

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



**TESIS DE GRADO**

**ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LA TOMA DE DECISIONES  
DEL DIRECTOR DE SUB NÚCLEO CARIJANA DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL  
CHARAZANI – CURVA GESTIÓN 2016**

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

**POSTULANTE** : Javier Mamani Barrenoso

**TUTOR** : M.Sc. Lic. Wilson Gutiérrez Troche

El Alto - Bolivia

2020

## ***Dedicatoria***

*A mis padres mucho amor y cariño les dedico todo mi esfuerzo y trabajo puesto para la realización de mis trabajos de investigación.*

*A mis hermanas, hermanitos y amigos quienes siempre están a mi lado, con sus alientos motivadoras para ser un ejemplo.*

*Y a Dios por darme la oportunidad de vivir y ser un ser humano, que puede hacer algo por sus semejantes.*

## **Agradecimiento**

*Quiero agradecer a Dios, nuestra fe en él nos permite seguir cada día de nuestras vidas, nos enseña que nuestra vida es un segundo en la eternidad.*

*A mis padres **Nazario Mamani y Lorenza Barrenoso**, quienes me apoyaron espiritualmente, afectivamente y económicamente, toda mi vida para que pueda concluir mis estudios.*

*A mi tutor **M.Sc. Lic. Wilson Gutiérrez Troche**, quien me guió en este arduo proceso, me brindó su apoyo y amistad y de quien aprendí que las metas siempre están a nuestro alcance.*

*A los tribunales revisores de la tesis y a docentes de la carrera de Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto, quienes me formaron a nivel académico y personal y me dieron las bases necesarias para poder cumplir este objetivo.*

*A la **U. E. SUB NUCLEO CARIJANA**, al director y sus profesores, por abrirme las puertas para poder elaborar la investigación y colaborar con sus respuestas y participación.*

*A mi cultura **Kallawaya**, por mi identidad cultural transmitido respeto y buenos valores desde los pensamientos de nuestros ancestros.*

## ÍNDICE

### RESUMEN

INTRODUCCIÓN .....	1
--------------------	---

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1. Descripción del Problema .....	3
1.1.2. Formulación del problema .....	5
1.2. Objetivos de la investigación .....	6
1.2.1. Objetivo General .....	6
1.2.2. Objetivos específicos .....	6
1.3. Justificación .....	6
1.4. Delimitación de la investigación.....	8
1.4.1. Delimitación espacial .....	8
1.4.2. Delimitación temporal .....	8
1.4.3. Delimitación temática.....	8

## CAPÍTULO II

### SUSTENTO TEÓRICO

2.1. MARCO CONTEXTUAL .....	9
2.1.1. Aspectos geográficos .....	9
2.1.2. Breve historia .....	9
2.1.3. Contexto interno de la Dirección de Sub Núcleo Carijana.....	10
2.1.4. Contexto externo.....	11
2.2. MARCO TEÓRICO .....	12
2.2.1. Administración.....	12
2.2.2. Importancia de la administración.....	13
2.2.3. Administración educativa .....	14

2.2.4.	Funciones de la administración .....	17
2.2.5.	Principios del proceso administrativo según Henry Fayol .....	20
2.2.6.	Administración dinámica .....	22
2.2.6.1.	Planificación educativa .....	22
2.2.6.1.1.	Principios de la planificación educativa .....	24
2.2.6.1.2.	Planificación estratégica .....	24
2.2.6.2.	Organización educativa .....	29
2.2.6.2.1.	Principios de organización .....	31
2.2.7.	Administración mecánica .....	32
2.2.7.1.	Dirección Educativa .....	32
2.2.7.2.	Control Educativa .....	35
2.2.7.3.	Evaluación .....	36
2.2.8.	Gestión Educativa .....	37
2.2.8.1.	Dimensiones de la gestión educativa .....	41
2.2.8.2.	Liderazgo del director en la gestión educativa .....	45
2.2.8.3.	Funciones del director en la gestión educativa .....	49
2.2.8.3.1.	La personalidad del director .....	51
2.2.8.4.	Atributos para mejorar la administración educativa .....	53
2.2.9.	Toma de decisiones .....	53
2.2.9.1.	Proceso de toma de decisiones .....	55
2.2.9.2.	Formas de toma de decisiones .....	57
2.2.9.2.1.	Decisión programada .....	57
2.2.9.2.2.	Decisión no programada .....	58
2.2.9.2.3.	Individuales .....	58
2.2.9.2.4.	De grupo .....	59
2.2.9.3.	Estrategias de la gestión directiva para el proceso de toma de decisiones.....	62
2.2.9.4.	Resolución de conflictos o problemas .....	62
2.2.9.4.1.	Liderazgo .....	62
2.2.9.4.2.	Comunicación .....	66
2.2.9.4.3.	Relaciones interpersonales .....	67

2.2.9.5. Metodología de resolución de problemas .....	68
2.3. MARCO LEGAL .....	73
2.3.1. Constitución Política del Estado .....	73
2.3.2. Ley 070 “Avelino Siñani y Elizardo Pérez”, Capítulo II Administración y Gestión de la Educación. ....	73

### **CAPÍTULO III**

#### **DISEÑO METODOLÓGICO**

3.1. HIPÓTESIS.....	75
3.1.1. Formulación de Hipótesis.....	75
3.2. IDENTIFICACION DE VARIABLES .....	75
3.2.1. Definición Conceptual de variables .....	76
3.2.2. Matriz de operalización de variables .....	77
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	79
3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	79
3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	80
3.5.1. Métodos Teóricos.....	80
3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	80
3.6.1. Población .....	80
3.6.2. Muestra .....	81
3.6.2.1. Tipo de muestra.....	81
3.6.2.2. Tamaño de la muestra.....	82
3.7. FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	82
3.7.1. Técnicas de Investigación .....	82
3.7.1.1. Encuesta.....	82
3.7.2. Instrumentos de investigación.....	82
3.7.2.1. Cuestionario.....	83
3.8. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	85

## **CAPÍTULO IV**

### **DESARROLLO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

5.1.	Análisis e interpretación de datos .....	86
------	--	----

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA ESTRATÉGICA**

6.1.	Propuesta para el fortalecimiento de la administración y gestión educativa en la toma de decisiones del director .....	121
------	--	-----

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

CONCLUSIONES .....	128
RECOMENDACIONES .....	131
BIBLIOGRAFÍA .....	133

## ÍNDICE DE LOS CUADROS

<b>CUADRO 1.</b> Datos de identificación institucional .....	10
<b>CUADRO 2.</b> Estadística de los estudiantes .....	10
<b>CUADRO 3.</b> Estadística de profesores, director y administrativos .....	11
<b>CUADRO 4.</b> Funciones de la administración .....	19
<b>CUADRO 5.</b> Proceso de la administración.....	19
<b>CUADRO 6.</b> Proceso funcional en la administración .....	20
<b>CUADRO 7.</b> La función de planeación en el proceso administrativo .....	23
<b>CUADRO 8.</b> Planificación estratégica corporativa .....	27
<b>CUADRO 9.</b> Fases de planificación .....	28
<b>CUADRO 10.</b> Función de organizar en el proceso administrativo.....	29
<b>CUADRO 11.</b> Componentes de la organización educativa .....	30
<b>CUADRO 12.</b> Función de la dirección en el proceso de administración .....	33
<b>CUADRO 13.</b> Función de controlar en el proceso administrativo.....	35
<b>CUADRO 14.</b> Lo que se busca con una buena gestión educativa .....	39
<b>CUADRO 15.</b> Gestión educativa .....	40
<b>CUADRO 16.</b> Dimensiones de la gestión educativa .....	44
<b>CUADRO 17.</b> El perfil del director como líder en la organización educativa .....	49
<b>CUADRO 18.</b> Estilos gerenciales en la toma de decisiones .....	61
<b>CUADRO 19.</b> Diferencias entre director y líder .....	65

<b>CUADRO 20.</b> Etapas de resolución del problema.....	68
<b>CUADRO 21.</b> Variable dependiente .....	77
<b>CUADRO 22.</b> Variable independiente .....	78
<b>CUADRO 23.</b> Tamaño de la muestra .....	82
<b>CUADRO 24.</b> Presentación de los datos personales de identificación .....	86
<b>CUADRO 25.</b> ¿Realiza el diagnostico institucional? .....	87
<b>CUADRO 26.</b> ¿Planifica el plan operativo anual de acuerdo a las necesidades de la institución educativa? .....	89
<b>CUADRO 27.</b> ¿Realiza la planificación estratégica e institucional en la institución educativa?.....	91
<b>CUADRO 28.</b> ¿Organiza actividades curriculares y/o extracurriculares en la institución educativa? .....	93
<b>CUADRO 29.</b> ¿Motiva académicamente a los/as profesores de la institución educativa?.....	95
<b>CUADRO 30.</b> ¿Evalúa el desempeño de los/as profesores de la institución educativa?.....	97
<b>CUADRO 31.</b> ¿Evalúa el Plan Operativo Anual POA y Proyecto Socio - comunitario Productivo PSP, planteados en la institución educativa? .....	99
<b>CUADRO 32.</b> ¿Evalúa la gestión institucional?.....	101
<b>CUADRO 33.</b> ¿Plantea una misión institucional hacia el futuro? .....	103
<b>CUADRO 34.</b> ¿Evalúa los objetivos logrados de la institución educativa? .....	105
<b>CUADRO 35.</b> ¿Identifica y analiza el problema de la institución educativa? .....	107

<b>CUADRO 36.</b> ¿Estudia y caracteriza el problema identificado en la institución?.....	109
<b>CUADRO 37.</b> ¿Analiza las potencialidades para la resolución del problema? .....	111
<b>CUADRO 38.</b> ¿Genera alternativas de solución de problemas de la institución educativa?.....	113
<b>CUADRO 39.</b> ¿Evalúa o estudia las alternativas de solución del problema de la institución educativa? .....	115
<b>CUADRO 40.</b> ¿Elige o selecciona las mejores alternativas o estrategias de solución de la institución educativa? .....	117
<b>CUADRO 41.</b> ¿Evalúa los resultados de solución del problema?.....	119
<b>CUADRO 42.</b> Gestión de acciones del director en la mejora de la administración .....	123
<b>CUADRO 43.</b> Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes desde la perspectiva del director.....	126
<b>CUADRO 44.</b> Toma de decisiones en la resolución de problemas en las instituciones educativas .....	127

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1.</b> ¿Realiza el diagnostico institucional? .....	87
<b>GRÁFICO 2.</b> ¿Planifica el plan operativo anual de acuerdo a las necesidades de la institución educativa? .....	89
<b>GRÁFICO 3.</b> ¿Realiza la planificación estratégica e institucional en la institución educativa? .....	91
<b>GRÁFICO 4.</b> ¿Organiza actividades curriculares y/o extracurriculares en la institución educativa? .....	93
<b>GRÁFICO 5.</b> ¿Motiva académicamente a los/as profesores de la institución educativa? .....	95
<b>GRÁFICO 6.</b> ¿Evalúa el desempeño de los/as profesores de la institución educativa? .....	97
<b>GRÁFICO 7.</b> ¿Evalúa el Plan Operativo Anual POA y Proyecto Socio - comunitario Productivo PSP, planteados en la institución educativa? .....	99
<b>GRÁFICO 8.</b> ¿Evalúa la gestión institucional? .....	101
<b>GRÁFICO 9.</b> ¿Plantea una misión institucional hacia el futuro? .....	103
<b>GRÁFICO 10.</b> ¿Evalúa los objetivos logrados de la institución educativa? .....	105
<b>GRÁFICO 11.</b> ¿Identifica y analiza el problema de la institución educativa? .....	107
<b>GRÁFICO 12.</b> ¿Estudia y caracteriza el problema identificado en la institución? .....	109
<b>GRÁFICO 13.</b> ¿Analiza las potencialidades para la resolución del problema? .....	111
<b>GRÁFICO 14.</b> ¿Genera alternativas de solución de problemas de la institución educativa? .....	113

<b>GRÁFICO 15.</b> ¿Evalúa o estudia las alternativas de solución del problema de la institución educativa? .....	115
<b>GRÁFICO 16.</b> ¿Elige o selecciona las mejores alternativas o estrategias de solución de la institución educativa? .....	117
<b>GRÁFICO 17.</b> ¿Evalúa los resultados de solución del problema? .....	119

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**Índice Nº 1.** SOLICITUD DE PERMISO PARA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

**Índice Nº 2.** CUESTIONARIO PARA EL DIRECTOR

**Índice Nº 3.** CUESTIONARIO PARA PROFESORES

**Índice Nº 4.** CUESTIONARIO PARA CONTROL SOCIAL

## **RESUMEN**

La administración es una disciplina indispensable en el funcionamiento de cualquier organización, promueve la productividad al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr con mayor rapidez y efectividad del trabajo. De hecho, la calidad de cualquier institución educativa está en relación directa con la aplicación de una adecuada administración, ya que ésta proporciona lineamientos para realizar cualquier actividad con eficiencia. Por tanto, a través de la administración de instituciones educativas se logran sus objetivos con máxima eficiencia, calidad y productividad.

Ser director de una institución educativa es una tarea fundamental para direccionar de forma muy comprometida y responsable al logro de los objetivos planteados de manera eficaz y eficiente.

Uno de los problemas tan o más gravitantes en la administración y gestión educativa, es la deficiente gestión practicada por los directivos de las instituciones educativas, sobre lo cual poco se ha reparado, menos aún estudiado y por tanto no existen propuestas racionales y coherentes que ayuden a superar tales limitaciones.

En la actualidad nuestra educación requiere una administración y gestión que responda a la realidad, para identificar las problemáticas suscitadas en la institución con fines de optimizar la formación a los estudiantes competitivos y conllevar la educación de calidad.

## INTRODUCCIÓN

La administración en educación es una estrategia decisiva y valiosa para la conducción y dirección de las instituciones educativas, adquiere suma importancia en los últimos tiempos, debiendo por ello constituir la clave fundamental y herramienta básica para alcanzar el desarrollo y maximización de la educación boliviana. Teniendo en cuenta el valioso significado de la administración en la gestión educativa que los directores de cada institución educativa son los directos responsables de la educación con la implementación del conocimiento eficaz para el desarrollo de las instituciones educativas.

La incidencia y el conformismo es donde lleva al fracaso, hoy en día la lucha de la educación es la responsabilidad de los directos administradores en las instituciones educativas para conllevar a una educación de calidad y mucho más a la excelencia.

En la administración y gestión educativa en la toma de decisiones es una función imprescindible para su normal funcionamiento, y en ese sentido la administración debe hacer uso de la racionalidad para tomar decisiones acertadas y elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas para enfrentar una determinada situación y mantener la operatividad y la eficiencia de la organización, aun en situaciones de incertidumbre.

Y en el caso particular de una institución educativa, la toma de decisiones es de mucha importancia para desarrollar las funciones administrativas de planificación, de organización, dirección y de control de las diferentes actividades que se llevan a cabo en una institución educativa para el normal desarrollo de los procesos académicos y administrativos de la institución, en muchos casos para resolver algún problema o necesidades de la institución.

La presente investigación consta de seis capítulos:

**En el primer capítulo**, se expone el planteamiento del problema en base la cual se formula el problema, los objetivos los cuales se quiere llegar y analizar la situación

actual de la institución educativa con el objetivo de *“determinar el proceso de administración y gestión educativa en la toma de decisiones del director de Sub Núcleo Carijana perteneciente a la Dirección Distrital de Charazani – Curva provincia Bautista Saavedra durante la gestión 2016”*. Con la justificación por lo cual vemos la importancia y delimitación de la investigación.

**En el segundo capítulo**, se desarrolla el sustento teórico, hace referencia desde el marco contextual, marco teórico y legal. Donde se manifiesta las distintas teorías de la administración y gestión educativa en la toma de decisiones del director.

**El tercer capítulo**, se desarrolla el metodológico de la investigación como planteamiento de la hipótesis, la definición y paralización, metodología de Investigación, se plantea el tipo de investigación no experimental con un diseño descriptivo y método cuantitativo. Las Técnicas e Instrumentos de la Investigación se aplicaron una técnica de encuesta con un instrumento de fichas de cuestionario utilizando la escala de Likert, ya que con estas respuestas se logra menor ambigüedad, mayor cercanía de respuestas al objetivo del investigador y es sencilla de comprender para los sujetos de investigación, a una muestra de 13 sujetos de investigación (1 director, 9 profesores del nivel inicial, primaria y secundaria del área rural y 3 consejos educativos comunitarios). La muestra, se hace referencia con un muestreo no probabilístico (muestreo por cuotas o estratificada). Donde en la muestra se aplica al azar de acuerdo al criterio del investigador, con una respectiva validación del contenido.

**En el cuarto capítulo**, podemos apreciar los resultados de la investigación. La interpretación y análisis de los resultados.

**En el quinto capítulo**, se desarrolla la propuesta estratégica para el fortalecimiento de la administración y gestión educativa en la toma de decisiones del director.

**En el sexto capítulo**, se expone las conclusiones a las que se llegó en base a los resultados obtenidos y se dieron las recomendaciones de la investigación. Así mismo se muestra las referencias bibliográficas y los anexos.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Previo al desarrollo específico del punto referido a planteamiento del problema, es necesario aclarar que en muchas veces suele confundir los términos del planteamiento y formulación del problema, entonces con la ayuda del Sergio Carrasco Díaz se afirma que la palabra planteamiento significa “Enfocar, descubrir y comprender los puntos esenciales del problema, el planteamiento del problema de investigación comprende un conjunto de puntos esenciales que posibilitan orientar metodológicamente su solución” (Carrasco, 2005, p. 91).

#### 1.1.1. Descripción del Problema

En el tema de investigación, primero se trata de entender la conceptualización de la administración y la gestión en la educación para una mejor comprensión.

También “La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato 2007, p. 10).

La administración de la educación ha girado en torno a cambios y transformaciones que se han dado a lo largo de la historia en instituciones educativas, en los ministerios de educación y en otras instancias donde el administrador ha sido el encargado de dirigir, orientar y conducir la institución educativa, a través de un "conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo, a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad que sirve" (Alvarado, 1998, p. 18).

Desde esta perspectiva, es importante señalar que la gestión ha de ser la piedra fundamental para el buen funcionamiento y el logro de los objetivos propuestos por la misma, involucrando a todos los actores que intervienen en los procesos de cada

espacio de gestión. De ahí que la gestión solo tiene sentido siempre y cuando garantice la calidad de lo que se gestiona. Es por ello, que en este estudio se pretende analizar, como se articula la gestión administrativa de los actores más importantes desde el punto de vista de su accionar, en los centros educativos de Educación Regular.

Por otro lado, la Administración en la Gestión Educativa es un elemento fundamental para el desempeño eficiente de las instituciones educativas, ya que se constituye en un conjunto de acciones realizadas por todos los componentes de una institución educativa, con roles definidos, que interactúan de manera organizada, usando determinados recursos, para el logro de un objetivo común.

De acuerdo a las perspectivas que la ley 070 “Avelino Siñani y Elizardo Pérez”, que la administración y gestión del sistema educativo plurinacional conlleva a una educación de calidad bajo los principios de acuerdo a la necesidad de la sociedad, es decir, que plantea una gestión educativa centrada en los procesos y búsqueda constante de calidad, el director necesita ser evaluado de manera permanente por las distintas instancias de la comunidad educativa, a objeto de determinar si sus acciones se hallan enmarcadas en principios de eficiencia, eficacia y efectividad.

Las fallas que presenta en la gestión educativa es la falta de compromiso en las acciones de la administración de los directores, que surgen desde muchos años, o por qué no decir constantemente, la mala administración conlleva a un fracaso a las instituciones por falta de planificación, organización, dirección y control.

Es así que la administración y gestión educativa en la toma de decisiones del director, muestra deficiencias en cuanto al manejo y coordinación de recursos del personal (profesores, estudiantes y padres de familia) y teniendo falencias en resolución de problemas para el logro de metas y objetivos propuestos.

En la Unidad Educativa existe una falta de comunicación entre el director, profesores y padres de familia, lo cual lleva a que los mismos no participen en las actividades que lleva a cabo la institución. También en muchas ocasiones el director no toma

decisiones en el proceso de administración y gestión educativa para resolver algunas necesidades y problemas de la institución buscando las mejores alternativas de solución.

Ante esta situación, nuestra preocupación, es saber la *Administración y gestión educativa en la toma de decisiones del director de Sub Núcleo Carijana de la Dirección Distrital de Charazani – Curva provincia Bautista Saavedra, gestión 2016.*

### **1.1.2. Formulación del problema**

Luego de la descripción en breve análisis del problema se llega a la siguiente interrogante o pregunta de investigación.

¿Cuál es el proceso de administración y gestión educativa en la toma de decisiones del director de Sub Núcleo Carijana perteneciente a la Dirección Distrital de Charazani – Curva de la provincia Bautista Saavedra, durante la gestión 2016?

## **1.2. Objetivos de la investigación**

### **1.2.1. Objetivo General**

Determinar el proceso de administración y gestión educativa en la toma de decisiones del director de Sub Núcleo Carijana perteneciente a la Dirección Distrital de Charazani – Curva provincia Bautista Saavedra, durante la gestión 2016.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Analizar el proceso de administración y gestión educativa del director de Sub Núcleo Carijana.
- Evaluar que la toma de decisiones como herramienta del director Sub Núcleo Carijana.
- Identificar los factores que dificultan la eficiencia en la administración educativa.
- Proponer lineamientos estratégicos como un modelo de administración y gestión educativa para la toma de decisiones del director.

## **1.3. Justificación**

Hoy en día la Administración viene siendo un proceso complejo donde se debe y tiene que realizar una serie de actividades como la planificación, la organización, la dirección y el controlar el uso de los diferentes recursos materiales, humanos y económicos de la organización que se desea administrar.

Es por eso, que la investigación trata de describir la situación actual que se tienen el proceso de administración y gestión educativa en la toma de decisiones del director de Sub Núcleo Carijana de la Dirección Distrital Charazani – Curva, en donde la ley 070 nos plantea una educación de calidad.

También es muy importante señalar, porque nos permite conocer la realidad de los niveles o procesos administrativas en la toma de decisiones del director para un buen

funcionamiento de la institución educativa , priorizando que la problemática pueda ser atendida por cada uno de los involucrados o integrantes de las instituciones educativas, y a la vez sea un punto de partida que genere los cambios y reajustes que sean necesarios para una mejora permanente en la planificación, organización y ejecución de las actividades académicas y administrativas que nos permiten optimizar en la calidad educativa de acuerdo a la gestión educativa.

A través de este trabajo se pretende aportar sobre la gestión educativa en la administración institucional con algunos enfoques y fases para una mejora de la educación boliviana en donde la dirección educativa puede tomar como una fuente de trabajo en la planificación como directos administradores de la educación boliviana.

Por tanto, una administración eficaz y eficiente de un centro educativo exige como marco de referencia el conocimiento y la aplicación del manejo del proceso administrativo que proporcionan los principios de planificar, organizar, ejecutar la labor del docente y la gestión en la administración a fin de garantizar el logro de los objetivos descritos en el Plan Operativo Anual (POA) de la institución educativa.

Es así que la administración es de vital importancia para mejorar la institución que garantice el logro de los objetivos y propósitos educativos propuestos y planes de trabajo así satisfaciendo a las necesidades de la comunidad educativa.

En tal caso, la labor está a cargo del director ya que es quién llevará adelante las acciones necesarias para que, en las actividades institucionales, que también participen los profesores y padres de familia.

El fortaleciendo de la administración y gestión educativa es a través de la participación de los profesores y padres de familia de la Unidad Educativa, que con ello se lograría garantizar el logro total de las metas planteadas que se realiza gracias al conjunto de esfuerzos de la cooperación institucional del trabajo, es decir todos los miembros que conforman e integran a la institución educativa.

## **1.4. Delimitación de la investigación**

La delimitación de la investigación hace referencia tanto a la delimitación espacial, (lugar donde se ejecutó la investigación) temporal (el tiempo que duró el desarrollo de la investigación) y a la delimitación temática (la propuesta planteada en la investigación); la cual a continuación se desarrolla de la siguiente manera.

### **1.4.1. Delimitación espacial**

El escenario de estudio de la investigación se constituye en la Unidad Educativa Sub Núcleo Carijana, perteneciente a la dirección distrital Charazani – Curva de la provincia Bautista Saavedra del departamento de La Paz.

### **1.4.2. Delimitación temporal**

La Investigación se desarrolló durante el segundo semestre de la gestión 2016, previa aprobación del perfil de la presente Investigación. Sin embargo, el proceso de aplicación de instrumento a inicios del segundo semestre de 2017.

### **1.4.3. Delimitación temática**

Al referirnos a la delimitación temática se hace énfasis a la adecuación de contenidos de la propuesta planteada para dicha investigación: *“administración y gestión educativa en la toma de decisiones del director de Sub Núcleo Carijana perteneciente a la Dirección Distrital de Charazani – Curva provincia Bautista Saavedra, durante la gestión 2016”*.

## **CAPÍTULO II**

### **SUSTENTO TEÓRICO**

#### **2.1. MARCO CONTEXTUAL**

##### **2.1.1. Aspectos geográficos**

La situación geográfica de la institución educativa, se encuentra en el departamento de La Paz de la provincia Bautista Saavedra del municipio Juan José Pérez (Charazani), distrito Carijana, perteneciente a la dirección distrital Charazani – Curva, a una distancia de 9 horas de viaje de la ciudad de La Paz, carretera apollo.

##### **2.1.2. Breve historia**

Sobre la historia de la unidad educativa Sub Núcleo Carijana, no existe una memoria escrita de su fundación y la existencia de la institución, mientras de acuerdo a las investigaciones se llega indagar de un comunario (anciano de 85 años), señala, que la escuela de la comunidad fue creada aproximadamente en los años 1945 apoyado por un padre (cura) extranjero en donde se daba clases en la iglesia por el mismo, el grado o nivel solo era un curso en que cada año se repetía el curso. A partir de 1960 con el esfuerzo de los padres de familias se llega regularizar un ítem del ministerio de educación hasta el grado de tercero de primaria, los niños solo tenían el acceso hasta ese nivel más ya no se podía llegar por motivos de la distancia porque ya no existía un curso superior ni en el municipio o capital de la provincia.

De acuerdo a la necesidad de la población, el grado de cursos han ido implementándose desde el año 2000 escaladamente cada año un curso y se regulariza el funcionamiento del nivel secundaria, el 24 de septiembre fue la entrega de resolución ministerial por el mismo director departamental de SEDUCA – LA PAZ.

La distancia es lo que ha obligado tener una institución educativa para el aprendizaje y formación de los niños, el resultado que demuestra la primera promoción fue el año 2007 con una dirección encargada y desde el año 2009 cuenta con la dirección titular.

### 2.1.3. Contexto interno de la Dirección de Sub Núcleo Carijana

La Unidad Educativa de Sub Núcleo Carijana, es una institución fiscal del área rural dependiente del Ministerio de Educación y Servicio Departamental de Educación La Paz.

#### CUADRO 1

##### DATOS DE IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN</b>	Unidad Educativa Sub Núcleo Carijana
<b>CÓDIGO SIE</b>	80680012
<b>FECHA DE FUNDACIÓN</b>	24 de septiembre de 2007
<b>NOMBRE DEL DIRECTOR</b>	Prof. Lic. Lino Mamani Vargas
<b>NIVELES DE FORMACIÓN</b>	✓ Educación Inicial en Familia Comunitaria
	✓ Educación Primaria Comunitaria Vocacional
	✓ Educación Secundaria Comunitaria Productiva

Fuente: Elaboración Propia (2017)

#### CUADRO 2

##### ESTADÍSTICA DE LOS ESTUDIANTES

ESTUDIANTES INSCRITOS			
DESCRIPCION	SEXO		TOTAL
	V	M	
Educación Inicial en Familia Comunitaria	3	4	7
Educación Primaria Comunitaria Vocacional	24	18	42
Educación Secundaria Comunitaria Productiva	18	31	49
<b>SUB TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>53</b>	<b>98</b>
ESTUDIANTES ASISTENTES			
DESCRIPCION	SEXO		TOTAL
	V	M	
Educación Inicial en Familia Comunitaria	3	4	7
Educación Primaria Comunitaria Vocacional	23	18	41
Educación Secundaria Comunitaria Productiva	18	31	49
<b>SUB TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>53</b>	<b>97</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017)

### CUADRO 3

#### ESTADÍSTICA DE PROFESORES, DIRECTOR Y ADMINISTRATIVOS

DESCRIPCION	SEXO		TOTAL
	V	M	
Profesores (Inicial, primaria y secundaria)	7	2	9
Director	1		1
Portero	1		1
Encargada de telecentro		1	1
<b>SUB TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>12</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017)

#### 2.1.4. Contexto externo

La sociedad de la institución educativa que se encuentra es proveniente y considerada como una población originaria de la nación kallawayá que sus usos y costumbres son transmitidos de generación a otra.

Los padres de familia de los estudiantes se dedican al trabajo de la producción de cítricos (naranja, chirimoya, palta, mandarina y otros), hoy en día también a la plantación de la hoja de coca, y la parte joven de los padres al barranquillero de oro.

Algunos estudiantes son provenientes de las diferentes comunidades aledañas de las dos provincias (Bautista Saavedra y Muñecas), que la institución educativa cuenta con un internado y los estudiantes que son de las comunidades se encuentran hospedados en el internado que ofrece (alojamiento y la alimentación).

También son creyentes de las dos religiones (católica y cristiana).

## 2.2. MARCO TEÓRICO

### 2.2.1. Administración

Las actividades de la administración son tareas fundamentales que realiza todo grupo humano organizado, aunque hoy en día se ejecuta conscientemente por el aprendizaje adquirido a través de los procesos de formación y construcción de nuevos conocimientos.

Para la comprensión de la administración existe una variedad de definiciones, que han ido surgiendo y cambiando a través del tiempo, según los avances científicos y tecnológicos.

“La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2007, p. 10).

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

La **eficiencia** se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos “hacer bien las cosas”, es decir, no desperdiciar recursos (p. 7).

La **eficacia** se suele describir como “hacer las cosas correctas”; es decir, realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas (p. 7).

Hernández y Rodríguez (2006) afirman:

La administración, es un acto de coordinación humana (individual y grupal) para alcanzar objetivos. El ser humano requirió mayor y mejor coordinación con los demás cuando comenzó a vivir en comunidades y, en consecuencia, socializar, para lo cual se vio en la necesidad de mejorar sus habilidades administrativas al momento de realizar una tarea en conjunto, como cazar, mover una roca o recolectar alimentos. Hoy en día, es la disciplina que estudia los procesos productivos con el fin de generar la mayor eficiencia y eficacia

del trabajo humano posibles para obtener los mejores beneficios en relación con los recursos disponibles: financieros, tecnológicos y humanos. (p. 3)

Toda administración requiere de ciertos procedimientos y pasos para su buen propósito como planeta Ramírez (1993):

**Planificar**, es hablar de objetivos, procedimientos, decisiones. **Organizar**, es hablar de actividades, asignación de cargos, autoridad, coordinación. **Dirección**, es hablar niveles de mando, guías jerárquicos y supervisión. **Control**; es hablar de cumplimiento y corrección de dificultades que se pueden llegar a presentar. **Coordinación**, se refiere a la función y actividades para el logro de eficiencia en el proceso de administración. (p. 17-18).

El proceso administrativo se cumple a través de un ciclo que se presenta en la política de empresas, la administración de personal, gestión financiera, administración de operaciones. Entonces, “El proceso varía según el área que se trate, pero existe un proceso que es común a todos ellos el cual está integrado a cuatro etapas básicas; Planeación, Organización, Dirección y Control” (Apaza, 2000, p. 21).

La administración general es un conjunto de conocimientos y acciones que están encaminadas a realizar un seguimiento, organización, sistematización y control de determinados factores que intervienen en su proceso.

### **2.2.2. Importancia de la administración**

La administración se da en donde quiera que exista un organismo social, aunque lógicamente sea más necesario cuanto mayor y más complejo, el éxito social depende directa o indirectamente, de su buena administración, y solo a través de estos y los elementos materiales y humanos pueden desarrollar de manera pertinente.

La elevación de la eficiencia y la eficacia de las actividades de las instituciones educativas, es posible con la participación activa y reflexiva de los actores sociales de la educación.

### **2.2.3. Administración Educativa**

La administración educativa es un proceso de actividades que consiste en la planificación, organización, dirección y control que se ejecuta para el logro de objetivos mediante el uso de recursos humanos, materiales y financieros, considerándose también como un conjunto de funciones o roles que desarrollan los administradores educativos como ser la información, la decisión y las relaciones interpersonales con la comunidad educativa.

Gutiérrez (2002) expresa que la administración educativa es:

Es un proceso social encaminado a mejorar la calidad de la educación a partir de una serie de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. Un conjunto de funciones, normas disposiciones y tendencias para organizar la vida de un núcleo educativo o una unidad educativa, con el propósito de lograr que todos los elementos que lo integran contribuyan eficientemente al cumplimiento de la función educativa y social. (p. 14).

El estudio de la administración educativa implica a la sociedad en general, las condiciones socio económicas, políticas y culturales, así también hay otros factores que conspiran contra la satisfacción de las necesidades básicas educativas; un sistema obsoleto, burocrático y mal distribuido, con prácticas y administraciones inadecuadas a nuestra realidad y estáticas frente a las exigencias de cambio. Estos temas requieren ser analizados y reflexionados, para superar todo tipo de adversidades, contratiempos, etc. con el fin de alcanzar, lograr objetivos y las metas propuestas para lograr la calidad y la excelencia educativa.

Para tener una idea más clara, en medio de la diversidad de experiencias sobre administración educativa, resaltamos algunos conceptos que adoptan diversos autores como:

La administración educativa, “es un proceso que comprende las funciones de planificación, organización, ejecución, control y evaluación de los objetivos propuestos” (Ramírez, 1999, p. 36).

Es un proceso distintivo que consiste en la planificación, organización, dirección y control que se ejecutan para lograr objetivos.

A manera de entender podemos definir que la administración educativa es un conjunto de funciones que van orientadas hacia el ofrecimiento de servicios educativos efectivos y eficientes.

La administración de la educación es diseñar y hacer funcionar un sistema eficiente de aprendizaje que responda a las necesidades y aspiraciones de los estudiantes y de la sociedad cuyo éxito dependerá de la responsabilidad de los directivos.

En el campo educativo, el concepto de administración es un proceso social encaminado a mejorar la calidad de la educación a partir de una serie de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. Entonces, es un proceso de planificación dentro de la vida educativa, para desarrollar los objetivos planteados y satisfacer las necesidades de los individuos dentro del sistema educativo.

Se deduce que la administración educativa es dirigir, controlar y evaluar las actividades administrativas, técnico - pedagógicas, materiales y sociales de las escuelas, o sea es una tarea compleja, sistemática y ordenada, dirigida por personas con conocimiento en el ramo, que sigue un proceso circular y continuo; por tanto, la administración educativa es el conjunto de principios, normas, disposiciones y técnicas, que deben ser aplicadas en la administración de las Unidades Educativas.

Por otro lado, la administración educativa es muy importante en la vida y funcionamiento de las diversas organizaciones, sean estas públicas o privadas. Sin

desmerecer que la práctica administrativa se realiza en toda organización donde haya personas que ejercen autoridad, mando, dirección y personas que dependen de otras.

Esa función, de la administración educacional, la podríamos entender en seis etapas, de acuerdo a Kaufman, citado Martínez (2012):

1. Identificación de las principales necesidades y problemas.
2. Determinación de las necesidades para resolver el problema y de las posibles alternativas de solución para satisfacer dichas necesidades.
3. Selección de los medios y estrategias para la solución.
4. Implantación de estrategias.
5. Evaluación de la eficiencia de realización.
6. Revisión de las etapas previas para asegurar el funcionamiento del sistema, que sea pertinente, eficaz y efectivo. (p. 11).

Por tanto, la administración educativa nos permite entender un sistema o proceso con el cual se organiza, dirige, estructura y da vida la implementación de un servicio educativo a un medio social que lo requiere, con la finalidad de impartir un servicio de enseñanza - aprendizaje que permita a los estudiantes aprender de acuerdo con sus necesidades cognitivas, de aplicación, personales y sociales.

La Ley 070 describe a la Unidad Educativa como un centro de formación integral del educando, donde se desarrollan los procesos de enseñanza y aprendizaje a partir de una planificación participativa con la cooperación del director, docentes, estudiantes y padres de familia.

Este proceso de cambio y de integración de recursos, para el logro de los objetivos es necesario, porque hoy en día la educación tiene demandas urgentes de la sociedad, por los avances de la ciencia y tecnología que plantean nuevos retos y condicionan nuestras vidas, por lo que las instituciones educativas se ven en obligación de formar con capacidades competitivas, orientadas a mejorar la calidad de vida de la población.

De esta forma, se comprende la administración como una base que sustenta el logro de los objetivos establecidos en una institución, así como el alcance de metas claras orientadas hacia una visión y una misión presentes como una guía para la población dentro del ámbito educativo.

De ahí, que la administración de la educación se encargue, entre muchas otras cosas, de los planes institucionales y el currículo educativo que se desarrolla, en el nivel macro y micro de las organizaciones educativas, siendo una fuente de apoyo a estos y otros factores que, de alguna u otra forma, intervienen en el proceso, desarrollo y ejecución del plan académico del centro escolar.

Por ello, busca garantizar nuevas y factibles formas de alcanzar cada meta, objetivo y a proyecto establecido dentro del sistema educativo, así como organizar todas aquellas áreas que faciliten esta labor.

Entonces de acuerdo a las concepciones de los diferentes autores podemos definir que la administración en la educación se conlleva la responsabilidad de conducir adecuadamente los procesos de la gestión educativa en los distintos niveles y modalidades de la educación, para poder alcanzar el desarrollo de los aprendizajes con altos parámetros de calidad, es decir, mala administración del director conlleva al fracaso de la institución en los diferentes aspectos y niveles en el proceso de gestión académico e institucional.

Así, se contempla el proceso administrativo como un ente de funciones vitales para el sistema educativo, con el fin del mejoramiento de la calidad de la educación, desde una administración efectiva en su gestión.

#### **2.2.4. Funciones de la administración**

Hoy en día estas funciones se han resumido a cuatro: planeación, organización, dirección y control. Veamos brevemente cada una de estas funciones.

Robbins y Coulter (2010) afirman:

Si quiere llegar a algún lado en particular, necesita planear la mejor ruta para llegar ahí. Como una organización existe con el fin de lograr algún propósito en particular, alguien debe definir dicho propósito y los medios para lograrlo. La administración es ese alguien. Como los gerentes se ocupan de la **planeación**, definen objetivos, establecen estrategias para lograrlos y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades. (p. 8).

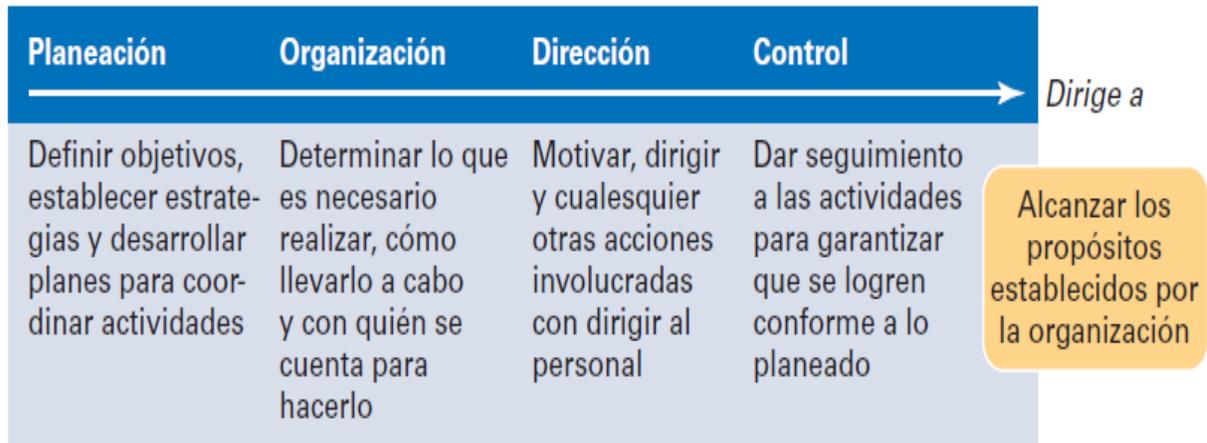
Los gerentes también son responsables de acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa. A esta función la llamamos **organización**. Cuando los gerentes organizan, determinan las tareas por realizar, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quién le reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones. (p. 8).

Toda empresa cuenta con personal, y el trabajo de un gerente es trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos. Ésta es la función de **dirección**. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo. (p. 8).

La función final de la administración es el **control**. Una vez que los objetivos y planes están establecidos (planeación), las tareas y acuerdos estructurales dispuestos (organización), y la gente contratada, entrenada y motivada (dirección), debe haber alguna evaluación para ver si las cosas marchan según lo planeado. Para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo y que el trabajo se está llevando a cabo como debe ser, los gerentes deben dar seguimiento y evaluar el rendimiento. El rendimiento real debe compararse con los objetivos establecidos. Si dichos objetivos no se están logrando, es trabajo del gerente reajustar el trabajo. Este proceso de seguimiento, comparación y corrección es la función de control. (p. 8).

**CUADRO 4**

**FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN**



**FUENTE:** Robbins y Coulter, (2010). Administración (p. 8).

En la actualidad se acepta que las funciones básicas del administrador son la planeación, la organización, la dirección y el control. El desempeño de estas cuatro funciones básicas (planear, organizar, dirigir y controlar) constituye el denominado proceso administrativo.

**CUADRO 5**

**PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN**

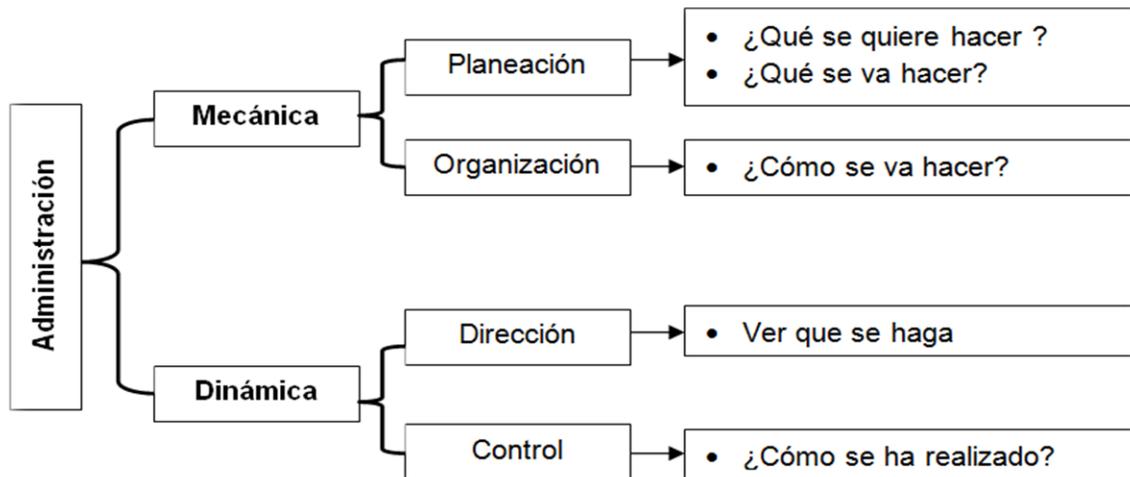


**FUENTE:** Chiavenato, (2007). Introducción a la Teoría General de la administración (p. 143).

Las funciones del proceso administrativo planteadas evidencian una visión integral y operativa de cada una de ellas y que pueden constituirse en propuestas renovadas sujetas de análisis para redefinir las actividades, tareas administrativas encaminadas a dar respuestas a las exigencias de la nueva sociedad global en construcción.

## CUADRO 6

### PROCESO FUNCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN



FUENTE: Elaboración propia (2017)

#### 2.2.5. Principios del proceso administrativo según Henry Fayol

Cada una de estas etapas está regida por principios. Henry Fayol, padre del proceso administrativo considero para ello catorce principios, los cuales son flexibles y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

Los 14 principios de Henry Fayol, citado por Robbins y Coulter (2010). Son los siguientes:

1. **División del trabajo.** La especialización aumenta el rendimiento al hacer más eficientes a los empleados.
2. **Autoridad.** Los gerentes deben poder dar órdenes y la autoridad les da este derecho.

3. **Disciplina.** Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que rigen a la organización.
4. **Unidad de mando.** Todo empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
5. **Unidad de dirección.** La organización debe tener un solo plan de acción para guiar a gerentes y trabajadores.
6. **Subordinación de los intereses individuales al interés general.** Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben tener prioridad sobre los intereses de la organización como un todo.
7. **Remuneración.** Los empleados deben recibir un pago justo por sus servicios.
8. **Centralización.** Este término se refiere al grado en que los empleados se involucran en la toma de decisiones.
9. **Escalafón.** Línea de autoridad desde el gerente de nivel más alto hasta los niveles inferiores.
10. **Orden.** Las personas y los materiales deben estar en el lugar y momento adecuados.
11. **Equidad.** Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. **Estabilidad en los puestos del personal.** La administración debe realizar una planeación ordenada del personal y garantizar que hay reemplazos disponibles para las vacantes.
13. **Iniciativa.** Los empleados que tengan permitido originar y llevar a cabo planes, tendrá un mayor nivel de esfuerzo.
14. **Espíritu de grupo.** Promover el espíritu de equipo generará armonía y unidad dentro de la organización. (p. 29).

También, Fayol se basa a una administración científica, que pretendía mejorar los resultados de las organizaciones importantes para la sociedad, haciendo que sus operaciones fueran predecibles y productivas. Y fue el primero en identificar cinco funciones que desempeñan los directivos y gerentes de una institución o una empresa: planean, organizan, mandan, coordinan y controlan.

Actualmente, se determina en cuatro fases de administración en lo cual señalamos como:

**Administración dinámica:**

1. Planificación
2. Organización

**Administración mecánica:**

3. Dirección
4. Control

**2.2.6. Administración dinámica**

Abarca la parte teórica de la administración, establece lo que debe hacerse, que comprende la planificación y la organización de la fase de administración.

**2.2.6.1. Planificación Educativa**

En este caso la planificación es la etapa inicial de la gestión educativa, puede ser definida como la formulación de objetivos o metas y la elaboración de estrategias para el logro de dichos objetivos, la planificación se puede decir o establecer la coordinación de equipos de trabajo para la elaboración de planes de acción de lograr las metas institucionales.

La planificación es “el procedimiento mediante el cual se seleccionan, ordenan y diseñan las acciones educativas que deben realizarse para lograr determinados propósitos educativos procurando el uso racional de los recursos disponibles” (Callisaya, 2010, p. 74).

También, es uno de los aspectos fundamentales para la implementación de la administración educativa con calidad, porque permite elaborar una política de acción participativa destinada al cumplimiento de los objetivos propuestos en cada unidad educativa.

Por lo tanto, la planificación comprende la definición de los objetivos o metas de la unidad educativa, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar estas metas, y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades (programación). Así la planificación se ocupa de los fines (lo que se tiene que hacer), de los medios (cómo se va hacer) y de los recursos (con qué se va hacer).

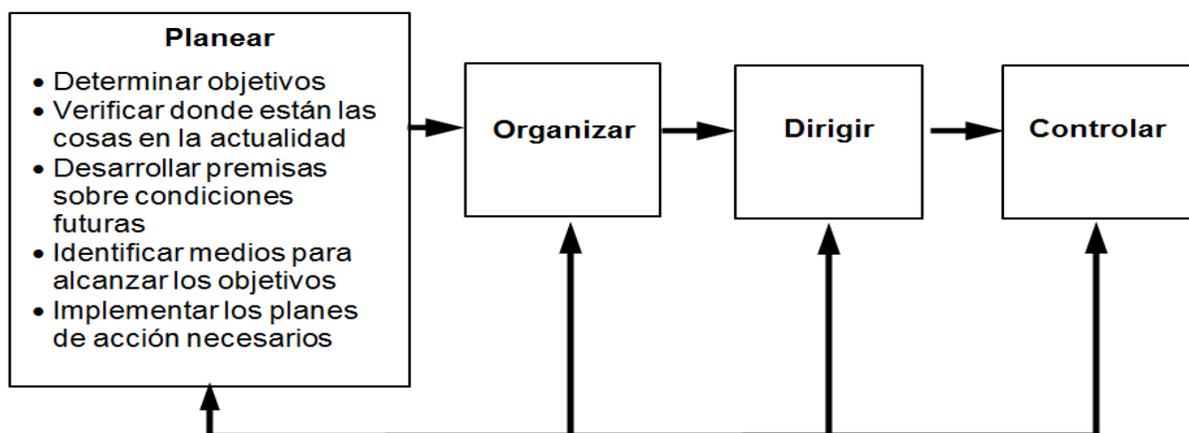
También se conceptualiza el término de la planeación es “la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos” (Chiavenato, 2007, p. 143).

Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla y los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible.

Entonces la planeación consiste en tomar decisiones anticipadas sobre lo que debe hacerse antes de la ejecución de la acción. Desde este punto de vista formal, planear consiste en simular el futuro esperado y establecer previamente los cursos de acción necesarios y los medios adecuados para alcanzar los objetivos.

## **CUADRO 7**

### ***LA FUNCIÓN DE PLANEACIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO***



**FUENTE:** Chiavenato, (2007). Introducción a la Teoría General de la administración (p. 146)

Dentro de la Planeación existen varias etapas:

- ✓ Políticas, que son los principios orientados a la acción.
- ✓ Procedimientos, que son los métodos a realizar.
- ✓ Programas, que son los tiempos a ejecutarse.
- ✓ Presupuestos, es el costo o la inversión.
- ✓ Estrategias, son los recursos y tácticas a utilizar.

#### **2.2.6.1.1. Principios de la planificación educativa**

Según (Mendoza y Gutiérrez (2010) Afirman:

- ✓ **Racionalidad**, ya que responde a una secuencia lógica, fruto de raciocinio del planificador.
- ✓ **Previsión**, el planeamiento es realizado para el futuro, en base a información
- ✓ **Universalidad**, el plan debe contener de manera integral las actividades de las diversas áreas o unidades orgánicas de la institución.
- ✓ **Unidad**, como la necesidad que toda entidad debe tener un plan único que oriente su desarrollo integral, armónico y coordinado, es decir sistémico.
- ✓ **Flexibilidad**, con el propósito de adaptarse con facilidad según varíen los sucesos.
- ✓ **Continuidad**, ya que es un proceso permanente de previsión, ejecución y revisión constante (p. 79)

#### **2.2.6.1.2. Planificación estratégica**

Según el autor (EYZAGUIRRE, 2006):

La planificación estratégica es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones

externas de la organización, para lograr dicho objetivo. La Planificación Estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que requiere respetar determinadas fases, así como una metodología propia; sin embargo, ello no implica que existan recetas o métodos infalibles. (p. 5).

El mismo autor define que:

La planificación como proceso comprende diversas fases: definir la misión y visión de la organización, establecer objetivos y metas, desarrollar supuestos acerca del entorno en que se desarrolla la organización, tomar decisiones respecto a las acciones a seguir, emprender las acciones elegidas, y finalmente evaluar la retroalimentación del desempeño para volver a planificar. (p. 5).

La planificación estratégica presenta un conjunto de beneficios, especialmente en el Sector Educación, entre los que se puede señalar:

- Define claramente el propósito de la organización y establece metas realistas y objetivos consistentes con esa misión, en un horizonte temporal definido.
- Optimiza el sistema organizacional.
- Asegura el uso efectivo de los recursos públicos destinados al Sector, enfocándolos en prioridades claves.
- Proporciona una base desde la cual puede medirse el progreso.
- Establece un puente entre todo el personal y compartir información generando pertenencia.
- Estimula la formación de equipos de trabajo en torno a la Visión y las tareas comunes. (p. 5).

### **Beneficios de crear un Plan Estratégico**

- ✓ Mejora el desempeño de la organización
- ✓ Tiene un efecto estimulante en las personas.

- ✓ Permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y liderazgo.
- ✓ Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones, como por ejemplo la asignación de recursos humanos, financieros, etc.
- ✓ Requiere mayor participación, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles, mejorar las habilidades de administración, entre otras. (p. 6)

Según Callisaya (2010). Para comprender la planificación estratégica se deben considerar seis factores críticos:

- ✓ La estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador, esto significa que su desarrollo es consiente, explícito y proactivo.
- ✓ La estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.
- ✓ La estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía.
- ✓ La estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.
- ✓ La estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a nivel corporativo.
- ✓ Constituye una forma de definir la contribución económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser (p. 79).

Por medio de la planificación estratégica se identifica claramente cómo se visualiza la organización, se establece la dirección que debe seguir y se determina cuanto tiempo tomará y como se alcanzará esa meta propuesta.

## CUADRO 8

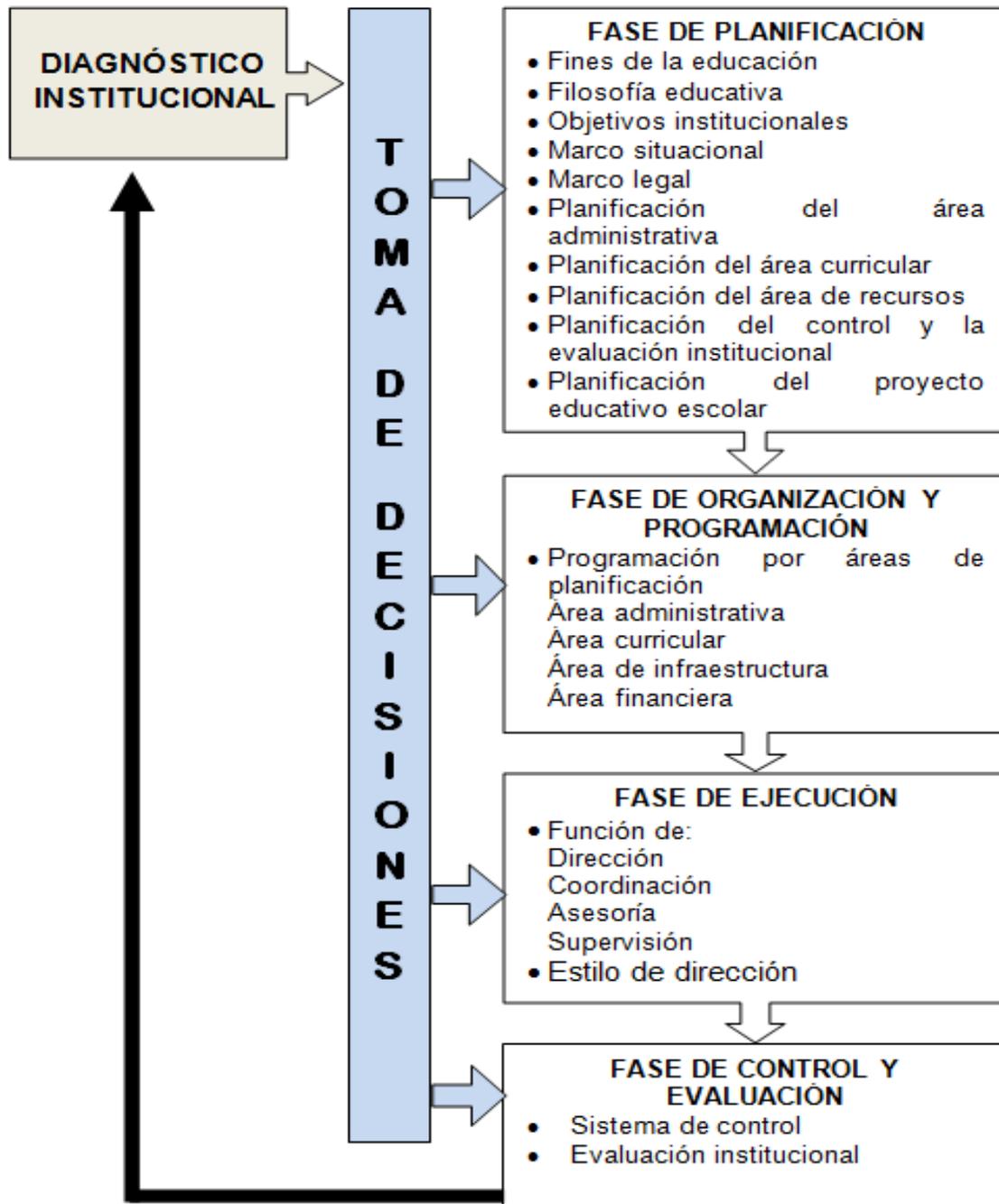
### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA

PROCESO	INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Definición de la:<ul style="list-style-type: none"><li>- Visión</li><li>- Misión</li></ul></li> <li>• Análisis del entorno</li> <li>• Definición de los objetivos estratégicos y políticas</li><li>• Análisis de la organización</li> <li>• Definición de metas y acciones tácticas</li><li>• Negociación de compromisos</li><li>• Formulación de proyectos</li><li>• Vinculación plan – presupuesto</li> <li>• Seguimiento de evaluación y control</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis del marco legal</li><li>• Análisis de la trayectoria institucional</li><li>• Identificación de expectativas</li><li>• Identificación de las tendencias</li> <li>• Identificación del entorno</li><li>• Identificación del entorno específico</li><li>• Consulta estratégica</li><li>• Matriz FODA</li><li>• Evaluación de las capacidades institucionales<ul style="list-style-type: none"><li>- Recursos humanos</li><li>- Redes de producción</li></ul></li><li>• Estimación de metas</li> <li>• Consulta y negociación</li><li>• Matriz de formulación de proyectos</li><li>• Matriz de compatibilización del plan/presupuesto</li> <li>• Sistema de seguimiento y control</li></ul>

**FUENTE:** Callisaya, (2010). Gestión y Administración Educativa. (p. 81).

## CUADRO 9

### FASES DE LA PLANIFICACIÓN



FUENTE: Callisaya, (2010). Gestión y Administración Educativa. (p. 104)

### 2.2.6.2. Organización Educativa

La organización significa “el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno” (Chiavenato, 2007, p. 148).

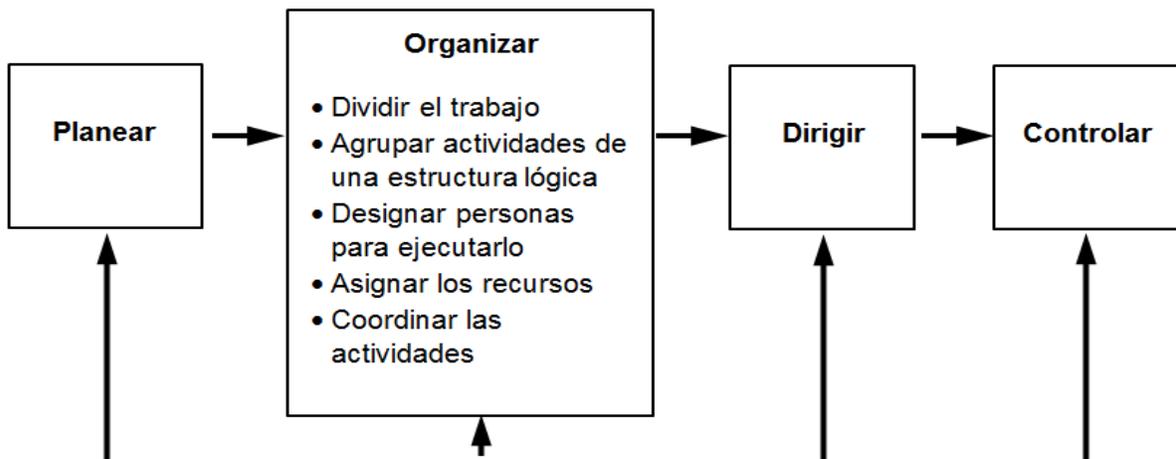
Según el autor también se define:

- a) Determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados (especialización).
- b) Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización).
- c) Asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargos y tareas) (p. 148).

La organización por tanto consiste principalmente el acuerdo nombramiento de funciones, de responsabilidad de los mismos y de la autoridad.

#### CUADRO 10

#### *LA FUNCIÓN DE ORGANIZAR EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO*



**FUENTE:** Chiavenato (2007). Introducción a la Teoría General de la administración (p. 148).

También se puede determinar que la organización, es el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y los recursos apropiados para el curso

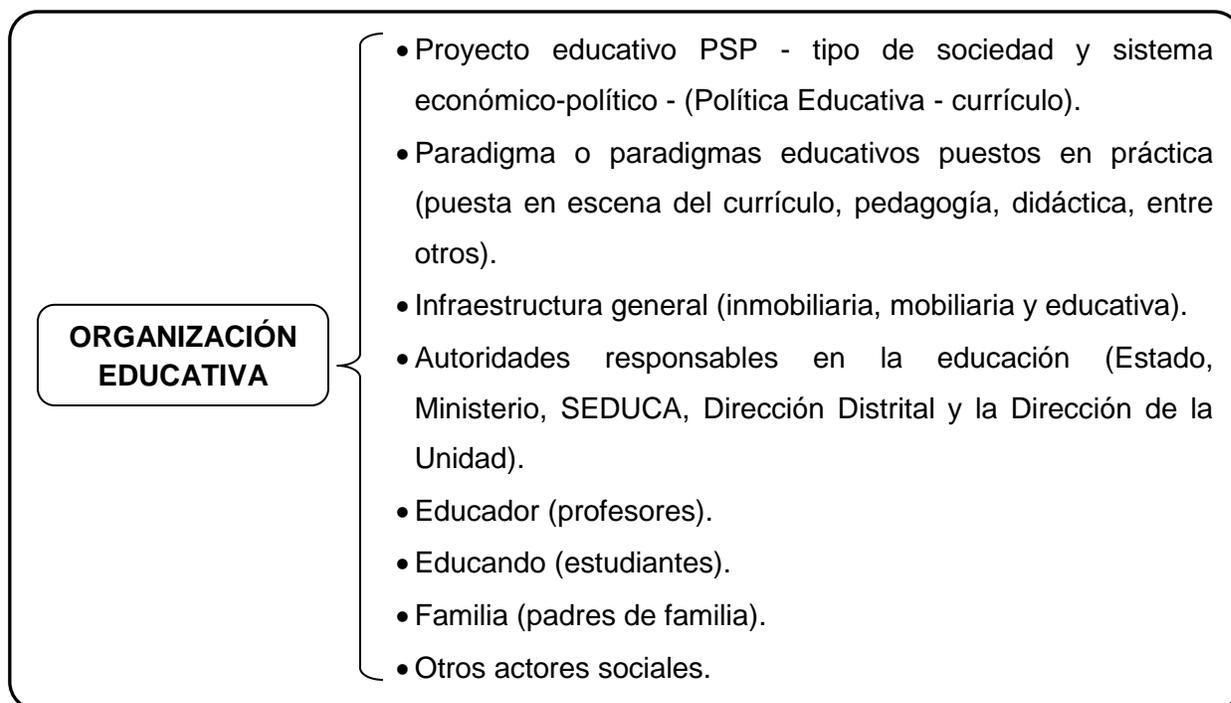
de acción seleccionado. En cuanto la organización de una institución educativa (escolar) debe resolver, según Sarramona, citado por Callizaya (2010):

- a) Administración institucional.
- b) Ordenación de los alumnos, según tareas, capacidades e intereses.
- c) Coordinación del trabajo docente que incide sobre un mismo grupo de alumnos.
- d) Adecuación de los medios materiales disponibles a los principios de rentabilidad y funcionalidad.
- e) Confección del horario y programas.
- f) Promoción de alumnos. (p. 107)

En los nuevos desafíos, definir a las organizaciones educativas como estructuras complejas dirigidas al cumplimiento de determinados fines.

## CUADRO 11

### COMPONENTES DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA



**FUENTE:** Elaboración propia (2017)

### 2.2.6.2.1. Principios de Organización

Según Money, citado por Callizaya, (2010). Los principios de organización son:

1. **Principios de participación**, toda organización debe aspirar a ser un proceso de integrador de esfuerzos e interacciones de personas, grupos y entidades. Debe unificar criterios para el mejor y mayor logro de los objetivos.
2. **Principio de autoridad**, consiste en plantear y lograr que otros actúen cumplida y adecuadamente para lograr objetivos predeterminados. Autoridad y responsabilidad son correlativas.
3. **Principio de jerarquía**, es una estructura orgánica, la jerarquía es la existencia del grado de autoridad de los diversos niveles, desde la cúspide hasta la base.
4. **Principio de funcionalismo**, es el resultado de la división de trabajo, puesto que, al separar las labores y asignarlas a los individuos, hay paralelamente una separación de funciones.
5. **Principio de delegación**, implica conferir autoridad a un subordinado para que realice determinadas tareas o funciones con plena responsabilidad. Delegación no implica transferencia. (p. 111)

También, se puede analizar la estructura de una organización con los sectores involucrados.

En una estructura de organizativa se establece niveles de participación: directivo constituido por representantes docentes, padres de familia, estudiantes con capacidad de decisión y definición de políticas institucionales, encargadas de organizar y definir de manera consensuada para garantizar el cumplimiento de los objetivos y el clima de trabajo propicios; operativas o de ejecución, responsabilidad diferente a los directivos y las instancias de participación, configuran espacios y momentos donde se viabilizan los principios que asume la gestión, es donde se toma decisiones y planifica,

estos espacios pueden ser: asambleas, reuniones, cabildos y etc... (Mendoza y Gutiérrez, 2010, p. 82)

De esta manera, se considera a la organización como a una totalidad en la que se interrelaciona una serie de elementos para lograr y concretar los objetivos institucionales en una unidad educativa, bajo ciertas normas y reglas que delimitan las responsabilidades y funciones.

La unidad de la organización dependerá principalmente de la influencia de las personas con autoridad conferida para coordinar y orientar a los miembros de la organización y de acuerdo con el buen funcionamiento de los cauces de comunicación. La mejora de la organización dependerá de la calidad de los objetivos planteados, de la capacidad de análisis de los directivos y de su capacidad de reconocer la influencia que los distintos elementos de la organización tienen sobre los demás, y de su capacidad técnica de conseguir lo deseado. Es decir, depende, fundamentalmente, de la capacidad de las personas responsables de dirigir.

### **2.2.7. Administración Mecánica**

Comprende la parte operativa de la administración como dirección y control.

#### **2.2.7.1. Dirección Educativa**

La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de una institución o empresa.

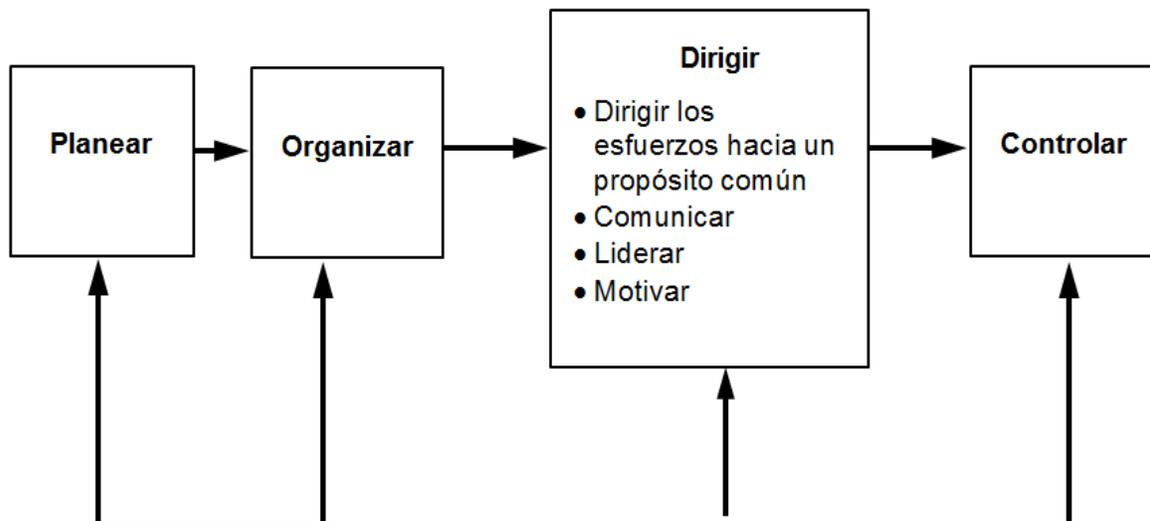
Las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos.

Es decir que el autor define que la dirección en la administración “Se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización” (Chiavenato, 2007, p. 149).

Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, necesitan ser dinamizadas y complementadas con la orientación que se dé a las personas mediante la adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y de motivación.

## CUADRO 12

### LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO



**FUENTE:** Chiavenato (2007). Introducción a la Teoría General de la administración (p. 149).

Entonces podemos decir que la dirección, es la capacidad de dirigir grupos, dinamizar el funcionamiento institucional y es ejercida mediante la influencia personal sobre sujetos, sobre las que realiza determinada acción, esto implica la comunicación, liderazgo y la toma de decisiones.

Según DRUCKER, (1957). La función directiva en un centro escolar supone conseguir intencionalmente resultados relacionados con los fines específicos del centro, mediante el trabajo productivo de las personas que allí colaboran (padres, profesores, alumnos, autoridades, locales, personal no docente, etc.). Para cumplir

con esta función el directivo necesita realizar una serie de tareas típicas. Sugerimos, como tareas principales del directivo, las siguientes:

- ✓ **Analizar:** que supone saber informarse, distinguir entre información importante y secundaria, reconocer la validez de las fuentes de información, establecer los cauces de comunicación, etc.
- ✓ **Enjuiciar:** la información de acuerdo con criterios relacionados con los fines del centro educativo. Definir: una situación relativamente mejor.
- ✓ **Decidir:** qué se va a intentar mejorar y coordinar los intentos de mejora de las personas a su cargo. Orientar: a los profesores y otras personas relacionadas con el centro para que sepan trabajar en función de estos resultados deseados y previstos y, por lo menos en parte, alcanzables.
- ✓ **Planificar:** los medios necesarios para lograr lo previsto.
- ✓ **Ejecutar:** las tareas propias de su área de responsabilidad, que siempre estarán en función de los fines generales del centro.
- ✓ **Evaluar:** el proceso de mejora y los resultados conseguidos. (pp. 57 y 58).

Entonces la dirección educativa, consiste básicamente en Actividades Pedagógicas, tales que involucra como planificación, organización, dirección, supervisión, evaluación como proceso de administración.

Es reconocida la necesidad de una dirección en los centros escolares, cuya persona que la ejerza será la responsable del éxito o fracaso de la gestión de la organización; es decir, el director es la primera autoridad del centro y el responsable in - mediato de administrar la prestación del servicio educativo, conforme a las normas y lineamientos establecidos.

La dirección es el proceso máximo dentro del centro educativo; y los demás procesos, tales como la planificación, organización, evaluación, enseñanza - aprendizaje, etc., son ejecutados por todos los actores pero conducidos o guiados por la dirección, de tal manera que esta es importante para que la gerencia y administración de recursos humanos y económicos que logre el éxito plasmado en los objetivos y metas propuestos en los respectivos instrumentos escolares.

### **2.2.7.2. Control Educativa**

Es una de las actividades más importantes durante todo el proceso de la gestión administrativa, aferrado a través de la observación directa y la supervisión misma del desarrollo de las tareas.

El control “es un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado” (Chiavenato, 2007, p. 151).

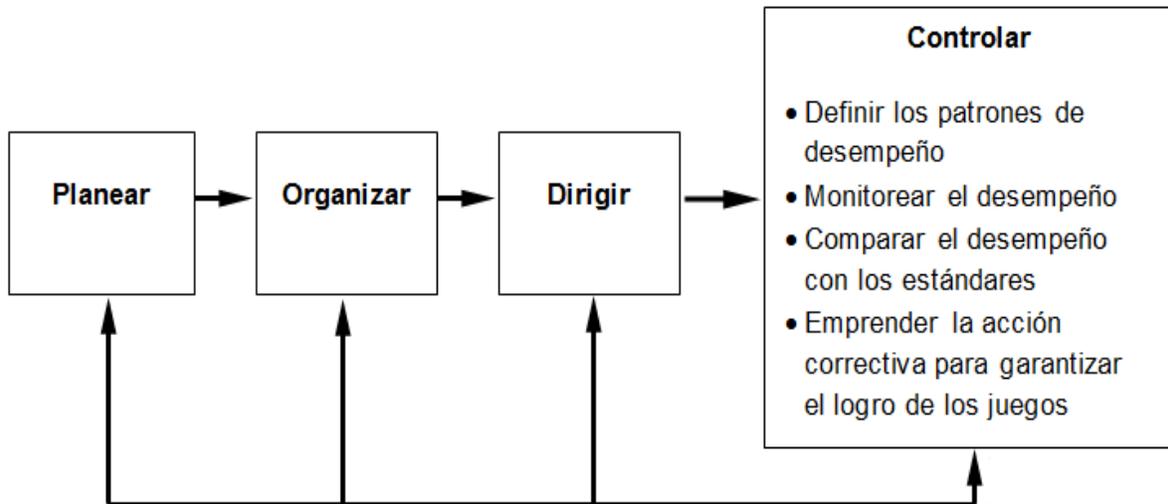
La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos.

Según Apaza (2000), nos dice que:

Es la acción de vigilancia que se despliega para que la ejecución de la decisión ocurra en la forma que fue planeada. El control suministra normas, establece patrones que permiten realizar esta labor de control, tal como establece los presupuestos gráficos de Gantt, los manuales, reglamentos en la práctica del proceso administrativo, es fundamentalmente un proceso entrelazado, tiene necesariamente una Interrelación de una función a otra. (p. 25)

## CUADRO 13

### LA FUNCIÓN DE CONTROLAR EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO



**FUENTE:** Chiavenato (2007). Introducción a la Teoría General de la administración (p. 150)

#### 2.2.7.3. Evaluación

La evaluación de la administración y gestión educativa analiza acciones tales como la planeación, las actividades, el liderazgo, la organización, la colaboración desde su origen hasta su desenlace, así como la relación que existe tanto entre los factores como entre los actores. Entre los parámetros para evaluar la gestión educativa están:

“En todo proceso debe incluir los logros alcanzados, la selección, organización y aplicación de recursos, detectar problemas y deficiencias, programar actividades de reforzamiento” (Callisaya, 2000, p. 127).

- ✓ Grado de cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Consideración de las características del entorno.
- ✓ Administración de recursos.
- ✓ Tendencia a la mejora.
- ✓ Enfoque de la empresa hacia la creación de valor.
- ✓ Vinculación entre las acciones y los objetivos.

- ✓ Comunicación e interacción entre los involucrados.
- ✓ Toma de decisiones.

En resumen la evaluación de gestión sirve para tener una mejor administración de tiempos y recursos, identificar las debilidades y fortalezas, tomar decisiones, identificar las necesidades, realizar adecuaciones, etcétera. Además, pretende mantener y/o mejorar el nivel de competencias y habilidades a través del diseño de acciones específicas, que permitan realizar los planes de entrenamiento y capacitación de manera individuales que favorezcan el aprendizaje del estudiante y la mejora de la institución educativa

### **2.2.8. Gestión Educativa**

Así, la gestión en la administración de la educación, consiste en una serie de acciones que realiza la dirección de la institución educativa, en función del logro de objetivos y metas comunes, a partir del trabajo de la comunidad educativa como equipo de trabajo.

La gestión educativa es la encargada de agilizar, controlar y responder a los problemas que se presentan a diario en el aula y fuera de ella, con la participación de los diferentes actores involucrados en el proceso educativo (padres de familia, líderes comunitarios, docentes y/o profesores, niños, estudiantes, autoridades educativas, ONGs, etc.).

El proceso de gestionar adecuadamente la educación, conlleva una serie de acciones coordinadas, permiten el desarrollo de estrategias sobre bases sólidas, que fundamenten el trabajo ejercido por la dirección en las organizaciones educativas y su equipo de apoyo, ya que requiere la actuación constante y dinámica en función del proceso educativo al que responde.

Los procesos de la gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la institución educativa y de otras instituciones vinculadas a ella, con miras a conseguir

los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad. En este sentido el servicio de calidad en la educación implica la mejora continua en la tarea y actividad diaria y en los procesos de gestión.

Es también "la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales" (Alvarado, 1998, p. 17).

La gestión educativa se enmarca dentro de un proceso de planificación estratégica y debe tener una visión relacionada con el entorno y las propias capacidades del centro educativo. (Cejas, p. 217)

También describe, que en la gestión educativa el director es fundamentalmente un conductor, un armonizador de voluntades con autoridad legitimada, en algunos momentos concierta, convoca, armoniza y en otros, dirige, orienta, hace respetar y cumplir los acuerdos.

Las características e identidad que asume el director marcan el tipo de gestión que se vaya a llevar a cabo y el tipo de proyecto educativo que se construya, es por esta razón que los centros educativos pueden caer en el desorden y anarquía cuando la conducción no es clara, o también en el conflicto o parálisis cuando la dirección se ejerce con autoritarismo, prepotencia y soberbia.

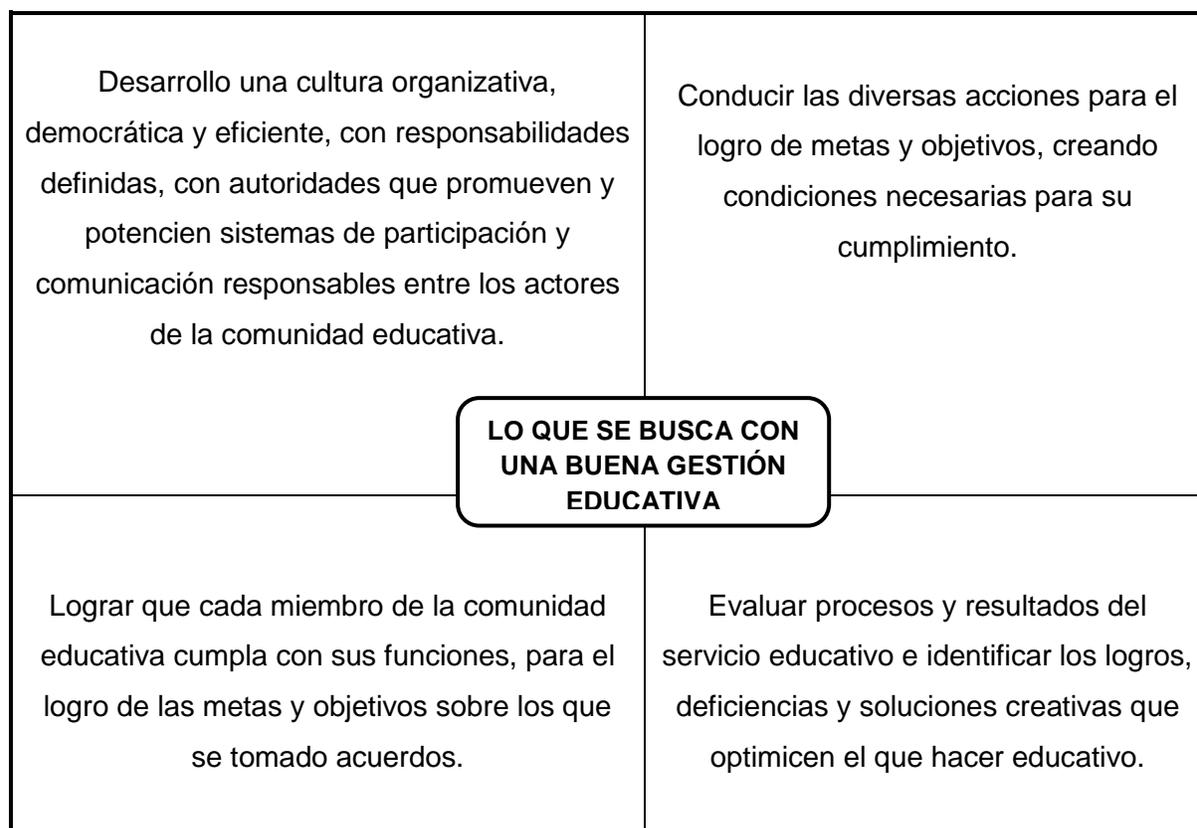
El gran desafío para un director es ser eficiente en la gestión y democrático en la conducción.

Entonces, la gestión educativa implica las políticas educacionales, que se tomaran en la institución adecuándolas a su contexto y las necesidades de su comunidad educativa, además demandara realizar, durante todo el proceso educativo, las acciones (actividades, operaciones) que son necesarios para lograr los objetivos deseados, por ello debemos entenderla como una conducción educativa. Esto

involucra la conducción de recursos humanos, materiales, financieros tecnológicos y de tiempo.

#### **CUADRO 14**

#### **LO QUE SE BUSCA CON UNA BUENA GESTIÓN EDUCATIVA**

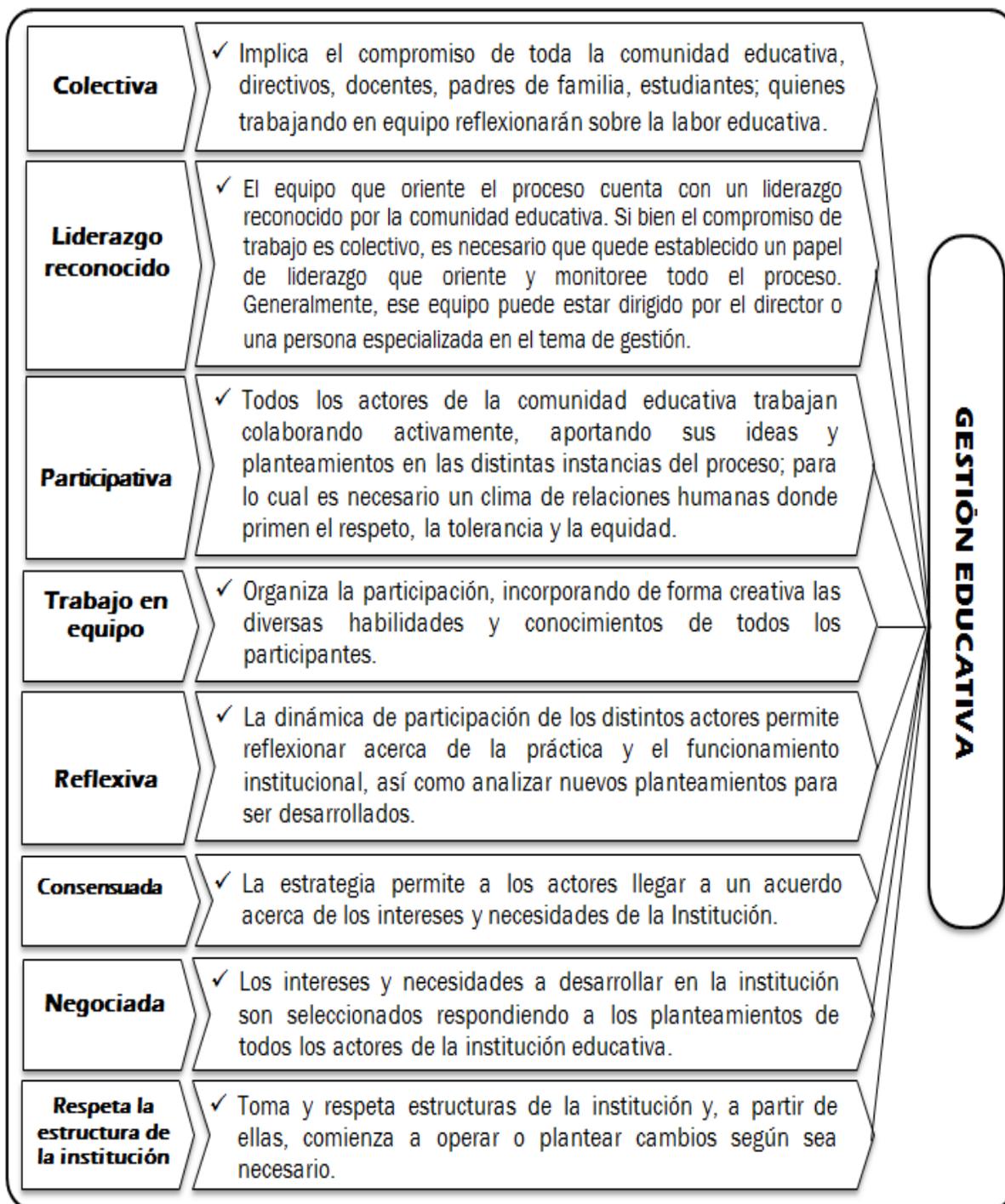


**FUENTE:** Cejas, Gestión Educativa

Es decir que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica.

## CUADRO 15

### GESTIÓN EDUCATIVA



FUENTE: Elaboración propia adaptada a representación UNESCO de Perú (2011).

### **2.2.8.1. Dimensiones de la gestión educativa**

Esta distinción permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma.

Según la Representación UNESCO de Perú (2011). Plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria.

#### **a) Dimensión institucional**

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la

toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc. (p. 35)

En esta dimensión es importante valorar el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas, las condiciones estructurales y organizativas para que la escuela pueda decidir de manera autónoma y competente sin perder de vista sus finalidades educativas.

### **b) Dimensión pedagógica**

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje.

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza - aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras. (p. 36).

Hace referencia a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución-escuela en la sociedad. Esta dimensión contribuye a orientar los procesos y prácticas educativas a partir de la elaboración del currículo que este adecuado a las necesidades y expectativas para lograr la calidad educativa.

### **c) Dimensión administrativa**

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de

seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable financiero (p. 36).

Esta dimensión se ve vinculada con las tareas que se requieren realizar, para suministrar con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como con las demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales. En este sentido, administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y con ello alcanzar los objetivos.

#### **d) Dimensión comunitaria**

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones

civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa. (p. 37).

Debe entenderse como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. En esta dimensión resulta importante el análisis y la reflexión sobre la cultura de cada institución educativa.

## CUADRO 16

### DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA



**FUENTE:** Representación UNESCO de Perú (2011). Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas (p. 32).

Son conocimientos sistemáticos, para fortalecer una gestión educativa de calidad desde sus diferentes ámbitos de aplicación en una institución educativa.

Para ello, es importante mencionar el liderazgo del director como el actor principal en la gestión educativa.

### **2.2.8.2. Liderazgo del director en la gestión educativa**

El papel y las tareas de la dirección y la coordinación en las organizaciones educativas son fundamentales.

Definir el perfil del líder dentro de la organización educativa es necesario y esencial porque se esbozan las competencias propias al cargo, las cuales permiten desempeñar con éxito las funciones y tareas del mismo. Además de permitir diseñar planes formativos que den respuesta a las necesidades de la dirección y/o coordinación.

De este modo, para profundizar en el perfil de líder educativo vamos a analizar las funciones o tareas, las habilidades, las características y las barreras que limitan el ejercicio del liderazgo.

Según Velásquez, identifica de la siguiente manera:

#### **a) Funciones**

Algunas de las tareas que corresponde realizar al líder son principalmente:

- ✓ Crear un clima organizacional satisfactorio.
- ✓ Potenciar relaciones positivas entre los miembros.
- ✓ Potenciar la participación.
- ✓ Aunar y armonizar intereses colectivos.
- ✓ Tomar decisiones.
- ✓ Resolver conflictos.
- ✓ Guiar en momentos de crisis.
- ✓ Motivar a los compañeros con los que trabaja.
- ✓ Facilitar el trabajo en equipo.
- ✓ Cultivar los valores solidarios y democráticos.
- ✓ Crear y preservar una atmósfera tolerante.
- ✓ Procurar que los profesores se identifiquen con el centro.
- ✓ Despertar el compromiso de los miembros con la organización.

- ✓ Generar colaboración.
- ✓ Buscar el rumbo de la organización, aportar una visión de futuro.
- ✓ Representar al centro ante todos los sectores.
- ✓ Impulsar la innovación.
- ✓ Gestionar y administrar.
- ✓ Orientar y guiar.
- ✓ Dirigir.
- ✓ Estimular el pensamiento y la creatividad.
- ✓ Impulsar el desarrollo profesional y el perfeccionamiento.
- ✓ Persuadir, convencer y seducir.
- ✓ Eliminar barreras y obstáculos personales - materiales.
- ✓ Definir las políticas y objetivos.
- ✓ Desarrollar una buena relación profesional con otros centros.
- ✓ Preservar la cultura del centro.

## **b) Habilidades**

Las aptitudes de un líder que le permiten ejecutar con destreza se sintetizan en:

- ✓ Comunicativas.
- ✓ Resolución de conflictos.
- ✓ Toma de decisiones.
- ✓ Hábil socialmente.
- ✓ Te escucha.
- ✓ Tolerancia y respeto.
- ✓ Negociación.
- ✓ Organizativas.
- ✓ Preocupación e interés por el grupo.
- ✓ Capacidad de motivar.
- ✓ Capacidad de análisis crítico y reflexión.
- ✓ Maleabilidad y adaptabilidad.
- ✓ Anticipadoras: visión de futuro, anticipación ante problemas.

- ✓ Análisis y valoración objetiva.
- ✓ Capacidad de delegación.
- ✓ Creación de equipos de trabajo.
- ✓ De entusiasmar.
- ✓ Estimulación.
- ✓ Gestión del estrés.
- ✓ Creatividad.
- ✓ Logro resultados óptimos – efectividad y eficiencia.
- ✓ De gestión y administración.

### **c) Características: a través de adjetivos**

Las características que dan carácter o sirven para distinguir a un líder educativo, las vamos a abordar desde los adjetivos que pueden acompañarle, y que son:

- ✓ Motivador
- ✓ Ético
- ✓ Carismático
- ✓ Colaborador
- ✓ Innovador
- ✓ Democrático
- ✓ Persuasivo
- ✓ Global
- ✓ Educativo
- ✓ Creativo
- ✓ Compartido
- ✓ Cultural
- ✓ Crítico

En contraposición los adjetivos que califican poco al líder son: autoritario y permisivo.

El liderazgo desempeña un papel fundamental en la organización educativa, se valora como “necesario y esencial” para el buen funcionamiento de los centros. Tal

es la significatividad que adquiere, que se le atribuyen funciones como: crear un clima satisfactorio, potenciar relaciones positivas, fomentar la participación, aunar y armonizar intereses colectivos, tomar decisiones y resolver conflictos. Funciones estrechamente relacionadas con la mejora y calidad en la organización.

## CUADRO 17

### EL PERFIL DEL DIRECTOR COMO LÍDER EN LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA

<p style="text-align: center;"><b>FUNCIONES</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear un clima organizacional satisfactorio.</li> <li>2. Potenciar relaciones positivas entre los miembros.</li> <li>3. Potenciar la participación.</li> <li>4. Aunar y armonizar intereses colectivos.</li> <li>5. Tomar decisiones.</li> <li>6. Resolver conflictos.</li> <li>7. Guiar en momentos de crisis.</li> <li>8. Motivar a los compañeros con los que trabaja.</li> <li>9. Facilitar el trabajo en equipo.</li> <li>10. Cultivar los valores solidarios y democráticos.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>HABILIDADES</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicativas.</li> <li>2. Resolución de conflictos.</li> <li>3. Toma de decisiones.</li> <li>4. Hábil socialmente.</li> <li>5. Te escucha.</li> <li>6. Tolerancia y respeto.</li> <li>7. Negociación.</li> <li>8. Organizativas.</li> <li>9. Preocupación e interés por el grupo.</li> <li>10. Capacidad de motivar.</li> </ol>

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivador</li> <li>2. Ético</li> <li>3. Carismático</li> <li>4. Colaborador</li> <li>5. Innovador</li> <li>6. Democrático</li> <li>7. Persuasivo</li> <li>8. Global</li> <li>9. Educativo</li> <li>10. Creativo</li> </ol>
<b>LIMITACIONES O BARRERAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confundir autoridad con autoritarismo.</li> <li>2. Falta de participación o democracia.</li> <li>3. Déficit formativo.</li> <li>4. Falta de compromiso e implicación.</li> <li>5. Déficit de habilidades comunicativas.</li> <li>6. Falta de coherencia.</li> <li>7. Desmotivación.</li> <li>8. Falta de empatía.</li> <li>9. Ausencia de apoyos internos y externos al centro.</li> <li>10. Autonomía mermada.</li> </ol>

**FUENTE:** Elaboración Propia (2017)

Por lo tanto, el liderazgo dentro de la organización educativa aparece como un elemento capaz de desempeñar diferentes funciones que enriquecen a la organización en distintos sentidos y en diversos ámbitos, de modo que podemos considerarlo como un concepto multifuncional.

### **2.2.8.3. Funciones del director en la gestión educativa**

El director debe considerar a sus subalternos como a personas con sentimiento, afecto, ideales y aspiraciones, nunca debe considerar como simples instrumentos de trabajo. De este modo, podemos afirmar que la mejora y calidad en las organizaciones educativas vienen en gran medida de la mano del liderazgo.

El director para ser un buen administrador de la institución educativa debe valorarse por ser: Profesor, líder y gerente del establecimiento educativo básicamente, debe desempeñar las siguientes acciones en su rol como:

Según Laura (2015). Determina:

**a) Profesor.**

- ✓ Conocer la comunidad donde trabaja y adecuar en ella la tecnología educativa.
- ✓ Mantener buenas relaciones con las autoridades y otras instituciones y miembros de la comunidad.
- ✓ Crear un ambiente agradable de trabajo.
- ✓ Supervisar las acciones educativas: ayudar, apoyar, asesorar y orientar.
- ✓ Dominar las nuevas técnicas educativas, etc.
- ✓ Sentir compromiso, cariño y orgullo por la escuela que dirige.
- ✓ Poner en práctica continua su creatividad, criticidad y cooperación.
- ✓ Estimular las buenas ideas y acciones de cada participante más del grupo en general.
- ✓ Promover solidaridad en vez de competencia, esfuerzo común en vez de individualismo.
- ✓ Tener carácter de reconocer sus errores y omisiones.

**b) Líder**

- ✓ Tener aprecio por la gente de la comunidad e identificarse con sus esfuerzos y esperanzas.
- ✓ Equilibrar los deberes y derechos de cada cual y ayudarles a alcanzar mayores y mejores oportunidades de realización personal.
- ✓ Buscar la disminución de elementos de conflicto.
- ✓ Promocionar el perfeccionamiento del personal.
- ✓ Hablar poco, escuchar mucho y hacer bastante.
- ✓ Ser leal, sincero y honesto en todos sus actos.
- ✓ Delegar autoridad con responsabilidad.

- ✓ Trabajar en grupo y no utilizar la palabra “yo”, sino “nosotros”.
- ✓ Promover con el ejemplo una cultura de calidad.
- ✓ Persuadir con palabras convincentes, argumentos sólidos y acciones reprochables.

**c) Gerente**

- ✓ Velar por la buena calidad del servicio educativo.
- ✓ Tomar decisiones con rapidez basándose en el factor humano del problema.
- ✓ Introducir cambios de modo gradual y metódico.
- ✓ Motivar y facilitar la libre expresión y participación de los miembros de la comunidad educativa.
- ✓ Promover buenos vínculos con los docentes, padres de familia y estudiantes.
- ✓ Tener destrezas administrativas para resolver problemas, determinar objetivos y hacer cumplir los planes trazados.
- ✓ Reflexionar antes de realizar acciones.
- ✓ Activar en el punto, sin tolerancias ni exigencias extremas y dañinas.
- ✓ Dar libertad de trabajo a cada docente y no hacer de ellos esclavos de modelos únicos.
- ✓ Buscar eficacia, eficiencia, efectividad y calidad de la educación en todos los quehaceres administrativos y pedagógicos (p. 67, 68 y 69).

**2.2.8.3.1. La personalidad del director**

Cualidades profesionales que deben sobresalir:

- ✓ Competencia técnica.
- ✓ Habilidad para tratar a las personas.
- ✓ Previsión de las situaciones futuras, sobre todo las problemáticas.
- ✓ Respeto por la opinión ajena.

- ✓ Decisión, iniciativa, energía entusiasmo, originalidad, confianza en sí mismo y sentido del humor.
- ✓ Aptitud intelectual.
- ✓ Salud mental y física.
- ✓ Emisión de juicio.
- ✓ Personalidad con competencia profesional.
- ✓ Habilidad para manejar la filosofía de la educación.
- ✓ Satisfacción por las actividades de servicio profesional.
- ✓ Capacidad de ejercer un liderazgo democrático.
- ✓ Aptitud para trabajar con otros de manera individual y en grupos.
- ✓ Aptitud para comunicarse eficientemente (p. 78).

También dar un énfasis del autor Carrea, citado por (Callizaya, 2010). Destaca que, para el buen ejercicio directriz, las funciones esenciales del director son:

### **1. Planificar**

Hacer determinaciones políticas y satisfacer los objetivos sociales del centro educativo, consignando potenciales y recursos, actividades, responsables y cronograma pertinente.

### **2. Organizar**

Decidir la estructura y procedimientos administrativos para ejecutar el o los planes preconcebidos por la dirección y/o conjunto de integrantes de la entidad educativa.

### **3. Dirigir**

Hacer tangible la ejecución del plan es la función esencial de la autoridad (director, gerente o jefe); debe tomar las decisiones constantes que el caso requiere para alcanzar los objetivos del organismo que representa. Debe priorizar sus acciones y evitar el mal gasto de su tiempo y energías en otras de mayor importancia.

#### **4. Coordinar**

Es una función sustantiva e integradora de quien ejerce dirección. Debe relacionar las partes entre sí, las diferentes secciones y/o personas constituyentes del organismo en que se desempeña con el afán de potenciar los logros de la institución.

#### **5. Supervisar**

Ver lo que debe hacerse se haga. Por eso es necesario controlar, verificar, evaluar, asesorar, orientar, apoyar, asistir oportunamente. Todo director, por esencia, es supervisor. (p. 142).

#### **2.2.8.4. Atributos para mejorar la administración educativa**

El administrador no debe contentarse con la calidad, sino superarla buscando la excelencia, para ello debe elaborar un diagnóstico, los medios e instrumentos educativos, organizar para cumplir los objetivos, ser más innovador. Una institución que alcanza el grado de excelencia es capaz de reaccionar ante los cambios en su ambiente, los atributos que deberá desarrollar son:

- a) Predisposición para la acción.
- b) Autonomía y espíritu empresarial.
- c) Elogiar sus progresos.
- d) Decir y demostrar lo que debe hacerse.
- e) Generar una transformación social e integral en los educandos, docentes, padres de familia, la comunidad y por ende la sociedad.

#### **2.2.9. Toma de decisiones**

Tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo.

La toma de decisiones “es una competencia que se refleja en la capacidad de conjugar dos procesos; el análisis para entender las causas de los problemas y desarrollar alternativas realistas y la síntesis para elaborar un plan de acción”. (Delgado 2009, p. 40).

Es decir, el proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema o más, específicamente, de una discrepancia entre la situación actual y la deseada; estas en una organización educativa se circunscriben al personal directivo que están apoyando el mismo proyecto institucional.

Por otra parte, la toma de decisiones se define “como el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental” (Gento, 2005, p. 41). Es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas, es decir, la toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, aun cuando no se evidencie un conflicto latente.

En tal sentido, para tomar una decisión no importa su naturaleza es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la empresa, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

Entonces para Gonzales, (2011). La toma de decisiones es un proceso a través del cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas de resolver o enfrentar una determinada situación que se puede presentar, bien sea a nivel personal, laboral u organizacional. Y consiste fundamentalmente en seleccionar una opción, que se considera la más adecuada, entre una serie de opciones disponibles,

con el fin de resolver un determinado problema que se tiene en la actualidad, o para enfrentar un potencial problema que se puede presentar en un determinado momento.

La toma de decisiones desde un punto de vista se puede decir, es la identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto y aprovechar una oportunidad.

Este proceso comprende la capacidad que tiene una persona u organización al momento de elegir una opción, con la visión de seleccionar siempre la mejor alternativa en relación directa con el marco de ejecución al que responde, en beneficio de la comunidad educativa, en general y, por ende, del sistema educativo.

#### **2.2.9.1. Proceso de toma de decisiones**

En la administración de la educación adquiere relevancia, puesto que, desde su gestión directiva, define el proceder para la toma de decisiones, en función del marco doctrinal que enmarca la acción del ser y quehacer organizacional. Para ello, requiere del apoyo y participación de su equipo de trabajo, la población estudiantil, padres y madres de familia, así como de la comunidad a la que pertenece el centro educativo, con el fin de considerar la toma de decisiones como un proceso de todos y para toda la comunidad educativa.

Así, el proceso de toma de decisiones conlleva elegir la mejor opción, en un tiempo determinado, en función de la situación que se esté presentando en la institución. Para ello, Hastie (2001), plantea una serie de aportes al proceso de toma de decisiones, en relación con la definición de los principales términos que intervienen en él. A saber:

- **Decisiones**, combinaciones de situaciones y conductas que pueden ser descritas en desde tres componentes esenciales: acciones alternativas, consecuencias y sucesos inciertos.

- **Resultado**, situaciones describibles públicamente que ocurren cuando se llevan a cabo las conductas alternativas que se han generado.
- **Consecuencias**, reacciones evaluativas subjetivas, medidas en función de acciones asociadas con cada resultado como bueno o malo, ganancias o pérdidas, otros.
- **Incertidumbre**, juicios de quien toma la decisión de la propensión de cada suceso a ocurrir. Se describe con medidas que incluyen probabilidad, confianza y posibilidad.
- **Preferencias**, conductas expresivas o intenciones de elegir un curso de acción sobre otros.
- **Tomar una decisión**, refiere al proceso entero de elegir un curso de acción.
- **Juicio**, componentes del proceso de decisión que se refieren a valorar, estimar, inferir los sucesos a ocurrir las reacciones evaluativas del que toma la decisión en los resultados que obtenga.

Desde esa perspectiva, una decisión de gran calidad ayuda a la organización a alcanzar sus metas estratégicas, por medio del mejor curso de acción posible en función de muchos otros posibles, a través de un análisis a conciencia con la debida participación de la comunidad educativa que involucra la misma.

En ese sentido, es probable que el proceso de toma de decisiones acertado, produzca mayor utilidad, servicio o desempeño de la organización educativa, puesto que satisface las necesidades de todas las personas que tienen un interés en ella. (Gordon, 1997).

Como en toda organización, en los centros educativos la máxima autoridad está en posición de decidir lo mejor para el desempeño institucional, mediante el estudio profundo de las posibilidades de acción, considerando los recursos con los que se cuenta, las oportunidades que se tienen, el apoyo humano y, por supuesto, la tolerancia y comunicación para sondear los mecanismos que permitan elegir la mejor opción.

## **2.2.9.2. Formas de Toma de Decisiones**

Las formas de decisiones tomadas por los gerentes educativos pueden clasificarse teniendo en cuenta diferentes situaciones o aspectos, tanto positivos como negativos, tomando en cuenta la frecuencia con la que se presentan, se clasifican en cuanto a las circunstancias que afrontan estas decisiones sea cual sea la situación para decidir y como decidir.

### **2.2.9.2.1. Decisión programada**

Aquellas acciones repetitivas y rutinarias ya definidas por las situaciones o circunstancias que se presentan, con las cuales se ha desarrollado un método definitivo para manejarlas por estar el problema bien estructurado. Ante esta situación, el mando no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión.

Para Robbins (2005), la decisión programada “son aquellas que se toman frecuentemente” (p.65). Es decir, son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve, asimismo, se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución.

Estas decisiones, suelen ser usuales en las instituciones educativas, pues la rutina que se lleva a cabo en la misma, permite que estas surjan sin que sean planificadas, pues ya están debidamente programadas, como el cumplimiento de horario, normas, control de firmas de asistencia diaria tanto del personal como la del estudiantado, entre otras, las cuales han de cumplirse en la organización como el reglamento interno de la misma.

Es decir, las decisiones programadas cuentan con unas guías o procedimientos (pasos secuenciales para resolver un problema), unas reglas que garanticen consistencias en las disciplinas y con un alto nivel de justicia, aparte de una política. El procedimiento para este tipo de decisión son los pasos secuenciales que un mando puede usar para responder a un problema estructurado, donde la única

dificultad real está en identificar el problema, una vez el problema identificado el proceso es de acción inmediata.

#### **2.2.9.2.2. Decisión no programada**

Aquellas acciones que responden a situaciones imprevistas, nuevas y no conocidas en la organización, lo que requiere de procesos de reestructuración, estudio, creación de estrategias innovadoras y otros, para llegar a la mejor selección de acuerdo con la problemática planteada.

Para Darft y Marcic (2006), se definen como las “no estructuradas, son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución” (p. 201). Por otro lado, afirma que las decisiones no programadas, “son aquellas situaciones que no son repetitivas o que por su grado de magnitud y/o importancia necesitan de un tratamiento especial”.

Robbins (2005: 124), las decisiones no programadas “*Abordan problemas poco frecuentes o excepcionales.*” (p. 124)

En pocas palabras, estas decisiones son las que toma el director en situaciones repentinas que no requieren del consenso docente, es decir, son inmediatas y determinantes para la acción a seguir, por ello, es indispensable que los directores estén capacitados para asumir cargos directivos, pues las decisiones que ha de tomar como en este caso han de ser acertadas y viables para la situación en la que las propone.

#### **2.2.9.2.3. Individuales**

Los directores a diario toman decisiones individuales relacionadas con los objetivos, incertidumbre, riesgos o cursos de acción que han de decidir en determinados momentos, las programaciones de rutina diaria con el personal, con la comunidad, entre otros aspectos inherentes a la institución, ya que tienen autonomía suficiente para hacerlo.

Una decisión individual representa la autonomía se refiere al “estado y condición de la persona que goza de entera independencia de sus decisiones o actuaciones, es decir es la condición del individuo que decide por sí mismo”. Para este mismo autor, “es la capacidad de un individuo o de las instituciones que gozan de determinada independencia frente a la autoridad del Estado” (Bussiness, 2007, p. 60).

Es decir, en el caso de las instituciones educativas los directores educativos en coordinación con los miembros asociados gozan de plena autonomía en la programación de acciones y decisiones en determinados momentos. El director, en todo caso, eleva su pensamiento de manera rápida y estratégica si él tiene las riendas de su de vida en sus manos sabe hacia dónde se dirige y el costo que implican sus decisiones, esto es autonomía, en correspondencia con estos planteamientos, la autonomía es un valor para poder decidir en determinados momentos que hacer ante situaciones que le sean imprevistas, y que tiene que buscar la solución, o dar respuesta a la misma al momento.

#### **2.2.9.2.4. De Grupo**

Muchos directores favorecen las decisiones por grupos, porque las caracterizan amistosas discusiones informales, con los sujetos involucrados (profesores, autoridades sociales, estudiante y otros) proporciona a quienes van a ser afectados por una decisión la oportunidad de participar en su formulación y ayuda al desarrollo de los miembros del grupo.

Por su parte, explica Habermas, (2005) se entiende la toma de decisiones es “como el consenso, la congruencia en la perspectiva de dos o más actores” (p. 78). Es decir, es que existe integración, unión, esfuerzos coordinados, trabajo y aprendizaje en equipo, visión compartida, compromiso, unificación de criterios para así tomar las mejores alternativas para solucionar los problemas de la institución.

Estas de decisiones se utilizan en diversas situaciones que se viven a diario en las instituciones educativas, lo que permite el planteamiento de estrategias de

intervención para dar solución en el momento oportuno, de manera grupal e individual, a partir de referencias precisas que conlleven la mejor selección de la decisión a tomar.

## CUADRO 18

### ESTILOS GERENCIALES EN LA TOMA DE DECISIONES

<p><b>Autocrático</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Selecciona las alternativas posibles de acción.</li> <li>✓ Evalúa las diferentes alternativas.</li> <li>✓ Decide cuál alternativa se llevará a cabo.</li> <li>✓ Hace encargos a sus subordinados (define funciones y tareas).</li> <li>✓ Controla la acción (compara lo real con lo presupuestado).</li> </ul>
<p><b>Democrático</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hay una acción participativa de los subordinados en la mayoría de las funciones.</li> <li>✓ En conjunto se definen metas y objetivos.</li> <li>✓ Se seleccionan las alternativas posibles.</li> <li>✓ Se evalúan las mismas.</li> <li>✓ Se decide conjuntamente cual es la alternativa mejor a seguir.</li> </ul>
<p><b>Consultivo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se definen los objetivos y las metas (o los problemas la realiza el gerente conjuntamente con sus subordinados, haciéndolos participar con sus propias ideas, también realiza las siguientes funciones:</li> <li>✓ Seleccionar las alternativas.</li> <li>✓ Evaluarlas.</li> <li>✓ Elegir la mejor.</li> <li>✓ Hacer la ejecución.</li> <li>✓ Controlar.</li> </ul>
<p><b>Deliberativo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En el estilo deliberativo, el gerente comparte y hace participativa las dos primeras funciones, esto es:</li> <li>✓ Definir los objetivos y metas, y</li> <li>✓ Seleccionar las posibles alternativas de acción a seguir.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La evaluación de las alternativas, la selección de la alternativa optima, la asignación de tareas, y el control sigue haciéndolas él personalmente</li> </ul>
<b>Resolutivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se amplía un poco más la plataforma participativa.</li> <li>✓ Se definen metas y objetivos,</li> <li>✓ Selección de las posibles alternativas de acción y La evaluación de las mismas, pero el gerente se reserva para sí, la decisión de elegir la alternativa mejor.</li> <li>✓ Realiza la ejecución y controla la acción.</li> </ul>
<b>Participativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solamente se reserva el control, partiendo del principio, que el control está en función de la responsabilidad y por lo tanto no es delegable.</li> <li>✓ Se resuelve en conjunto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La definición de objetivos.</li> <li>• La selección de alternativas de acción posibles.</li> <li>• La evaluación de ellas.</li> <li>• La elección de la alternativa óptima.</li> <li>• La asignación de tareas.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Desertor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se ausenta diariamente de la institución evadiendo las responsabilidades</li> <li>✓ Las decisiones la toma el personal, sin importarle cuan efectivas o inefectivas sean.</li> <li>✓ Delega tareas imponiéndolas como una orden que hay que acatar.</li> <li>✓ No resuelva problemas en el momento preciso.</li> <li>✓ Se limita a la entrega recaudos.</li> </ul>

**FUENTE:** Pereira (2014). ESTILO GERENCIAL Y SU INFLUENCIA EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS (tesis Magíster Scientiarum) (p. 5).

### **2.2.9.3. Estrategias de la gestión directiva para el proceso de toma de decisiones**

En ese sentido, la gestión se centra en un conjunto de acciones dirigidas al logro de los objetivos institucionales, a partir de las experiencias, conocimientos, habilidades, individuales y colectivas, en relación con la realidad educativa a la que responden.

### **2.2.9.4. Resolución de conflictos o problemas**

Un conflicto es una situación en donde se confrontan ideas o creencias totalmente distintas, que pueden afectar la percepción de la otra persona y que exigen la búsqueda de una solución. Al respecto, señala que “el conflicto es un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en forma negativa, en algo que la primera parte estima” (Robbins, 1999, p. 505).

Del mismo modo, el director debe, como autoridad, velar por el bienestar de sus subalternos o sus dependientes; en este sentido, en todo el proceso es importante tener el liderazgo, comunicación e interpersonales.

#### **2.2.9.4.1. Liderazgo**

En el desempeño administrativo como director, y en este caso en la gestión en educación, se requiere contar con un perfil para ejercer en ese puesto. Este perfil comprende ciertas características; siendo la principal o la más importante, la capacidad de ejercer un buen liderazgo.

Líder es la persona que, por sus cualidades, al margen de su posición social, cargo función, tiene la capacidad de persuadir o dirigir a otros. Para ejercer de mejor modo la dirección de una institución, es deseable hacerlo con características líderes. La administración renovada exige del director no aun jefe clásico, sino un director líder, que encarne nuevas mentalidades, nuevas actitudes, para generar mística en toda la organización. (Callisaya, 2010, p. 143).

Así, considerando la definición propuesta por el Diccionario de la Lengua Española el liderazgo se define como la “dirección o conducción de una persona hacia un grupo social o colectividad, a partir de cualidades personales y capacidades que permiten guiar y controlar el accionar de los individuos hacia objetivos comunes”.

La función del líder busca el encuentro de momentos para ayudar al grupo que lidera, para cumplir con las tareas; de tal forma que alienta y motiva a los otros a que lo sigan, en el desarrollo de las capacidades del personal docente y administrativo.

El liderazgo en la educación trajo muchas controversias, porque no se podían considerar a las escuelas como empresas, ni los estudiantes como mercadería. Sin embargo, esa ideología fue cambiando paulatinamente. Hoy en día la educación requiere competitividad que ayude a potenciar los recursos humanos, y de este modo mejor la calidad de vida de una sociedad.

En la educación el líder (director) es el ejemplo a seguir por toda la comunidad educativa (profesores, estudiantes, padres de familia, personal administrativo, y la comunidad), ese personaje, va lograr políticas que mejore la educación de un Centro educativo, o que fracase.

Entonces cabe resaltar que el liderazgo no es una cuestión personal sino de equipo y comunidad. Un líder no lograra nada sino tiene el apoyo de toda su comunidad educativa, aun tenga todos los requisitos para ser líder. Porque ser líder es amar lo que hace, es ver nuevas oportunidades, es innovar, y no contentarse con hacer su trabajo de forma adecuada, sino que tiene que ser excepcionalmente eficiente, pero sin perder la humildad ni la raíz de su excelencia. El líder debe delegar responsabilidades a sus miembros, es decir, no dejar que cada uno haga lo que quiera: sino darles una direccionalidad precisa, adecuada y oportuna.

Algunos autores, definen los estilos de liderazgo basándose en las siguientes características, según el proceso de toma de decisiones. Así, se determinan los estilos básicos de:

1. **El líder autócrata**, quien asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones; inicia acciones, dirige, motiva y controla; pues considera que solo él es competente y capaz de tomar decisiones importantes.
2. **El líder participativo**, quien utiliza la consulta sin delegar su derecho a tomar decisiones finales; además, escucha y analiza ideas que le proponen.
3. **Líder liberal**, quien delega la autoridad para la toma de decisiones. Estipula cierto número mínimo de reglas para guía y control.

El administrador de la educación debe conocer los tipos de liderazgo que se mencionaron anteriormente, con el fin de autoevaluarse y saber si es el que realmente necesita la institución donde se encuentra, si cubre las expectativas y las necesidades de dicho centro.

El autor de tesis Flores (2012). Determina una diferencia como:

## CUADRO 19

### DIFERENCIAS ENTRE DIRECTOR Y LÍDER

El directivo	El líder
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es conservador.</li> <li>✓ Es una copia.</li> <li>✓ Mantiene lo establecido.</li> <li>✓ Se concentra en estructuras y sistemas.</li> <li>✓ Controla.</li> <li>✓ Tiene una visión a corto plazo.</li> <li>✓ Pregunto cómo y dónde.</li> <li>✓ Sus objetivos son las utilidades.</li> <li>✓ Acepta el status.</li> <li>✓ Es un buen soldado.</li> <li>✓ Hace bien las cosas.</li> <li>✓ No va más allá de sus posibilidades.</li> <li>✓ Es equilibrado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es innovador.</li> <li>✓ Es original.</li> <li>✓ Desarrolla nuevos caminos.</li> <li>✓ Se concentra en las personas.</li> <li>✓ Inspira confianza.</li> <li>✓ Tiene una visión a largo plazo.</li> <li>✓ Pregunto qué y por qué.</li> <li>✓ Su visión es conceptual.</li> <li>✓ Desafía lo establecido.</li> <li>✓ Es un desobediente en orden superior.</li> <li>✓ Hace lo que debe hacer.</li> <li>✓ Intenta lo imposible.</li> <li>✓ Es soñador.</li> </ul>

**FUENTE:** Flores (2012). "Gestión, Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa Experimental FAE N° 1, de la Ciudad de Quito, durante el Año Lectivo 2010-2011". (12 - 13).

Los gestores están ahí para crear orden, mientras que los líderes deben producir cambio.

#### ***Los directivos deben:***

- Crear planes, planificar y presupuestar: poner orden, eliminar riesgos, velar por el corto plazo, hacer razonamientos deductivos.
- Organizar y asignar personal: toma de decisiones centrados en trabajos especializados dentro de una estructura formal para cumplir resultados.

- Estabilizar, controlar y resolver problemas: dosificar energías e intentar evitar los malos resultados para estabilizar.

***Los líderes deben:***

- Establecer direcciones (visión): implica ruptura, adoptar riesgos, ver a largo plazo y usar razonamientos inductivos.
- Involucrar: es un proceso de comunicación para empuja a todos a trabajar juntos, incluso utilizando relaciones informales, para conseguir compromiso.
- Motivar: transmitir energía e intentar que las cosas mejoren (p. 13).

**2.2.9.4.2. Comunicación**

El proceso de comunicación comprende un espacio muy amplio y en ocasiones muy complicado, ya que comunicar no solo significa decir lo que se siente o se piensa, sino que comprende aspectos más complejos como la necesidad de una vía de comunicación, un emisor, un receptor, un mensaje, y cada uno de estos a su vez, contiene una función para que todo este proceso de transmisión se llegue a convertir en una comunicación.

En el sistema educativo, una comunicación asertiva es la mejor herramienta para combatir los problemas, dificultades de la institución que surgen en el proceso y que en muchos casos dificultan el logro de los objetivos.

“El asertividad es la manifestación adecuada de nuestras opiniones y sentimientos; es decir, sin agredir a los demás, pero asumiendo el respeto y dignidad propios” (Vidal, 2000, p. 31).

Una comunicación asertiva comprende, entonces, una transmisión exacta de lo que se quiere decir; así, como el respeto propio y hacia los demás, tratando de no ofender o maltratar con lo que se dice.

Del mismo modo, debe contemplar la forma en que está organizada la institución educativa, la visión y la misión que plantean, la cultura organizacional para reflexionar aspectos como los prejuicios que muchas veces se hacen las personas de los demás y que va a afectar, de forma positiva o negativa, al momento de comunicarse entre sí.

Los administradores de la educación deben considerar si cuentan con las características anteriormente mencionadas, para así, determinar si el plan de comunicación que se tiene, intenta utilizar todos los aspectos necesarios para ofrecer un mensaje claro y comprensible.

Un buen comunicador trata de analizar aspectos que le favorezcan a la hora de comunicar, como la población a la que se dirige, pues, de ello, depende mucho la comprensión de lo que se comunica, ya que, si la comunicación es asertiva el mensaje que se quiere transmitir va a ser fluido y captado más claramente por el receptor.

La capacidad de comunicación que posee el líder y la relación que pueda ejercer con los demás dentro de la organización, apoyará un liderazgo eficaz, al fomentar la confianza y la comunicación por parte de los trabajadores, facilitando el logro eficiente de los objetivos propuestos y un alcance exitoso en las tareas que debe desempeñar el grupo.

#### **2.2.9.4.3. Relaciones interpersonales**

Las relaciones que puedan abrirse entre los profesores y/o docentes - director y viceversa, tendrá un efecto positivo o negativo en el desempeño individual y colectivo dentro de la institución, y en la eficiencia con la que se logren los objetivos y los planes propuestos, ya que fomentará el trabajo en equipo y por ende éxito en el logro de las metas educativas.

Para poder llevar a cabo este proceso de toma de decisiones, es necesaria la proyección de un liderazgo eficaz, en este caso el director de una institución

educativa, con el fin de lograr la mejor influencia sobre la elección de alternativas para la respuesta oportuna que amerita la situación o circunstancia que se presente en la organización.

### 2.2.9.5. Metodología de resolución de problemas

El problema es “conjunto de hechos y circunstancias que dificultan la consecución de algún fin; proposición dirigida a averiguar el modo de obtener un resultado cuando ciertos datos son conocidos”. Diccionario de la Real Academia Española,

Entonces los problemas nacen de un malestar, de la identificación de una dificultad o del entorpecimiento de una aspiración o necesidad.

### CUADRO 20

#### ETAPAS DE RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA

OBJETIVOS	ETAPAS
Comprender el problema en su complejidad y en su resonancia para los grandes objetivos educativos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar el problema</li> <li>2. Explicar el problema</li> </ol>
Crear una estrategia de solución apoyada en las fortalezas, que minimice los efectos negativos y que asegure logros reales.	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Idear las estrategias alternativas</li> <li>4. Decidir la estrategia</li> <li>5. Diseñar la intervención</li> </ol>
Lograr el mejoramiento del problema, permitiendo además la transferencia y acumulación de los conocimientos aprendidos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Desarrollar la intervención</li> <li>7. Evaluar los logros</li> </ol>

**FUENTE:** Instituto Internacional de Planeamiento en la Educación (2000)

Según, Instituto Internacional de Planeamiento en la Educación (IIPE – BUENOS AIRES), determina de la siguiente manera.

### **1. Identificar el problema**

La identificación de la situación problemática es la primera etapa que se ocupa de estudiar las manifestaciones visibles del problema, a través de un diagnóstico asistido del director.

Esta es una etapa que recoge información, analiza para su posterior solución.

- Estudiar y caracterizar el problema.

### **2. Explicar el problema**

La explicación de un problema trasciende los síntomas para indagar las causas. Una explicación potente es un modelo que permite observar cómo funciona el sistema afectado por el problema. La búsqueda de causas es también una observación que reconstruye las interdependencias, los efectos recíprocos, las relaciones entre procesos y resultados, entre factores escolares y extraescolares, entre métodos y equipamientos.

- Identificar todos los factores potenciales que pueden causar el problema.
- Formular un modelo explicativo para la intervención.
- Seleccionar las causas más relevantes.

### **3. Idear estrategias alternativas de intervención**

Las competencias personales requeridas aquí no sólo se restringen a la expresión de nuevas ideas, actividades, roles, métodos.

- Proponer soluciones (lluvia de ideas).
- Pasar de acciones a estrategias.

El equipo se aboca en este momento a proponer soluciones. El desafío es lograr una diversidad de ideas de acciones, de procedimientos, roles, proyectos, equipamientos, apoyaturas, que puedan contribuir al mejoramiento de la situación actual y que a la vez permitan avanzar hacia la situación propuesta como ideal.

#### **4. Decidir la estrategia**

En la resolución de problemas tiene por objetivo decidir cuál es la estrategia más efectiva para lograr el mejoramiento de la situación actual, La mejor estrategia es aquella que relaciona el problema a resolver, es decir, que parte del reconocimiento de las mayores debilidades del sistema o de la situación.

#### **5. Diseñar la intervención**

El diseño de la intervención es la programación cuidadosa y minuciosa de todas las acciones, roles, recursos, decisiones auxiliares, plazos, instrumentos, métodos y asesoramientos necesarios para llevar adelante el proceso de mejoramiento.

- Establecer las acciones, plazos y recursos.
  - ✓ Decisiones en relación con las actividades.
  - ✓ Decisiones relativas a los tiempos.
  - ✓ Decisiones en relación con los recursos
  
- Dividir el trabajo en roles y delegar responsabilidades.
  - ✓ Competencias profesionales requeridas.
  - ✓ Constitución de los equipos.

El programa de intervención es más que una estrategia: supone una larga serie de decisiones que hagan posibles las acciones respectivas de todos los actores. Se trata de decisiones de previsión y de anticipación que aseguren realmente los mejoramientos y cambios previstos.

## 6. Desarrollar la intervención

La resolución de los problemas educativos requiere que se comunique de modo convincente la visión de que la estrategia es un camino posible de transformación.

- Poner en marcha las anteriores
- Monitorear y regular el desarrollo de la intervención.

El desarrollo de una estrategia de resolución requiere una importante cantidad de decisiones más allá de aquellas imprescindibles para su inicio. Estas decisiones pueden ser iniciales, intermedias o finales al proceso de desarrollo de las acciones.

## 7. Evaluar los logros

El tiempo de evaluación concreta el sentido más profundo de una metodología de la acción que utiliza los problemas como factor de mejora.

Según el autor González, (2011). Los procesos de toma de decisiones identifican de la siguiente manera:

- ✓ **Identificación del problema:** tenemos que reconocer cuando estamos ante un problema para buscar alternativas al mismo. En este primer escalón tenemos que preguntarnos, ¿qué hay que decidir?
- ✓ **Análisis del problema:** en este paso habremos de determinar las causas del problema y sus consecuencias y recoger la máxima información posible sobre el mismo. En esta ocasión la cuestión a resolver es, ¿Cuáles son las opciones posibles?
- ✓ **Evaluación o estudio de opciones o alternativas:** aquí nos tenemos que centrar en identificar las posibles soluciones al problema o tema, así como sus posibles consecuencias. Nos debemos preguntar, ¿cuáles son las ventajas e inconvenientes de cada alternativa?
- ✓ **Selección de la mejor opción:** una vez analizadas todas las opciones o alternativas posibles, debemos escoger la que nos parece más conveniente y

adecuada. Observamos como aquí está implicada en sí misma una decisión, en esta ocasión nos preguntamos ¿cuál es la mejor opción?

- ✓ **Poner en práctica las medidas tomadas:** una vez tomada la decisión debemos llevarla a la práctica y observar su evolución. Aquí reflexionamos sobre ¿es correcta la decisión?
- ✓ **Finalmente evaluamos el resultado:** en esta última fase tenemos que considerar si el problema se ha resuelto conforme a lo previsto, analizando los resultados para modificar o replantear el proceso en los aspectos necesarios para conseguir el objetivo pretendido. En esta fase nos preguntamos, ¿la decisión tomada produce los resultados deseados?

## **2.3. MARCO LEGAL**

### **2.3.1. Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia**

La Nueva Constitución Política Estado Plurinacional, define a la educación como unitaria, pública, universal, democrática, participativa, comunitaria descolonizadora y de calidad. La educación es intracultural, intercultural y plurilingüe en todo el sistema educativo. El sistema educativo se fundamenta en una educación abierta, humanista, científica, técnica y tecnológica, productiva, territorial, teórica y práctica, liberadora y revolucionaria, crítica y solidaria. **(Art. 78).**

Asimismo, la educación tendrá como objetivo la formación integral de las personas y el fortalecimiento de la conciencia social crítica en la vida y para la vida. La educación estará orientada a la formación individual y colectiva; al desarrollo de competencias, aptitudes y habilidades físicas e intelectuales que vincule la teoría con la práctica productiva; a la conservación y protección del medio ambiente, la biodiversidad y el territorio para el vivir bien. Su regulación y cumplimiento serán establecidos por la ley. **(Art. 80).**

### **2.3.2. Ley de educación N° 070 “Avelino Siñani y Elizardo Pérez”**

#### **2.3.2.1. Capítulo II Administración y Gestión de la Educación.**

**Artículo 71. (Administración y gestión de educación).** Es la instancia que planifica, organiza, dirige y controla los recursos del Sistema Educativo Plurinacional, con participación social.

#### **Artículo 72. Tuición**

- I. El Estado Plurinacional, a través del Ministerio de Educación, ejerce tuición sobre la administración y gestión del Sistema Educativo Plurinacional.
- II. Las Universidades Públicas y Autónomas se encuentran amparadas por lo establecido en la Constitución Política del Estado.

**Artículo 73. (Principios de la administración y gestión educativa).** La administración y gestión de la educación se sustenta en los siguientes principios:

1. Participación, democracia y comunitarismo en todo el Sistema Educativo Plurinacional, respetando los roles específicos de los distintos actores de la educación.
2. Horizontalidad en la toma de decisiones en el marco de las normas y atribuciones fijadas para cada nivel y ámbito del Sistema Educativo Plurinacional.
3. Equitativa y complementaria, entre el campo y la ciudad, entre el centro y la periferia, entre las diferentes culturas, superando todo tipo de asimetrías y enfoques homogeneizadores, en congruencia con la gestión organizativa de las comunidades de diferentes culturas.
4. Transparencia y rendición de cuentas de los responsables de la administración y gestión del Sistema Educativo Plurinacional.

**Artículo 74. (Objetivos de la administración y gestión del sistema educativo).**

1. Lograr una adecuada y transparente gestión y administración del Sistema Educativo Plurinacional.
2. Planificar, organizar, ejecutar, dirigir y evaluar la administración y gestión en todos los subsistemas, niveles y modalidades, con participación social.
3. Generar condiciones favorables de relación intercultural para que todos los actores de la educación cumplan y desempeñen adecuadamente su rol.
4. Garantizar la provisión de recursos financieros, personal cualificado, infraestructura y materiales de acuerdo a las necesidades de cada región y de acuerdo a las competencias concurrentes de las entidades territoriales autónomas.

## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **3.1. HIPÓTESIS**

##### **3.1.1. Formulación de Hipótesis**

En la presente investigación se pretende llegar a una hipótesis como el resultado de la investigación.

*La administración y gestión educativa es una herramienta en la toma de decisiones para el director de Sub Núcleo Carijana de la Dirección Distrital de Charazani – Curva provincia Bautista Saavedra durante la gestión 2016.*

#### **3.2. IDENTIFICACION DE VARIABLES**

##### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

- ✓ ADMINSTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA

##### **VARIABLE DEPENDIENTE**

- ✓ TOMA DE DECISIONES

### 3.2.1. DEFINICION CONCEPTUAL DE VARIABLE

La administración es un proceso distintivo que consiste en la planificación, organización, dirección y control que se ejecutan para lograr objetivos.

**Administración;** La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2007, p. 10).

**Administrativa en Educación;** Entonces es un conjunto de accionar los objetivos planteados mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar para el logro de los resultados.

**Gestión Educativa;** Es el conjunto de acciones articuladas para el logro de objetivos propuestos en el Proyecto Educativo de un Centro Educativo (CEJAS, Adrián, p. 216)

**Toma de decisiones;** Es el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico (Stoner, 2003).

### 3.2.2. MATRIZ DE OPERALIZACION DE VARIABLES

CUADRO 21

#### VARIABLE INDEPENDIENTE

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	ITEMS O ESCALAS
<b>V.I.</b>  <b>ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA</b>	<p>La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.</p> <p>La gestión educativa es el conjunto de acciones articuladas para el logro de objetivos propuestos en el Proyecto Educativo de un Centro Educativo</p>	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diagnostico institucional</li> <li>✓ Planificación del POA</li> <li>✓ Planificación estratégica e institucional</li> </ul>	Cuestionario <b>Escala de Likert</b>	Siempre Generalmente A veces Casi nunca Nunca
		Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organización de actividades curriculares o extra curriculares</li> </ul>		
		Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Motivación académica.</li> <li>✓ Liderazgo personal</li> <li>✓ Responsabilidad en sus funciones</li> </ul>		
		Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluación del desempeño docente.</li> <li>✓ Evaluación del POA y PSP</li> <li>✓ Evaluación de gestión institucional</li> </ul>		
		Logro de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plantea una misión institucional hacia el futuro</li> <li>✓ Evalúa los objetivos logrados</li> </ul>		

FUENTE: Elaboración Propia (2017)

**CUADRO 22**

**VARIABLE DEPENDIENTE**

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	ITEMS O ESCALAS
<p><b>V.D.</b></p> <p><b>TOMA DE DECISIONES</b></p>	<p>Es el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico.</p>	<p>Identificación de problemas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identifica y analiza el problema de la institución</li> <li>✓ Estudia y caracteriza el problema identificada</li> <li>✓ Analiza las potencialidades para la resolución del problema</li> </ul>	<p>Cuestionario <b>Escala de Likert</b></p>	<p>Siempre</p> <p>Generalmente</p> <p>A veces</p> <p>Casi nunca</p> <p>Nunca</p>
		<p>Solución de problemas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Genera alternativas de solución del problema institucional</li> <li>✓ Evalúa o estudia las alternativas de solución del problema institucional</li> <li>✓ Elige o selecciona las mejores alternativas o estrategias de solución</li> <li>✓ Evalúa los resultados</li> </ul>		

**FUENTE:** Elaboración Propia (2017)

### 3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es **descriptiva**, porque en ella se describe y especifica las variables, propiedades importantes presentadas acerca del trabajo de *Administración y gestión educativa en la Toma de Decisiones del Director de Sub Núcleo Carijana de la Dirección Distrital de Charazani – Curva de la provincia Bautista Saavedra gestión 2016*.

“Los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren” (Hernández, 2010, p. 149).

Carrasco, (2005). Afirma “los estudios descriptivos se emplean para analizar y conocer las características, rasgos, propiedades y cualidades de un hecho o fenómeno de la realidad en un momento determinado de tiempo” (p. 72).

### 3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la presente investigación es **No experimental de tipo transaccional o transversal**, porque se realiza en un solo momento y un tiempo único, que tiene como objetivo indagar la incidencia que manifiestan las variables y analizar. El objeto de estudio, para luego ver los resultados en conjunto. Con esta investigación se busca especificar las características utilizando del diseño transaccional o transversal que permite describir las variables e identificar los factores influyentes de la investigación.

“La investigación que se realiza sin manipular variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (Hernández, 2010, p. 149).

“Los diseños no experimentales, son aquellas cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia.” (Carrasco, 2005, p. 72).

### **3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Durante el proceso de investigación se toma en cuenta una investigación **cuantitativa** para fines de obtener los resultados, porque se utiliza la recolección y análisis de datos para responder al problema de investigación.

#### **3.5.1. Métodos Teóricos**

En la presente investigación se aplica los siguientes métodos de carácter teóricos:

**Analítico y sintético.** Es un procedimiento teórico que al realizar análisis del diagnóstico y distinguir los electos constitutivos de la administración actual y las relaciones recíprocas con la totalidad de los actores y detectar las causas y efectos que conllevan a tomar estas actitudes.

**Inductivo y deductivo.** El método señalado permitirá analizar de lo particular a lo general y viceversa, por medio de una serie de juicios encadenados, que permitirá inferir los hechos y causas con el propósito de establecer conclusiones de los resultados de la investigación.

### **3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.6.1. Población**

La población de la investigación constituye una totalidad de 285 habitantes de la población Athun Ayllu Originario Carijana según el INE 2012 en donde tiene una organización sindical de acuerdo a sus usos y costumbres.

Son 50 padres de familias en donde algunos son pertenecientes de las diversas comunidades aledañas, 98 estudiantes asistentes del nivel primario y secundario 9

profesores y un director que ellos aportan a la unidad Educativa Sub Núcleo Carijana.

La población es “la totalidad de la población objeto de estudio de la que se desean conocer ciertos aspectos para el análisis” (Callizaya, 2011, p. 131).

### **3.6.2. Muestra**

“Muestra es un subconjunto o parte de la población u universo en la que se lleva a cabo la investigación con el fin posterior de generalizar los hallazgos al todo” (Chuquimia, 2001, p. 121).

Por tanto, el muestreo se refiere al proceso utilizado para recoger y extraer una parte de la totalidad de la población de estudio con el fin de que represente a toda esa totalidad.

#### **3.6.2.1. Tipo de muestra**

El tipo de muestra utilizado en la elaboración del presente trabajo, es la muestra **NO PROBABILÍSTICA**, se trabaja con una muestra no probabilística intencionada o por juicios.

“El investigador procede a seleccionar la muestra en forma intencional, eligiendo aquellos elementos que considera convenientes y cree que son los más representativos” (Carrasco, 2005, p. 243).

El tipo de muestra consiste “En la muestra no probabilística, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.” (Hernández y otros, 2010, p. 176)

También se propone una investigación de un **muestreo por juicio** donde Pardinas, (1982). Menciona “en el muestreo de juicio se selecciona a cualesquiera sujetos que convenga de acuerdo con algún criterio decidido del investigador” (p. 81).

### 3.6.2.2. Tamaño de la muestra

La muestra considerada para la elaboración del presente estudio es de 13 sujetos para la investigación de la administración y gestión educativa en la toma de decisiones del director, en la cual detallamos de la siguiente manera.

- La Dirección Administrativa: Conformada por el Director de la Unidad Educativa
- El plantel docente (profesores): Conformado por 9 profesores del nivel primario y secundario.
- Control social:
  - ✓ 3 Consejos Educativos Comunitarios

### CUADRO 23

#### TAMAÑO DE LA MUESTRA

SUJETOS DE ESTUDIO	CANTIDAD
Director Sub Núcleo	1
Plantel Docente (Profesores)	9
Consejos Comunitarios Educativos	3
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2017)

### 3.7. FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### 3.7.1. Técnicas de Investigación

En el presente trabajo de investigación, se utiliza técnicas como la encuesta. De dicha técnica se optó por instrumentos que puedan responder a las necesidades de la investigación y así se pueda recopilar información de la población con la cual se trabajó.

### **3.7.1.1. Encuesta**

“La encuesta es un instrumento de recolección de datos de difundida aplicación en procesos de investigación científica”. (Pazmiño, 2006, p. 35).

La encuesta es una técnica que posibilita la recolección de datos de los individuos y permite cubrir sectores amplios del universo dado en la investigación.

La encuesta puede proceder de forma oral o escrita. La forma escrita de la técnica de la encuesta se materializa a través del cuestionario.

Mediante este método se podrá recolectar información específica e idónea sobre la Administración y gestión educativa en la toma de decisiones del director de Sub Núcleo Carijana de la Dirección Distrital de Charazani – Curva provincia Bautista Saavedra gestión 2016

### **3.7.2. Instrumentos de investigación**

Los instrumentos de investigación, tienen la tarea de recolectar datos que sirven para analizar e interpretar las características del objeto de estudio. Estos instrumentos deben reunir dos requisitos fundamentales: confiabilidad y validez.

Es así que los instrumentos elegidos y elaborados cumplen estos dos requisitos, permiten registrar, recopilar, sistematizar e interpretar la información que representa los conceptos y/o variables.

- Cuestionarios (ficha de cuestionarios escala de Likert)

#### **3.7.2.1. Cuestionario**

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Es un instrumento elaborado con el fin de obtener respuestas a determinadas preguntas.

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández y otros, 2006, p. 310).

“Posibilita observar los hechos a través de la valoración que hace de los mismos el encuestado, extendiéndose la investigación a las valoraciones subjetivas de éste” (Chuquimia, 2001, p. 150).

El cuestionario fue estructurado a escala. Tales cuestionarios se aplicaron a la dirección administrativa (director), Consejos Educativos Comunitarios (junta escolar) y a los profesores del nivel primario y secundario de la Unidad Educativa Sub Núcleo Carijana, y tomando en cuenta los objetivos y variables establecidos.

Los cuestionarios se realizaron de acuerdo a los objetivos de la investigación y en base a preguntas con el escalamiento Likert, tanto al plantel administrativo (director), al personal docente y a los Consejos Educativos Comunitarios (junta escolar); considerando para ello los objetivos y variables de la investigación.

Escala de Likert, entonces de acuerdo al autor se define como:

“La escala de categorías constituye una de las técnicas de medida de creencias, preferencias y actitudes más utilizada por los científicos de la conducta. (...). Son muchos los términos asociados a la escala de categorías: escala de clasificación, escala de juicio absoluto, escala cerrada, escala de valoración resumida, escala de múltiple elección o escala tipo Likert” (Sánchez, 1998, p. 3).

En este sentido, se consideró pertinente utilizar las siguientes categorías:

1. Siempre
2. Generalmente
3. A veces
4. Casi nunca
5. Nunca

Ya que con estas respuestas se logra menor ambigüedad de respuestas, mayor cercanía de las respuestas al objetivo del investigador y es sencilla de comprender para los sujetos de investigación.

### **3.8. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

Con la validez se determina la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems (preguntas) que miden las variables correspondientes.

“La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández y otros, 2006, p. 277).

Este instrumento fue validado por el tutor de dicha tesis y docentes entendidos de la materia, en varias ocasiones se realizaron las correcciones de este instrumento para que este pueda ser aplicado, el resultado de la presente investigación se encuentra plasmado en el Capítulo VI, en el que se describen todos los procesos, análisis, incidencias y demás datos técnicos de la investigación, así como los resultados del estudio.

## CAPÍTULO IV

### DESARROLLO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 7.1. Análisis e interpretación de datos

En el presente capítulo se muestra los resultados de la investigación, y con el propósito de fundamentar la información, se sometió a un análisis cuantitativo de los datos a través de un procedimiento estadístico. Una vez obtenidos los datos se procedió a analizar e interpretar los resultados, los mismos se presentan en cuadros y gráficos.

Los ítems utilizados (Siempre, Generalmente, A veces, Casi nunca y Nunca) declaran no sólo las dos posturas extremas, sino también las intermedias. Así, se dan como resultado porcentajes determinados que se muestran en los cuadros y gráficos correspondientes a cada una de las preguntas correspondientes a las unidades de análisis en cada cuestionario aplicado, datos que a continuación se presentan:

#### CUADRO 24

#### PRESENTACIÓN DE LOS DATOS PERSONALES DE IDENTIFICACIÓN

CATEGORIAS		SUJETOS			SUB TOTAL	TOTAL
		Director	Profesores	C. Social		
GRADO DE FORMACION	Profesor Normalista				10	10
	Licenciado Universitario					
	Licenciado Normalista (PROFOCOM)	1	9			
	Post- grado					
GRADO DE FORMACION	Primaria				3	3
	Secundaria y/o Bachiller			2		
	Universitario			1		
	Profesional					
SEXO	Masculino	1	7	3	11	13
	Femenino		2		2	

**Fuente:** Elaboración Propia (2017).

## I. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA

### CUADRO 25

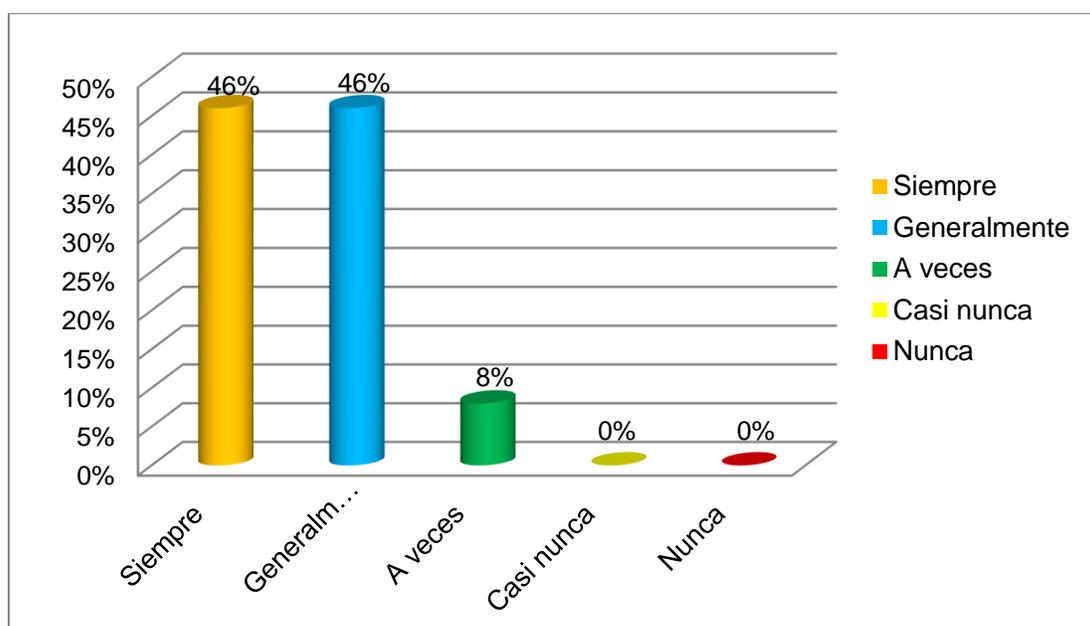
#### ¿REALIZA EL DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL?

CATEGORIAS	SUJETOS			FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
	Director	Profesores	C. Social		
Siempre	1	3	2	6	46%
Generalmente	0	5	1	6	46%
A veces	0	1	0	1	8%
Casi nunca	0	0	0	0	0%
Nunca	0	0	0	0	0%
<b>TOTAL</b>				<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017)

### GRAFICO 1

#### ¿REALIZA EL DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL?



Fuente: Elaboración Propia (2017)

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

En el grafico se observa que el 46% de los encuestados (director, profesores y consejos educativos comunitarios) responden que siempre diagnostica la situación institucional, 46% también responde generalmente y mientras 8% A veces.

Por tanto, desde un punto de vista el diagnóstico es de mayor importancia en la administración educativa, así para identificar las dificultades que inciden a la institución. De tal manera, el proceso de administración del director conlleva a un resultado adecuado de la institución educativa.

**CUADRO 26**

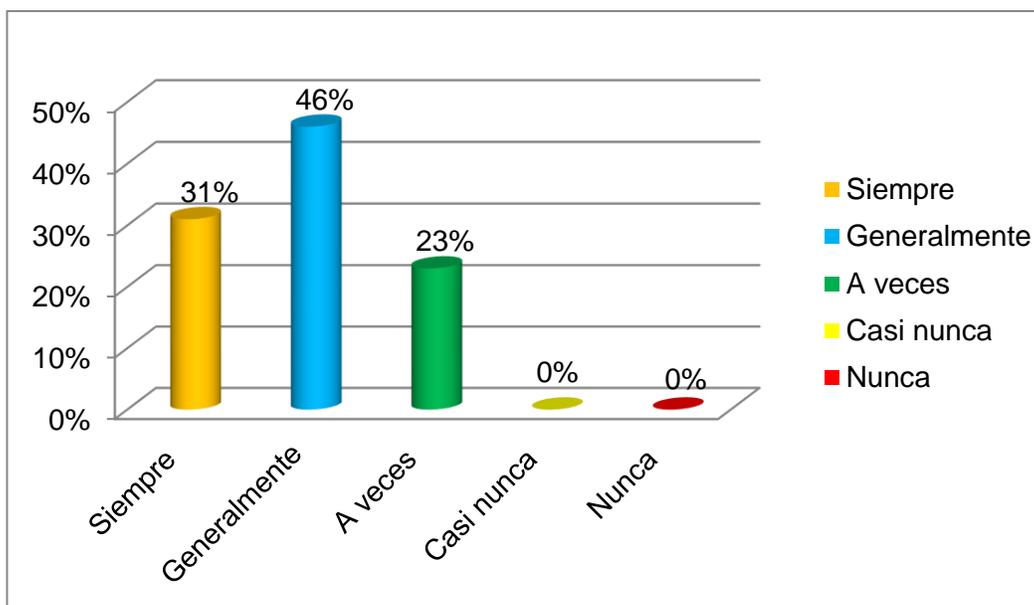
**¿PLANIFICA EL PLAN OPERATIVO ANUAL DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?**

CATEGORIAS	SUJETOS			FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
	Director	Profesores	C. Social		
Siempre	0	4	0	4	31%
Generalmente	1	4	1	6	46%
A veces	0	1	2	3	23%
Casi nunca	0	0	0	0	0%
Nunca	0	0	0	0	0%
<b>TOTAL</b>				<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017)

**GRAFICO 2**

**¿PLANIFICA EL PLAN OPERATIVO ANUAL DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Según los resultados obtenidos, el 31% responde siempre planifica el plan operativo anual de acuerdo a las necesidades de la institución educativa, 46% generalmente y 23% a veces.

Por lo que es muy importante, el director debe planificar el POA de acuerdo a la situación institucional, vivencial y cultural donde se encuentra la institución educativa, en coordinación con los diferentes miembros pertenecientes como profesores, padres de familia y autoridades de la comunidad, así para coadyuvar el mejoramiento de la institución de manera eficaz.

**CUADRO 27**

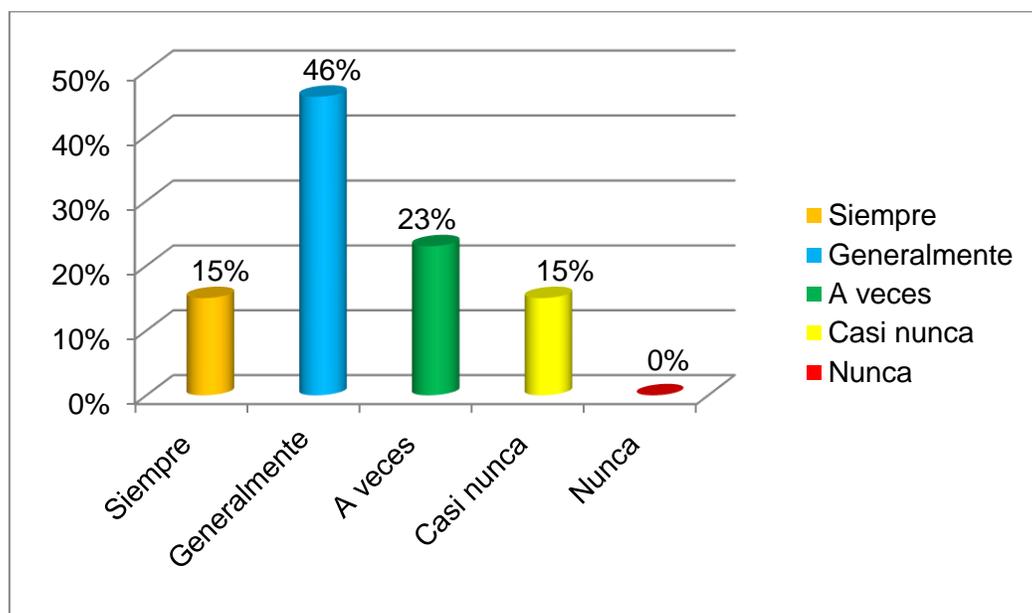
**¿REALIZA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?**

CATEGORIAS	SUJETOS			FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
	Director	Profesores	C. Social		
Siempre	0	2	0	2	15%
Generalmente	1	5	0	6	46%
A veces	0	2	1	3	23%
Casi nunca	0	0	2	2	15%
Nunca	0	0	0	0	0%
<b>TOTAL</b>				<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017)

**GRAFICO 3**

**¿REALIZA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

El 15% de los encuestados responde siempre, 46% generalmente que el director realiza la planificación estratégica en la institución educativa, 23% a veces y 15% responde casi nunca.

Por lo tanto, es necesario la planificación estratifica en una institución educativa para resolver algunas dificultades que inciden durante el proceso de administración y gestión educativa, es decir que en la planificación estratégica se da las alternativas de mejora y solución de las problemáticas que se suscita en la institución con una visión hacia el futuro.

**CUADRO 28**

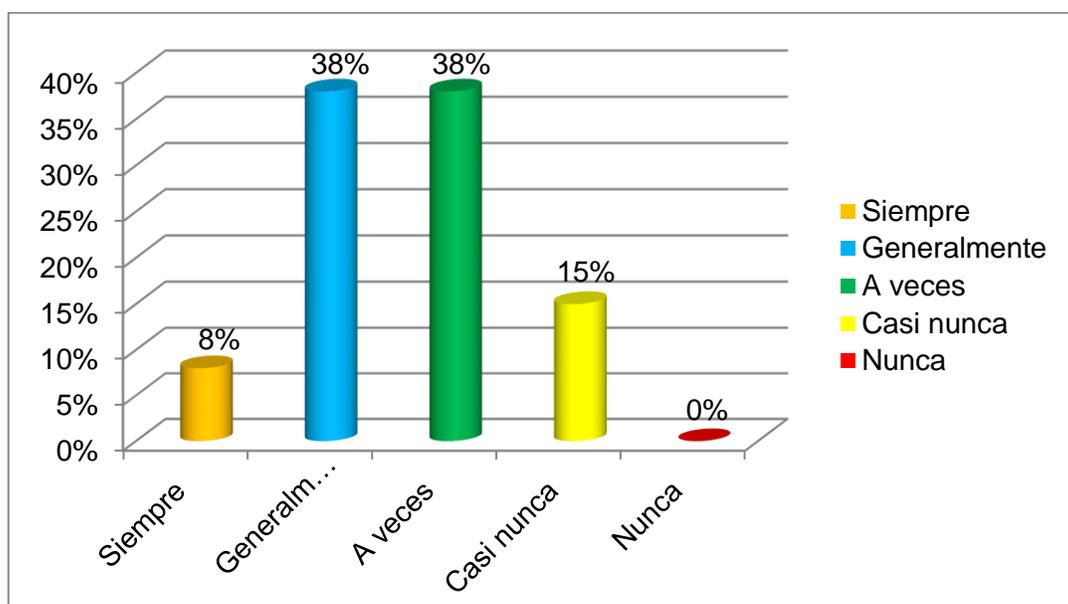
**¿ORGANIZA ACTIVIDADES CURRICULARES Y/O EXTRACURRICULARES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?**

CATEGORIAS	SUJETOS			FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
	Director	Profesores	C. Social		
Siempre	0	1	0	1	8%
Generalmente	1	4	0	5	38%
A veces	0	4	1	5	38%
Casi nunca	0	0	2	2	15%
Nunca	0	0	0	0	0%
<b>TOTAL</b>				<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017)

**GRAFICO 4**

**¿ORGANIZA ACTIVIDADES CURRICULARES Y/O EXTRACURRICULARES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

En relación de la organización del director de las actividades curriculares y/o extracurriculares en la institución educativa, el 8% responde siempre, 38% generalmente, 38% a veces y 15% casi nunca, que dan posible negación sobre la pregunta formulada.

Se debe tomar en cuenta, en la administración de una institución educativa, la organización de las actividades curriculares y/o extracurriculares es de mucha importancia para identificar las relaciones interpersonales, comunicación, coordinación y aptitudes, no solo de los profesores y estudiantes sino también del mismo encargado de administración institucional con las otras organizaciones educativas.

**CUADRO 29**

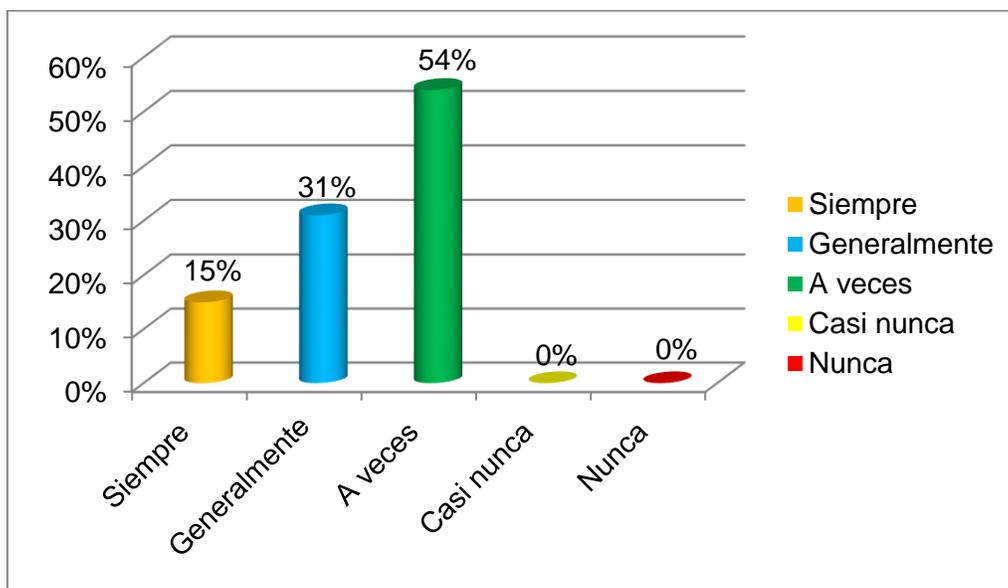
**¿MOTIVA ACADÉMICAMENTE A LOS/AS PROFESORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?**

CATEGORIAS	SUJETOS			FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
	Director	Profesores	C. Social		
Siempre	1	1	0	2	15%
Generalmente	0	4	0	4	31%
A veces	0	4	3	7	54%
Casi nunca	0	0	0	0	0%
Nunca	0	0	0	0	0%
<b>TOTAL</b>				<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017)

**GRÁFICO 5**

**¿MOTIVA ACADÉMICAMENTE A LOS/AS PROFESORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

En función a los datos obtenidos se tiene que el 15% de los miembros responde siempre, 31% generalmente y 54% a veces, que el director motiva académicamente a los profesores en el desarrollo de las actividades cotidianas en la institución educativa.

La motivación académica juega un rol muy importante en la administración y gestión educativa de mejorar sus aptitudes personales, académicas y otros en el desarrollo de sus actividades en la institución educativa.

**CUADRO 30**

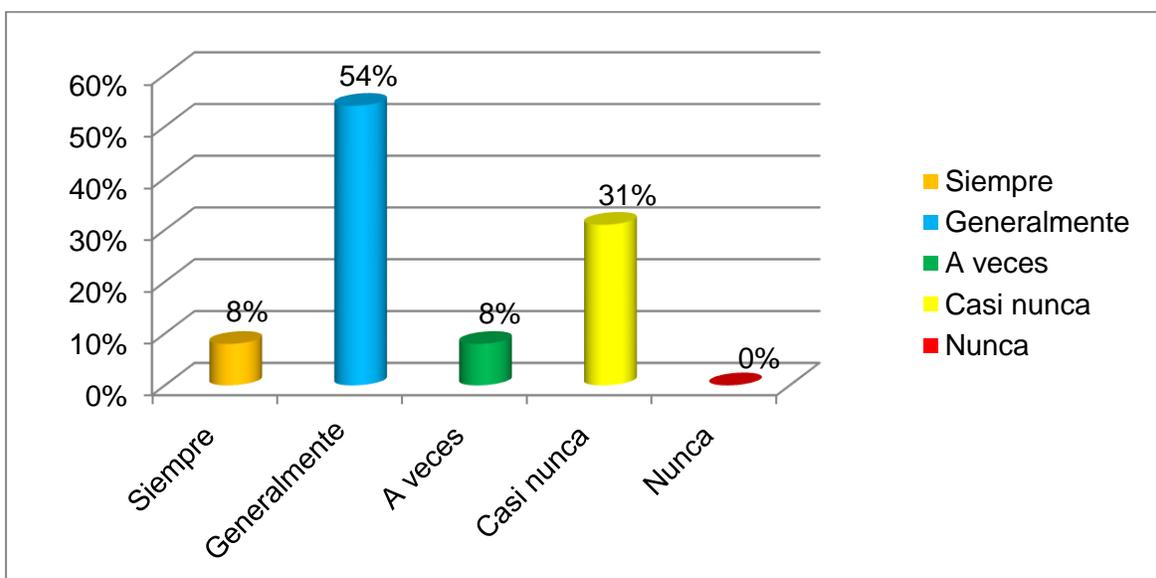
**¿EVALÚA EL DESEMPEÑO DE LOS/AS PROFESORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?**

CATEGORIAS	SUJETOS			FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
	Director	Profesores	C. Social		
Siempre	0	1	0	1	8%
Generalmente	1	5	1	7	54%
A veces	0	1	0	1	8%
Casi nunca	0	2	2	4	31%
Nunca	0	0	0	0	0%
<b>TOTAL</b>				<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017)

**GRÁFICO 6**

**¿EVALÚA EL DESEMPEÑO DE LOS/AS PROFESORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

El cuadro precedente, del total de los miembros encuestados, el 8% responde siempre, 54% generalmente, 8% a veces y 31% casi nunca evalúa el desempeño de los profesores de la institución educativa. Por lo tanto, la evaluación del desempeño da algunos criterios de las dificultades que inciden en las actividades realizadas, así para mejorar la calidad educativa a la excelencia en la formación de los estudiantes haciendo más competitivos en la sociedad, tanto fortalece y motiva las buenas metodologías de los profesores.

### CUADRO 31

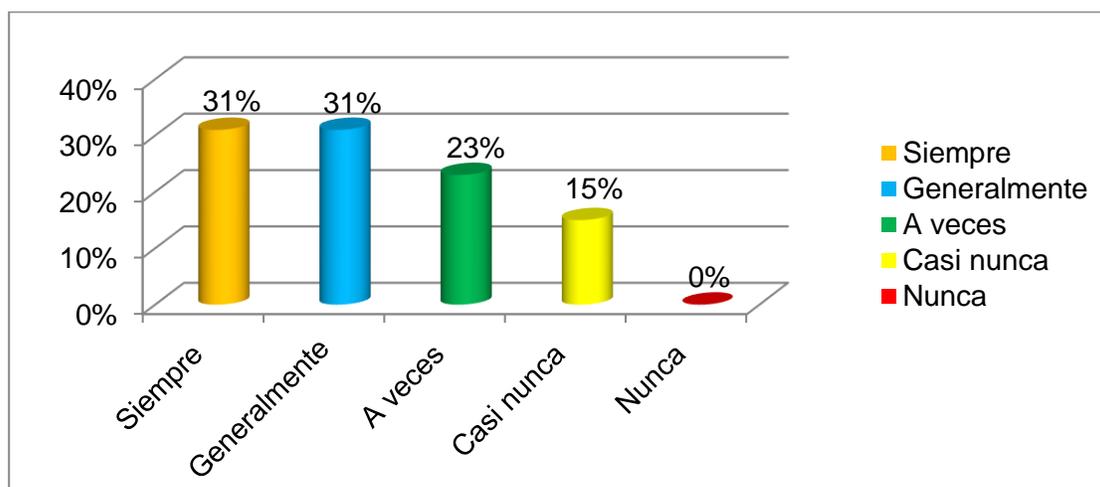
¿EVALÚA EL PLAN OPERATIVO ANUAL POA Y PROYECTO SOCIOCOMUNITARIO PRODUCTIVO PSP, PLANTEADOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?

CATEGORIAS	SUJETOS			FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
	Director	Profesores	C. Social		
Siempre	0	4	0	4	31%
Generalmente	1	3	0	4	31%
A veces	0	1	2	3	23%
Casi nunca	0	1	1	2	15%
Nunca	0	0	0	0	0%
<b>TOTAL</b>				<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017)

### GRÁFICO 7

¿EVALÚA EL PLAN OPERATIVO ANUAL POA Y PROYECTO SOCIOCOMUNITARIO PRODUCTIVO PSP, PLANTEADOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?



Fuente: Elaboración Propia (2017)

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

En el presente gráfico presenta los resultados a cerca de la evaluación del POA Y PSP planteados en la institución educativa. Los datos obtenidos nos muestran que el 31% de los encuestados, el director siempre evalúa, 31% generalmente, 23% a veces y 15% casi nunca. La evaluación del POA y PSP son criterios de verificación del cumplimiento de los objetivos planteados de los mismos, a si para corregir las falencias en el proceso de dirección y control en la administración y gestión educativa en la toma de decisiones del director de la institución educativa.

**CUADRO 32**

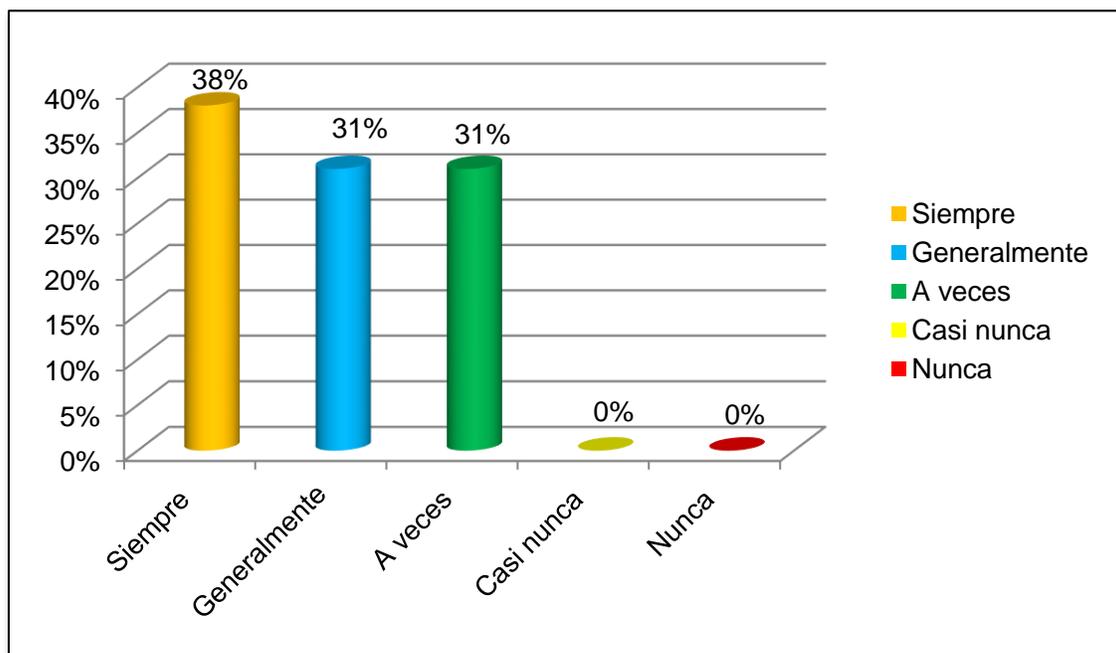
**¿EVALÚA LA GESTIÓN INSTITUCIONAL?**

CATEGORIAS	SUJETOS			FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
	Director	Profesores	C. Social		
Siempre	0	4	1	5	38%
Generalmente	1	3	0	4	31%
A veces	0	2	2	4	31%
Casi nunca	0	0	0	0	0%
Nunca	0	0	0	0	0%
<b>TOTAL</b>				<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017)

**GRÁFICO 8**

**¿EVALÚA LA GESTIÓN INSTITUCIONAL?**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

De acuerdo de los resultados obtenidos podemos observar que el 38% de los encuestados indican siempre el director evalúa la gestión institucional de la institución educativa, 31% generalmente y una parte de 31% responden a veces.

La evaluación institucional es muy importante en el proceso de administración y gestión educativa, el director debe hacer una evaluación constantemente, es una de las funciones más primordiales para una buena gestión de la institución educativa de manera eficaz para el logro de las metas y objetivos planteados.

**CUADRO 33**

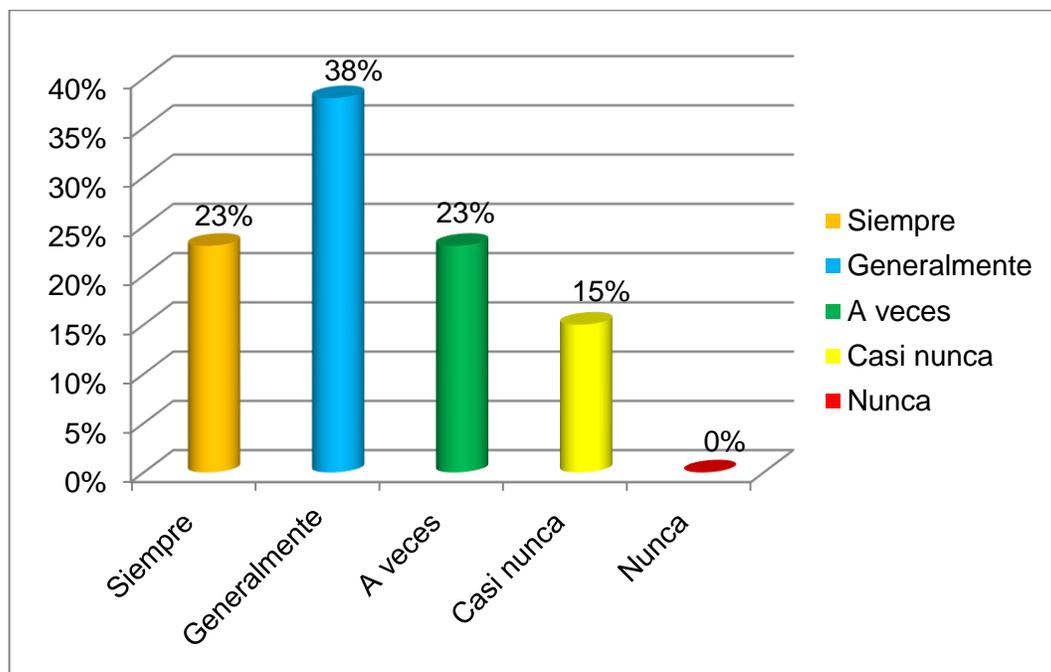
**¿PLANTEA UNA MISIÓN INSTITUCIONAL HACIA EL FUTURO?**

CATEGORIAS	SUJETOS			FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
	Director	Profesores	C. Social		
Siempre	0	2	1	3	23%
Generalmente	1	4	0	5	38%
A veces	0	3	0	3	23%
Casi nunca	0	0	2	2	15%
Nunca	0	0	0	0	0%
<b>TOTAL</b>				<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017)

**GRÁFICO 9**

**¿PLANTEA UNA MISIÓN INSTITUCIONAL HACIA EL FUTURO?**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Según los datos obtenidos se puede evidenciar que el 23% de los encuestados que siempre el director plantea una misión institucional hacia el futuro, 38% generalmente, 23% a veces y 15% casi nunca.

Se puede evidenciar, que plantear una misión institucional hacia el futuro es dar un compromiso de una autoridad a una institución educativa en la constante lucha del proceso de conversión a la calidad institucional siempre en coordinación e involucrar a todos los miembros y actores de la misma.

**CUADRO 34**

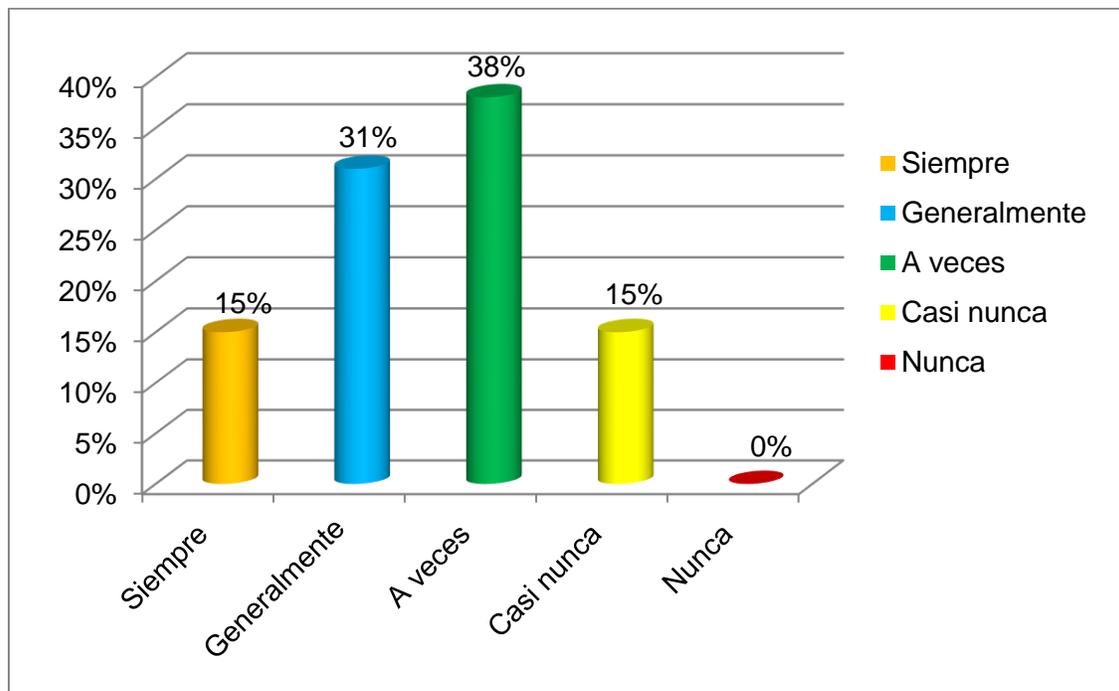
**¿EVALÚA LOS OBJETIVOS LOGRADOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?**

CATEGORIAS	SUJETOS			FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
	Director	Profesores	C. Social		
Siempre	1	1	0	2	15%
Generalmente	0	4	0	4	31%
A veces	0	4	1	5	38%
Casi nunca	0	0	2	2	15%
Nunca	0	0	0	0	0%
<b>TOTAL</b>				<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017)

**GRÁFICO 10**

**¿EVALÚA LOS OBJETIVOS LOGRADOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

En función a los resultados obtenidos podemos apreciar que el 15% de los encuestados consideran que siempre, 31% generalmente, 38% indican que a veces evalúa los objetivos logrados en la institución educativa y el 15% responden casi nunca.

La evaluación de los objetivos logrados debe ser de manera constante para identificar las falencias suscitadas durante la gestión educativa. Ello nos permitirá mejorar durante el proceso la ejecución de los objetivos planteados en la administración institucional.

## II. TOMA DE DECISIONES

**CUADRO 35**

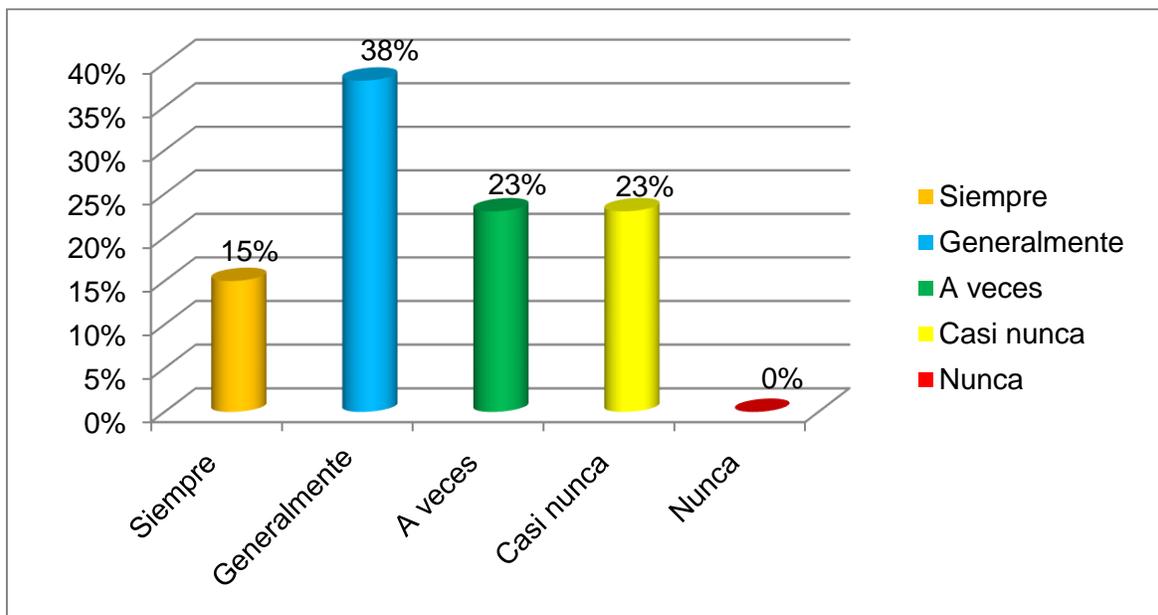
**¿IDENTIFICA Y ANALIZA EL PROBLEMA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?**

CATEGORIAS	SUJETOS			FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
	Director	Profesores	C. Social		
Siempre	0	2	0	2	15%
Generalmente	1	4	0	5	38%
A veces	0	2	1	3	23%
Casi nunca	0	1	2	3	23%
Nunca	0	0	0	0	0%
<b>TOTAL</b>				<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017)

**GRÁFICO 11**

**¿IDENTIFICA Y ANALIZA EL PROBLEMA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

En el ámbito de identificación y análisis del problema de la institución, las mismas la función del director para buscar algunas alternativas de solución. En consecuencia, los datos nos muestran que el 15% señalan que siempre lo hace, 38% generalmente, 23% a veces y mientras el 23% anuncia casi nunca lo realiza.

Indicando los resultados obtenidos se muestra una cierta parte de los encuestados afirma algo negativo, para ello es necesario involucrar a todos los miembros pertenecientes a la dicha institución la coordinación y comunicación de los mismos, así para poder analizar y solucionar el problema que se suscitada en la institución.

**CUADRO 36**

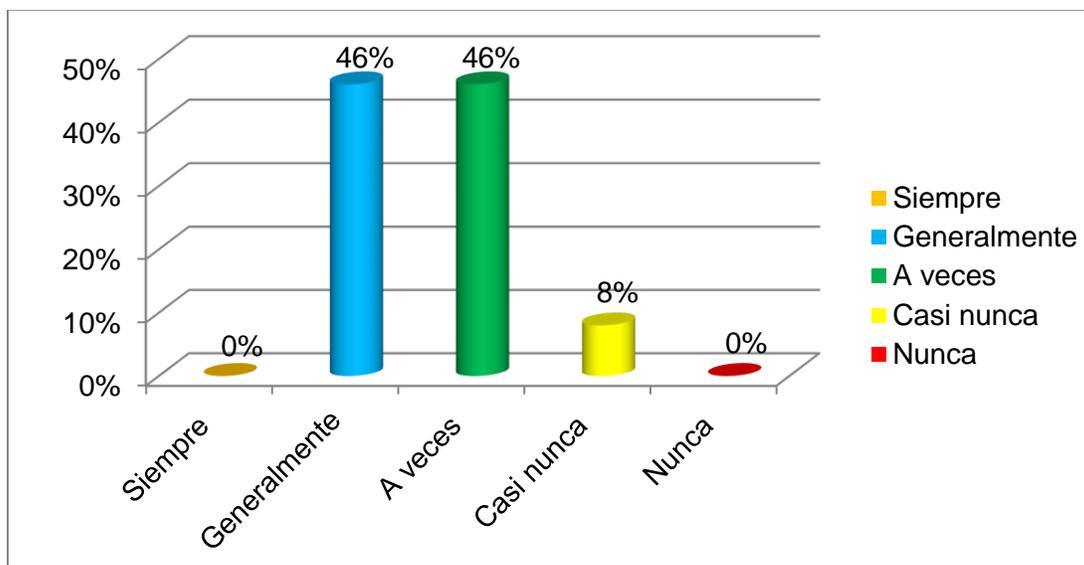
**¿ESTUDIA Y CARACTERIZA EL PROBLEMA IDENTIFICADO EN LA INSTITUCIÓN?**

CATEGORIAS	SUJETOS			FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
	Director	Profesores	C. Social		
Siempre	0	0	0	0	0%
Generalmente	0	6	0	6	46%
A veces	1	3	2	6	46%
Casi nunca	0	0	1	1	8%
Nunca	0	0	0	0	0%
<b>TOTAL</b>				<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017)

**GRÁFICO 12**

**¿ESTUDIA Y CARACTERIZA EL PROBLEMA IDENTIFICADO EN LA INSTITUCIÓN?**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

El gráfico de los resultados obtenidos nos muestra que el 46% de los encuestados indican generalmente el director estudia y caracteriza el problema identificado en la institución, mientras también el 46% afirman a veces y 8% casi nunca.

Los resultados demuestran algo negativo, en una administración educativa, la resolución de problemas es muy necesario estudiar y caracterizar el problema identificado, a si para dar las alternativas de solución adecuada en bien de la institución, tanto el cumplimiento de una gestión eficaz.

**CUADRO 37**

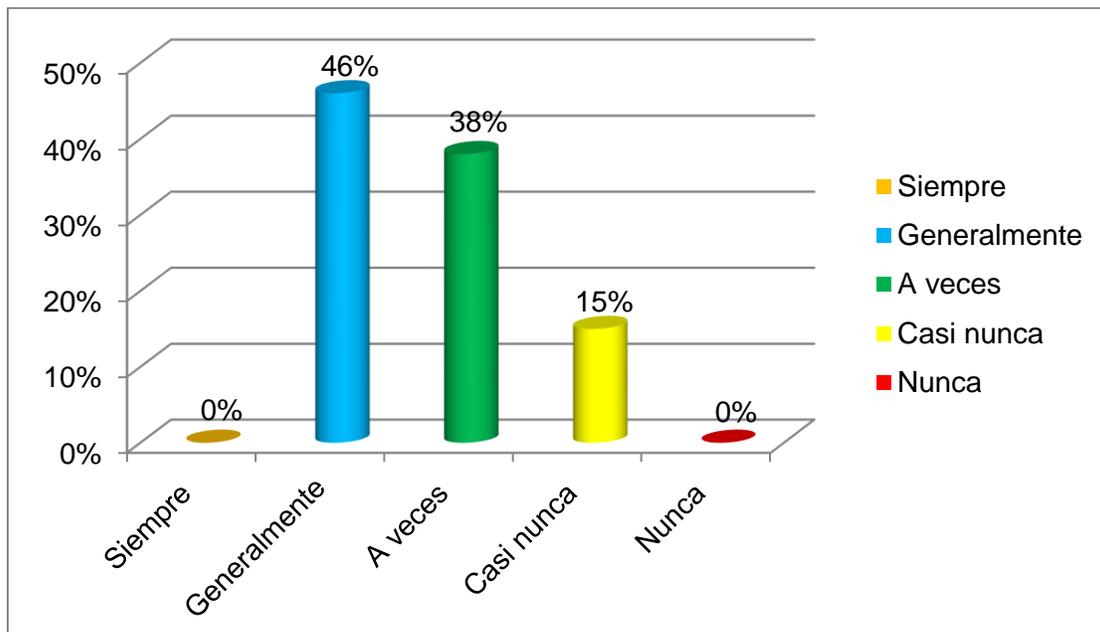
**¿ANALIZA LAS POTENCIALIDADES PARA LA RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA?**

CATEGORIAS	SUJETOS			FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
	Director	Profesores	C. Social		
Siempre	0	0	0	0	0%
Generalmente	1	5	0	6	46%
A veces	0	3	2	5	38%
Casi nunca	0	1	1	2	15%
Nunca	0	0	0	0	0%
<b>TOTAL</b>				<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017)

**GRÁFICO 13**

**¿ANALIZA LAS POTENCIALIDADES PARA LA RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA?**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

En cuanto a los resultados obtenidos sobre la encuesta realizada se observa que el 46% opinan generalmente el director analiza las potencialidades para la resolución del problema de la institución educativa, 38% a veces y el 15% de los sujetos de investigación afirman casi nunca lo realiza.

Son criterios cuantitativos de los resultados, por lo tanto, es muy importante analizar las potencialidades y criterios solución para resolver un problema identificado, así para no tener algunas dificultades durante la resolución de la misma.

**CUADRO 38**

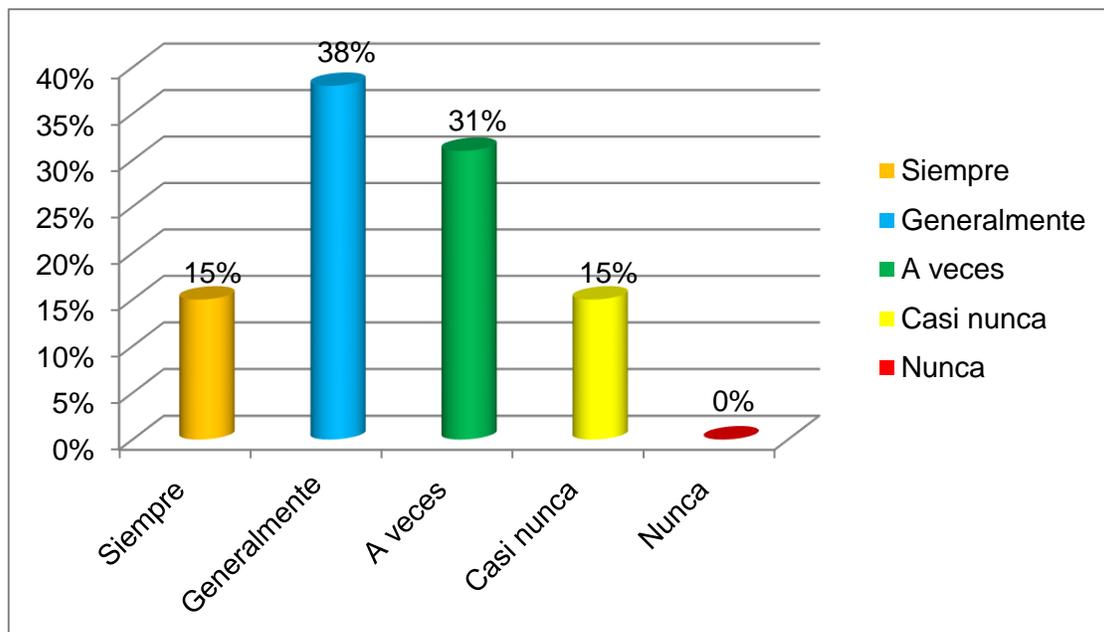
**¿GENERA ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?**

CATEGORIAS	SUJETOS			FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
	Director	Profesores	C. Social		
Siempre	0	2	0	2	15%
Generalmente	1	4	0	5	38%
A veces	0	2	2	4	31%
Casi nunca	0	1	1	2	15%
Nunca	0	0	0	0	0%
<b>TOTAL</b>				<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017)

**GRÁFICO 14**

**¿GENERA ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Del total de los encuestados que hacen un 100% ante el director genera las alternativas de solución de problemas, el 15% responde siempre, 38% afirma generalmente, 31% a veces y finalmente un 15% responden casi nunca.

La representación gráfica de esta afirmación que un tanto de por ciento de expresión de su opinión es negativo, esto da una referencia de que el director debe buscar alternativas de solución adecuada para cualquier problema identificado en la institución educativa.

**CUADRO 39**

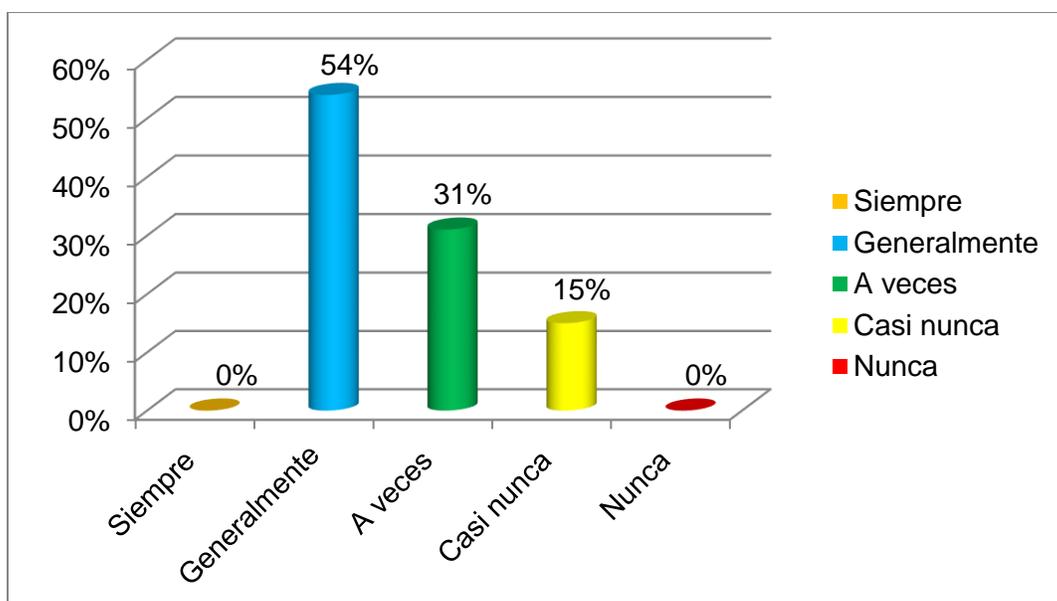
**¿EVALÚA O ESTUDIA LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?**

CATEGORIAS	SUJETOS			FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
	Director	Profesores	C. Social		
Siempre	0	0	0	0	0%
Generalmente	1	6	0	7	54%
A veces	0	1	3	4	31%
Casi nunca	0	2	0	2	15%
Nunca	0	0	0	0	0%
<b>TOTAL</b>				<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017)

**GRÁFICO 15**

**¿EVALÚA O ESTUDIA LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Del total de los encuestados se puede observar por medio de los resultados, el 54% afirman que el director generalmente evalúa o estudia las alternativas de solución para la resolución del problema en la institución educativa, mientras el 31% responden a veces y el 15% casi nunca.

Estos resultados manifiestan que el mayor por ciento del resultado se expresa positivamente, esto trae una responsabilidad óptima del director en la gestión de la institución.

**CUADRO 40**

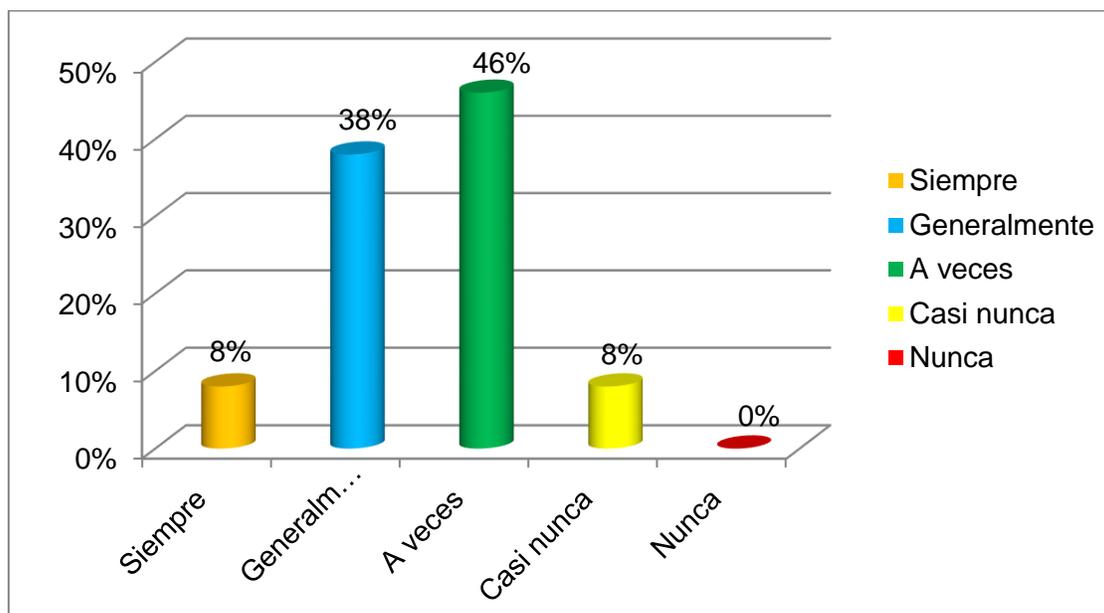
**¿ELIGE O SELECCIONA LAS MEJORES ALTERNATIVAS O ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?**

CATEGORIAS	SUJETOS			FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
	Director	Profesores	C. Social		
Siempre	0	1	0	1	8%
Generalmente	0	4	1	5	38%
A veces	1	3	2	6	46%
Casi nunca	0	1	0	1	8%
Nunca	0	0	0	0	0%
<b>TOTAL</b>				<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017)

**GRÁFICO 16**

**¿ELIGE O SELECCIONA LAS MEJORES ALTERNATIVAS O ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Del total 100% de los encuestados ante la elección o selección de las mejores alternativas o estrategias de solución del problema el 8% responde siempre, 38% generalmente, 48% a veces, este resultado neutro hace una referencia que la mayoría de los encuestados no están de acuerdo o también se puede decir que no saben sus medios estratégicos del director, para ello es muy importante la comunicación y relaciones interpersonales en coordinación de todos los miembros pertenecientes a la institución en dar una solución adecuada al mismo. También el 8% de los sujetos de investigación afirman casi nunca lo realiza.

**CUADRO 41**

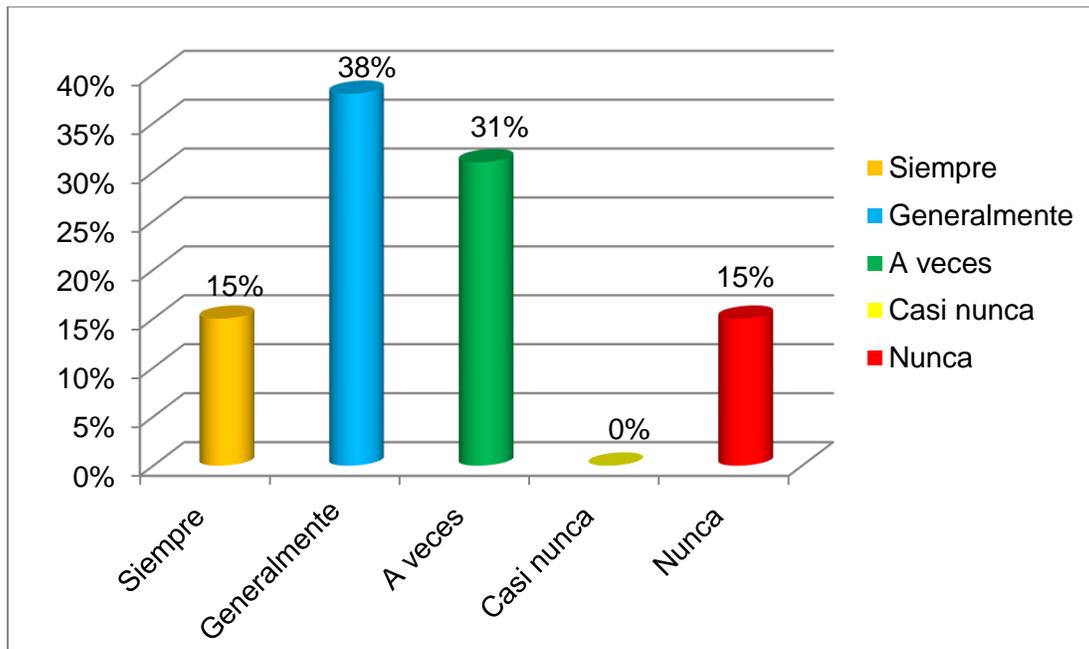
**¿EVALÚA LOS RESULTADOS DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA?**

CATEGORIAS	SUJETOS			FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
	Director	Profesores	C. Social		
Siempre	0	2	0	2	15%
Generalmente	1	3	1	5	38%
A veces	0	3	1	4	31%
Casi nunca	0	0	0	0	0%
Nunca	0	1	1	2	15%
<b>TOTAL</b>				<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2017)

**GRÁFICO 17**

**¿EVALÚA LOS RESULTADOS DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA?**



Fuente: Elaboración Propia (2017)

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Como se puede observar en el cuadro y el gráfico de los resultados obtenidos que el 15% responden siempre, 38% generalmente el director evalúa los resultados de solución de problema, 31% dan un valor neutro a veces y mientras el 15% de los encuestados afirman que nunca lo realiza la evaluación de los resultados.

Son criterios que dan una cierta negatividad en la situación del problema que se encuentra en la resolución, para ello es muy importante dar una evaluación de las diferentes estrategias utilizadas y dando una solución adecuada de acuerdo a las necesidades de la situación.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA ESTRATÉGICA**

#### **PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LA TOMA DE DECISIONES DEL DIRECTOR**

##### **1. Presentación**

En base a la investigación, se propone una propuesta para el fortalecimiento de la administración y gestión educativa en la toma de decisiones del director en las instituciones educativas, donde en los procesos de la administración y gestión para la toma de decisiones en resolución de problemas presentan debilidades que interfieren directamente en la gestión eficaz de las instituciones educativas.

Por tal motivo se presenta una propuesta para alcanzar una educación no solo de calidad si no con una visión a la excelencia educativa, desde donde se encuentra la existencia de una institución educativa en el desarrollo de la humanidad y el futuro de la sociedad, con los siguientes principios.

- ✓ Gestión de acciones del director en la mejora de la administración
- ✓ Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes desde la perspectiva del director.
- ✓ Toma de decisiones en la resolución de problemas en las instituciones educativas.

Son principios de promover un fin de buscar la calidad de gestión en la toma de decisiones y procesos administrativos para una mejora de la institución educativa, es fundamental tomar en cuenta los aspectos administrativos, durante el desarrollo de las actividades académicas, en consecuencia, con este trabajo se pretende priorizar la ejecución de nuevas formas de administración y gestión.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo general**

Proponer un modelo de administración y gestión educativa para la toma de decisiones en las instituciones educativas con el fin de fortalecimiento y mejora de la a situación actual de manera eficaz y competitiva.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Identificar las acciones, competencias y los desempeños, como una herramienta de trabajo del director en las instituciones educativas.
- Puntualizar principios de mayor necesidad para el director en la gestión educativa.
- Fortalecer el desempeño óptimo del director proponiendo aspectos de identificación personal (liderazgo, comunicación y relaciones inter personales) con los miembros de la comunidad educativa.

## **3. Justificación**

Un aporte de un nuevo modelo, responde a un convencimiento primordial; la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los profesores, estudiantes, comunidad educativa y la sociedad, es lo que le da el sentido a la existencia de la administración y gestión del director para solucionar algún problema que incide negativamente en las instituciones, esta es la esencia del modelo que se propone, que significa el primer compromiso con uno mismo, con los actores sociales, con la comunidad educativa y con la sociedad a la cual nos debemos.

La administración y gestión del director debe garantizar el progreso social armónico desde cualquier punto de vista, porque la administración debe contribuir a la creación de valor de calidad a la excelencia asumiendo un rol de esfuerzo competitiva.

La propuesta es un mecanismo de desempeño que favorecerá a todos los administrativos o responsables de las instituciones educativas.

**CUADRO 42**

**1. GESTIÓN DE ACCIONES DEL DIRECTOR EN LA MEJORA DE LA ADMINISTRACIÓN**

ACCIONES	COMPETENCIAS	DESEMPEÑO
<p>Acciones del director para construir e implementar en el fortalecimiento de las instituciones educativas, gestionando las condiciones para la mejorar la gestión administrativa a través de la planificación, organización, dirección y control con la participación de las familias y comunidad y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.</p>	<p>Conduce de manera participativa en los procesos de la administración sobre la base del conocimiento y diagnostico institucional.</p>	<p>Conducir de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos administrativos, el clima institucional, las características de los estudiantes y su entorno bajo un diagnostico que orienta hacia el logro de metas y objetivos</p>
		<p>Conducir de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de los objetivos planteados con visión a la mejora de la calidad a la excelencia.</p>
		<p>Identificar los elementos que hacen de la administración un elemento fundamental para un desempeño eficiente de las instituciones educativas.</p>
		<p>Adaptarse y promover a los principios del Sistema Educativo Plurinacional de acuerdo a la ley 070 “Avelino Siñani y Elizardo Pérez”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Educación descolonizadora.</li> <li>✓ Educación comunitaria.</li> <li>✓ Educación intracultural, intercultural y plurilingüe.</li> <li>✓ Educación productiva.</li> <li>✓ Educación científica, técnica, tecnológica y artística</li> </ul>

		Manejar estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.
		Gestionar el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad, integridad y desarrollo de la institución educativa.
		Generar un clima institucional basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente entre los miembros y actores de la comunidad educativa.
	Promueve la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad en la gestión educativa.	Dirigir el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.
		Promover espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones, y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de los objetivos.
		Implementar estrategias y mecanismos de comunicación (informe), transparencia con resultados sobre la gestión ante la comunidad educativa.
		Promover la participación organizada de padres de familia, y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas para el desarrollo de enseñanza-aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural (Proyecto Sociocomunitario Productivo).

**Fuente:** Elaboración propia (2017)

**CUADRO 43**

**2. ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES DESDE LA PERSPECTIVA DEL DIRECTOR**

ACCIONES	COMPETENCIAS	DESEMPEÑO
<p>El director enfoca hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes, desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión.</p>	<p>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>	<p>Gestionar oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.</p>
		<p>Generar espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.</p>
		<p>Estimular las iniciativas de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización.</p>
	<p>Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del</p>	<p>Orientar y promover la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos del sistema curricular y en articulación con la propuesta curricular regional.</p>
		<p>Propiciar una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación; y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.</p>

acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta.	Monitorear y orientar el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.
	Monitorear y orientar el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.

**Fuente:** Elaboración propia (2017)

**CUADRO 44**

**3. TOMA DE DECISIONES EN LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

ACCIONES	COMPETENCIAS	DESEMPEÑO
El director dirige una institución educativa de manera eficaz involucrando a todos los miembros que pertenecen con la mirada hacia la calidad educativa y competitiva.	Capacidad para identificar y analizar los problemas reconociendo que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de éste.	Evaluar y sopesar información importante para identificar los aspectos relevantes.
		Definir la prioridad para la solución del problema en términos de impacto y urgencia.
		Desarrollar diferentes alternativas de solución del problema, viendo las ventajas y desventajas de utilizar una u otra y emitiendo informes sobre cada alternativa para una mejor solución
	Capacidad de solucionar y evaluar las alternativas de los aspectos relevantes para la toma de decisiones.	Reunir la información necesaria de cada alternativa presentada para solucionar el problema o situación.
		Evaluar información importante.
		Utilizar ideas que se ha utilizado con anterioridad y que han dado un resultado positivo.
	Perfil de personalidad para una buena decisión	Utilizar el liderazgo en la toma de decisiones y gestión educativa.
		Generar la comunicación con los miembros pertenecientes a la institución educativa (estudiantes, profesores, padres de familia, autoridades y la sociedad)
		Generar relaciones interpersonales en la institución.

**Fuente:** Elaboración propia (2017)

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

Durante el proceso de investigación, de los resultados obtenidos y de las bibliografías consultadas, la administración y gestión educativa en la toma de decisiones del director en la institución educativa tiene un fundamento muy importante de identificar y solucionar las problemáticas que dificultan la eficiencia administrativa.

Entonces, se puede determinar que el proceso de administración y gestión educativa en la toma de decisiones del director de Sub Núcleo Carijana perteneciente a la Dirección Distrital de Charazani – Curva provincia Bautista Saavedra, durante la gestión 2016. De acuerdo a los resultados obtenidos, el director está comprometido regularmente con la institución educativa teniendo algunas dificultades durante su gestión educativa.

Conclusión de a partir del objetivo general de la investigación.

- Determinar el proceso de administración y gestión educativa en la toma de decisiones del director de Sub Núcleo Carijana perteneciente a la Dirección Distrital de Charazani – Curva provincia Bautista Saavedra, durante la gestión 2016.

Por medio del análisis de datos se llegó a la conclusión de que existen las falencias del director durante su proceso de gestión como el principal responsable de la institución educativa, es decir el compromiso es regular en donde carece de algunas alternativas de gestión institucional para resolución de problemas suscitadas en la institución educativa.

De acuerdo a los objetivos específicos se llega a una conclusión.

- Analizar el proceso de administración y gestión educativa del director de Sub Núcleo Carijana.

Los resultados de las encuestas dan un cierto parámetro de respuesta a lo planteado, en donde se identifica que la administración y gestión educativa del director no es óptima ni eficiente, presenta las dificultades en la comunicación y relaciones interpersonales, los resultados no satisfacen de manera positiva a los miembros o actores de la institución.

- Evaluar que la toma de decisiones como herramienta del director Sub Núcleo Carijana.

El director, en la elección de mejores alternativas, evaluación de los resultados de solución de problemas de la institución educativa y entre otros, lleva regularmente la toma de decisión como un administrador, esto debería ser de manera más responsable para solucionar algún tipo de problema que se suscita en la institución.

- Identificar los factores que dificultan la eficiencia en la administración educativa.

La dificultad en la eficiencia del director es el conformismo del resultado de su gestión y la falta de comunicación con sus miembros.

- Proponer lineamientos estratégicos como un modelo de administración y gestión educativa para la toma de decisiones del director.

Por lo tanto, se propone un modelo de administración y gestión educativa en la toma de decisiones para promover un modelo estratégico de gestión administrativa para resolver algunas problemáticas de la institución, bajo los siguientes principios:

- ✓ Gestión de acciones del director en la mejora de la administración
- ✓ Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes desde la perspectiva del director.

Conclusión y análisis de acuerdo a la hipótesis planteada.

*La administración y gestión educativa es una herramienta para la toma de decisiones en el director de Sub Núcleo Carijana de la Dirección Distrital de Charazani – Curva provincia Bautista Saavedra durante la gestión 2016.*

Entonces se puede mencionar, la buena administración y gestión educativa responde a las soluciones de las problemáticas para tomar decisiones con las mejores alternativas de solución.

## **RECOMENDACIONES**

Al finalizar el trabajo de investigación es necesario dar recomendaciones a los resultados de este estudio, para que quede claro y sea un aporte para docentes y/o profesores, director, estudiantes y la comunidad educativa, en aportar algunas soluciones de las problemáticas y deficiencias administrativas de la gestión del director.

### **Para el director**

- Para una buena gestión y toma de decisiones de identificación y solución de problemas en la administración educativa, el director debe generar el liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales con todos los miembros y actores de la institución educativa.
- Para el cumplimiento satisfactorio en la elaboración del Plan Operativo Anual es recomendable planificar con anterioridad al finalizar la gestión anterior y el Proyecto Sociocomunitario Productivo al inicio de la gestión con la participación de la comunidad educativa (consejo educativo comunitario (junta escolar), padres de familias, estudiantes, profesores, director) para que tengan conocimiento de las actividades y llevar a cabo sin tener contradicciones o desacuerdos.
- Para lograr un buen rendimiento académico institucional, la planificación de actividades debe ser en forma conjunta con la comunidad educativa, organizar roles y actividades enmarcadas de acuerdo a las funciones de los actores educativos, ejecutar de acuerdo a lo programado en forma conjunta y el director.
- Compromiso total del director para fortalecer y promover la calidad en educación a la excelencia con visión competitiva.

### **Para profesores**

- Ser partícipes de manera activa en la gestión que conlleva el director en la mejora de la educación de calidad a la excelencia.

- Tener coordinación permanente con el director y otros miembros (comunicación y relaciones interpersonales) para identificar y solucionar una problemática suscitada en la institución educativa.

### **Para consejos educativos comunitarios, autoridades sociales y padres de familia**

La educación es tarea de todos, para mejorar es el compromiso de todos los miembros involucrados a la institución.

- Contar con la participación permanente en el proceso del diagnóstico y evaluación institucional, así para proponer acciones de acuerdo a la cultura vivencial, en identificar y solucionar las problemáticas que dificultan a la institución.
- Velar la gestión del director como directos responsables de la institución educativa.
- Motivar la buena gestión del director en la mejora de la institución educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, Otoniel (1998). Gestión Educativa. Enfoques y Procesos. Editorial Fondo de Desarrollo Editorial. Lima-Perú.
- Apaza, Felicidad (2000). Gestión Educativa. Editorial Educación y Cultura, Vol. 1, Cochabamba – Bolivia.
- Bussiness, Carls (2007). Competencias y Competitividad Diseño y Organización Latinoamericana. Colombia. Mc Graw Hill.
- Callisaya CH., Gonzalo (2010). Gestión y administración educativa. Octava edición. La Paz – Bolivia.
- Carrasco Dias, Sergio (2005). Metodología de la Investigación Científica. Editorial San Marcos. Lima Perú.
- Chiavenato, Idalberto (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. (7ma Edición). Editorial McGraw - Hill. México.
- Chuquimia Chuquimia, Ryder (2001). Diseño y Construcción del Proyecto y Proceso de la Investigación Científica, Gráficas, La Paz.
- Cejas, Adrián. Gestión Educativa. La Paz – Bolivia.
- Constitución política del estado plurinacional de Bolivia (2009). Gaceta oficial. La Paz – Bolivia.
- Darf, Richard, y Marcy, Dorothy (2006). Introducción a la Administración. Buenos Aires Argentina Editorial. Thomson. S.A.
- Delgado, Naudy (2009). Didáctica Total. Fundada en la perspectiva del constructivismo integral. Editorial Alga. 2da Edición. Mérida - Venezuela
- Drucker, P., La gerencia. Editorial El ateneo. Buenos Aires, 1975. Recuperado: <https://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion>.

- Eyzaguirre Rojas, Norma (2006). Área de Planificación de la Unidad de Programación. Oficina de planificación estratégica y medición de la calidad educativa. Lima - Perú
- Gento, Samuel (2005). Instituciones Educativas para la Calidad Total. Madrid. España. Editorial Muralla.
- Gordon, J. (1997) Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Gutiérrez, L. Feliciano (2002). "Nuevo Glosario Pedagógico". Edit. Gráfica Gonzáles, La Paz – Bolivia.
- Hastie, R. (2001). Patología de la toma de decisiones. Annual Review of Psychology. Recuperado en: <http://www.psicoterapeutas.com/pacientes/patologiatomadecisiones.htm>.
- Hernández y Rodríguez, Sergio (2006). Introducción a la Administración: Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. Cuarta edición. Editorial *McGraw-Hill*. Corea.
- Hernández Sampieri, Roberto y Otros (2006) Metodología de la Investigación (Cuarta Edición). México. Editorial Mexicana.
- Hernández Sampieri, Roberto y Otros (2010) Metodología de la Investigación (5ta Edición). México. Editorial Mexicana.
- Instituto Internacional de Planeamiento de la educación (2000). Resolución de problemas. Buenos Aires – Argentina.
- Flores Armas, Delia Marcela (2012). Gestión, Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa Experimental FAE N° 1, de la Ciudad de Quito, durante el Año Lectivo 2010-2011. (Tesis de Maestría). Universidad Técnica Particular de Loja. Quito.

- Laura Osco, Janneth (2015). La Administración Educativa un Elemento fundamental para el Desempeño Eficiente de la Unidad Educativa Puerto de Rosario de la Ciudad de El alto 2010. (Tesis de Licenciatura). Universidad Mayor de San Andrés. La Paz – Bolivia.
- Ley de la educación boliviana N° 070 “Avelino Siñani y Elizardo Pérez” (La Paz, 20 de diciembre de 2010).
- Martínez Aguirre, Lucia (2012). Administración educativa. Primera edición. Editorial Red de Tercer Milenio. México.
- Mendoza Villanueva, Willy y Gutiérrez Troche, Wilson (2010). Administración, Gestión y Gerencia Educativa; (una perspectiva global). Primera edición. La Paz – Bolivia.
- Pazmiño, I. (2006) Tiempo de Investigar. (2da edición). Quito. Editor Holos.
- Pardinas, Felipe (1982). Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales, 25ª. Edición México, siglo XXI.
- Pereira, Ana (2014). Estilo Gerencial y su Influencia en el Proceso de Toma de Decisiones en las Organizaciones Educativas (Tesis de Maestría). Universidad del Zulia. Maracaibo – Venezuela.
- Ramírez, Escalante (1999). Administración de las Unidades Educativas.
- Ramírez. E. Mario (1993). Administración General y Educación. Edit. Real.
- Representación de UNESCO de Perú (2011). Manual de gestión para directores de instituciones educativas. Primera edición. Lima – Perú.
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary (2010). Administración. Décima edición. Editorial PEARSON. México.
- Robbins, Steven (2005). Las Organizaciones. México Mc Graw Hill.

Vázquez Toledo, Sandra. El liderazgo en la organización educativa: el perfil del director y/o coordinador como líder educativo. Recuperado <http://svaztol@unizar.es>

Robbins, Steven (1998). Introducción al comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.

Vidal, M. (2000) Autoestima y motivación. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

**ANEXOS**

La Paz, junio de 2017

Señor:

Lic. Lino Mamani

**DIRECTOR DE SUB NÚCLEO CARIJANA**

Presente:

**REF.: SOLICITUD DE PERMISO PARA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN DE TESIS DE GRADO.**

Distinguido autoridad.

Por intermedio de la presente tengo el grato honor de saludarle deseándole siempre éxitos en su función que desempeña en beneficio de la institución.

El motivo de la presente es solicitar el **PERMISO PARA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN DE TESIS DE GRADO**, con la temática **ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LA TOMA DE DECISIONES DEL DIRECTOR DEL SUB NÚCLEO CARIJANA DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL CHARAZANI – CURVA GESTIÓN 2016**, para el día **lunes 26 de junio** del presente año.

Como instrumento de aplicación tenemos:

- ✓ 1 director
- ✓ 9 profesores de nivel inicial, primaria y secundaria
- ✓ 3 consejos educativos comunitarios

Tomando en cuenta como actores y un aporte en el proceso de la investigación.

Sin otro particular me despido con las consideraciones más distinguidas, esperando su comprensión y una respuesta favorable.

Javier Mamani Barrenoso  
C.I. 10018361 L.P.

ADJUNTO; Perfil de Tesis.



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

**ANEXO 2**

**CUESTIONARIO PARA EL DIRECTOR**

El presente instrumento ha sido diseñado para recabar información fiable y veraz respecto al estado actual de la institución educativa con la temática de **ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LA TOMA DE DECISIONES DEL DIRECTOR DEL SUB NÚCLEO CARIJANA DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE CHARAZANI – CURVA GESTIÓN 2016.**

<b>DATOS PERSONALES</b>			
<b>GRADO DE INSTRUCCIÓN Y/O PROFESION</b>	Profesor Normalista		Licenciado Normalista (PROFOCOM)
	Licenciado Universitario		Postgrado
<b>SEXO</b>	Masculino		Femenino

Marque con una **X** la respuesta que usted considere la correcta para cada pregunta de acuerdo a la escala. En cada pregunta solo debe marcar una respuesta.

- ✓ **Siempre**      5
- ✓ **Generalmente** 4
- ✓ **A veces**      3
- ✓ **Casi nunca**    2
- ✓ **Nunca**        1

**ESCALAS O ITEMS**

<b>Nº</b>	<b>PREGUNTAS</b>					
		<b>Siempre</b>	<b>Generalmente</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
<b>I. ADMINISTRACION Y GESTION EDUCATIVA</b>						
<b>1. Planificación</b>						
1	¿Usted, como director de la institución educativa realiza el diagnostico institucional?					
2	¿Usted, como director planifica el Plan Operativo Anual de acuerdo a las necesidades de la institución educativa?					
3	¿Usted, como director realiza la planificación estratégica e institucional en la institución educativa?					
<b>2. Organización</b>						
4	¿Usted, como director organiza actividades curriculares y/o extracurriculares en la institución educativa?					

<b>3. Dirección</b>					
5	¿Usted, como director motiva académicamente a los/as profesores de la institución educativa?				
<b>4. Control</b>					
6	¿Usted, como director evalúa el desempeño de los/as profesores de la institución educativa?				
7	¿Usted, como director evalúa el Plan Operativo Anual POA Y Proyecto Sociocomunitario Productivo PSP, planteados en la institución educativa?				
8	¿Usted, como director evalúa la gestión institucional?				
<b>5. Logro de los objetivos</b>					
9	¿Usted, como director plantea una misión institucional hacia el futuro?				
10	¿Usted, como director evalúa los objetivos logrados de la institución educativa?				
<b>II. TOMA DE DECISIONES</b>					
<b>6. Identificación de problemas</b>					
11	¿Usted, como director identifica y analiza el problema de la institución educativa?				
12	¿Usted, como director estudia y caracteriza el problema identificado en la institución?				
13	¿Usted, como director analiza las potencialidades para la resolución del problema?				
<b>7. Solución de problemas</b>					
14	¿Usted, como director genera alternativas de solución de problemas de la institución educativa?				
15	¿Usted, como director evalúa o estudia las alternativas de solución del problema de la institución educativa?				
16	¿Usted, como director elige o selecciona las mejores alternativas o estrategias de solución de la institución educativa?				
17	¿Usted, como director evalúa los resultados de solución del problema?				

**“Gracias por su colaboración”**



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

**ANEXO 3**

**CUESTIONARIO PARA PROFESORES**

El presente instrumento ha sido diseñado para recabar información fiable y veraz respecto al estado actual de la institución educativa con la temática de **ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LA TOMA DE DECISIONES DEL DIRECTOR DEL SUB NÚCLEO CARIJANA DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE CHARAZANI – CURVA GESTIÓN 2016.**

<b>DATOS PERSONALES</b>			
<b>GRADO DE INSTRUCCIÓN Y/O PROFESION</b>	Profesor Normalista		Licenciado Normalista (PROFOCOM)
	Licenciado Universitario		Postgrado
<b>SEXO</b>	Masculino		Femenino

Marque con una **X** la respuesta que usted considere la correcta para cada pregunta de acuerdo a la escala. En cada pregunta solo debe marcar una respuesta.

- ✓ **Siempre**        5
- ✓ **Generalmente** 4
- ✓ **A veces**        3
- ✓ **Casi nunca**    2
- ✓ **Nunca**            1

**ESCALAS O ITEMS**

<b>Nº</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>Siempre</b>	<b>Generalmente</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
<b>I. ADMINISTRACION Y GESTION EDUCATIVA</b>						
<b>1. Planificación</b>						
1	¿El director de la institución educativa realiza el diagnostico institucional?					
2	¿El director planifica el Plan Operativo Anual de acuerdo a las necesidades de la institución educativa?					
3	¿El director realiza la planificación estratégica e institucional en la institución educativa?					
<b>2. Organización</b>						
4	¿El director organiza actividades curriculares y/o extracurriculares en la institución educativa?					

<b>3. Dirección</b>					
5	¿El director motiva académicamente a los/as profesores de la institución educativa?				
<b>4. Control</b>					
6	¿El director evalúa el desempeño de los/as profesores de la institución educativa?				
7	¿El director evalúa el Plan Operativo Anual POA Y Proyecto Sociocomunitario Productivo PSP, planteados en la institución educativa?				
8	¿El director evalúa la gestión institucional?				
<b>5. Logro de los objetivos</b>					
9	¿El director plantea una misión institucional hacia el futuro?				
10	¿El director evalúa los objetivos logrados de la institución educativa?				
<b>II. TOMA DE DECISIONES</b>					
<b>6. Identificación de problemas</b>					
11	¿El director identifica y analiza el problema de la institución educativa?				
12	¿El director estudia y caracteriza el problema identificado en la institución?				
13	¿El director analiza las potencialidades para la resolución del problema?				
<b>7. Solución de problemas</b>					
14	¿El director genera alternativas de solución de problemas de la institución educativa?				
15	¿El director evalúa o estudia las alternativas de solución del problema de la institución educativa?				
16	¿El director elige o selecciona las mejores alternativas o estrategias de solución de la institución educativa?				
17	¿El director evalúa los resultados de solución del problema?				

**“Gracias por su colaboración”**



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

**ANEXO 4**

**CUESTIONARIO PARA CONTROL SOCIAL**

El presente instrumento ha sido diseñado para recabar información fiable y veraz respecto al estado actual de la institución educativa con la temática de **ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA EN LA TOMA DE DECISIONES DEL DIRECTOR DEL SUB NÚCLEO CARIJANA DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE CHARAZANI – CURVA GESTIÓN 2016.**

<b>DATOS PERSONALES</b>			
<b>GRADO DE INSTRUCCIÓN Y/O PROFESION</b>	Primaria		Universitario
	Secundaria y/o bachiller		Profesional
<b>SEXO</b>	Masculino		Femenino

Marque con una **X** la respuesta que usted considere la correcta para cada pregunta de acuerdo a la escala. En cada pregunta solo debe marcar una respuesta.

- ✓ **Siempre**      5
- ✓ **Generalmente** 4
- ✓ **A veces**      3
- ✓ **Casi nunca**    2
- ✓ **Nunca**        1

**ESCALAS O ITEMS**

Nº	PREGUNTAS	Siempre	Generalmente	A veces	Casi nunca	Nunca
<b>I. ADMINISTRACION Y GESTION EDUCATIVA</b>						
<b>1. Planificación</b>						
1	¿El director de la institución educativa realiza el diagnostico institucional?					
2	¿El director planifica el Plan Operativo Anual de acuerdo a las necesidades de la institución educativa?					
3	¿El director realiza la planificación estratégica e institucional en la institución educativa?					
<b>2. Organización</b>						
4	¿El director organiza actividades curriculares y/o extracurriculares en la institución educativa?					

<b>3. Dirección</b>					
5	¿El director motiva académicamente a los/as profesores de la institución educativa?				
<b>4. Control</b>					
6	¿El director evalúa el desempeño de los/as profesores de la institución educativa?				
7	¿El director evalúa el Plan Operativo Anual POA Y Proyecto Sociocomunitario Productivo PSP, planteados en la institución educativa?				
8	¿El director evalúa la gestión institucional?				
<b>5. Logro de los objetivos</b>					
9	¿El director plantea una misión institucional hacia el futuro?				
10	¿El director evalúa los objetivos logrados de la institución educativa?				
<b>II. TOMA DE DECISIONES</b>					
<b>6. Identificación de problemas</b>					
11	¿El director identifica y analiza el problema de la institución educativa?				
12	¿El director estudia y caracteriza el problema identificado en la institución?				
13	¿El director analiza las potencialidades para la resolución del problema?				
<b>7. Solución de problemas</b>					
14	¿El director genera alternativas de solución de problemas de la institución educativa?				
15	¿El director evalúa o estudia las alternativas de solución del problema de la institución educativa?				
16	¿El director elige o selecciona las mejores alternativas o estrategias de solución de la institución educativa?				
17	¿El director evalúa los resultados de solución del problema?				

**“Gracias por su colaboración”**