y de acuerdo a las preguntas realizadas, les la oportunidad de no solamente conocerse más, estableciendo confianza cuyos resultados se reflejarán en el ámbito laboral, considerándose esta actividad una forma de generar sinergia entre todos los participantes.

Sexta Sesión

Objetivo: Conociendo la personalidad de los integrantes de los equipos.

- Para el desarrollo de esta actividad es preciso colocar dos filas de sillas, cada una frente a la otra.

- Los participantes se ubican en las sillas acomodadas no por afinidad, sino al azar, de acuerdo a la llegada.
- Una vez que todos se han acomodado se debe de realizar 10 preguntas, los participantes deben de dar las respuestas y empiezan a dialogar con su compañero del frente sobre la respuesta, su decisión u opinión de la pregunta realizada.
- Después de 5 minutos se pide invertir los roles, donde el otro maestro y maestra debe ser quien dé a conocer su decisión y opinión sobre la pregunta realizada.

Las 10 preguntas realizadas podrían ser:

1. ¿Cómo piensa que será su vida dentro de 10 años?
2. ¿Cómo planifica y ejecuta una estrategia? ya sea personal, laboral, formación o negocio.
3. ¿Qué fue lo más arriesgado que realizó? Personal, laboral formación o negocio.
4. ¿Asiste a recibir capacitación en el área donde se desempeña?
5. ¿Ha realizado viajes en estos últimos meses?
6. ¿Qué espacios geográficos del lugar de donde vive le llama más la atención?
7. ¿Cómo considera que coordina con su entorno laboral?
8. ¿Las actividades laborales impiden el desarrollo de alguna actividad personal o familiar?
9. ¿Cómo te sientes en tu área de trabajo?
10. ¿Se sintió amenazado alguna vez en su entorno laboral?

Estas preguntas deben ser desarrolladas por todos los participantes, también se pueden utilizar otro tipo de preguntas que puedan ser contestadas a medida que todos los participantes giran por las 10 sillas puestas frente a frente. Finalizando es preciso explorar las respuestas dadas por los participantes y tratar de explicar que el conocimiento de estas respuestas ayuda a fortalecer los lazos de socialización, amistad y compañerismo entre todos los participantes, ayudando a integrarse en el grupo de trabajo.

Séptima Sesión

Objetivo: Lograr obtener colaboración entre los participantes a partir de historias

- Para el desarrollo de esta actividad es preciso el uso de algunas historias y posteriormente poder analizarlas junto a los participantes.
- Se recomienda, por ejemplo:
 - La nueva historia de la liebre y la tortuga. Historia que hace referencia para desarrollar un trabajo en equipo y para identificar ventajas competitivas.
 - El Inspector. Historia para poder desarrollar la creatividad.
 - Tirar la vaca por el barranco. Es una historia de mucha utilidad que ayuda a salir o abandonar la zona de confort personal.
 - La máquina de escribir. Esta historia hace referencia a la importancia del desempeño de cada integrante en el resultado colegio del equipo de trabajo.
- De todas estas historias como ejemplificaciones cada participante da su opinión sobre cual leerla en forma grupal, Si por ejemplo la lectura grupal seleccionada es **Tirar la vaca por el barranco**, es necesario plantear las siguientes preguntas:
 - ¿Qué prácticas dentro de la institución ya no son funcionales?

- ¿Qué es lo que hace sentir seguridad en la institución que a la vez contribuye o no a la institución?
 - ¿Qué es aquello que frena el crecimiento o desarrollo de la institución?
 - ¿Cómo impacta el deshacerse de aquello que provoca una zona de confort personal?
 - ¿Qué es lo que la institución debe hacer al no tener aquello que le produce zona de confort para lograr un futuro mejor?
 - ¿Cómo fomentar un cambio de cultura organizacional e institucional?
- Seguidamente terminando con las preguntas y respuestas desarrolladas con los participantes, se debe desarrollar o fomentar a aplicar conclusiones en equipo para crear sinergia entre todos los participantes.
 - Este ejercicio incrementa el nivel de colaboración entre los miembros participantes.

Octava Sesión

Objetivo: Redecimos la confusión y radio pasillos en escenarios de incertidumbre

- Esta actividad consiste en desarrollar actividades de gran valor ante diferentes escenarios que enfrenta la institución, el mismo consiste en una dinámica de escucha por parte de los participantes.
- Crear un escenario donde todos los participantes forman un círculo.
- Los participantes no deben de responder a ninguna pregunta o traten de explicar algo.
- Los participantes se deben limitar solamente a escuchar.
- Se describen un proyecto que podría ser desarrollad o para poder mejorar las condiciones óptimas de relacionamiento dentro de la institución.

- Todo este aspecto contribuye a generar una actitud positiva y una atmósfera propicia para el aprendizaje.
- Esta actividad permite canalizar el saber escuchar y entender, no siempre podemos ser parte activa de quejas, reclamos, proposiciones y otros, sino que también debemos de generar empatía con nuestro alrededor y saber escuchar, pese a las equivocaciones.

Novena Sesión

Objetivo: Aplicamos lluvia de ideas con temáticas organizacionales e institucionales.

- Esta actividad es fundamental para poder propiciar o en su caso incentivar para explotar y aprovechar el lado creativo de todos los participantes.
- El desarrollo de esta actividad debe de contemplar los siguientes aspectos:
 1. Selección una temática institucional, para esto deben de participar todos, en donde se genere diálogo, por ejemplo: Incrementar la efectividad de las reuniones con resoluciones y conclusiones adecuadas.
 2. Para llevar adelante un control es preciso utilizar instrumentos de control y evaluación graficando en una tabla la efectividad de las últimas reuniones realizadas.
 3. Todos los participantes deben de colaborar calificando en la tabla los indicadores en la tabla anterior para posteriormente centralizar los datos obtenidos.
 4. El paso 4, consiste en incentivar a la creatividad, en esta actividad es preciso generar ideas creativas, tales como:
 - a. ¿Cómo debe establecerse las metas de las reuniones?
 - b. ¿Quiénes necesitan asistir?

- c. ¿Qué información se debe reunir antes de la reunión y quien debe de hacerlo?
 - d. ¿Cómo se debe desarrollar cada tema?
 - e. ¿Cuál es el propósito global de cada tema?
 - f. ¿Qué tipo de ayudas visuales deben ser considerados en la reunión?
- Es preciso señalar que la participación es fundamental para el logro de los objetivos, debido a que las ideas principales son esenciales para la competitividad futura de la institución.
 - El trabajo debe estar interconectado, para que el equipo contribuya a resolver las diferentes temáticas y/o problemáticas de la institución.

Décima Sesión

Objetivo: Retroalimentamos lo aprendido y comprendido

- Esta sesión está destinada a retroalimentar como hemos alcanzado nuestros objetivos, tanto institucionales, así como personales.
- Socializamos retroalimentando las actividades desarrolladas y cuales fueron nuestra forma de entender y comprender.
- Se desarrolla también el rol fundamental que tiene dentro de la institución cada uno del personal de maestros, maestras y administrativos que trabajan en ella y como las actividades realizadas coadyuvan a mejorar el rendimiento laboral, la organización, la planificación y el liderazgo, generando empatía y trabajo coordinado entre el personal docente y administrativo, encarando de esta manera una clima organizacional e institucional acorde a las condiciones y necesidades propias institucionales.

5.4.3. Tercera Fase

Esta tercera fase, contempla diferentes actividades, las mismas tiene por objetivo la finalización de las actividades desarrolladas:

- Consta de la aplicación de instrumentos de evaluación de datos (Post Test), el cual es fundamental para poder precisar el cumplimiento de objetivos de la propuesta desarrollada.
- Una vez que se ha realizado el levantamiento de datos éstos son tabulados con el uso de software, estableciendo la relación entre Pre Test y Post Test.
- Posteriormente se analizan e interpretan todos los datos obtenidos con la finalidad de presentarlos y describir la importancia y relevancia que tuvieron las actividades desarrolladas con los sujetos de estudio de acuerdo al tema objeto de estudio.

5.5. Viabilidad de la propuesta

Se considera viable la aplicación de la propuesta debido a los siguientes aspectos que se toman por relevancia:

- El primer aspecto que viabiliza el desarrollo de la propuesta es el desconocimiento que tienen los sujetos de estudio sobre la sinergia, que si bien identifican actividades desarrollando actividades grupales, éstos no tienen plena certeza de la aplicación de actividades que puedan coadyuvar a fortalecer esta práctica.
- Otro aspecto esencial que se considera como viable para el desarrollo de la propuesta es el ambiente propicio para desarrollarlo, es decir, que la Unidad Educativa Gualberto Villarroel, presentó algunos problemas de relacionamiento y socialización de actividades, así mismo la construcción de los principales documentos como el POA institucional, Proyecto Socio

Productivo el cual al seguir las líneas del Plan de Contingencia del Ministerio de Educación, centra las actividades a este aspecto, dejando de lado otras problemáticas que existen en el contexto.

5.6. Recursos

5.6.1. Humanos

Se ha contado con el siguiente recurso humano:

- Maestros y maestras de los Niveles Inicial, Primaria y Secundaria de la Unidad Educativa Gualberto Villarroel.
- Personal administrativo, secretaria, regente y Director de la Unidad Educativa Gualberto Villarroel.

5.6.2. Financieros

Entre los recursos financieros es preciso mencionar:

- Recursos económicos para el uso de materiales de escritorio.
- Recursos económicos para el uso de impresiones, fotocopias y otros
- Recursos para pasajes y viáticos.

5.7. Beneficiarios

Entre el proceso de investigación se ha podido consolidar dos tipos de beneficiarios, directos e indirectos.

Beneficiarios Directos:

- Personal administrativo de la Unidad Educativa Gualberto Villarroel.

- Maestros y maestras de la Unidad Educativa Gualberto Villarroel de la Ciudad de El Alto, en el desarrollo del clima organizacional y clima institucional.

Beneficiarios Indirectos:

- Son los estudiantes que se benefician con el alcance las actividades desarrolladas en beneficio de su formación educativa.
- Padres y madres de familia de toda la comunidad educativa.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

La sinergia es un elemento esencial e indispensable que se debe de desarrollar dentro del ámbito administrativo debido a que interpone un trabajo en acción conjunta, es por ello que dentro de la presente investigación se ha plasmado los principales e importantes lineamientos que determinan su utilidad y su posterior aplicación dentro de los lineamientos administrativos que son ejercidos por las autoridades en la Unidad Educativa Gualberto Villarroel, es por ello que tomando en consideración los objetivos generales y específicos planteados se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- De acuerdo al objetivo general que hace referencia a la determinación del uso de la sinergia para fortalecer el proceso de la administración educativa en la Unidad Educativa Gualberto Villarroel, que contribuya a dar respuestas favorables a los problemas y desafíos en la actual gestión 2020 y posteriores gestiones, pudiendo establecer que los maestros y maestras no tenían pleno conocimiento sobre el significado y el concepto de sinergia donde de acuerdo a los datos obtenidos del Pre Test en el Gráfico N° 9, el 56% de maestros, maestras y personal administrativo no conocen sobre el término sinergia, lo que hace ver que dentro de la organización y planificación administrativa, se sigue lineamientos que estarían determinados a desarrollar simplemente documentos para posteriormente aplicarlos y no así para incursionar en la identificación de problemáticas de acuerdo al contexto y a partir de ellos en sala plenaria o consejo de maestros y personal administrativo desarrollar actividades que permitan alcanzar objetivos y metas de acuerdo al plan de contingencia emanado del Ministerio de Educación o en su caso el

planeamiento de actividades para realizar hallazgos importantes y un trabajo coordinación con toda la comunidad educativa. De ahí que los propios maestros, maestras y personal administrativo brinde total importancia al tema de la sinergia, según datos del Post Test en el Gráfico N° 11 da a conocer que el 96% de maestros menciona que es importante aplicarlos en la vida cotidiana y al mismo tiempo en los datos del Post Test en el Gráfico N° 13 evidencia que el 83% menciona que es esencial aplicarlo en la administración educativa.

Las conclusiones que se pudieron encontrar de acuerdo a los objetivos específicos planteados, son los siguientes:

- Se ha logrado identificar las problemáticas y desafíos que plantea el ejercicio propio de los directores y maestros, donde se pudo establecer que la primordial función del Director es la de dirigir el desarrollo de las actividades de acuerdo a los planes y programas trazados en el inicio de gestión con la elaboración del POA institucional, el Proyecto Socio Productivo o en su caso el Plan de contingencia provisto por el Ministerio de Educación, de tal manera que el personal docente y administrativo de acuerdo a los datos obtenidos dan a conocer que el 48% Siempre y el 35% Casi siempre, ha tenido problemas en la organización y planificación pedagógica en la Unidad Educativa, por otro lado dentro de en el Pre Test del Gráfico N° 7 se evidencia que el 65% de participantes han respondido indicando que no se emplean o utilizan estrategias en equipos de trabajo u otros afines en la elaboración de documentos institucionales, lo que hace conocer que pudieran existir problemas en el clima organizacional y el clima institucional de la unidad educativa, que por otro lado los datos del Pre Test del Gráfico N° 8 presentan datos diferenciados que hacen ver que puede o no existir un trabajo conjunto

con fines comunes en la institución educativa, estos datos obtenidos muestran ciertas falencias que es preciso resolverlas, producto del cual se aplicaron estrategias para generar sinergia entre todos los participantes y de esa manera socializar incentivando a la investigación y la participación en bien de la comunidad educativa.

- De la misma manera, se ha logrado describir las características de la sinergia como estrategia para responder a los problemas y desafíos que encuentran directores y maestros en los procesos de administración educativa, lo que permitió establecer de forma clara que la sinergia al ser aplicada dentro del proceso administrativo éste coadyuva en la organización y planificación de la institución, tal es el caso de los datos del Pre Test en el Gráfico N° 6 donde el 74% de maestros y maestras identifica en un 74% como un líder vertical al Director de la Unidad Educativa pero que a razón de las prácticas desarrolladas se pudo modificar este aspecto, esto debido a los ejercicios de sinergia aplicados donde se evidencia en los datos del Post Test en el mismo Gráfico que el 43% de maestros considera al Director como Socializador, 33% como un líder que busca consensos, 15% como un líder horizontal, estos datos hacen ver que la sinergia es una herramienta efectiva dentro del trabajo de organización y planificación educativa.
- Se ha diseñado estrategias para la conformación de la propuesta organizativa, la misma que fue aplicada con la participación del Director y los maestros y maestras, quienes al ser partícipes de forma activa de las actividades desarrolladas, tomaron por entendido que el 65% de maestros y maestras en el Gráfico N° 12 aplicarían las actividades de la sinergia en el proceso educativo dentro del aula junto a sus estudiantes, ya que el 76% de todos los participantes (Gráfico N° 10), han reconocido el significado e

importancia de la sinergia, de tal manera que el aplicarlo dentro del proceso educativo y en la vida cotidiana es una forma de incentivar a la innovación dentro del aula, de la misma manera a la innovación dentro de la administración educativa, haciendo posible que sea fundamental para promover un buen relacionamiento de forma organizacional y de forma institucional.

- Con respecto al desarrollo de la propuesta, es preciso especificar de manera clara que el desarrollo de actividades propuestas y desarrolladas responde a las características y condiciones dadas sobre el trabajo administrativo, en tal sentido se pudo determinar que la sinergia es un elemento esencial e indispensable dentro del relacionamiento y el trabajo en equipos, ya que brinda oportunidades de socialización que tiene como objetivo inmediato el desarrollo adecuado de las actividades educativas, en donde cada maestro y maestra al tener un ambiente institucional perfectamente orientado y motivado puede desarrollar sus funciones didácticas de forma que el principal beneficiado sea el estudiante.

6.2. Recomendaciones

A manera de recomendaciones es preciso mencionar que:

- Es importante aplicar actividades que desarrollen sinergia entre todos los participantes, desarrollando de esta manera la capacidad de trabajar de forma conjunta de acuerdo a problemáticas o temáticas que sean preciso abordarlas dentro de la institución educativa.
- De la misma manera se recomienda la aplicación de la sinergia dentro de las actividades de organización y planificación institucional, tomando en consideración que el rol y papel de liderazgo ejercido por el Director debe

estar orientado a mejorar las condiciones adecuadas de relacionamiento, socialización, ejerciendo un papel de guía y orientador que busque consensos entre todos los actores educativos.

- Así mismo se recomienda a toda la comunidad educativa, desarrollar empatía y trabajo en equipo, socializando y consensuando todas las actividades a desarrollar con el fin de buscar y encontrar aportes que los propios actores educativos puedan desarrollar en bien de la propia institución y el logro de los objetivos institucionales.
- Finalmente se recomienda aplicar la propuesta diseñada, con la finalidad de promover un trabajo coordinado y consensuado que desarrolle las condiciones y características propias de las personas para su aporte de manera objetiva dentro de la institución, el ambiente educativo, el ámbito laboral o en su caso la vida cotidiana.

BIBLIOGRAFÍA

- Apaza, Percy. (2003). *La Tatora en el Contexto Altiplánico*. GTz. Cooperación Alemana al Desarrollo.
- Briones, G. (2002). *Métodos y Técnicas de Investigación Social Educativa*. Colombia: Urdirinea.
- Briones, Guillermo. (2003). *Metodos y Técnicas de Investigación Social*. Colombia: Urdirinea.
- Brown A. (2018). *Computación y automatización. Los cambios revolucionarios en la administración de instituciones educativas*. Glem S.A.
- Carolyn N. (2000). *Administración de recursos humanos. Como forma al personal*. México: Campo Libre.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Chiavenatto A. (2003). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenatto, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia. (2009). Bolivia: Gaceta Oficial de Bolivia.
- Covey, Sthepen. (2013). *Los 7 hábitos de la gente altamente activa*. Corporea.
- Delor, Jacques. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Francia: UNESCO.

- Gutiérrez, Edwin. (2008). *Fuego y Quema de Totorales en la Reserva Nacional del Titicaca. Perú - Bolivia*. Perú: Gráficos.
- Hernandez Sampieri, Roberto y otros. (2014). *Metodologías y Técnicas de Investigación Científica*. México: Mc Graw Hill. Séptima Edición.
- Hernández, Roberto y otros. (2014). *Metodologías y Técnicas de Investigación Científica*. México: Mc Graw Hill. Séptima Edición.
- Ibañez, Vladimiro. (2009). *Análisis y diseño de experimentos*. Perú: UNA.
- Juma, J., & Ormaza, L. (2009). *Situación actual de la actividad artesanal de la totora, su producción y difusión en el sector productivo cantón Ibarra*. Ecuador: Universidad Técnica del Norte.
- Juma, J., & Ormaza, L. (s.f.). *Situación actual de la actividad artesanal de la totora, su .*
- Koontz, H. (2006). *El impacto de la administración*. Hobbs.
- Lescano, A. (2001). *Conservación, uso y manejo de la totora. Contribución al conocimiento del sistema del Lago Titicaca*. Perú: RNT.
- Ley 070. (2009). *Avelino Siñani y ELizardo Pérez*. Bolivia: Gaceta Oficial de Bolivia.
- Ley 1333. (1992). *Ley del Medio Ambiente y Aguas*. Bolivia: Gaceta Oficial de Bolivia.
- Ley Nº 1700. (s.f.). *Ley Forestal* . Bolivia: Gaceta Oficial de Bolivia.
- Mamani P. (2015). *Administración y Gestión Educativa*. Bolivia: San Andrés.

- Manes J.M. (1999). *Gestivo estratégica para Unidades Educativas*. Buenos Aires: Gramica.
- Mckenna John y otros. (2013). *Administración de recursos humanos*. Astrea.
- Medrano M. (2011). *Sinergia en el ambiente de trabajo en contribución a la administración*. México: Interamericana.
- Ministerio de Educación. (2001). *Dirección de la Unidad Educativa. Programa de Gestión Educativa. Materiales para capacitación*. Bolivia: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes de Bolivia.
- Montana P. (2006). *Administración*. México D.F.: Cecsá. Cuarta Edición.
- Morin E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Francia: UNESCO.
- Ortega I. y Otros. (2017). *Gestión Educativa y Pedagogía de Proyectos*. UAJMS.
- Paredes, J. (1996). *Como hacer trabajo participativo, manual de investigación, planificación, control y evaluación participativas*. Bolivia: E.G. 2ª Edición.
- PELT - ADESU. (2001). *Programa de capacitación sobre el manejo de la totora. Técnicas de reimplante de totora*. Perú: Tahuantinsuyo.
- Quispe L,. (1998). *Elementos básicos de la gestión educativa*. Seidel.
- Real Academia Española. (2003).
- Reyes P. (2017). *Administración de Empresas*. Editorial Limusa. Primera Edición.
- Robles F. (2008). *Perspectivas administrativas de la sinergia en la educación*. México D.F. : Plaza y Valdés. 1ª Edición.

Steiner G. A. (2011). *Planeación Estratégica: lo que todo Director debe saber*. México: Patria. Trigésima Octava Edición.

Tedesco, J. (2002). *Los pilares de la educación del futuro. Seminario de Educación de ACDE*. Buenos Aires - Argentina: UNESCO.

Totora Sisa. (2009). *Plan de negocios Totora Sisa*. Otavalo: s/e.

Unidad de Formación. (2009). *Gestión y Planificación Educativa*. Bolivia: Ministerio de Educación.

ANEXOS

Anexo 1
INSTRUMENTO DEL PRE TEST

1. Datos demográficos
 - a) Femenino
 - b) Masculino

2. Edad
 - a) 20 a 29 años
 - b) 30 a 39 años
 - c) 40 a 49 años
 - d) 50 a más años

3. ¿Cuánto tiempo trabaja en esta institución educativa?
 - a) 1 año
 - b) 3 años
 - c) 5 años
 - d) 8 años
 - e) 10 a más años

4. ¿Se han presentado problemas de relacionamiento en la organización y planificación pedagógica de la unidad educativa?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Nunca

5. ¿Cómo considera el tipo de liderazgo y relacionamiento que ejerce el Director en su Unidad Educativa durante la gestión educativa?
 - a) Socializador
 - b) Consensuador
 - c) Vertical
 - d) Horizontal

6. ¿Aplican estrategias como el trabajo en equipos comunitarios entre maestros y maestras?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Nunca

7. ¿Desarrollan trabajo conjunto entre a los maestros y maestras con un fin en común?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Nunca

8. ¿Conoce el término sinergia?
 - a) Si
 - b) No
 - c) No Responde

9. ¿Qué cree que signifique la palabra sinergia?
 - a) Acción conjunta
 - b) Factores de influencia
 - c) Cooperación
 - d) Trabajo Mutuo
 - e) Otros

10. ¿Aplicaría la sinergia en sus actividades cotidianas?
 - a) Si
 - b) No
 - c) No Responde

11. ¿Considera que la sinergia sería útil dentro del proceso educativo en el aula?
 - a) Si
 - b) No
 - c) No Responde

12. ¿La sinergia podría aplicarse en la administración educativa?
 - a) Si
 - b) No
 - c) No Responde

INSTRUMENTO DEL POST TEST

1. Datos demográficos
 - a) Femenino
 - b) Masculino
2. Edad
 - a) 20 a 29 años
 - b) 30 a 39 años
 - c) 40 a 49 años
 - d) 50 a más años
3. ¿Cuánto tiempo trabaja en esta institución educativa?
 - a) 1 año
 - b) 3 años
 - c) 5 años
 - d) 8 años
 - e) 10 a más años
4. ¿Se han presentado problemas de relacionamiento en la organización y planificación pedagógica de la unidad educativa?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Nunca
5. ¿Cómo considera el tipo de liderazgo y relacionamiento que ejerce el Director en su Unidad Educativa durante la gestión educativa?
 - a) Socializador
 - b) Consensuador
 - c) Vertical
 - d) Horizontal
6. ¿Aplican estrategias como el trabajo en equipos comunitarios entre maestros y maestras?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Nunca
7. ¿Desarrollan trabajo conjunto entre a los maestros y maestras con un fin en común?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Nunca
8. ¿Conoce el término sinergia?
 - a) Si
 - b) No
 - c) No Responde
9. ¿Qué cree que signifique la palabra sinergia?
 - a) Acción conjunta
 - b) Factores de influencia
 - c) Cooperación
 - d) Trabajo Mutuo
 - e) Otros
10. ¿Aplicaría la sinergia en sus actividades cotidianas?
 - a) Si
 - b) No
 - c) No Responde
11. ¿Considera que la sinergia sería útil dentro del proceso educativo en el aula?
 - a) Si
 - b) No
 - c) No Responde
12. ¿La sinergia podría aplicarse en la administración educativa?
 - a) Si
 - b) No
 - c) No Responde

Anexo 2 FOTOGRAFÍAS



REUNIÓN DE SOCIALIZACIÓN DE REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES JUNTO A PLANTEL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y CONCEJO EDUCATIVO



DESARROLLO DE ACTIVIDADES DESCRIBIENDO LA SINERGIA EN EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA



MAESTROS DE LA UNIDAD EDUCATIVA GUALBERTO VILLARROEL PARTICIPANDO EN TEMÁTICAS SOBRE SINERGIA



DESARROLLO DE PARTICIPACIÓN COMUNITARIA EN LAS ACTIVIDADES EDUCATIVAS



PADRES DE FAMILIA PARTICIPANTES EN DIFERENTES ACTIVIDADES DE SOCIALIZACIÓN EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA



ACTIVIDAD DESARROLLADA AL INICIO DE GESTIÓN 2020 EN DONDE SE SOCIALIZÓ LA SINERGIA EN LA UNIDAD EDUCATIVA



ACTIVIDADES DESARROLLADAS AL AIRE LIBRE JUNTO A PERSONA DOCENTE, PERSONAL ADMINISTRATIVO Y CONCEJO EDUCATIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA GUALBERTO VILLARROEL



SOCIALIZACIÓN DE LA SINERGIA EN LA UNIDAD EDUCATIVA GUALEBRTO VILLARROEL CON TODOS LOS ACTORES EDUCATIVOS



**FORMAS REPRESENTATIVAS DEL APTHAPI COMUNITARIO, PARA
CONFRATERNIZAR Y SOCIALIZAR ACTIVIDADES EDUCATIVAS**



**INFRAESTRUCTURA UNIDAD EDUCATIVA GUALBERTO VILLARROEL
DISTRITO 14 DE LA CIUDAD DE EL ALTO**