

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



TESIS DE GRADO

**EL ENFOQUE GERENCIAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION INSTITUCIONAL
DE LA UNIDAD EDUCATIVA VILLA TUNARI DE LA CIUDAD DE EL ALTO,
GESTION 2016**

**TESIS DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIATURA EN
CIENCIAS DE LA EDUCACION**

POSTULANTE : UNIV. VANESA VANIA SANGALLI MATTA

TUTOR : M. GS. LIC. GONZALO YANAHUAYA JUAREZ

LA PAZ – BOLIVIA

2019

Dedicatoria

A mi Abuela que gracias a sus cuidados, principios y valores que inculco en mí soy lo que soy

A mi Hermano que siempre me apoyo en todas las decisiones que tome en mi vida

Agradecimiento

A Dios que me brindo salud y la capacidad para poder estudiar.

A la Universidad Pública de el Alto por abrirme las puertas para poder estudiar y ser profesional.

A la carrera Ciencias de la Educación por brindarme los conocimientos necesarios para mi futuro.

A mi tutor M.Gs. Lic. Gonzalo Yanahuaya que dedico su tiempo y esfuerzo para la realización de mi tesis.

RESUMEN

En la actualidad uno de los problemas que afrontan las instituciones educativas, es la falta de una administración educativa que logre alcanzar niveles de eficiencia para cumplir con las políticas, fines, principios, objetivos y metas. Con el objetivo de establecer la importancia de la gestión institucional para lograr el desempeño eficiente de la Unidad Educativa, se presenta el siguiente trabajo que lleva por título “el enfoque gerencial y su incidencia en la gestión institucional de la unidad educativa villa tunari de la ciudad de el alto, gestión 2016” en el turno tarde, con la cual se pretende resolver la problemática:

¿De qué manera el enfoque gerencial incide en la obtención de niveles de eficiencia interna que generan el cumplimiento de metas y objetivos institucionales establecidos en la Unidad Educativa Villa Tunari de la ciudad de El Alto 2016?

En el desarrollo de la investigación se aplicaron instrumentos de recolección de datos como el Cuestionario al director de la Unidad Educativa, así como también al plantel docente y al Consejo Educativo Comunitario, para así conocer los problemas administrativos que están afectando a la institución.

Luego de obtener la información pertinente, se realizó la interpretación de resultados, por medio de los cuadros de frecuencias y gráficos. Posteriormente se comprobó que la hipótesis planteada es verdadera. Llegando a la conclusión de que “el enfoque gerencial favorece la obtención de niveles de eficiencia interna que generan el irregular cumplimiento de metas y objetivos institucionales por lo cual se puede obtener una buena gestión institucional establecidas por la Unidad Educativa Villa Tunari de la ciudad de El Alto (2016)”. Finalmente, se propone un Plan de Acción para el fortalecimiento de la Administración Educativa para el desempeño eficiente en las instituciones escolares.

INDICE

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
RESUMEN.....	III
INTRODUCCION.....	1

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	6
1.2. DELIMITACION DEL PROBLEMA	6
1.2.1. DELIMITACION ESPACIAL	6
1.2.1.1. DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	6
1.3.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	7
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	7
1.4.JUSTIFICACIÓN	8
1.5.HIPOTESIS	11
1.6.DETERMINACION DE VARIABLES	12

CAPITULO II

SUSTENTO TEORICO

2.1.ESTADO DE ARTE	16
2.4.¿QUE ES ENFOQUE GERENCIAL?.....	22
2.4.1. DEFINICION DEL ENFOQUE GERENCIAL SEGÚN AUTORES	22
2.5.ENFOQUE GERENCIAL EDUCATIVA.....	25
2.5.1. CARACTERISTICAS DEL ENFOQUE GERENCIAL	26
2.5.2. Enfoque sistémico de la administración educativa	27
2.5.3. El liderazgo en la dirección educativa	28
2.5.4. La participación en el proceso de dirección y administración.....	28
2.6.FUNCIONES BASICAS DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA.....	29
2.6.1. La planificación	29
2.6.2. La organización	31
2.6.3. Dirección y ejecución	32
2.6.4. Control y evaluación.....	33

2.7. .. CARACTERISTICAS Y FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA ADMINISTRACION EDUCATIVA.....	34
2.7.1. Búsqueda y reconocimiento de valores propios	34
2.7.2. Factores que intervienen en la administración educativa	36
2.7.3. Integración de los factores del proceso educativo en la administración educativa	37
2.7.4. Barreras de la administración educativa.....	37
2.7.5. Atributos para mejorar la administración educativa.....	39
2.8.GESTIÓN EDUCATIVA.....	40
2.8.1. Diferencia entre administración y gestión educativa	40
2.9.Modelo de gestión educativa con calidad.....	41
2.10.EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN EN ADMINISTRACION EDUCATIVA.....	42
2.10.1. Planificación participativa.....	43
2.10.1.1. Dimensión temporal.....	43
2.10.1.2. Dimensión espacial o territorial	43
2.10.2. Proceso de planificación estratégica	48
2.10.3. Proceso de dirección educativa	51
MARCO CONTEXTUAL.....	63
2.11. DATOS REFERENCIALES	63
2.11.1. ORGANISMOS DE COORDINACION.....	63
2.11.2. RESEÑA HISTORICA.....	63
2.11.3. MISION Y VISION.....	64
2.11.3.1. VISION	64
2.11.3.2. MISION	65
2.11.4. UBICACIÓN GEOGRAFICA	65
2.11.5. ASPECTOS ECONOMICO.....	65
2.11.6. ASPECTOS SOCIOCULTURALES	66
MARCO JURIDICO	67
2.12.ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA EN EL MARCO DE LA LEY 070	67
2.12.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO.....	71
1. ARTÍCULO 77-90	71
2.12.2. SECCION II.....	75
2.12.2.1. ARTICULO 91-97.....	75

2.12.3. LEY 070 AVELINO SIÑANI Y ELIZARDO PEREZ	78
2.12.3.1. ARTICULO 4 (FINES DE LA EDUCACIÓN)	78
2.12.3.2. ARTICULO 5 (OBJETIVOS DE LA EDUCACIÓN).....	79
2.12.4. CAPITULO II ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN	82

CAPITULO III

MARCO METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1.TIPO DE INVESTIGACION	88
3.3.DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	89
3.3.1. FASES DE LA INVESTIGACION.....	89
3.4.UNIVERSO O POBLACION	90
3.5.MUESTRA.....	90
3.7.TECNICAS E INSTRUMENTOS.....	92
3.8.Validación de los instrumentos	94

CAPITULO IV

PRESENTACION DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1.ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	97
4.1.1. RESULTADOS DE LAS AUTORIDADES ADMINISTRATIVAS.....	98
4.1.2. RESULTADOS OBTENIDOS DEL PERSONAL DOCENTE.....	110
4.1.3. RESULTADOS OBTENIDOS DE REPRESENTANTES DEL CONSEJO EDUCATIVO COMUNITARIO.....	123

CAPÍTULO V

PLAN DE ACCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GETION ADMINISTRATIVA PARA EL DESEMPEÑO EFICIENTE EN LAS INSTITUCIONES ESCOLARES.....

5.1Presentación	137
6.1.Objetivos del plan de acción.....	138
6.1.1. Objetivo General.....	138
6.1.2. Objetivos Específicos	138
6.2.Justificación.....	138
6.3.Fundamentación	139
6.4.Factibilidad.....	140
6.5.Seguimiento y evaluación.....	140
6.6.PRESUPUESTO DEL PLAN DE ACCIÓN	150

CAPITULO VI

CONCLUSIONS Y RECOMMENDATIONES

6.1.CONCLUSIONES.....	152
7.1.RECOMENDACIONES.....	155
7.2.Bibliografía.....	157
7.3.WEBGRAFIA.....	158
ANEXO N°1.....	160
INFRAESTRUCTURA DE LA UNIDAD EDUCATIVA VILLA TUNARI.....	160
ANEXO N° 2.....	160
UBICACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA.....	160
ANEXO N°3.....	161
INSTALACIONES DE LA UNIDAD EDUCATIVA VILLA TUNARI.....	161
ANEXO N° 4.....	161
INSTALACIONES DE LA UNIDAD EDUCATIVA VILLA TUNARI.....	161
ANEXO N° 5.....	162
PADRES, MADRES Y DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA VILLA TUNARI.....	162
ANEXO N° 6.....	162
DIRECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA VILLA TUNARI EN REUNION.....	162
ANEXO N° 7.....	163
INSTRUMENTO PARA AUTORIDAD DE LA UNIDAD EDUCATIVA VILLA TUNARI.....	163
ANEXO N° 8.....	165
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA PERSONAL DOCENTE.....	165
ANEXO N° 9.....	167
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA EL CONSEJO EDUCATIVO COMUNITARIO.....	167

INTRODUCCION

En los últimos años, el sistema educativo nacional ha definido con mayor énfasis la adopción de procesos de evaluación y seguimiento minucioso al desarrollo y ejecución de las gestiones institucionales, pedagógicas y administrativas en los documentos normativos y reglamentarios de los procesos educativos en las Unidades Educativas; pues en ellos se prevé la necesidad de incorporar un sistema de administración que contribuya al logro de los objetivos y metas institucionales. Tal es así, que se habla del enfoque gerencial educativa donde la calidad y eficiencia se constituyen importantes referentes que permiten alcanzar las metas y los objetivos preestablecidos en la formación integral de los estudiantes.

Uno de los grandes desafíos para el Sistema Educativo en su conjunto es la organización de las Unidades Educativas, en este caso la Unidad Educativa Villa Tunari Turno tarde de la ciudad de El Alto, que permite consolidar una nueva estructura y fortalecer una cultura organizacional, en el que los actores tengan claro su rol para alcanzar sus metas previstas a partir de procesos de organización y planificación participativa, colectiva y colegiada entre todos los actores involucrados de la comunidad educativa.

El presente trabajo de investigación se trabajó con el sistema APA la quinta versión. El formato de la APA es el estilo de documentación de investigación utilizado por los psicólogos y otras disciplinas de ciencias sociales. Además de las asociaciones profesionales, la APA es más comúnmente utilizada por los estudiantes universitarios para dar formato a trabajos de investigación.

En tal sentido, la investigación consta de siete capítulos concatenados orgánicamente en su estructura, para su mejor desarrollo y comprensión.

En el primer capítulo se identifica el estado de arte que es las investigaciones de otras tesis similares al tema para poder desarrollar con claridad la tesis.

En el segundo capítulo se identifica el problema de la investigación, luego se plantea el tema y se formulan los objetivos generales y específicos, también se hace la

justificación del tema de investigación posteriormente los límites y los alcances de la investigación.

En el tercer capítulo hace referencia el contexto de estudio al marco conceptual y teórico que servirá como guía para la descripción del contexto comunal e institucional, además en este mismo capítulo se desarrolla las teorías que sustentan el desarrollo del trabajo de investigación considerando autores y posturas relacionados directamente con el objeto de estudio.

En cuarto capítulo indica sobre el marco metodológico presentando el tipo de estudio, diseño de la investigación, además de presentar la hipótesis y la operacionalización de las variables, y también se muestran las técnicas y los instrumentos de recolección y acopio de datos, además de la población y muestra involucrada en la investigación.

El quinto capítulo, está dedicado a la presentación de resultados que organizados en diferentes unidades de análisis representa la información recabada mediante diferentes cuadros y gráficas en base a los criterios establecidos por cada pregunta tanto para personal directivo, el plantel docente y el consejo de padres de familia; también está el análisis y la interpretación de los datos obtenidos.

A raíz de la problemática detectada, en el capítulo cinco se presenta una propuesta para las Unidades Educativas con el fin de fortalecer la administración educativa.

Finalmente, en el capítulo siete, se presentan las conclusiones y las recomendaciones a las que se arribaron y analizaron en el presente trabajo de investigación. También se acompaña la respectiva bibliografía y anexos.

Por ello, el presente trabajo de investigación pretende orientar sobre la importancia del enfoque gerencial que permite lograr la eficiencia interna de las unidades educativas y consecuentemente mejorar y elevar los procesos de educación y formación de las nuevas generaciones.

CAPITULO I

PRESENTACION DEL ESTUDIO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“La historia de la administración de la educación en América latina se ha desarrollado en diferentes enfoques, entre estos podemos destacar: burocrático, sistémico y gerencial.” (Alvarado, Pág. 67,1998)

En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. Uno era americano, Frederick Winlow Taylor, y desarrolló la llamada escuela de administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario. El otro era europeo, Henri Fayol, y desarrolló la llamada teoría clásica preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. A pesar de que ellos no se hayan comunicado entre sí y hayan partido de puntos de vista diferentes y aun opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque gerencial.

La teoría clásica se basa en mejorar la calidad en las instituciones, como obtener los mejores resultados con pocos recursos, las teorías Weber se basa en los poderes el verdadero líder puede ejercer un poder carismático, pero el que solo impone ejerce un poder legal, que le ha sido delegado o impuesto por alguien superior.

y cuando nos basamos en la teoría sistémica, debemos de ver las cosas o situaciones como un sistema eso quiere decir que todo lo debemos de ver como un grupo de elementos basados entre sí.

La educación en Bolivia ha enfrentado a lo largo de su existir una gran serie de cambios políticos que han puesto a prueba el logro de sus objetivos, la utilización de sus recursos la justificación de su existencia y el cumplimiento de su función.

En la actualidad, la Administración 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.

Es así que la administración educativa en la Unidad Educativa Villa Tunari en el turno tarde, muestra deficiencias en cuanto al manejo de recursos para el logro de metas y objetivos propuestos, imposibilitando el logro de la eficiencia.

Por lo cual en la Unidad Educativa Villa Tunari 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.

De igual manera, la poca participación de los profesores y padres de familia en las reuniones imposibilita que se lleve adelante una planificación que cuente con el respaldo de todos los actores educativos; además de que de igual manera no contribuyen con el control de cada actividad y por lo tanto no se realiza una evaluación para subsanar las falencias que se presentan. Todas estas situaciones por las que atraviesa la Unidad Educativa Villa Tunari dificultan que se alcance la eficiencia administrativa.

El Director de la Unidad Educativa, administrador educativo, es responsable de los procesos gerenciales (planificación, administración, supervisión y control) para poder tener éxito en su gestión. El administrador debe ser además líder, ya sea adaptándose a la cultura existente en el centro educativo o modificándola si lo considera necesario.

Actualmente, es necesario re conceptualizar la mirada tradicional de los procesos administrativos y pedagógicos en la Unidad Educativa Villa Tunari de la ciudad de El Alto a fin de fortalecer las prácticas pedagógicas y administrativas en el ámbito de los núcleos o redes educativas, situación que permite mirar la educación actual desde un enfoque diferente y generar cambios desde los actores administrativos y el personal docente, lo que hará posible el cambio de la propia estructura del colegio que requiere transformarse, puesto que muchos de los supuestos de la escuela que se

han conocido ya no tienen mucho sentido en la sociedad actual y en la sociedad que está emergiendo.

Según Gutiérrez (2000):

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares. (Pág. 56)

1.1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿De qué manera el enfoque gerencial influye en la gestión institucional en la Unidad Educativa Villa Tunari de la ciudad de El Alto, gestión 2016?

1.2. DELIMITACION DEL PROBLEMA

La delimitación del problema a investigar es una etapa ineludible en todo el proceso de obtención de conocimientos porque ella permite reducir el problema inicial a dimensiones prácticas dentro de las cuales es posible efectuar los estudios correspondientes, por tal razón los presentes estudios se enfocarán en términos concretos el campo de interés, los alcances y límites, se toman en cuenta los siguientes elementos:

1.2.1. DELIMITACION ESPACIAL

La problemática estudiada se insertó en el contexto espacial de la Unidad Educativa Villa Tunari correspondiente a la ciudad del alto del distrito 4.

1.2.1.1. DELIMITACIÓN TEMPORAL

El tiempo previsto para el desarrollo de la investigación fue la gestión escolar 2016, de acuerdo al cronograma establecido y aprobado por las autoridades pertinentes del distrito educativo, dada la regionalización educativa.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

- Determinar la influencia del enfoque gerencial en el desarrollo de la gestión institucional de la unidad educativa Villa Tunari de la ciudad de El Alto, gestión 2016.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los factores que dificultan la eficiencia interna de la Unidad Educativa Villa Tunari
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas institucionales proyectadas por la Unidad Educativa Villa Tunari.
- Proponer un plan estratégico para una adecuada funcionalidad de la gerencia y gestión institucional.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se considera de relevancia porque responde a la necesidad de buscar soluciones a los problemas en la gestión institucional a través del enfoque gerencial ya que los directores de la Unidad Educativa no tienen una eficiente y eficaz gestión lo cual impide realizar las actividades para poder lograr el objetivo de la institución.

El enfoque gerencial se centra en 4 elementos principales las cuales son: planificación, organización, dirección y control que ayudaran a generar una gestión institucional eficiente y eficaz y ver cómo están representados los diferentes grupos de trabajo y sus relaciones respectivas es decir es la manera en que las partes que componen la institución están dispuestas para poder cualquier función.

1.4.1. RELEVANCIA TEORICA

Toda organización debe estar estructurada y definida a través de un organigrama que permite identificar cada una de las secciones que intervienen para el logro de las metas y objetivos institucionales.

Según, (ARTURO, 2002)

Se trata de la creación de una organización flexible y capaz de adaptarse rápida y eficazmente a un entorno cuya característica principal es el cambio permanente. También se conoce, esta técnica con el nombre de organización que aprende, organización del conocimiento, organización auto dirigida. (Pág. 56)

La gestión institucional es concebida como los procesos y acciones que se desarrollan en el campo de la administración de las diferentes instancias del sistema que sirven de base y apoyo a la gestión pedagógica. Los ejes prioritarios están compuestos por:

El personal (maestros, técnicos y líderes), su formación y desarrollo.

Búsqueda y disposición de los insumos materiales (mobiliario, libros de textos) y los recursos de aprendizaje. La dinámica de relaciones técnico pedagógicas y administrativas.

Los procesos y acciones que sirven de base y soporte político (disposiciones legales y normativas); y técnico administrativo para la gestión pedagógica.

Todas las acciones que se realiza en el marco de la escuela y de los organismos de supervisión y acompañamiento en el nivel distrital, regional y nacional.

Según (BENGOCHEA, 1989)

El conjunto de actividades que forma parte de los aspectos transversales utilizados para la formación integral de los estudiantes.

La gestión institucional de calidad es el marco de referencia para una gestión pedagógica de calidad. Ambas se desarrollan en una relación dialéctica que contribuyen al desarrollo de aprendizajes de calidad. , (Pág. 56)

1.4.2. RELEVANCIA METODOLOGICA

la población de la unidad educativa se beneficiará en gran manera ya que se da cuadro de propuesta la cual propone técnicas, estrategias y recursos que serán de gran utilidad.

Se considera destacar la importancia de las variables seleccionadas para el trabajo, la presente investigación nos va a permitir en qué medida el enfoque gerencial ayuda en la gestión institucional, además de los aportes que para la unidad educativa representa el resultado de la mejora de la calidad administrativa que les permita ser una institución con una gestión de calidad.

1.4.3. RELEVANCIA SOCIAL

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.

Sin embargo, en la Unidad Educativa Villa Tunari de la Ciudad de El Alto, los actores educativos no participan de tales actividades no se podrán alcanzar las metas y objetivos propuestos.

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

Fortaleciendo la administración educativa a través de la participación de los profesores y padres de familia de la Unidad Educativa Villa Tunari, se lograría garantizar el logro total de las metas planteadas; claro está, que se realiza gracias al conjunto de esfuerzos de la cooperativa de trabajo, es decir todos los miembros que conforman e integran la Unidad Educativa Villa Tunari.

La educación integral es la base fundamental para el desarrollo de los pueblos, sin este requisito todo progreso queda trunco si no lo sabemos poner a la práctica a cabalidad; para el logro de esta educación de una sociedad en vías de desarrollo se requiere de una planificación y organización en la gestión educativa, es así que, por su importancia, se constituye en el medio más influyente del conocimiento humano para lograr la satisfacción de necesidades básicas y las exigencias del entorno social.

1.4.4. RELEVANCIA EDUCATIVA

Las instituciones educativas son sistemas complejos que reciben influencias del medio ambiente. El administrador de la Unidad Educativa Villa Tunari, para cumplir con su rol, debe poseer ciertas cualidades de ser excelente comunicador, coordinador y negociador, además tener capacidad de relacionamiento con los integrantes de la comunidad educativa.

La cultura organizacional es un excelente indicador que determina todas las actividades educativas que influyen positivamente en el comportamiento de los actores educativos, por lo que los profesores, padres de familia y estudiantes

deben participar en la planificación y por lo tanto conocer los lineamientos propuestos y las funciones que cada integrante tiene dentro de la comunidad educativa, para evitar desajustes de todo proceso y que al contrario se cultiven principios y valores morales de disciplina y responsabilidad, honestidad, corrección y justicia, evitando el fracaso en todo el proceso de una administración institucional.

Por esas razones surge otro reto de administrador educativo para modificar valores y llevar a la práctica durante su vida profesional demostrando disciplina, responsabilidad de innovación en la administración eficiente dentro de una institución.

El presente trabajo queda plenamente justificado toda vez que pretende dar una orientación precisa y objetiva sobre el enfoque gerencial desarrolla en la Unidad Educativa Villa Tunari de la ciudad de El Alto, a través del análisis de las diferentes teorías dentro el enfoque sistémico de la administración tomando en cuenta los elementos que constituyen factores imprescindibles como son los sujetos (maestros, directores y padres de familia) que son considerados como actores principales.

1.5. HIPOTESIS

Considerando que la hipótesis es una respuesta tentativa al problema planteado en la investigación y que orienta, guía el desarrollo del estudio que se realiza una vez abordado la temática en cuestión puede ser afirmado o rechazado; por esta razón se formula la siguiente hipótesis:

“El desconocimiento del enfoque gerencial imposibilita el logro de la buena gestión institucional, generando un irregular cumplimiento de metas y objetivos institucionales de la Unidad Educativa Villa Tunari de la ciudad de El Alto (2016)”.

1.6. DETERMINACION DE VARIABLES

Conceptualización de las variables:

SEGÚN (SAMPIERI, 2003, pág. 98)

“Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.”

1.6.1. **Variable Independiente:** Enfoque Gerencial

SEGÚN (CHIAVENATO I. , INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION, 2014)

“El enfoque gerencial es una estrategia de gestión. Con este enfoque se ve al estratega, organizador y el tipo de liderazgo que la autoridad de la institución maneja.” , (pág. 56)

El enfoque gerencial esta caracterizado por el manejo de la planificación, organización, control y dirección

1.6.2. **Variable Dependiente:** Gestión Institucional

Sovero (2007), “estima que la gestión institucional “se refiere al conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica”

La gestión institucional se refiere pues a la conducción de los recursos humanos que integran una institución educativa, hacia el logro de determinados objetivos y metas, y constituye un aspecto de gran importancia para la formación de las nuevas generaciones de educandos del país o de una determinada sociedad.

CUADRO 1
MATRIZ DE OPERALIZACION DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	Indicadores	INSTRUMENTOS
ENFOQUE GERENCIAL	El enfoque gerencial es una estrategia de gestión. Con este enfoque se ve al estratega, organizador y el tipo de liderazgo que la autoridad de la institución maneja. Define la gestión del talento como las políticas y planes necesarios para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas.	factores que inciden en la Administración.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos ➤ Coordinación ➤ Manejo de materiales 	Cuestionario
		Eficiencia interna.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Selección de personal ➤ Metas ➤ Objetivos 	Cuestionario
		organización	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo ➤ Participación en concursos de meritos 	Cuestionario
	La gestión institucional	Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyo 	Cuestionario

GESTIÓN INSTITUCIONAL	en particular implica impulsar la conducción de la institución hacia diferentes metas a partir de una planificación. Es concebida como los procesos y acciones que se desarrollan en el campo de la administración de las diferentes instancias del sistema que sirven de base y apoyo a la gestión pedagógica.	coordinado y participativo con la comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asesora en trabajos ➤ Supervisión 	
		elaboración del POA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación ➤ Organización ➤ Dirección ➤ Ejecución ➤ Evaluación 	Cuestionario
		Participación conjunta de los actores educativos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicación ➤ Organización 	Cuestionario

CAPITULO II SUSTENTO TEORICO

CAPITULO II

2.1. ESTADO DE ARTE

Se encontró varias investigaciones acerca del enfoque gerencial cada una de ellas basadas desde su contexto. Sin embargo, al realizar esta investigación del enfoque gerencial y su incidencia en la gestión institucional resulta una ardua tarea de localizar investigaciones específicas que describan o expliquen las causas del porque existen dificultades en el manejo de una institución educativa.

TEMA:

Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las Prácticas de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”.

RESUMEN:

La presente investigación corresponde a un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo, correlacional y transversal.

La población para la presente investigación está conformada por 109 docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”. Y la muestra utilizada correspondió a un total de 29 docentes en los que se incluyen la directiva docente (director, subdirectora y secretaria), a los cuales se les aplicó cuestionarios; para recolectar y analizar los datos requeridos en la investigación.

La recolección de datos se practicó en el ambiente natural y cotidiano, en que se desarrollan las actividades educativas; a través de un muestreo: intencionado para la directiva docente y de tipo causal para los docentes.

Para este estudio se aplicó un instrumento con 51 ítems (una versión para director y otra para docentes que incluye a subdirectora y secretaria), 31 fueron seleccionados de los 82 ítems del Multifactor Leadership Questionnaire, comúnmente conocido por sus siglas MLQ 5x corta, y 20 fueron creados.

Para el logro de este estudio, se planteó como objetivo general: Conocer cómo influyen las Prácticas de Liderazgo en el aseguramiento del ejercicio de los Derechos Humanos, de los/las docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”. Los objetivos específicos fueron: Identificar el tipo de Liderazgo que practica el Director; Caracterizar las principales Prácticas de Liderazgo relacionadas con el aseguramiento del ejercicio de los Derechos Humanos; Determinar la relación entre el tipo de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos, de los/las docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”.

Para el logro de éstos objetivos se realizó una integración teórica, en donde se describe el proceso de Administración y Gestión: alternativas exitosas para intervenir en la realidad; el Liderazgo: apertura y flexibilidad mental abierta al cambio y a la transformación permanente; así como Derechos Humanos y Educación: para promover una cultura de paz.

ANÁLISIS:

El tema de los Derechos Humanos, ha sido una preocupación desde antes de la Declaración Universal de los Derechos Humanos y en nuestro país ha cobrado una vigencia sin precedentes, que se materializa con la formación de la primera generación de profesionales en el ramo en la Universidad Pedagógica Francisco Morazán; quienes tienen la responsabilidad social de educar y formar desde el aula de clases, a las nuevas generaciones, bajo el respeto, la convivencia pacífica, armónica y en democracia participativa.

Bajo esta perspectiva, este estudio de investigación, tiene como propósito la construcción y reconstrucción de los saberes y prácticas sociales en el ámbito educativo, con énfasis en las prácticas de liderazgo que ejerce la directiva docente de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”, para asegurar el ejercicio de los Derechos Humanos, de los docentes como actores claves del proceso enseñanza-aprendizaje, relacionado con el cumplimiento de los deberes que emanan de los respectivos derechos.

TEMA:

“GESTIÓN EDUCATIVA Y CALIDAD DE FORMACIÓN PROFESIONAL EN LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNSACA”

RESUMEN:

Esta tesis es un estudio que consiste en el análisis de la relación de las variables Gestión Educativa y Calidad de Formación Profesional, relación que se ha determinado como resultado de todas las actividades metodológicas y procedimentales que se han desplegado para su realización.

Al analizar y medir la variable independiente Gestión Educativa se ha determinado que es regular en todo el aspecto que comprende, es decir, en la gestión institucional, administrativa y curricular. Igualmente, en los procesos de gestión y los procesos curriculares, que se desarrollan en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

La variable dependiente Calidad de Formación Profesional al ser analizada, ponderada, y medida se ha determinado, que los indicadores de calidad por áreas curriculares, apenas alcanzan el nivel regular, distando mucho de los niveles de calidad exigidos por los estándares internacionales que debiera ser de excelencia y con cero márgenes de error. Este resultado significa que la relación entre las dos variables que conforman el problema de investigación, tienen una relación directa positiva, es decir, la regular Gestión Educativa de la Facultad de Educación genera una Calidad de Formación Profesional de regular calidad. Se ha aceptado la hipótesis de investigación (Hi) y se ha rechazado la hipótesis nula (Ho).

ANALISIS:

La gestión educativa como 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 peruana, especialmente en la educación superior.

Teniendo en cuenta el valioso significado de la gestión educativa en el nivel superior y por ende sus efectos en la calidad de formación profesional, es que he realizado esta tesis titulada “Gestión Educativa y Calidad de Formación

Profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA”, cuyo propósito fundamental es analizar cada una de las variables, para determinar la relación entre ambas, es decir, cómo se desarrolla la Gestión Educativa en la Facultad de Educación y cuál es su relación con la Calidad de Formación Profesional en dicha facultad.

TEMA:

“Enfoques administrativos presentes en establecimientos educativos: Un estudio empírico en instituciones colombianas de educación básica y media”

RESUMEN:

El logro de objetivos de los establecimientos educativos (EE) ha sido abordado desde diferentes perspectivas, una de ellas es la gestión que cumple una función determinante tanto en la implementación de la política como en la mejora real en el aula, es decir, es fundamental para el logro de la calidad educativa (Martínez, 2013).

La gestión educativa se encuentra mediada por los supuestos administrativos que subyacen en la cotidianidad de la institución escolar así, por ejemplo, una organización jerárquica, rígida e inflexible, será coherente con estilos directivos autoritarios que, a su vez, se corresponden con un concepto de calidad educativa centrada en el "producto" lo que conlleva a prácticas de control e indicadores fundamentados en estándares pre-establecidos, que terminan en un proceso formativo con poca participación de los actores (Ortega, 2008).

El objetivo de la presente investigación se orientó, a partir de la revisión exhaustiva de la literatura que reconoce tres enfoques administrativos, a identificar esas

configuraciones de gestión, que denominamos enfoques administrativos, que están implícitos en las dimensiones de la cotidianidad de los establecimientos: en la concepción de calidad educativa, en la organización escolar y en el rol que desempeñan los individuos en la institución. Complementariamente interesaba conocer si estos supuestos de gestión son diferentes según el tamaño y si inciden en ellos el género de quien dirige la institución.

La contrastación empírica se llevó a cabo en 33 establecimientos de educación básica y media oficial de una ciudad colombiana, para ello se empleó una estrategia mixta de investigación, se aplicó una encuesta a 279 docentes y se realizó una entrevista a profundidad a 11 rectores; el procesamiento cuantitativo se hizo mediante el software SPSS y el cualitativo a través del ATLAS.

Los resultados generales muestran que se ha superado la visión clásica de la gestión propia del modelo taylorista y que fue predominante en los sistemas educativos latinoamericanos en la segunda mitad del siglo xx; que prevalece una perspectiva estratégica tal vez como consecuencia de los esfuerzos de modernización organizacional que el Ministerio de Educación Nacional está impulsando en las últimas décadas en el país (MEN, 2008), perspectiva que valora la innovación y la creatividad siendo, en consecuencia, más proclive a procesos de formación que fomenten la autonomía y las competencias propias para los entornos turbulentos de la sociedad actual; y que el enfoque humanista aún es una buena intención que no se materializa en acciones concretas de la gestión escolar, pero que constituye una esperanza a la situación de posconflicto para la que se está preparando la sociedad colombiana pues este enfoque hace énfasis en la solidaridad, el respeto, la tolerancia y la inclusión, reconociendo la dimensión política en la gestión educativa (Gerónimo, 2008).

Por otra parte, el estudio desmitifica las diferencias de gestión por género de los rectores pero reafirma algunas diferencias significativas según el tamaño de las organizaciones educativas.

ANALISIS:

Este artículo, resultado de una investigación en establecimientos educativos colombianos, busca identificar configuraciones de gestión implícitas en la concepción de calidad educativa, organización escolar y rol de los individuos, considerando variables como tamaño del establecimiento y género de directivos. Abordamos algunos paradigmas administrativos y su relación con la gestión educativa; la contrastación la realizamos mediante entrevistas semi estructuradas a 11 rectores y encuestas a 279 docentes, adscritos a 33 establecimientos, que después procesamos en Atlas T y SPSS, respectivamente; adicionalmente analizamos los Proyectos Educativos Institucionales. Los resultados muestran que el enfoque estratégico predominante enfatiza en el liderazgo en la escuela y es proclive a la generación y apropiación del conocimiento que puede impactar la calidad de la educación, mucho más que el enfoque clásico de la administración hasta hace algunos años el único reconocido en el contexto escolar latinoamericano.

2.2. ENFOQUE DEL MARCO TEORICO

En el presente trabajo de investigación se desarrolla el marco teórico, bajo el enfoque descriptivo donde solo se identifica y se describe características específicas de la unidad educativa y cómo influye en el rendimiento académico.

2.3. TIPO DE TEORÍAS

En la presente investigación se trabaja con 4 marcos teóricos las cuales son:

- Marco conceptual
- Marco histórico
- Marco contextual o referencial
- Marco jurídico

MARCO CONCEPTUAL

2.4. ¿QUE ES ENFOQUE GERENCIAL?

El enfoque gerencial es la coordinación de recursos humanos y no humanos en función del logro de los objetivos organizacionales, de tal manera que sea aceptable para la sociedad.

Según (FAYOL, 1890)

El enfoque gerencial es la administración, la función principal de un gerente, este debe ejecutar cuatro funciones claves: Planeación, organización, dirección y control. En la planeación el gerente debe definir objetivos, establecer estrategias para lograrlos y desarrollar planes para integrar y coordinar las actividades. , (Pág. 56(

La gerencia es una actividad realizada por seres humanos y como tal, influenciada por sus características personales, como elementos determinantes de lo que se ha dado en llamar el estilo gerencial.

El liderazgo, la capacidad para negociar y armonizar, son parte de la personalidad y a su vez definen el estilo del gerente así como sus posibilidades para obtener resultados con un alto nivel de desempeño.

2.4.1. DEFINICION DEL ENFOQUE GERENCIAL SEGÚN AUTORES

Para que la gerencia también llamada administración sea lo que es hoy día, hubieron personajes destacados que con sus aportes colaboraron para el desarrollo de la misma. Entre ellos se encuentran:

Confucio:

Filósofo, proporcionó una serie de reglas para la administración pública, recomendando que las personas que ocupan posiciones públicas deban conocer bien el país para así estar en condiciones de resolver sus problemas.

Excluir de la selección del personal el favoritismo y el partidismo. Que los funcionarios seleccionados deberían ser personas honradas, desinteresadas y capaces.

Adam Smith:

Enunció el principio de la división del trabajo considerándolo necesario para la especialización y para el aumento de la producción.

Henry Metacalfe:

Se distinguió por implantar nuevas técnicas de control administrativo e ideó una buena manera de control, considerada como muy eficiente. Publicó un libro titulado "El costo de Producción y la Administración de Talleres Públicos y Privados", considerada como una obra precursora de la administración científica.

Woodrow Wilson:

Hizo una separación entre política y administración y le dio el calificativo de ciencia a la administración, propugnando su enseñanza a nivel universitario. Frederick W. Taylor

Se le considera padre de la administración científica; Taylor trabaja entre los años 1880 y 1915 en una serie de empresas, realizando varios experimentos y aplicando sus propias ideas en busca del mejoramiento de la administración, descubriendo que existen fallos o deficiencias que eran imputables del factor humano, ya que según su criterio, los trabajadores "en lugar de emplear todo su esfuerzo a producir la mayor cantidad posible de trabajo, en la mayoría de los casos hacen deliberadamente lo menos que pueden" . Además promovió que las fuentes de empleo aumentaran la paga a los trabajadores más productivos.

El disminuyó la jornada diaria de trabajo de 10 ½ a 8 ½ horas e introdujo períodos de descanso, el sistema de salarios diferenciales y otras mejoras.

Henry Fayol:

Fayol fue el primero que desarrolló una teoría general de la administración, por lo que se le considera el "padre de la administración moderna".

Fue el primero que propugnó porque se enseñara administración en los centros educativos.

Fayol aportó catorce principios básicos a la administración, estos son:

- ✓ División del Trabajo.
- ✓ Autoridad.
- ✓ Disciplina
- ✓ Unidad de Mando.
- ✓ Unidad de Dirección.
- ✓ Subordinación del Interés Particular al Interés General.
- ✓ Remuneración del Personal.
- ✓ Centralización.
- ✓ Cadena de Mando.
- ✓ Equidad.
- ✓ Estabilidad del Personal.
- ✓ Iniciativa.

MARCO TEORICO

2.5. ENFOQUE GERENCIAL EDUCATIVA

La administración es una de las actividades humanas más relevantes. Desde el comienzo de la humanidad el hombre se ha visto en la necesidad de formar grupos con el fin de alcanzar determinadas metas que individualmente le era imposible de lograr, la administración es imprescindible para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales con vistas a alcanzar los mejores resultados colectivos y la satisfacción individual de los seres que componen la organización. Dado que la sociedad ha crecido y sus sistemas organizacionales han ido desarrollándose y perfeccionándose cada vez más, la administración y la tarea que desempeñan los administradores han tomado vital importancia.

Según (LEMUS, 1975)

Los administradores son de gran importancia a la hora de conducir a las organizaciones por el camino más corto y seguro para el logro de sus objetivos. De no existir líderes competentes y capaces, las organizaciones de seguro tendrán disímiles tropiezos y problemas. (pág. 3)

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.

Es importante señalar que el objeto de estudio de la administración son las organizaciones. En nuestro medio la administración general, puede referirse a situaciones públicas (cuando el Estado es quién lleva las tareas), privadas (cuando se refiere a negocios particulares) y mixtas (es cuando participan la privada y la pública). Entonces cabe aclarar que la Administración Educativa forma parte de la administración general en tanto se encarga del quehacer

educativo a nivel nacional, departamental, distrital, nuclear y por último a nivel de cada unidad educativa.

2.5.1. CARACTERISTICAS DEL ENFOQUE GERENCIAL

Para llevar a cabo una adecuada gestión gerencial se deben emplear los elementos claves de la práctica administrativa, de esta forma la gerencia señala el rumbo de la organización y facilita el cumplimiento de las metas establecidas. Además, la gerencia crea toda una estructura organizada que le permita alcanzar las metas que se ha propuesto la empresa. (CHIAVENATO I. , 1999, pág. 59)

La Gerencia por objetivo constituye un sistema de gestión que aporta a la organización conocimientos técnicos que permiten utilizarla como:

- **Planificación:** Es la forma de prever el futuro, determinando las metas que asumirá la empresa, asegurándose que sean efectivas, eficientes y productivas sobre la base de los recursos con los que cuenta la empresa.
- **Organización:** Es establecer la forma en que fluyen la autoridad, la comunicación, la información y la manera como son delegadas las responsabilidades, su control y retroalimentación. El resultado es una organización con funciones definidas. Una organización establecida se desarrolla constantemente y se mantiene en un aprendizaje continuo.
- **Dirección:** Comprende el liderazgo que se presenta dentro de una organización, manejo del personal, la comunicación efectiva, la conducta organizacional, el sistema de reconocimientos y amonestaciones, etc.
- **Coordinación:** Es la forma como se dirige la empresa y la eficiencia en la ejecución de las tareas entre los diferentes miembros o grupos de la organización para alcanzar las metas fijadas.
- **Control y retroalimentación:** Es la evaluación de los procedimientos, actividades y del comportamiento de la organización en relación al cumplimiento de las metas trazadas. Los datos obtenidos se utilizan para corregir o verificar el funcionamiento de las funciones, los procesos y los procedimientos.

Un instrumento de motivación-participación: la gerencia por objetivos se basa en la participación de todos los implicados en el proceso como elemento imprescindible para lograr integrar los objetivos personales y los de la propia organización. La Gerencia por objetivo se ha mostrado como un instrumento de motivación que, por su propia dinámica, esencialmente participativa, favorece la constitución de equipos de trabajo, como célula idónea de la nueva cultura organizacional.

2.5.2. Enfoque sistémico de la administración educativa

Los sistemas educativos son entidades globales funcionales que buscan objetos y finalidades. “Se deben tomar en cuenta el todo y las partes, lo interno y lo externo, lo general y lo específico, la integración interna, la adaptación externa, la eficiencia y la eficacia”.

Según (OLIVERIRA DA SILVA, 1998)

El modelo de gestión de la Reforma Educativa 1565, plantea que la Unidad Educativa funciona como una organización sistemática compleja y formada por el individuo, el ambiente de trabajo los objetivos, la cultura organizacional, etc. Por lo que el administrador es el integrador, y coordinador de las partes del sistema para lograr los objetivos propuestos. (pág. 3)

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.

Con todo esto, la Unidad Educativa se constituye en un sistema complejo conformado por subsistemas parciales que interactúan y se interrelacionan e influyen los agentes y sujetos de la educación, la estructura formal, los recursos, la organización informal el ambiente interno, externo, las presiones sociales, los reglamentos y objetivos expresados por una sociedad.

2.5.3. El liderazgo en la dirección educativa

De acuerdo a las necesidades de un administrador de la educación, su función debe ser mantener la cultura y la organización, siendo un líder de carácter imparcial en la administración educativa.

“Ser líder implica la idea de seguir incrementando la calidad de trabajo al dinamizar la comunicación, conducir y dirigir el grupo humano, con el compromiso y la capacidad del conjunto social para conseguir la calidad total.” (GOYTA, 2004, pág. 85)

Ese es el rol de un verdadero director de Unidad Educativa y quienes anhelan este cargo deben tener habilidad para ejercer el poder de responsabilidad y eficiencia.

Para ejercer de mejor modo la dirección de una institución educativa se debe influir sobre otras personas para que intenten lograr metas de grupo, trabajo con confianza: experiencia, habilidad e intensidad; su privilegio es servir, corregir, comprender, ayudar, orientar, asesorar, delegar, adelantándose a todo. Respecto al personal, debe delegar, tolerar y ser: humilde, generoso, justo, atento, abierto, fortalecedor al grupo, imparcial, disciplinado, sociable, que acepte retos y con capacitación permanente.

El líder administrador articula e infunde en la organización la adopción de valores que caracterizan las aspiraciones de los miembros e identifica y mantiene los fines de la institución educativa, controla los conflictos cuando estos ocurran.

2.5.4. La participación en el proceso de dirección y administración

La participación en la actualidad es la fortaleza del poder directivo cuya toma de decisión es compartida.

“La participación es la tendencia de conferir la participación a las decisiones que afecten sus intereses a miembros de grupos u organizaciones, como en el caso de la Unidad Educativa”. (OLIVERIRA DA SILVA, 1998, pág. 40)

Se entiende como participación a la “intervención de individuos o grupos de personas en la discusión y toma de decisiones que les afectan para la consecución de objetivos comunes, compartiendo para ello métodos de trabajo específico”.

El autoritarismo queda caduco en la dirección actual y la participación es la reinante en las direcciones educativas. Anteriormente los estudiantes no tenían la participación y el sentimiento positivo para lograr un aprendizaje de conocimientos donde se creen espacios de participación y de vida democrática.

En el ámbito de acción del director, la participación es a través de la conformación de la junta escolar, integrada por miembros del comité de padres de familia, cuya misión es contribuir a llevar la calidad del servicio educativo, velar por la satisfacción de necesidades de aprendizaje de sus hijos, promover la concentración en los actores de educación y coadyuvar una administración por medio del control de recursos financieros.

Mediante la participación se aprende a reconocer y respetar las diferencias, factor esencial para contribuir a la unidad en la diversidad, la puesta en común de las iniciativas también contribuye a la creatividad y se aprende a vivir juntos.

2.6. FUNCIONES BASICAS DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA

Las funciones básicas de la administración educativa son:

2.6.1. La planificación

Chiavenato fue uno de los pioneros en mencionar los cuatro pilares de la administración.

“Respecto de la planificación, menciona que es el proceso que comienza con la visión de la organización, donde se plasma la misión de la organización, mediante

la fijación de objetivos, las estrategias y políticas organizacionales”. (CHIAVENATO, INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION, 2004, pág. 34)

La planificación 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.

Fuentes (1980), después de matizar las aportaciones de diferentes autores (Schiefelbein, Aguilar y Block, Kaufman, Gómez Dacal, Anderson y Drowman, Quintana, Feroso y Coombs), nos da la siguiente definición: “la planificación de la educación es un proceso sistemático, continuo y abierto que sirve para disponer formas de actuación aplicables a la educación”

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).

La planificación es, sin lugar a dudas, el faro que guiará a la institución hacia destinos deseados y no la dejará desalinearse de su razón de ser.

Según (ANDERR-EG, 1993)

“planificar, es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos, mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados”. (pág. 3)

En el marco de la transformación de la gestión educativa, está cumpliendo la implementación de proyectos educativos en diferentes niveles: a nivel municipal está el PDEM, a nivel de núcleo el PEN y a nivel de unidad educativa el PEU, que según la Ley 070 “es el Programa Operativo Anual (POA) de la Unidad Educativa y consta de: definición de objetivos, actividades y tareas, recursos materiales y humanos, cronograma de actividades y presupuesto. Es un instrumento de planificación que orienta y guía de manera integral las respuestas a las necesidades de aprendizaje y problemas educativos. Considera fundamentalmente la gestión educativa, los aspectos pedagógicos, las relaciones con la comunidad, la actualización docente, orientación y bienestar del estudiante, conservación, aplicación y mejoramiento de la infraestructura física y coordinación y comunicación con los padres de familia.”

La planificación como tal comprende las siguientes fases:

a) El diagnóstico, permite identificar las necesidades, problemas, intereses, inquietudes de la población, orientando a la situación social, económica, política e ideológica.

b) Pronóstico, permite plantear las políticas para concretar objetivos y metas.

c) Programación, es la fase operativo-técnica, que en base a las necesidades básicas determina las posibles respuestas.

d) Ejecución, en términos teóricos, pero previniendo la organización, coordinación, comunicación y las relaciones interpersonales.

e) Evaluación, también en términos teóricos, es decir, cómo, cuándo y dónde se va a evaluar el plan.

2.6.2. La organización

Al respecto, Chiavenato hace alusión a las respuestas de los cuestionamientos relacionados con ¿Quién lo hará? ¿De qué forma? ¿Basado en cuáles planes de acción? ¿Cuáles serán los procedimientos? En todo lo que tiene que ver con las

tareas y labores primordiales para que la institución alcance las metas y visiones que se ha impuesto.

“La organización supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar”. (KONNTZ, 1995, pág. 31)

Es necesario tomar en cuenta los modelos de organización vigentes, que determina los modelos de la escuela dependiente o autónoma. Como en el sistema tradicional estaba vigente un modelo de escuela dependiente en el que el director era un líder autoritario y verticalista que imponía mediante órdenes las tareas que debía desarrollar el profesor, coartando la creatividad y la participación en la toma de decisiones, que aún está todavía vigente en algunas instituciones educativas.

Con la Reforma Educativa se plantea una escuela autónoma en la que el director se convierte en un líder democrático que, organiza, dinamiza e impulsa la transformación educativa incentivando la toma de decisiones en forma participativa.

“El Director es la máxima autoridad de la Unidad Educativa, responsable de su programación y funcionamiento. Dependiente del Director de Núcleo y si éste no está designado, del Director Distrital.”

En consecuencia, en el campo de la educación, la organización es la articulación y el ordenamiento de los diferentes componentes que intervienen en las actividades educativas, consistentes en la distribución de recursos y asignación de responsabilidades, se lo llama también organización social, que consiste en repartir las dimensiones y el tiempo, del mismo modo los recursos financieros.

2.6.3. Dirección y ejecución

“Función que comprende motivar a los empleados, guiar a los demás, elegir los mejores canales de comunicación relacionando conceptos como seguimiento, asesoría y retroalimentación, junto con trabajo en equipo y resolución de conflictos”. (KONNTZ, 1995, pág. 65)

Para Koontz “dirigir es influir en las personas para que contribuyan a la organización y a las metas de grupo”.

El proceso de dirección es la parte dinámica y se orienta a la ejecución de los planes y actividades definidas, en tanto la dirección es una función inherente a toda actividad humana organizada pues es la que hace realidad la consecuencia de metas y objetivos perseguidos. También se entiende por dirección, el proceso de integración por medio del cual personas autorizadas crean, mantienen y gestionan una organización en el que respecta a la selección y cumplimiento de sus objetivos. Por lo tanto la ejecución es la operativización de las políticas, objetivos, metas, propuestas, actividades y tareas, su éxito o fracaso depende de esta fase, también es la activación, dirección, estimulación, aplicación de reglamentos, manuales y otros instrumentos legales.

Durante la ejecución, cobran vital importancia los procesos de organización de los recursos existentes, la división de las tareas, la toma de decisiones, así como la delegación de funciones. Hay que tener cuidado en no caer en la mecanización, ya que la delimitación excesiva de tareas puede conducir a la “súper” especialización, y con ella, a la potenciación de una estructura vertical. También es importante tener en cuenta que se puede caer en la rutinización de tareas, si su ejecución no goza de un suficiente marco de autonomía.

2.6.4. Control y evaluación

Algunos autores definen el controlar como “la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados”. Es aquí cuando se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos, por lo que el control facilita el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se cumplen solos.

“El control se complementa con la evaluación. Recuperando los aspectos más importantes de algunos conceptos, se puede definir a la evaluación institucional como un proceso participativo que busca generar juicios de valor para

emprender acciones de mejoramiento continuo.” (JIMENEZ, 2001, pág. 45).

Al mismo tiempo desarrolla la creatividad y potencialidades de los involucrados para poder juzgar alternativas y tomar decisiones con el objeto de lograr eficacia y efectividad en el logro de metas y objetivos institucionales.

Así mismo el control y evaluación son procesos que se realizan paralelamente a la ejecución del plan, con la finalidad de verificar, valorar, replantear y retroalimentar las acciones administrativas según sea necesario.

Con esta evaluación, se podrá identificar aquellos aspectos que son importantes mantener y aquellos que requieren un mejoramiento para el logro de los objetivos institucionales.

En la actualidad la administración educativa al no cumplir las funciones básicas de la administración, tiene limitaciones, porque se han convertido en rutinarias, improvisadas que carecen de iniciativa para encarar y generar acciones dirigidas a mejorar la calidad de la educación desde la vida y para la vida, es la razón para que la educación este latente en la unidad central, en este sentido, la base para la transformación es conocer y aplicar las funciones de forma participativa entre todos los actores de la comunidad educativa.

2.7. CARACTERISTICAS Y FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA ADMINISTRACION EDUCATIVA

“Compromiso con normas y metas compartidas y claras. Los fines generales de la educación deben considerar las tres categorías básicas: la competencia académica y personal, la socialización de los estudiantes y la formación integral.” (CALLADO, 2001).

2.7.1. Búsqueda y reconocimiento de valores propios

a) Liderazgo profesional de la dirección. La actividad directiva se centra en el desarrollo de actividades de información, organización, gestión, coordinación y control. Supone una continua toma de decisiones en aspectos: administrativos,

jefatura del personal, disciplina de los estudiantes, relaciones externas, asignación de recursos, resolución de problemas. Debe conocer bien lo que pasa en el centro, mediar en la negociación de los conflictos y crear espacios de toma de decisiones compartidas.

b) Estabilidad laboral y estrategias para el desarrollo personal, acorde con las necesidades pedagógicas de cada centro. Procurar el aprendizaje continuo del profesorado y la actualización de los contenidos, recursos y métodos.

c) Currículo bien planeado y estructurado, con sistemas de coordinación y actualización periódica.

d) Clima de aprendizaje. La enseñanza y el aprendizaje deben constituir el centro de la organización y la actividad escolar. Se debe cuidar el ambiente de aprendizaje buscando el aprovechamiento del estudiante y el empleo eficiente de los tiempos de aprendizaje. La motivación y los logros de cada estudiante están muy influidos por la cultura o clima de cada escuela.

e) Profesionalidad de la docencia, organización eficiente del profesorado, conocimiento claro de los propósitos por los estudiantes, actividades docentes estructuradas, tratamiento de la diversidad, seguimiento de los avances de los estudiantes, uso de refuerzos positivos, claras normas de disciplina. Eficacia docente.

Elevado nivel de implicación y apoyo de los padres. Participación de la comunidad educativa.

f) Apoyo activo y sustancial de la administración educativa. Como todo hay que tener en cuenta que según la perspectiva sobre la noción de calidad que se adopte variará lo que se considere una escuela eficaz; solo se puede hablar de eficacia en función del logro de unos fines específicos.

Según ([http://www.cenet.gog.hn/document/Administración Educativa.](http://www.cenet.gog.hn/document/Administración%20Educativa))

Se sostiene que las características de la administración educativa son teóricas, pero como disciplina aplicada es esencialmente práctica, técnica,

dinámica y compleja. La eficacia de la administración depende de los factores, elementos y valores que tiene la institución educativa, así como el compromiso de la competencia académica y personal, la socialización de los estudiantes y la formación integral; que asumen el compromiso de las normas y fines de la educación.

Quienes están a cargo de hacer cumplir todos estos aspectos sin duda son los que dirigen las unidades educativas.

2.7.2. Factores que intervienen en la administración educativa

En la nueva ley de educación boliviana “Avelino Siñani y Elizardo Pérez” en su marco filosófico determina que la educación es intracultural, intercultural y plurilingüe, porque articula un sistema educativo plurinacional, desde el potenciamiento de los saberes, conocimientos y la lengua propia de las naciones indígenas originarias; porque promueve la interrelación y convivencia en igualdad de oportunidades a través de la valoración y respeto recíproco entre las culturas del estado plurinacional y del mundo.

Según (EDUCACION, 2013)

Estos tres factores tienden a consolidar, potenciar y formar al individuo consecuente con la identidad cultural y autoestima. En este sentido en el núcleo de los álamos, se asumirá en la dimensión que corresponda debido a que la población es de origen quechua, así, la educación busca el fortalecimiento la identidad propia y la interacción en igualdad de condiciones. (pág. 3)

Es importante señalar, que de acuerdo a la historia de la educación indígena, y en el marco legal uno de los objetivos y políticas de la estructura de la Participación Popular dice: “Responder a las demandas de los ciudadanos hombres y mujeres, y de sus organizaciones territoriales de base para lograr la eficiencia de los servicios educativos, ampliando la cobertura con igualdad de oportunidades para todos los bolivianos”. Sin embargo en el núcleo de los Álamos existe deficiencia en la administración educativa, porque no promueve la participación

de los diferentes actores de la educación en relación con los reglamentos normados; a través de esta relación participativa deberían analizar los problemas de la comunidad y tomar decisiones democráticas para dar respuesta a las necesidades y expectativas socioeducativas de la comunidad y la región.

Para hacer efectiva la participación de la comunidad, la autoridad debe realizar una serie de acciones orientadas a la toma de conciencia y compromiso de los padres de familia en el proceso de organización y gestión curricular, porque en el núcleo de los Álamos hay una cierta falta de participación de los padres de familia en la educación de sus hijos. Por esto, el director debe comprometer y lograr que la comunidad participe en todas las actividades de la institución educativa, al respecto la Ley 070 (2013:132) señala que debe coordinar y mantener comunicación permanente con la Junta Escolar sobre asuntos relacionados con la Unidad educativa (infraestructura, equipamiento, administración de los recursos).

2.7.3. Integración de los factores del proceso educativo en la administración educativa

Para una buena integración entre autoridades, maestros y comunidad en general, se requiere cumplir algunas responsabilidades:

- Proponer y fijar programas, objetivos y metas de la actividad educativa.
- Establecer y asegurar la articulación de las normas y directrices.
- Obtener los recursos humanos y financieros.
- Construir y mantener edificios e instalaciones.
- Promover la realización de investigaciones sobre necesidades educativas, modos, medios y métodos.
- Mantener una buena comunicación.
- Estimular, apoyar, coordinar y controlar la acción de los centros educativos.

2.7.4. Barreras de la administración educativa

Las causas que generan barreras y problemas, según el Programa de Gestión Educativa, más frecuentes que ofrecen resistencia a los procesos de cambio en las instituciones educativas están determinadas, entre otros factores, por los siguientes:

- No se ha definido una concepción acerca del trabajo, propósitos, funciones y administración del personal.
- No se prioriza la aplicación de una estrategia de capacitación y desarrollo de directores, personal docente en función del cambio esperado.
- Se desconocen las técnicas e instrumentos para llevar a cabo el proceso de cambio.
- No se ha creado un buen clima socio-psicológico ni un buen ambiente de confianza y buena comunicación.
- No se fomenta la participación y colaboración entre todos los miembros de la institución educativa.
- No se favorece regularmente el intercambio de experiencias laborales, ni la libertad de opiniones.
- Poca motivación y estímulo a la reflexión.
- Apresuramiento en el proceso e irregularidades en la información.

Actuando en sentido contrario a estas fuerzas de resistencia, existen otras fuerzas facilitadoras que empujan hacia el cambio, buscando de esta manera un equilibrio, resultante del balance entre fuerzas que constantemente se empujan unas con otras. Ambas fuerzas son originadas por diversas causas, de lo que se trata es minimizar o eliminar las fuerzas restrictivas y potenciar las fuerzas propulsoras o facilitadoras. En caso de presentarse fuerzas restrictivas, hay que investigar las causas y efectos, analizar alternativas de solución y tomar las decisiones más adecuadas y oportunas.

Por consiguiente, configurar e implementar un nuevo modelo de gestión y desarrollar nuevos roles dentro del nuevo paradigma en las unidades educativas, se requiere en las personas involucradas total convencimiento de la necesidad y

prontitud de cambio. El cambio no es fácil, sobre todo si se realizan todo el año las mismas actividades.

“Es importante reconocer que muchas instituciones educativas se han rezagado en asimilar conceptos, técnicas, instrumentos y herramientas modernas de gestión educativa.” (LUCIO, 2006, pág. 67)

En una organización el elemento principal es la persona, si la persona no conoce y no esta consubstanciada con la misión y visión institucional, difícilmente podrá trabajar con total desprendimiento y compromiso. Una cosa es trabajar por imposición normativa y otra cosa muy diferente trabajar. Por compromiso y responsabilidad personal. Entre otras barreras se puntualiza los siguientes:

- Mala comunicación.
- Desconocimiento de metas y objetivos.
- Administradores improvisados.
- La competitividad que genera el egoísmo.
- El liderazgo autocrático.
- Inexistencia de reglamento.
- Hay una clara diferencia entre los niveles de participación (director distrital, director unidad educativa y profesores).

2.7.5. 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:

- Predisposición para la acción.
- Autonomía y espíritu empresarial.
- Elogiar sus progresos.
- Decir y demostrar lo que debe hacerse.

- Generar una transformación social e integral en los educandos, docentes, la comunidad y por ende la sociedad

2.8. GESTIÓN EDUCATIVA

Según (AMARU, 2001)

La gestión en el ámbito de la administración educacional, recurre a la actuación de todos los miembros de la comunidad educativa, quienes deben llevar adelante, en forma eficiente, una serie de acciones para ejecutar proyectos y planes de la escuela o de núcleo, con el propósito de alcanzar las metas y objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo. (pág. 21)

En consecuencia, se precisa que la gestión educativa tiende a mejorar la calidad de la educación, desarrollando las acciones interdisciplinarias de la institución, en la planificación, organización, ejecución y la administración que abarca aspectos pedagógicos, económicos, sociales, etc. Con una actuación integrada y una participación efectiva de todos los miembros de la comunidad educativa en un marco de gestión y administración participativa y de calidad.

2.8.1. Diferencia entre administración y gestión educativa

La gestión es el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos.

Según (AMARU, 2001)

“Es posible percatarse de la palabra “acción”, lo cual hace pensar no solamente en una serie de actividades que se realizan (muchas de ellas por delegación de alguien), sino que indica una acción que debe estar enfocada en la consecución de objetivos previamente establecidos.” (pág. 21)

La gestión implica todas aquellas acciones que se deben administrar y liderar para alcanzar los objetivos concertados desde un principio en determinadas tareas, por medio de la planeación, la organización, la dirección y el control.

En el campo educativo la 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. En cambio la gestión educativa “La acción y efecto de administrar”

Por lo anterior los términos de administración y gestión educativa guardan mucha relación, en resumen la administración es más amplio y se refiere a todo un sistema complejo en el que se integran varios elementos, con el propósito de organizar y lograr el cumplimiento de los objetivos y la misión institucional, por su parte, la gestión se refiere a la acción de llevar adelante y ejecutar lo planificado de las diferentes actividades administrativas.

2.9. Modelo de gestión educativa con calidad

Según el Programa de Gestión Educativa, antes de la Reforma Educativa, el sistema administrativo se caracterizaba por el centralismo y verticalismo de los niveles jerárquicos, tomaban decisiones y limitaban sus acciones a emitir instrucciones para su cumplimiento y a un control de asistencia y desempeño mediante supervisiones, en las que no se aplicaba ninguna herramienta que permitiera evaluar el proceso, logros y las dificultades, en tanto los directores administraban las escuelas de manera arbitraria.

El carácter centralista de la administración educativa exigía una fuerte estructura jerárquica burocrática, el derecho a pensar, proponer y evaluar era prerrogativa de los niveles superiores y las instancias educativas de base debían ejecutar lo decidido de manera mecánica y disciplinada. En las unidades educativas de nuestro medio, es eminente notar el centralismo y el verticalismo administrativo, que está limitado en sus acciones a emitir instrucciones para su cumplimiento y un control supervisión totalmente rutinario sin el manejo de herramientas necesarias para evaluar los logros y dificultades, esta actitud de las autoridades no contribuye a generar los cambios requeridos dentro del proceso educativo, por eso la educación se mantiene en la superficialidad, sin poder incorporar a los sujetos a la sociedad donde puedan contribuir a su desarrollo productivo, entonces por esta

situación se plantea algunas propuestas para mejorar la calidad de la educación y superar la deficiencias que la obstaculizan.

2.10. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN EN ADMINISTRACION EDUCATIVA

Según el Programa de Gestión Educativa, la planificación es la etapa inicial de la gestión educativa. Se define como la formulación de objetivos o metas y la elaboración de estrategias para el logro de dichos objetivos. El propósito de la planificación es establecer la coordinación de equipos de trabajo para la elaboración de planes de acción orientados al logro de los objetivos institucionales: de esta manera, la planificación permite ver hacia adelante y plantear respuestas apropiadas a los problemas emergentes.

Según (LEMUS, 1975)

“La planificación es un instrumento técnico que, sobre la base de la realidad y la experiencia plantea un trabajo sistematizado que orienta de manera lógica y coherentemente un proceso para la solución de problemas y que permite pasar de una situación de necesidad sentida a otra situación de satisfacción”. (pág. 21)

En consecuencia, se toma en cuenta el concepto anterior para mejorar la planificación educativa en las unidades educativas como un procedimiento mediante el cual se seleccionan, ordenan y diseñan las acciones educativas para lograr determinados propósitos educativos, procurando el uso racional de los recursos disponibles. Su finalidad es satisfacer las necesidades mediante la realización de planes, programas y proyectos, e implica distintos niveles de concreción.

Un plan consiste en la toma de decisiones que expresan los lineamientos políticos fundamentales, prioridades y asignación de recursos, estrategias y medios a utilizar para alcanzar los objetivos propuestos a nivel nacional. Un plan contiene programas y proyectos.

Un programa es un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades que hacen operativo un plan, mediante la realización de acciones en un tiempo determinado.

Un proyecto es considerado como un conjunto de actividades relacionadas entre si, que se realizan con el fin de satisfacer necesidades y solucionar problemas específicos en las unidades educativas.

2.10.1. Planificación participativa

“Para el Sistema Nacional de Planificación, la planificación es un proceso participativo, que involucra a los actores de la sociedad en la definición de los objetivos para alcanzar el desarrollo sostenible en todos los niveles. (Nacional, departamental y municipal).” (ESCALANTE, 1999, págs. 173-200)

a) Las dimensiones de la planificación

2.10.1.1. Dimensión temporal

- Planeamiento a largo plazo. Esta planificación es de mucha importancia para el sistema educativo, porque orienta y da continuidad al proceso. Generalmente es normativa y abarca periodos de tiempo mayores a 6 años.
- Planeamiento a mediano plazo. Es normativo y orientador del desarrollo de la educación. Se desarrolla en periodos de tiempo variables entre tres y seis años.
- Planeamiento a corto plazo. Es eminentemente operativo y generalmente comprende periodos de un año, se define con metas alcanzables y objetivos concretos.

2.10.1.2. Dimensión espacial o territorial

Se refiere al ámbito territorial en el que se desarrolla la planificación educativa, según las normas, se han establecido básicamente tres niveles:

- Nivel supranacional. Deviene de entidades como la UNESCO y otras, las mismas dentro del contexto de globalización, insertan políticas

- Nivel nacional. La planificación nacional responde al desarrollo de políticas de Estado. En el ámbito educativo, el Estado establece por ley que se debe desarrollar una política educativa que norme las acciones a realizar.
- A nivel departamental. Como resultado de la descentralización administrativa se reorganizan las prefecturas y se elaboran planes de desarrollo a nivel departamental, en el sector educativo “el nivel departamental tiene jurisdicción y competencia en el territorio del departamento” En el área educativa se reorganizan los Servicios Departamentales de Educación (SEDUCAs).
- Nivel distrital o de municipio. Se crean los distritos municipales como unidades desconcentradas de administración y planificación territorial participativa. El distrito educativo corresponde al municipio y se implementa una estructura de administración curricular conformada por los directores distritales de educación.
- Nivel de núcleo. Para una mejor intervención educativa en los municipios, se crean los núcleos educativos como una forma de organizar las unidades educativas de manera que mejoren la cobertura escolar y la calidad del servicio. En la estructura curricular está formada por los directores de núcleo, quienes tienen jurisdicción y competencia sobre el conjunto de unidades educativas. En el núcleo, la planificación participativa se hace efectiva mediante la elaboración y ejecución de Proyectos Educativos de Núcleo.
- Nivel de unidad educativa. Es el ámbito donde se desarrollan las actividades pedagógicas mediante el desarrollo de planes curriculares de aula y proyectos de aula. La planificación del currículo se realiza en cada unidad educativa por un equipo de maestros, quienes diseñan los planes de secuencias didácticas y los proyectos de aula a partir del diseño curricular base y las ramas diversificadas. Con esto se pretende educativas a escala regional (América latina, etc.). mejorar la calidad de la educación en forma integral y a la vez permite atender las necesidades básicas de aprendizaje y las demandas sociales en la unidad central de los Álamos.

La planificación es la base sobre la que se sustentan las otras funciones administrativas como la organización, ejecución y control. Es importante esta actividad de planificación en las unidades educativas ya que permite mejorar la calidad de la administración educativa, sin esta actividad, no habría nada que organizar, nada que ejecutar y por consiguiente nada que controlar.

b) La planificación técnica

Comprende tres elementos técnicos:

- La definición de los fines, objetivos y metas.
- La determinación de los medios y recursos indispensables para alcanzar las metas.
- La definición del rol que van a cumplir los técnicos, administradores y personal de base.

c) La planificación educativa

Es el proceso por el cual, a partir del diagnóstico de situaciones y la previsión de necesidades educacionales se:

- Formulan objetivos en concordancia con la política educativa nacional.
- Determina los medios y acciones para conseguir los objetivos.
- Tareas de la planificación. Las tareas a ser cumplidas son: el instituir un proceso de planificación del sistema educativo y articular el quehacer educativo con las necesidades de desarrollo del país.

d) El contexto de la planificación educativa

Se enmarca en los siguientes aspectos:

- Político. La planificación se contextualiza en la estructura política del país, de la sociedad y del entorno en la que se va a trabajar.
- Económico. En la planificación es importante tomar en cuenta la dinámica económica financiera del país, la región y el contexto en el que se está trabajando.

- Social. El aspecto social, es en realidad, la razón de ser de la planificación, en la medida que este se organiza en grupos, que buscan satisfacer demandas prioritarias de su medio en base al bien común y el cumplimiento de normas.

e) Criterios de la planificación

- La objetividad, todo plan se sustenta en la realidad concreta, en el conocimiento y análisis de los hechos y fenómenos, económicos, sociales o curriculares.
- La racionalidad, se refiere al carácter científico de la planificación, a la pertinencia de sus objetivos, claridad de sus estrategias, la precisión de sus metas.
- La coherencia, se refiere a la correspondencia entre todos los elementos que integran el plan, como ser: diagnóstico y programación entre metas y recursos, y entre la oferta y la demanda.
- La viabilidad, toma en cuenta el carácter realista del plan, en cuanto a sus objetivos y metas. Todo plan debe ser realizable y de fácil ejecución.
- La coordinación, debe ser en lo interno, externo e interinstitucional.
- La continuidad, todo plan debe ejecutarse de una manera gradual y progresiva, ascendente y sistemática, evitando cortes que afecten la credibilidad y las motivaciones de los participantes.

f) Etapas de la planificación

De acuerdo al Programa de Licenciatura en Administración Educativa, señala:

- La investigación. Es el primer paso en el proceso de elaboración de un plan y consiste en encontrar el conocimiento de la realidad socio cultural y económico de la comunidad, zona, unidad educativa o núcleo escolar. En síntesis, con la investigación se identifica las necesidades, es decir, las discrepancias mensurables entre los dos puntos polares. “Dónde estamos y

dónde deberíamos estar”, nos permite conocer los múltiples aspectos de la realidad.

- El diagnóstico nos permite precisar la naturaleza o magnitud de los problemas que afectan a la actividad. Por lo tanto, comprende el análisis objetivo de la realidad en todos sus aspectos, en base a la información recogida y evaluada a través de la investigación.
- La programación. Es la etapa en la cual se precisan las acciones a realizarse para lograr que el estado real de la situación se aproxime al estado normativo. En resumen, la programación consiste en organizar y ordenar adecuadamente, todos los proyectos y actividades a desarrollarse en un futuro deseable y señalar los medios para alcanzarlos. La programación se basa en los resultados del diagnóstico situacional, prescribe los procedimientos y normas para la ejecución, determina la cuantía y el origen de los recursos financieros, así como las personas responsables de la ejecución de cada actividad.
- La ejecución. Se refiere a la iniciación de las actividades programadas, en el tiempo, en el sitio y por intermedio de quienes son responsables, tanto en el aspecto normativo, como en el aspecto operativo, consecuentemente se refiere a la puesta en marcha del plan, siguiendo los siguientes pasos:
 - ✓ Iniciación de actividades en el tiempo y sitio previsto.
 - ✓ Organización operativa, coordinación institucional, articulación de organismos de participación comunitaria, comunicación, reajustes y correctivos.
- La evaluación es un proceso crítico, que nos permite determinar si los objetivos propuestos fueron logrados o no. Pondera los aciertos y fallas para efectuar los reajustes de forma oportuna. Mencionamos algunas técnicas de evaluación:
 - La observación.
 - Las entrevistas.
 - Las encuestas.

- Las reuniones.

Los principales aspectos a evaluarse son:

- Los objetivos formulados.
- Los procedimientos y metodologías.
- Los recursos humanos, materiales y financieros.
- Eficiencia y eficacia.

2.10.2. Proceso de planificación estratégica

Conforme al planteamiento de Eyzaguirre, determina las siguientes estrategias:

a) Planificación estratégica

Según (EYZAGUIRRE, 1996)

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. (pág. 21)

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.

b) Planificación estratégica como proceso y como instrumento

Consideramos importante la diferenciación entre el concepto de planificación estratégica como proceso, de la planificación estratégica como instrumento, ya que muchas veces se confunden.

- **La Planificación Estratégica como proceso.** La Planificación Estratégica significa que se estudian anticipadamente los objetivos y las acciones, sustentando las actividades no en impulsos sino en algún método o plan. Es decir, la Planificación Estratégica como proceso constituye un esfuerzo organizacional sistemático, bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de los objetivos y estrategias de una organización, así como la asignación de responsabilidades para su ejecución, con el involucramiento de los miembros de la organización.

Según (EYZAGUEIRRE, 1996)

El Proceso de Planificación Estrategia será característico de cada organización en particular y depende mucho de la participación y compromiso de los miembros de la organización para lograr mejores resultados, así como la conducción o liderazgo de los responsables del proceso mismo. (pág. 21)

Es importante destacar que son las personas que conforma la organización quienes idean, estructuran y dirigen los procesos de planificación estratégica, intentando responder básicamente a tres preguntas:

¿Dónde estamos?

¿A dónde queremos llegar?

¿Qué tenemos que hacer para conseguirlo?

- **La Planificación Estratégica como instrumento,** orienta a la gestión institucional de la organización con el objeto de llegar a realizar la Visión y Misión, la cual se plasma en un Plan Estratégico. Así, una vez desarrollado todo el proceso de reflexión, análisis y discusión, que es donde se hace implícita la Misión, Visión, los objetivos, estrategias, actividades, recursos, indicadores y metas y que se traduce finalmente en el PEU.

c) Planificación estratégica en educación.

El enfoque de actividades de planificación se diferencia de acuerdo a la naturaleza de la organización, en el caso del sector de educación, por ser un sector social sin fines de lucro, tiende a enfocarse más en las políticas de desarrollo, la administración de servicios y el financiamiento de los programas.

Según (EYZAGUEIRRE, 1996)

Cuando se habla de planificación estratégica en educación se refiere a la posibilidad de imaginar el mundo futuro y a donde queremos llegar como sociedad, construyendo en el presente los caminos y puentes para lograrlo, con la certeza de que existe un margen de incertidumbre y de modificaciones en la cotidianidad. (pág. 21)

El análisis es el punto de partida del pensamiento estratégico y éste se caracteriza por la elasticidad o flexibilidad intelectual, que permite encontrar respuestas realistas a situaciones cambiantes, especialmente en el plano educativo.

Existen tres componentes principales que caracteriza la planificación estratégica en educación: El componente participativo, de creatividad y de acción, organización. Por ello, es un proceso continuo y no un evento para definir o elaborar un plan, sino requiere la capacidad de desagregar los objetivos estratégicos en metas concretas monitoreadas y vincularlos a la programación operativa y al presupuesto.

La planificación estratégica presenta un conjunto de beneficios, en los que se puede señalar:

- d)** Define el propósito de la organización y establece metas realistas y objetivos consistentes.
- e)** Optimiza el sistema organizacional de la institución.
- f)** Asegura el uso efectivo de los recursos públicos destinando prioridades claves.
- g)** Proporciona una base desde la cual puede medirse el progreso.

- h) Establece un puente entre todo el personal desarrollando la comunicación y el diálogo.
- i) Estimula la formación de equipos de trabajo.

Por todo ello, se concluye que la planificación estratégica en el sector educativo es fundamental e importante, dado que sus características y cualidades operativas y participativas contribuyen a la eficiencia administrativa dentro de las unidades educativas.

2.10.3. Proceso de dirección educativa

“Se entiende por dirección, el proceso de integración por medio de las cual personas autorizadas crean, mantienen y gestionan una organización en lo que respecta a la selección y cumplimiento de sus objetivos.” (CALLADO, 2001, pág. 56)

Resaltando el concepto de integración de los distintos recursos de la organización, dirigir implica crear las condiciones materiales, técnicas y humanas para que todas ellas de manera coordinada, contribuyan a alcanzar la misión, los objetivos y metas del Proyecto Educativo de Unidad (PEU).

Esta actividad muy importante para el director de núcleo, aunque actualmente reducida a llevar situaciones de registros, cuando debería ser para promover, impulsar y orientar cambios técnicos, pedagógicos y sociales, así también para viabilizar equipos de trabajo coordinados, siempre en función de lograr los objetivos y metas.

a) Importancia de la dirección

según (GOYTA, 2004)

El Director o Directora es quien planifica, organiza, dirige y supervisa los procesos pedagógicos; supervisa y evalúa el desempeño de todo el personal a su cargo, dirige y convoca al Consejo de Maestros; mantiene una constante vinculación con las instancias de participación social comunitaria y madres y padres de familia, correspondiente al ámbito del

Centro o Unidad Educativa; administrar la infraestructura, equipamiento y materiales del Centro o Unidad Educativa.(pág. 21)

La importancia y el éxito del administrador (director) dependen de conseguir que las cosas se hagan por medio de los actores. Por tanto la tarea del director no solo es hacer una planificación sino también una dirección cada vez más eficiente, dejando el procedimiento tradicional, debe discutir y analizar con los propios actores estimulando sus iniciativas y buscando apoyo de las organizaciones para poner en práctica las tareas y normas educativas.

Consecuentemente la dirección educativa debe ser una acción que guíe esfuerzos y energías de los agentes de la educación en función de lograr los objetivos de la institución educativa, en ella confluyen los siguientes aspectos:

b) El factor humano en la dirección

El director debe considerar a sus subalternos como a personas con sentimiento, afecto, ideales y aspiraciones, nunca debe considerar como simples instrumentos de trabajo.

c) Roles del director

En el texto “Administración de las unidades educativas”, se afirma:

“El director para ser un buen administrador de la empresa educativa debe valorarse por ser: Profesor, líder y gerente. Este trípode de roles potenciara su gestión, hará del Director un buen Director, el eje de una administración exitosa.”
(RAMIREZ E. , 1999, págs. 81-82)

El director del establecimiento educativo básicamente, debe desempeñar las siguientes acciones en su rol de:

➤ 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.

➤ **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.

➤ **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.

La modernización de la educación ha sido definida con el esfuerzo de cambio en los procesos educativos y administrativos para ubicar al servicio del desarrollo del país, entonces la gerencia resulta como uno de los elementos claves en el éxito empresarial, que comparta y delegue responsabilidades. En la actualidad los que enfrentan el desafío de cambios futuros, son aquellos que tienen gerentes con capacidad de delegar responsabilidades a los demás miembros de la empresa educativa.

Con respecto a la gerencia Ramírez define: “El elemento clave de la delegación no es dejar que cada uno haga lo que quiera; sino darles una direccionalidad clara, compartir con ellos la visión, valores, metas y estrategias del plantel”

En la dirección del núcleo de los Álamos, es necesario incorporar una administración gerencial para enfrentar el reto de los cambios y ubicar en el nivel del rendimiento óptimo, desechando de esta manera todo rasgo de vicios y defectos como la improvisación, la rutina, inmoralidad, tradicionalismo, rigidez y prepotencia.

d) Estilos de dirección

Los directores se diferencian unos de otros en su forma de dirigir, por tanto se presenta varios estilos de dirección, identificando sus ventajas y limitaciones, según el Programa de Gestión Educativa, se presentan los siguientes estilos de dirección:

- **Dirección autocrática.** Se caracteriza por estar basada en la autoridad formal, cuyas decisiones son acatadas sin discusión por el personal, por temor a las amenazas y otros tipos de castigos del enfoque tradicional.
- **Dirección paternalista.** Está basado principalmente en la recompensa económica y la seguridad en el trabajo como medios para motivar al personal, así el director asume el papel de “padre protector” a cambio de obediencia y sumisión, este estilo fomenta la dependencia y habitúa a una actitud pasiva ante los problemas. Aun en la actualidad en el núcleo de los Álamos reflejan todavía estos estilos de enfoque tradicional, que obviamente, no ofrece las condiciones psicológicas y sociales necesarias para el trabajo innovador.
- **Dirección de apoyo.** Este estilo está basado en el liderazgo, en vez de la autoridad y paternalismo. Lo más sobresaliente es que por medio de liderazgo el director crea un clima de apoyo al personal en todos los momentos del trabajo, no solo en el aspecto emocional, sino también en lo técnico. El personal se siente motivado y dispuesto a participar, porque existe un clima de colaboración y además toma en cuenta las inquietudes e iniciativas, entonces este estilo es potenciador.
- **Dirección colegiada.** Está basada en el concepto de “equipo”, donde el director promueve en el personal el sentido de compañerismo, la colaboración mutua en el trabajo y las iniciativas emprendidas en equipo. Con la dirección colegiada el personal adquiere mayor sentido de responsabilidad y autodisciplina en el trabajo, adopta y lleva a cabo decisiones con mayor libertad en el ámbito de su competencia.

Es probable en la dirección de las unidades educativas prevalecen estilos de tendencia autocrática en vez de los estilos de apoyo y el colegiado, como ocurre en el núcleo de los Álamos, consiguientemente es necesario revertir con el

enfoque de tendencia moderna, por su estrecha relación con los ideales de democracia, participación y apertura al cambio.

e) Hacia una dirección participativa

La tendencia actual es perfeccionar y profundizar los mecanismos de participación y avanzar de la democracia representativa vigente hasta hoy a una democracia participativa, que confiere a tomar decisiones a sus propios intereses de la organización.

“La participación es el involucramiento psicológico de las personas en situaciones de trabajo en equipo que las estimulan a contribuir a la obtención de las metas del equipo y a compartir las responsabilidades de estas”. (FERNANDEZ, 2001, pág. 24)

Por consiguiente, se sostiene que en el núcleo educativo, por la acción eficiente del director se hará realidad la participación a través de la conformación del equipo de gestión, cuya misión será contribuir a elevar la calidad del servicio educativo, velar por la satisfacción de las necesidades (aprendizaje), promover la acción de los actores de la educación en el marco de la responsabilidad, involucramiento y la contribución a coadyuvar a una administración eficiente.

f) Elementos del proceso de dirección

Se fundamenta, que motivar es básicamente influir en la conducta de las personas ya sea intrínseca, cuando la persona inicia y persevera en una acción, porque encuentra en ella el gusto y el sentido de hacerlo; o la motivación extrínseca, que depende de premios o gratificaciones externas a la actividad.

Por consiguiente, se precisa que las funciones de la dirección en las unidades educativas tienen que estar dirigidos a crear condiciones para que los actores encuentren sentido y valor en el trabajo que realizan. Para ello el director de la Unidad Educativa, imprescindiblemente debe propiciar la participación en las tareas deficientes, la valoración justa de los logros y un clima de confianza mutua, también se debe incorporar la capacitación constante del personal y el apoyo

permanente a las iniciativas prácticas innovadoras emergentes de dicha capacitación.

Finalmente motivan a las personas tres tipos de necesidades: necesidad de logro, de poder y la necesidad de afiliación, en el campo laboral entre el personal docente hay unos que se interesan más por sobresalir en el trabajo, otros en cambio, buscan dirigir y otros prefieren experiencias de amistad. Este factor de las necesidades ayuda al director a comprender al personal y su relación con las actitudes hacia el trabajo para que pueda crear un ambiente de motivación a partir de las diferencias.

g) La comunicación en la dirección

Es un factor transversal que atraviesa todas las disciplinas y determina, entre otras actividades, la coordinación de la actividad humana. La comunicación es la base sobre la cual los integrantes de la comunidad educativa saben cómo están realizando sus tareas, al nivel de calidad.

El director, por su parte, debe conocer cuál es el nivel de desempeño de los maestros, estudiantes y otros. Cuando uno mantiene la comunicación, abre la posibilidad de obtener lo mejor de su gente, su energía y creatividad. En cuanto a las funciones de la comunicación son: el control, que controla el comportamiento personal, la motivación, cuando resalta los aspectos positivos del desempeño del personal, la expresión emocional, a través de ella manifiesta sus preocupaciones y sentimiento de desagrado o de alegría; toma de decisiones, a través de la comunicación se obtiene información para la toma de decisiones. También existen barreras que interfieren la comunicación como ser: el mensaje impreciso, temor a la comunicación, filtrado de información, estado de ánimo y el manejo del lenguaje deficiente. También se puede mejorar la comunicación desarrollando las capacidades de saber hablar, escuchar, leer y escribir.

Por tanto, se concluye que la comunicación es una función inseparable de las interrelaciones humanas y su importancia se percibe mejor en las actividades

escolares. Se distingue algunos elementos básicos como: emisor, mensaje, canal, codificación, receptor, decodificación y retroalimentación. El director tiene que identificar y controlar las barreras de la comunicación, tiene que ser sincero en los contenidos que elabora y transmite; en cuanto al lenguaje, debe emplear palabras sencillas, precisas y expresarlas con claridad para de esta manera superar las deficiencias y a la vez mantener una comunicación abierta con la posibilidad de aprovechar la energía y creatividad de los actores.

h) Toma de decisiones en la dirección

Para tomar decisiones se requiere disponer de información suficiente y confiable, así mismo es necesario tomar en cuenta las diferencias en la percepción del problema, ya que por cada persona ve de distinta manera el problema, según sus intereses, valores y el tipo de trabajo que realiza, finalmente debe tomar en cuenta el carácter sistémico de la unidad, porque las decisiones que se toman tienden a afectar, de uno a otro modo, a todas las personas o esferas implicadas ya que una sanción disciplinaria a un administrativo afecta directamente a los maestros, creando actitudes de descontento.

Por tanto, la aparente incoherencia en las actividades administrativas del director en las unidades educativas crea repercusiones negativas en el grupo con respecto a la toma de decisiones; por esta situación, se recomienda que las decisiones y su implementación se hagan en coordinación y por consenso, con toda la comunidad educativa.

i) Conflicto y problemas

El conflicto está presente en todos los ámbitos de la actividad humana, por consiguiente a diario existe la posibilidad de involucrarse en la solución de algún tipo de conflicto. Hay conflicto cuando dos o más partes se encuentran en franca oposición de intereses, y cuando nadie está dispuesto a ceder a sus percepciones e intereses, al respecto se define:

“Existe un conflicto interpersonal cuando alguien encuentra en el comportamiento de los demás en sus necesidades y objetivos un

obstáculo que se interpone en el logro y satisfacción de los propios”.
(FUENTES, 2001, pág. 71)

El conflicto en ocasiones puede ser beneficioso para el desempeño y contribuir al desarrollo. Un grupo armonioso, tranquilo y cooperador que nunca crea conflictos es propenso a volcarse estático, apático y sin capacidad de respuesta a las necesidades de cambio y de innovación. Al respecto sobre las funciones del conflicto en el proceso laboral afirma Morales. “La existencia del conflicto puede tener efectos positivos para la dinámica de la unidad educativa”, y se detalla a continuación:

- Es el motor del cambio.
- Establece las líneas de diferenciación de unos grupos con otros.
- Promueve la cohesión e integración del grupo.
- Permite la liberación de la tensión.
- Contribuye a definir la estructura interna del grupo. Hay una serie de factores que originan el conflicto, como ser:
 - Clima de tra bajo (discriminaciones, rumores, falsas percepciones, deficiente sistema de comunicación).
 - Sistema de comunicación (no hay accesibilidad o se oculta la información de interés colectivo).
 - Integración grupal (cuando no se comparte intereses en torno a objetivos comunes, falta de comprensión, tolerancia).
 - Delimitación de funciones (las personas no saben lo que tienen que hacer experimentan desesperación, temor y frustración).
 - Aplicación de normas y reglas (cuando es cerrado a la letra muerta, al estilo de dirección autocrática, cuando perjudica a algunos y perjudica a otros).
- Resolución del conflicto (un conflicto no resuelto, pone de manifiesto consecuencias insospechadas, que puede ser más complejo y difícil de resolver).

Consiguientemente, para la solución del conflicto se determina las siguientes estrategias, según la Dirección de la Unidad Educativa:

Estrategia de negociación. Es un proceso, intercambian dos partes, para llegar a un acuerdo, para ello intervienen otras estrategias como ser:

Estrategia de concesiones. Los implicados ceden una parte de sus intereses, la desventaja es el sentimiento de culpa y hasta la impotencia.

Estrategia de ganar-perder. Una de las partes satisface su enteres a costa del oponente, pero se deja secuelas de resentimiento venganza.

Estrategia de ganar-ganar. El más aconsejable, que también se lo llama negociación integradora, que vincula a las partes en conflicto y permite que cada uno salga de la mesa de negociaciones creyendo haber alcanzado una victoria, sobre esta base:

- Ser amplia en aportar la información.
- Ser franca en sus preocupaciones.
- Tener habilidad para confiar unas en otras.
- Tener la disposición para mantener la flexibilidad.

j) Administración de la disciplina

La disciplina deficientemente administrada casi siempre origina conflictos con efectos indeseables para las personas y para la institución misma. En tanto, donde hay disciplina hay comprensión, justicia y motivación por el trabajo.

En consecuencia, el director del núcleo de los Álamos debe estar lo suficientemente preparado tanto para prevenir actos de indisciplina, como para aplicar la medidas correctivas conforme al reglamento y finalmente saber aplicar la disciplina progresiva, dando oportunidad al trabajador para que recapacite y corrija su comportamiento, de lo contrario proceder de acuerdo a las normas legales en vigencia.

Como administrador educativo. El administrador debe ser y estar dispuesto a dedicarse íntegramente a la institución que representa, estará satisfecha cuando cumpla con la misión de guiar y conducir a los actores en su proceso de formación, par que estos sean útiles a la sociedad.

K) Concepción sinérgica

“La calidad de la vida humana responde a un estudio filosófico del hombre que se concibe a partir de los valores éticos y las opciones políticas de la sociedad civil.” (SEGOVIA, 1991, pág. 94)

Por tanto el administrador en el cumplimiento de sus roles específicos debe adoptar un concepto integral de los principios o valores, como ser:

- Libertad: implica el desarrollo de la personalidad ligada a principios de autonomía.
- Equidad: que implica compromiso social garantizando la participación de todos los actores educativos sin discriminación en cuanto al género.
- Solidaridad, que es la aceptación y compromiso con los otros para la búsqueda del bien común.

I) La personalidad del director

Cualidades profesionales que deben sobre salir:

- 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.

m) Roles de gestión

Según (SEGOVIA, 1991)

“El cumplimiento de roles debe responder a las necesidades del ser humano, porque las necesidades no son únicamente de carácter natural, toda vez que la educación satisface necesidades referidas al desarrollo del ser humano como a su subsistencia, protección, afecto, entendimiento, ocio, creación, identidad, libertad y existencialidad, se hace necesario considerar para cada una estas necesidades los componentes del ser, tener, hacer y estar”. (pág. 21)

Consiguientemente los roles son:

- El planificar estratégicamente.
- Formular y proyectar la misión y visión.
- Estimular y desarrollar las metas.
- Considerar a la institución como sistema.
- Estimular necesariamente para el mejor desempeño.
- Promover la capacitación como una oportunidad.
- Pronosticar la resistencia interna.
- Implementar un plan de gestión exitoso.

MARCO CONTEXTUAL

2.11. DATOS REFERENCIALES

DEPARTAMENTO: LA PAZ

PROVINCIA: MURILLO

MUNICIPIO: CIUDAD DEL ALTO

DIRECCION DEPARTAMENTAL: LA PAZ

DIRECCION DISTRITAL: EL ALTO 1

UNIDAD EDUCATIVA; "VILLA TUNARI TARDE"

NIVEL: SECUNDARIA

DIRECTOR: LIC. EDWIN RAMOS RAMOS

GESTION: 2016-2018

COBERTURA: COMUNIDAD EDUCATIVA

2.11.1. ORGANISMOS DE COORDINACION

a) Nivel interno

- Equipo de docentes de la unidad educativa
- Célula sindical de maestros de la unidad educativa
- Representantes del gobierno estudiantil.

b) Nivel extremo

- Dirección distrital de educación el alto 1
- Dirección de educación del gobierno municipal de el alto.
- Direcciones de unidades educativas del distrito
- Consejo educativo comunitario de la unidad educativa

2.11.2. RESEÑA HISTORICA

La Unidad Educativa "Villa Tunari" fue fundada en el año 1975. Por los señores Gregorio Zaire, Carlos Beltran, Simon Jaita y vecinos de la zona: se iniciaron los trámites ante el ministerio de educación, pidiendo que se funde una escuela en la zona de Villa Tunari. También se solicitó los ítems para su funcionamiento.

Las autoridades correspondientes supervisaron las dependencias. Para dar viabilidad, pero se presentó un problema en cuanto a la escasez de ambientes y el Sr. Carlos Beltran se ofreció a prestar su casa en forma provisional, en ella

fundándose dos cursos y 20 estudiantes con el pasar de los meses creció el número de estudiantes y muchos de ellos asistían a escuelas de otras zonas.

A la iniciativa del Sr. Carlos Beltran y otros, surge la idea de fundar una escuela en la zona Villa Tunari, en una charla de amigos, después de algunos encuentros, acordaron tener una escuela propia en la zona, casualmente en ese terreno baldío, muros de adobe, sembradíos, etc.

Posteriormente en una reunión de PP.FF. quedaron para empezar a trabajar las aulas, con aportes propios de padres de familia: en dinero, adobes y otros materiales: y fue que inicialmente construyeron cinco aulas en una superficie de 20.000.00 m², incluido los 456 m² que entregaron momentáneamente, bajo un convenio a la Unidad Operativa de Radio Patrulla 110 en la gestión del Alcalde Mario Aparición.

Actualmente: por la mañana funciona la Unidad Educativa “Villa Tunari” en los niveles: educación inicial en familia comunitaria y educación primaria comunitaria vocacional.

En el turno de la tarde funciona la Unidad Educativa “Villa Tunari” con el nivel secundario comunitario productivo, que cuenta con estudiantes de ambos sexos que comprenden las edades entre 12 y 13 años.

Por la noche funciona la Unidad Educativa “Antofagasta en sus niveles educación primaria comunitaria vocacional y secundaria comunitaria productiva.”

2.11.3. MISIÓN Y VISION

2.11.3.1. VISION

El colegio “Villa Tunari” se constituirá en una institución de referencia en calidad educativa acorde con los nuevos enfoques pedagógicos y valores humanos en permanente interacción con la comunidad, hacia una formación integral de los estudiantes.

2.11.3.2. MISION

Formar integralmente a los (as) estudiantes, desarrollando conocimientos, ético y morales, capaces de crear, reflexionar, proponer y resolver problemas de la vida cotidiana con personal docente competitivo y comprometido en el marco de los nuevos enfoques pedagógicos.

2.11.4. UBICACIÓN GEOGRAFICA

La unidad educativa “Villa Tunari Tarde”, se encuentra ubicada en la ciudad de el alto 1, provincia murillo, Distrito 4 en la zona Villa Tunari en la tercera sección de la zona del mismo nombre: limitada al norte con la zona villa esperanza, al sud con la zona 6 de agosto y pedro domingo murillo, al oeste con la zona Brasil y al este con la zona los andes. La zona villa tunari, esta compuesta de 4 secciones, Tunari FAB, complemento Tunari, Anexo Tunari y Tunari, entre las calles 17 y avenida sucre, frente a la CNS, cerca de radio patrulla 110 y la parroquia virgen de urkupiña.

La Unidad Educativa se encuentra en una de las zonas mas accesibles ya que cuenta con los servicios básicos, inafrestructura; Caja Nacional de Salud, Distrito policial, Unidades educativas fiscales y privadas. La Univerisdad Publica de el Alto (UPEA) y otras instituciones.

2.11.5. ASPECTOS ECONOMICO

Los vecinos de la zona y padres de familia, muchos de ellos migrantes del área rural, se dedican a diferentes actividades laborales como: el comercio informal: artesanía, construcción, talleres, empleados públicos, profesores, militares, académicos y otros. También algunos estudiantes se dedican a trabajar en medida de sus posibilidades; datos fueron recabados del RUDE.

Sosteniendo la economía familiar, teniendo jornadas de trabajo que provoca la falta de control en los estudiantes, de los cuales algunos son propensos a tomar actitudes negativas, como ser el consumo del alcohol, formación de pandillas,

escasez en la práctica de valores manifestándose en la Unidad Educativa con comportamientos de rebeldía y dejadez.

2.11.6. ASPECTOS SOCIOCULTURALES

La población de la comunidad educativa es diversa ya que en lo religioso profesan toda clase de religiones como: ceremonias católicas como la fiesta cultural de la zona que es el 5 de agosto en honor a la virgen de las nieves en lo cual participan músicos y danzarines, cultos evangélicos que existen en la zona y participan en sus distintas reuniones y actividades, también practican ritos según la cosmovisión Andina según sus costumbres. El idioma que predomina es el castellano como primera lengua, según el aimara existiendo en menor cantidad el quechua.

MARCO JURIDICO

2.12. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA EN EL MARCO DE LA LEY 070

Existen tres elementos centrales para reestructurar las formas organizativas vigentes. El primero está referido a la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa en los diferentes aspectos que hacen a la gestión institucional y curricular. El segundo está referido a la descentralización de las responsabilidades y el poder de decisión. El tercer elemento está relacionado a la necesidad de un diseño organizacional que priorice la gestión curricular.

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).

De acuerdo a la Ley Avelino Siñani y Elizardo Pérez (ASEP), uno de los fines más importantes es contribuir a la consolidación de una educación descolonizada para garantizar un Estado Plurinacional y una sociedad del Vivir Bien con justicia social, productiva y soberana (Art.4).

Los objetivos que tienen relación con la gestión educativa, la Ley ASEP señala la Consolidación el Sistema Educativo Plurinacional con la directa participación de

madres y padres de familia, de las organizaciones sociales, sindicales y populares, instituciones, naciones y pueblos indígena originario campesinos, afrobolivianos y comunidades interculturales en la formulación de políticas educativas, planificación, organización, seguimiento y evaluación del proceso educativo, velando por su calidad.

Otro objetivo relacionado con la gestión y administración educativa es garantizar integralmente la calidad de la educación en todo el Sistema Educativo Plurinacional, implementando estrategias de seguimiento, medición, evaluación y acreditación con participación social. En el marco de la soberanía e identidad plurinacional, plantear a nivel internacional indicadores, parámetros de evaluación y acreditación de la calidad educativa que respondan a la diversidad sociocultural y lingüística del país. (Art.5).

El artículo 71 de la Ley ASEP señala que: La administración y gestión educativa es la instancia que planifica, organiza, dirige y controla los recursos del Sistema Educativo Plurinacional, con participación social. Respecto a la tuición, el Estado Plurinacional, a través del Ministerio de Educación, ejerce tuición sobre la administración y gestión del Sistema Educativo Plurinacional.

a) Principios de la administración y gestión educativa

La administración y gestión de la educación se sustenta en los siguientes principios:

- Participación, democracia y comunitarismo en todo el Sistema Educativo Plurinacional, respetando los roles específicos de los distintos actores de la educación.
- Horizontalidad en la toma de decisiones en el marco de las normas y atribuciones fijadas para cada nivel y ámbito del Sistema Educativo Plurinacional.
- 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.

- Transparencia y rendición de cuentas de los responsables de la administración y gestión del Sistema Educativo Plurinacional. (Art. 73)

b) Objetivos y mecanismos de la gestión del Sistema Educativo Plurinacional

Entre los objetivos de la administración y gestión del sistema educativo la Ley

ASEP contempla los siguientes:

- Lograr una adecuada y transparente gestión y administración del Sistema Educativo Plurinacional.
- Planificar, organizar, ejecutar, dirigir y evaluar la administración y gestión en todos los subsistemas, niveles y modalidades, con participación social.
- Generar condiciones favorables de relación intercultural para que todos los actores de la educación cumplan y desempeñen adecuadamente su rol.
- 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. (Art. 74).
- Los mecanismos de la gestión educativa se crean considerando los criterios de área geográfica, piso ecológico, sociocultural, territorial, histórico y lingüístico, respondiendo a las necesidades de cada contexto. (Art. 75).

c) Estructura administrativa y gestión del Sistema Educativo Plurinacional

La administración y gestión se organiza en: a) Nivel Central, b) Nivel y Departamental y c) Nivel Autonómico.

- Nivel Central de la gestión del Sistema Educativo

Plurinacional. Conformado por las siguientes instancias:

Ministerio de Educación y sus Viceministerios, como máxima autoridad educativa, responsable de las Políticas y Estrategias educativas del Estado Plurinacional y de las políticas de administración y gestión educativa y curricular. Entidades Desconcentradas, de directa dependencia del Ministerio de Educación. (Art.77)

- Nivel Departamental de la gestión del Sistema Educativo Plurinacional

Conformado por las siguientes instancias:

Direcciones Departamentales de Educación - DDE, entidades descentralizadas del Ministerio de Educación, responsables de la implementación de las políticas educativas y de administración curricular en el departamento, así como la administración y gestión de los recursos en el ámbito de su jurisdicción, funciones y competencias establecidas en la normatividad.

Cada Dirección Departamental tendrá bajo su dependencia la:

- Subdirección de Educación Regular.
- Subdirección de Educación Superior de Formación Profesional.
- Subdirección Educación Alternativa y Especial.

-Direcciones Distritales Educativas, dependientes de las Direcciones Departamentales, responsables de la gestión educativa y administración curricular

en el ámbito de su jurisdicción, de acuerdo a sus funciones y competencias definidas por la normatividad.

-Direcciones de Núcleo, dependiente de las Direcciones Distritales, responsables de la gestión educativa y administración curricular en el ámbito de su Núcleo Educativo, de acuerdo a sus funciones y competencias definidas por la normatividad.

Direcciones de Unidad Educativa, dependiente de las Direcciones de Núcleo, responsables de la gestión educativa y administración curricular en la Unidad Educativa correspondiente, de acuerdo a sus funciones y competencias definidas por la normatividad. (Art.78)

2.12.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO

CAPITULO 6

1. ARTÍCULO 77-90

Artículo 77.

- I. La educación constituye una función suprema y primera responsabilidad financiera del Estado, que tiene la obligación indeclinable de sostenerla, garantizarla y gestionarla.
- II. El Estado y la sociedad tienen tuición plena sobre el sistema educativo, que comprende la educación regular, la alternativa y especial, y la educación superior de formación profesional. El sistema educativo desarrolla sus procesos sobre la base de criterios de armonía y coordinación.
- III. El sistema educativo está compuesto por las instituciones educativas fiscales, instituciones educativas privadas y de convenio.

Artículo 78.

2. La educación es unitaria, pública, universal, democrática, participativa, comunitaria, descolonizadora y de calidad.
3. La educación es intracultural, intercultural y plurilingüe en todo el sistema educativo.

4. 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.
5. El Estado garantiza la educación vocacional y la enseñanza técnica humanística, para hombres y Constitución Política del Estado (CPE) - mujeres, relacionada con la vida, el trabajo y el desarrollo productivo.

Artículo 79.

La educación fomentará el civismo, el diálogo intercultural y los valores ético morales. Los valores incorporarán la equidad de género, la no diferencia de roles, la no violencia y la vigencia plena de los derechos humanos. Artículo 80.

- I. 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.
- II. La educación contribuirá al fortalecimiento de la unidad e identidad de todas y todos como parte del Estado Plurinacional, así como a la identidad y desarrollo cultural de los miembros de cada nación o pueblo indígena originario campesino, y al entendimiento y enriquecimiento intercultural dentro del Estado.

Artículo 81.

- I. La educación es obligatoria hasta el bachillerato.
- II. La educación fiscal es gratuita en todos sus niveles hasta el superior.
- III. A la culminación de los estudios del nivel secundario se otorgará el diploma de bachiller, con carácter gratuito e inmediato.

Artículo 82.

- I. El Estado garantizará el acceso a la educación y la permanencia de todas las ciudadanas y los ciudadanos en condiciones de plena igualdad.
- II. El Estado apoyará con prioridad a los estudiantes con menos posibilidades económicas para que accedan a los diferentes niveles del sistema educativo, mediante recursos económicos, programas de alimentación, vestimenta, transporte, material escolar; y en áreas dispersas, con residencias estudiantiles, de acuerdo con la ley.
- III. Se estimulará con becas a estudiantes de excelente aprovechamiento en todos los niveles del sistema educativo. Toda niña, niño y adolescente con talento natural destacado tiene derecho a ser atendido educativamente con métodos de formación y aprendizaje que le permitan el mayor desarrollo de sus aptitudes y destrezas.

Artículo 83.

Se reconoce y garantiza la participación social, la participación comunitaria y de los padres de familia en el sistema educativo, mediante organismos representativos en todos los niveles del Estado y en las naciones y pueblos indígena originario campesinos. Su composición y atribuciones estarán establecidas en la ley.

Artículo 84.

El Estado y la sociedad tienen el deber de erradicar el analfabetismo a través de programas acordes con la realidad cultural y lingüística de la población.
Constitución Política del Estado (CPE)

Artículo 85.

El Estado promoverá y garantizará la educación permanente de niñas, niños y adolescentes con discapacidad, o con talentos extraordinarios en el aprendizaje, bajo la misma estructura, principios y valores del sistema educativo, y establecerá una organización y desarrollo curricular especial.

Artículo 86.

En los centros educativos se reconocerá y garantizará la libertad de conciencia y de fe y de la enseñanza de religión, así como la espiritualidad de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, y se fomentará el respeto y la convivencia mutua entre las personas con diversas opciones religiosas, sin imposición dogmática. En estos centros no se discriminará en la aceptación y permanencia de las alumnas y los alumnos por su opción religiosa.

Artículo 87.

Se reconoce y respeta el funcionamiento de unidades educativas de convenio con fines de servicio social, con acceso libre y sin fines de lucro, que deberán funcionar bajo la tuición de las autoridades públicas, respetando el derecho de administración de entidades religiosas sobre dichas unidades educativas, sin perjuicio de lo establecido en disposiciones nacionales, y se regirán por las mismas normas, políticas, planes y programas del sistema educativo. Artículo 88.

- I. Se reconoce y respeta el funcionamiento de unidades educativas privadas, en todos los niveles y modalidades, éstas se regirán por las políticas, planes, programas y autoridades del sistema educativo. El Estado garantiza su funcionamiento previa verificación de las condiciones y cumplimiento de los requisitos establecidos por la ley.
- II. Se respeta el derecho de las madres y padres a elegir la educación que convenga para sus hijas e hijos.

Artículo 89.

El seguimiento, la medición, evaluación y acreditación de la calidad educativa en todo el sistema educativo, estará a cargo de una institución pública, técnica especializada, independiente del Ministerio del ramo. Su composición y funcionamiento será determinado por la ley.

Artículo 90.

- I. El Estado reconocerá la vigencia de institutos de formación humanística, técnica y tecnológica, en los niveles medio y superior, previo cumplimiento de las condiciones y requisitos establecidos en la ley.
- II. El Estado promoverá la formación técnica, tecnológica, productiva, artística y lingüística, a través de institutos técnicos. III. El Estado, a través del sistema educativo, promoverá la creación y organización de programas educativos a distancia y populares no escolarizados, con el objetivo de elevar el nivel cultural y desarrollar la conciencia plurinacional del pueblo.

2.12.2. SECCION II**2.12.2.1. ARTICULO 91-97****Artículo 91.**

- I. La educación superior desarrolla procesos de formación profesional, de generación y divulgación de conocimientos orientados al desarrollo integral de la sociedad, para lo cual tomará en cuenta los conocimientos universales y los saberes colectivos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos.
- II. La educación superior es intracultural, intercultural y plurilingüe, y tiene por misión la formación integral de recursos humanos con alta calificación y competencia profesional; desarrollar procesos de investigación científica para resolver problemas de la base productiva y de su entorno social; promover políticas de extensión e interacción social para fortalecer la diversidad científica, cultural y lingüística; participar junto a su pueblo en todos los procesos de liberación social, para construir una sociedad con mayor equidad y justicia social.
- III. La educación superior está conformada por las universidades, las escuelas superiores de formación docente, y los institutos técnicos, tecnológicos y artísticos, fiscales y privados.

Artículo 92.

- I. Las universidades públicas son autónomas e iguales en jerarquía. La autonomía consiste en la libre administración de sus recursos; el nombramiento de sus autoridades, su personal docente y administrativo; la elaboración y aprobación de sus estatutos, planes de estudio y presupuestos anuales; y la aceptación de legados y donaciones, así como la celebración de contratos, para realizar sus fines y sostener y perfeccionar sus institutos y facultades. Las universidades públicas podrán negociar empréstitos con garantía de sus bienes y recursos, previa aprobación legislativa.
- II. Las universidades públicas constituirán, en ejercicio de su autonomía, la Universidad Boliviana, que coordinará y programará sus fines y funciones mediante un organismo central, de acuerdo con un plan de desarrollo universitario.
- III. Las universidades públicas estarán autorizadas para extender diplomas académicos y títulos profesionales con validez en todo el Estado.

Artículo 93.

- I. Las universidades públicas serán obligatoria y suficientemente subvencionadas por el Estado, independientemente de sus recursos departamentales, municipales y propios, creados o por crearse.
- II. Las universidades públicas, en el marco de sus estatutos, establecerán los mecanismos de participación social de carácter consultivo, de coordinación y asesoramiento.
- III. Las universidades públicas establecerán mecanismos de rendición de cuentas y transparencia en el uso de sus recursos, a través de la presentación de estados financieros a la Asamblea Plurinacional Legislativa, a la Contraloría General y al Órgano Ejecutivo.
- IV. Las universidades públicas, en el marco de sus estatutos, establecerán programas de desconcentración académica y de interculturalidad, de acuerdo a las necesidades del Estado y de las naciones y pueblos indígena originario campesinos.
- V. El Estado, en coordinación con las universidades públicas, promoverá en áreas rurales la creación y el funcionamiento de universidades e institutos

comunitarios pluriculturales, asegurando la participación social. La apertura y funcionamiento de dichas universidades responderá a las necesidades del fortalecimiento productivo de la región, en función de sus potencialidades.

Artículo 94.

- I. Las universidades privadas se regirán por las políticas, planes, programas y autoridades del sistema educativo. Su funcionamiento será autorizado mediante decreto supremo, previa verificación del cumplimiento de las condiciones y requisitos establecidos por la ley.
- II. Las universidades privadas estarán autorizadas para expedir diplomas académicos. Los títulos profesionales con validez en todo el país serán otorgados por el Estado.
- III. En las universidades privadas, para la obtención de los diplomas académicos en todas las modalidades de titulación, se conformarán tribunales examinadores, que estarán integrados por docentes titulares, nombrados por las universidades públicas, en las condiciones establecidas por la ley. El Estado no subvencionará a las universidades privadas.

Artículo 95.

- I. Las universidades deberán crear y sostener centros interculturales de formación y capacitación técnica y cultural, de acceso libre al pueblo, en concordancia con los principios y fines del sistema educativo.
- II. Las universidades deberán implementar programas para la recuperación, preservación, desarrollo, aprendizaje y divulgación de las diferentes lenguas de las naciones y pueblos indígena originario campesinos.
- III. Las universidades promoverán centros de generación de unidades productivas, en coordinación con las iniciativas productivas comunitarias, públicas y privadas.

Artículo 96.

- I. Es responsabilidad del Estado la formación y capacitación docente para el magisterio público, a través de escuelas superiores de formación. La formación de docentes será única, fiscal, gratuita, intracultural, intercultural, plurilingüe, científica y productiva, y se desarrollará con compromiso social y vocación de servicio.
- II. Los docentes del magisterio deberán participar en procesos de actualización y capacitación pedagógica continua.
- III. Se garantiza la carrera docente y la inamovilidad del personal docente del magisterio, conforme con la ley. Los docentes gozarán de un salario digno.

Artículo 97.

La formación post-gradual en sus diferentes niveles tendrá como misión fundamental la cualificación de profesionales en diferentes áreas, a través de procesos de investigación científica y generación de conocimientos vinculados con la realidad, para coadyuvar con el desarrollo integral de la sociedad. La formación post-gradual será coordinada por una instancia conformada por las universidades del sistema educativo, de acuerdo con la ley.

2.12.3. LEY 070 AVELINO SIÑANI Y ELIZARDO PEREZ

2.12.3.1. ARTICULO 4 (FINES DE LA EDUCACIÓN)

1. Contribuir a la consolidación de la educación descolonizada, para garantizar un Estado Plurinacional y una sociedad del Vivir Bien con justicia social, productiva y soberana.
2. Formar integral y equitativamente a mujeres y hombres, en función de sus necesidades, particularidades y expectativas, mediante el desarrollo armónico de todas sus potencialidades y capacidades, valorando y respetando sus diferencias y semejanzas, así como garantizando el ejercicio pleno de los derechos fundamentales de todas las personas y colectividades, y los derechos de la Madre Tierra en todos los ámbitos de la educación.
3. Universalizar los saberes y conocimientos propios, para el desarrollo de una educación desde las identidades culturales.

4. Fortalecer el desarrollo de la intraculturalidad, interculturalidad y el plurilingüismo en la formación y la realización plena de las bolivianas y bolivianos, para una sociedad del Vivir Bien. Contribuyendo a la consolidación y fortalecimiento de la identidad cultural de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, comunidades interculturales y afro bolivianas, a partir de las ciencias, técnicas, artes y tecnologías propias, en complementariedad con los conocimientos universales.
5. Contribuir a la convivencia armónica y equilibrada del ser humano con la Madre Tierra, frente a toda acción depredadora, respetando y recuperando las diversas cosmovisiones y culturas.
6. Promover una sociedad despatriarcalizada, cimentada en la equidad de género, la no diferencia de roles, la no violencia y la vigencia plena de los derechos humanos.
7. Garantizar la participación plena de todas y todos los habitantes del Estado Plurinacional en la educación, para contribuir a la construcción de una sociedad participativa y comunitaria.
8. Promover la amplia reciprocidad, solidaridad e integración entre las naciones y pueblos indígena originario campesinos y afrodescendientes que luchan por la construcción de su unidad en el ámbito continental y mundial. Así como de las organizaciones sociales, estudiantiles y de las comunidades educativas.
9. Fortalecer la unidad, integridad territorial y soberanía del Estado Plurinacional, promoviendo la integración latinoamericana y mundial.
10. Contribuir a reafirmar el derecho irrenunciable e imprescriptible del territorio que le dé acceso al Océano Pacífico y su espacio marítimo, al Estado Plurinacional de Bolivia.
11. Impulsar la investigación científica y tecnológica asociada a la innovación y producción de conocimientos, como rector de lucha contra la pobreza, exclusión social y degradación del medio ambiente.

2.12.3.2. ARTICULO 5 (OBJETIVOS DE LA EDUCACIÓN)

1. Desarrollar la formación integral de las personas y el fortalecimiento de la conciencia social crítica de la vida y en la vida para Vivir Bien, que vincule la

teoría con la práctica productiva. La educación estará orientada a la formación individual y colectiva, sin discriminación alguna, desarrollando potencialidades y capacidades físicas, intelectuales, afectivas, culturales, artísticas, deportivas, creativas e innovadoras, con vocación de servicio a la sociedad y al Estado Plurinacional.

2. Desarrollar una formación científica, técnica, tecnológica y productiva, a partir de saberes y conocimientos propios, fomentando la investigación vinculada a la cosmovisión y cultura de los pueblos, en complementariedad con los avances de la ciencia y la tecnología universal en todo el Sistema Educativo Plurinacional.
3. Contribuir al fortalecimiento de la unidad e identidad de todas las ciudadanas y todos los ciudadanos como parte del Estado Plurinacional, así como a la identidad y desarrollo cultural de los miembros de cada nación o pueblo indígena originario campesino, y al entendimiento y enriquecimiento intercultural e intracultural dentro del Estado Plurinacional.
4. Promover la unidad del Estado Plurinacional respetando la diversidad, consolidando su soberanía política, económica, social y cultural, con equidad e igualdad de oportunidades y equiparación de condiciones para todas las personas.
5. Consolidar el Sistema Educativo Plurinacional con la directa participación de madres y padres de familia, de las organizaciones sociales, sindicales y populares, instituciones, naciones y pueblos indígena originario campesinos, afrobolivianos y comunidades interculturales en la formulación de políticas educativas, planificación, organización, seguimiento y evaluación del proceso educativo, velando por su calidad.
6. Contribuir al fortalecimiento de la seguridad, defensa y desarrollo del Estado Plurinacional, priorizando la educación en las fronteras para resguardar la soberanía.
7. Formar mujeres y hombres con identidad y conciencia de la diversidad territorial, económica, social y cultural del país, para consolidar la integración del Estado Plurinacional.

8. Cultivar y fortalecer el civismo, el diálogo intercultural y los valores éticos, morales y estéticos basados en la vida comunitaria y el respeto a los derechos fundamentales individuales y colectivos.
9. Desarrollar una conciencia integradora y equilibrada de las comunidades humanas y la Madre Tierra que contribuya a la relación de convivencia armónica con su entorno, asegurando su protección, prevención de riesgos y desastres naturales, conservación y manejo sostenible considerando la diversidad de cosmovisiones y culturas.
10. Garantizar el acceso a la educación y la permanencia de ciudadanas y ciudadanos en condiciones de plena igualdad y equiparación de condiciones.
11. Formular e implementar, desde todos los niveles de gobierno del Estado Plurinacional, programas sociales específicos que beneficien a las y los estudiantes con menos posibilidades económicas para que accedan y permanezcan en el sistema educativo, mediante recursos económicos, programas de alimentación, vestimenta, transporte y material escolar; en áreas dispersas con residencias estudiantiles y se estimulará con becas a las y los estudiantes de excelente aprovechamiento en todos los niveles del Sistema Educativo Plurinacional.
12. Formar una conciencia productiva, comunitaria y ambiental en las y los estudiantes, fomentando la producción y consumo de productos ecológicos, con seguridad y soberanía alimentaria, conservando y protegiendo la biodiversidad, el territorio y la Madre Tierra, para Vivir Bien.
13. Implementar políticas educativas de formación continua y actualización de maestras y maestros en los subsistemas Regular, Alternativo y Especial del Sistema Educativo Plurinacional.
14. Desarrollar políticas educativas que promuevan el acceso y la permanencia de personas con necesidades educativas asociadas a discapacidad en el sistema educativo y sensibilizar a la sociedad sobre su atención integral, sin discriminación alguna.
15. Desarrollar programas educativos pertinentes a cada contexto sociocultural, lingüístico, histórico, ecológico y geográfico, sustentados en el currículo base de carácter intercultural.

16. Establecer procesos de articulación entre los subsistemas y la secuencialidad de los contenidos curriculares desde la educación inicial en familia comunitaria hasta la educación superior de formación profesional.
17. Implementar políticas y programas de alfabetización y postalfabetización integral de carácter intracultural, intercultural y plurilingüe, de formación para personas jóvenes y adultas que posibiliten la continuidad de sus estudios hasta el nivel de educación superior, de procesos de educación permanente orientados a la formación integral, el pensamiento crítico y la acción transformadora de la sociedad.
18. Garantizar integralmente la calidad de la educación en todo el Sistema Educativo Plurinacional, implementando estrategias de seguimiento, medición, evaluación y acreditación con participación social. En el marco de la soberanía e identidad plurinacional, plantear a nivel internacional indicadores, parámetros de evaluación y acreditación de la calidad educativa que respondan a la diversidad sociocultural y lingüística del país.
19. Desarrollar una educación cívica, humanística, histórica, cultural, artística y deportiva orientada al ejercicio pleno de deberes y derechos ciudadanos en el marco de la Constitución Política del Estado y la declaración Universal de los Derechos Humanos.
20. Promover la investigación científica, técnica, tecnológica y pedagógica en todo el Sistema Educativo Plurinacional, en el marco del currículo base y los currículos regionalizados.
21. Promover y garantizar la educación permanente de niñas, niños y adolescentes con discapacidad o con talentos extraordinarios en el aprendizaje bajo la misma estructura, principios y valores del Sistema Educativo Plurinacional.
22. Implementar políticas y programas de atención integral educativa a poblaciones vulnerables y en condiciones de desventaja social.

2.12.4. CAPITULO 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.

Artículo 75. (Mecanismos de la gestión educativa).

Los mecanismos de la gestión educativa se crean considerando los criterios de área geográfica, piso ecológico, sociocultural, territorial, histórico y lingüístico, respondiendo a las necesidades de cada contexto.

Artículo 76. (Estructura administrativa y gestión del sistema educativo plurinacional).

La administración y gestión se organiza en:

- a) Nivel Central.
- b) Nivel Departamental.
- c) Nivel Autonómico.

Artículo 77. (Nivel central de la gestión del sistema educativo plurinacional).

Conformado por las siguientes instancias:

1. Ministerio de Educación y sus Viceministerios, como máxima autoridad educativa, responsable de las Políticas y Estrategias educativas del Estado Plurinacional y de las políticas de administración y gestión educativa y curricular.
2. Entidades Desconcentradas, de directa dependencia del Ministerio de Educación.

Artículo 78. (Nivel departamental de la gestión del sistema educativo plurinacional).

Conformado por las siguientes instancias:

a) Direcciones Departamentales de Educación - DDE, entidades descentralizadas del Ministerio de Educación, responsables de la implementación de las políticas educativas y de administración curricular en el departamento, así como la administración y gestión de los recursos en el ámbito de su jurisdicción, funciones y competencias establecidas en la normatividad.

b) Cada Dirección Departamental tendrá bajo su dependencia la:

- i. Subdirección de Educación Regular.
- ii. Subdirección de Educación Superior de Formación Profesional.
- iii. Subdirección Educación Alternativa y Especial.

c) Direcciones Distritales Educativas, dependientes de las Direcciones Departamentales, responsables de la gestión educativa y administración curricular en el ámbito de su jurisdicción, de acuerdo a sus funciones y competencias definidas por la normatividad.

d) Direcciones de Núcleo, dependiente de las Direcciones Distritales, responsables de la gestión educativa y administración curricular en el ámbito de su Núcleo Educativo, de acuerdo a sus funciones y competencias definidas por la normatividad.

e) Direcciones de Unidad Educativa, dependiente de las Direcciones de Núcleo, responsables de la gestión educativa y administración curricular en la Unidad Educativa correspondiente, de acuerdo a sus funciones y competencias definidas por la normatividad.

Artículo 79. (Designación y funciones).

1. Las y los Directores y Subdirectores Departamentales serán designados por el Ministerio de Educación, como resultado de concurso de méritos y examen de competencia en el marco del reglamento del escalafón y la reglamentación respectiva emanada del Ministerio de Educación.

2. Las y los Directores Distritales de Educación serán designados por las y los Directores Departamentales de Educación, como resultado de concurso de méritos y examen de competencia en el marco del reglamento del escalafón y la reglamentación respectiva emanada del Ministerio de Educación.

3. Las y los Directores de Núcleo y Unidades Educativas serán designados por las y los Directores Distritales de Educación, como resultado de concurso de méritos y examen de competencia en el marco del reglamento del escalafón y la reglamentación respectiva emanada del Ministerio de Educación.

4. Las designaciones serán de carácter periódico sobre la base de reglamento específico.

CAPITULO III MARCO METODOLOGICO

CAPITULO III

MARCO METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1. TIPO DE INVESTIGACION

De acuerdo a la dimensión temporal y finalidad de la investigación, el tipo de estudio que fue efectuado es una **INVESTIGACION DESCRIPTIVA** de corte transaccional o transversal de tal manera que este tipo de investigación nos llevó a profundizar en la comprensión de las relaciones o vínculos que existían entre los elementos que componen el objeto de estudio, en ese sentido a continuación se detalla las particularidades metodológicas del presente trabajo investigado.

DESCRIPTIVA

“Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente.” (TAMAYO, 2006, pág. 35)

DE CORTE TRANSACCIONAL O TRANSVERSAL

Es como tomar una fotografía de algo que sucede, pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, categorías, objetos, situaciones, comunidades o eventos.

“Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (HERNANDEZ, 2003, pág. 207)

3.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a la investigación, el presente trabajo se basa en el enfoque “MIXTO”. De manera que se recolecto datos para aprobar la hipótesis basados en la recolección de información, con la manipulación cuantitativa y cualitativa se realizó un mismo estudio, con el enfoque cuantitativo se desarrolló y se aplicó los resultados numéricos utilizando con las técnicas e instrumentos y con el enfoque cualitativo se aplicó para refinar las preguntas de investigación y su interpretación de las respuestas obtenidas.

El enfoque mixto representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (MONJE, 2011, pág. 13)

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación tiene el diseño “No Experimental” es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de investigar los hechos tales como se presenta en la realidad.

SEGÚN (KERLINGER, 1979, pág. 116)

“La investigación no experimental o ex post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones.”

3.3.1. FASES DE LA INVESTIGACION

a) Recolección de la información: Se realizó previamente un diagnóstico en la Unidad Educativa Villa Tunari de la ciudad de El Alto para detectar uno de los problemas a ser resueltos, por lo que se determinó seleccionar como problema el de la gestión administrativa, pasando a formular los objetivos, el planteamiento del problema, la elaboración del marco teórico.

b) De la misma manera se elaboraron los instrumentos que permitieran recolectar información del personal de la Unidad Educativa.

c) Plan de procesamiento de datos o información: Una vez recogido los datos mediante los instrumentos, se procedió a organizar mediante la clasificación y tabulación; de acuerdo a las variables y en función a las unidades de análisis.

d) Cuadros gráficos estadísticos: Para representar gráficamente los resultados obtenidos, se utilizaron gráficos pertinentes a las encuestas; tales como ser histogramas y diagrama de barras.

e) Análisis documental: De acuerdo a los resultados obtenidos los instrumentos fueron analizados en base al marco teórico.

f) Conclusiones y recomendaciones: En base a toda la información recabada se procedió a la redacción de las conclusiones y recomendaciones de la investigación en función a los objetivos propuestos.

3.4. UNIVERSO O POBLACION

Según los objetivos planteados, se hace necesario determinar los sujetos que participan en el estudio. En tal sentido, la definición de términos será la base para clarificar quienes serán los participantes en el desarrollo de la investigación.

Según (RAMIREZ J. , 1963, pág. 76)

El universo es la que reúne al individuo, objeto que pertenecen a una misma clase por poseer características similares, pero con la diferencia que se refiere a un conjunto limitado por el ámbito del estudio a realizar, entonces, la población en estudio forma parte del universo, más no se confunde con él.

La población con la cual se trabajó en general es de 1372, plantel administrativo 3, profesores 52 y del consejo educativo comunitario 5.

3.5. MUESTRA

Establece que "la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible". (ARIAS, 2006, pág. 89)

Se utilizó la muestra NO PROBABILÍSTICA por lo cual se sacó un muestreo alazar a los cuales se los aplico el instrumento.

En ese sentido, para el caso del plantel docente se aplicó el muestreo no probabilístico, en su forma aleatoria simple dado que es un método más sencillo y más utilizado en las investigaciones, ya que se caracteriza por qué cada unidad integra la población de estudio tiene la misma probabilidad equitativa de ser incluido en la muestra.

3.6. TIPO DE MUESTRA (NO PROBABILISTICA)

Las muestra no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra. aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base de fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de la persona o un grupo de personas. (HERNANDEZ, 1998, pág. 206)

Por tanto de los 55 profesores que prestan servicios en la Unidad Educativa “Villa Tunari” se ha seleccionado al azar cada uno de los individuos a través de la utilización de una tabla de números aleatorios, constituyéndose de esta manera la muestra que está integrada por 24 profesores que representa a la totalidad de la población del personal docente, representando el 44 %, como podemos observar en el cuadro respectivo.

Mientras que para el caso personal administrativo se trabajó con todo el universo de 3 personas, así como también en la Junta Escolar se trabajó con todo el universo, 5 personas. Es decir que en ambos casos participan el 100% de la población objeto de estudio.

CUADRO 2

Población y muestra de estudio

Elementos	Población	Muestra	Total	%
Dirección Administrativa	3	3	3	100%
Docentes	55	24	24	44%
Consejo Educativo Comunitario	5	5	5	100%

FUENTE: Elaboracion propia.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Se diseñaran y/o utilizaran las siguientes técnicas e instrumentos como fuentes y/o registro de la información:

- **Observación** se realizara a los ambientes de la unidad educativa para ver la planificación, organización, dirección y control.
- **Cuestionario** se aplicara a directores, docentes, administrativos y estudiantes de la Unidad Educativa Villa Tunari con el propósito de describir y caracterizar la problemática del enfoque gerencial y su incidencia en la gestión institucional.

“Un instrumento de recolección de datos e información es un recurso metodológico que se materializa mediante un dispositivo o formato (impreso o digital) que se utiliza para obtener, registrar o almacenar los aspectos relevantes del estudio o investigación recabadas de las fuentes indagadas.”

**CUADRO No.
3**

**Técnicas e
instrumentos**

TÉCNICA	INSTRUMENTO
Encuesta	Cuestionario

FUENTE: Elaboración propia.

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.

“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.”

El cuestionario fue estructurado a escala. Tales cuestionarios se aplicaron a la dirección administrativa, la junta escolar y a los profesores del nivel secundario de la Unidad Educativa Villa Tunari de la gestión 2016 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, al personal docente y a los padres de familia; considerando para ello los objetivos y variables de la investigación.

“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”.

En este sentido, se consideró pertinente utilizar las categorías de Siempre (Si), A veces (Aces) y Nunca (No) 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.

Para la organización de ítems (preguntas) se clasificaron los mismos en unidades de análisis.

Las unidades de análisis en el cuestionario dirigido al Plantel administrativo son:

- ✓ En relación a los factores que inciden negativamente en la administración educativa.
- ✓ Esta unidad de análisis está conformada por tres preguntas destinadas a obtener información sobre el conocimiento y manejo de la administración escolar en la Unidad Educativa Villa Tunari de la ciudad de El Alto.
- ✓ En relación a los factores administrativos que favorecen a la eficiencia interna. Conformada por cuatro preguntas destinadas a obtener información sobre el tipo de administración educativa adoptado por el plantel administrativo en la unidad educativa.

- ✓ En relación a la organización administrativa. Consta de cinco preguntas destinadas a conocer la aplicación de los conocimientos administrativos en la Unidad Educativa por parte del plantel administrativo.

Las unidades de análisis en el cuestionario dirigido al Plantel docente son:

- ✓ En relación a los factores que inciden negativamente en la administración educativa. Se recaba información respecto al trabajo coordinado y participativo con la comunidad educativa a través de tres preguntas.
- ✓ En relación a los factores administrativos que favorecen a la eficiencia interna. Conformada por cinco preguntas destinadas a obtener información sobre la participación en la elaboración del POA.
- ✓ En relación a la organización administrativa. Para conocer la participación de los actores educativos, en esta unidad de análisis se plantean tres preguntas.

El cuestionario para los padres de familia tiene tres unidades de análisis:

- ✓ En relación a los factores que inciden negativamente en la administración educativa. Destinada a recabar información sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales mediante cuatro preguntas.
- ✓ En relación a los factores administrativos que favorecen a la eficiencia interna. Consta de cinco preguntas para obtener información sobre el cumplimiento de objetivos de desarrollo curricular.
- ✓ En relación a la organización administrativa. En esta unidad de análisis se plantean tres preguntas para conocer el cumplimiento de objetivos de relación en la Unidad Educativa.

3.8. Validación de los instrumentos

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

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

- ✓ Para el caso de la dirección administrativa: la validez del cuestionario se comprobó a través de la técnica de juicios de expertos, con la finalidad de esclarecer los criterios en torno al contenido y la eficacia en función de los objetivos de la investigación. Sobre la base de juicios expertos, se elaboró la versión definitiva de los cuestionarios.
- ✓ Para el caso del plantel docente del total de 24 docentes se aplicó la prueba piloto a 12 maestros del establecimiento seleccionados al azar, esto con la intención de observar si el instrumento responde a los objetivos establecidos en la investigación, para posteriormente elaborar una versión definitiva del cuestionario destinado al plantel docente.
- ✓ Para el caso de la junta escolar, la validez del cuestionario se comprobó a través de la técnica de la prueba piloto, donde el instrumento fue aplicado a cinco padres de familia escogidos al azar, los que forman parte del Consejo Escolar, de esa forma, se realizó la revisión de cada pregunta en relación a los ítems de las variables, se seleccionaron preguntas que garanticen la recolección de información para la investigación.

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

CAPITULO IV PRESENTACION DE RESULTADOS

CAPITULO IV

PRESENTACION DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En el presente capitulo 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.

Resultados de los datos obtenidos de la aplicación de los respectivos instrumentos tanto a autoridades administrativas, personal docente y consejo educativo comunitario:

- En relación a los factores que inciden en la administración
- En relación a los factores administrativos que favorecen a la eficiencia interna
- En relación a la organización administrativa

En cada caso se tomo en cuenta tres categorías de la escala de Licker y son Siempre, A veces y Nunca, ítems que constituyen un criterio que permita recabar información sobre la administración educativa en la unidad educativa.

Los ítems utilizados (Siempre, A veces y Nunca) declaran no sólo las dos posturas extremas, sino también las intermedias. A medida que la escala gane en sensibilidad, ganará también en precisión. 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 al Personal Administrativo, Docente y Junta Escolar; datos que a continuación se presentan:

4.1.1. RESULTADOS DE LAS AUTORIDADES ADMINISTRATIVAS

TABLAS Y GRAFICOS

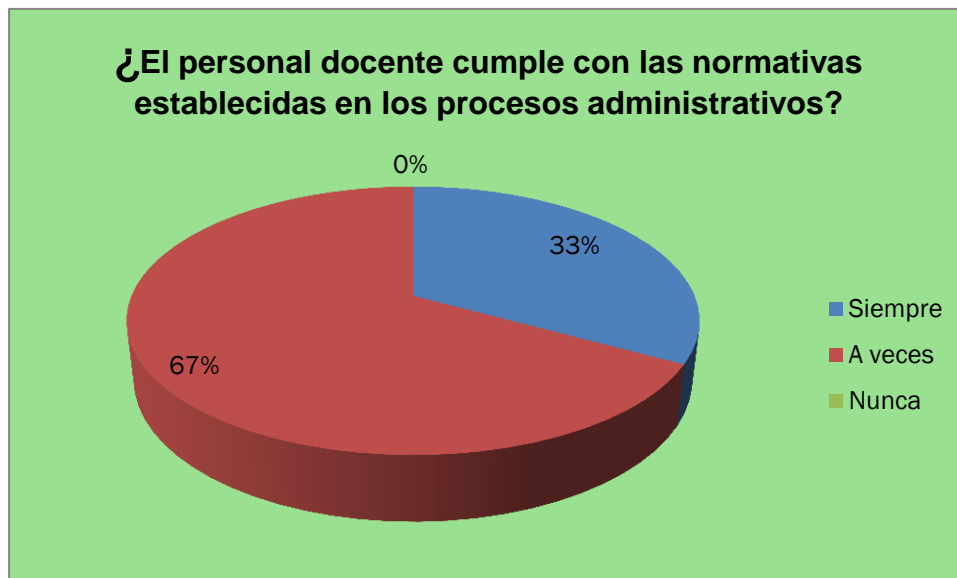
Los resultados de esta investigación se presentan en gráficos y cuadros estadísticos, basadas en una información obtenida a través del cuestionario que es un instrumento elaborado y están integrados en base a las variables.

1. ¿El personal docente cumple con las normativas establecidas en los procesos administrativos?

CUADRO No. 1

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	1	33%
A veces	2	67%
Nunca	0	0%
TOTAL	3	100%

GRÁFICO No. 1



Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

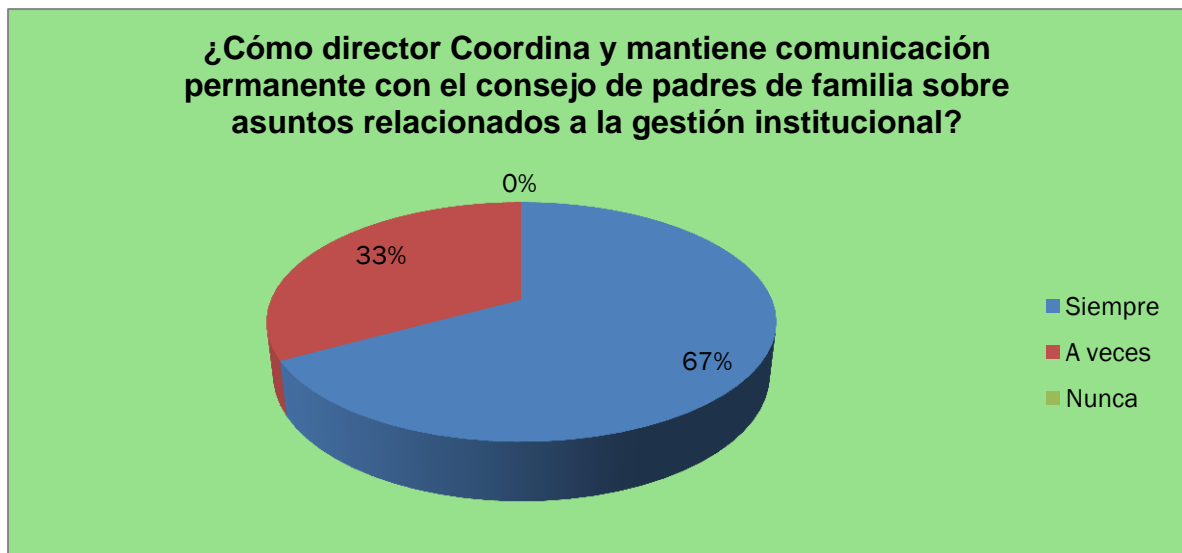
Como podemos observar en la gráfica, en versión de las autoridades administrativas los resultados muestran que el 33% de los administrativos considera que el personal docente siempre cumple con las normativas establecidas en el proceso de organización y administración; mientras la mayoría, el 67% considera que a veces los maestros cumplen. Por lo que es importante considerar que los maestros deben dar cumplimiento, en su mayoría, a los lineamientos administrativos ya que forman parte de la institución educativa.

2. **¿Cómo director Coordina y mantiene comunicación permanente con el consejo de padres de familia sobre asuntos relacionados a la gestión institucional?**

CUADRO No. 2

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentaje)
Siempre	2	67%
A veces	1	33%
Nunca	0	0%
TOTAL	3	100%

GRÁFICO No. 2



Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Según los resultados obtenidos, el 67% de las autoridades administrativas indica que siempre ha existido comunicación permanente con el consejo de padres de familia en asuntos relacionados a la Unidad Educativa, mientras que el 33% opina que a veces.

Por tanto, desde el punto de vista de las autoridades, las acciones y actividades que se desarrollan en la Unidad Educativa son comunicadas y coordinadas oportunamente, además de coordinar permanentemente de forma participativa, sin embargo se debe considerar el 33% ya que representa una deficiencia.

3. **¿Se prevé y organiza el material y los equipos para el desarrollo de las actividades escolares?**

CUADRO No. 3

CATEGORIAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
	ABSOLUTA	(Porcentajes)
Siempre	1	33%
A veces	2	67%
Nunca	0	0%
TOTAL	3	100%

GRÁFICO No. 3



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

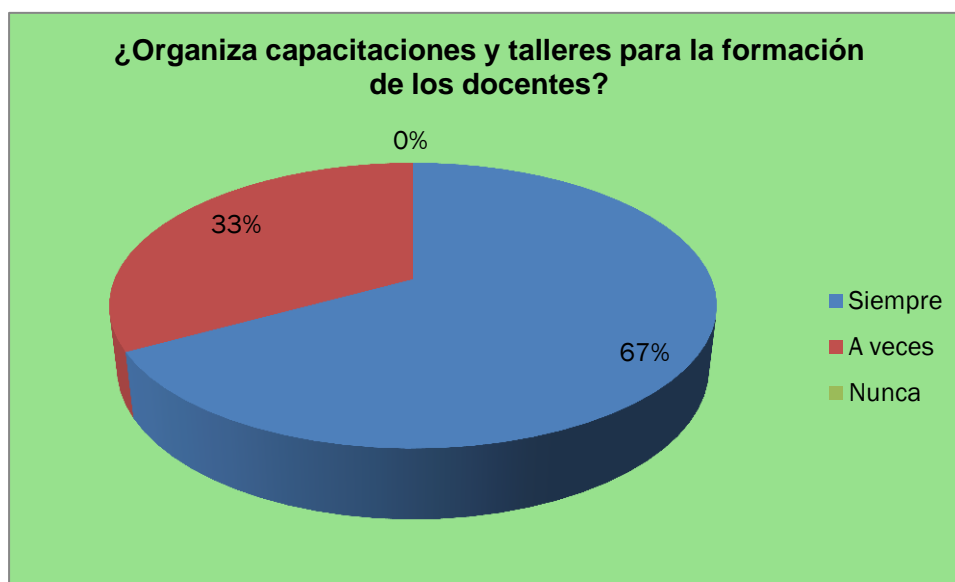
En relación a la oportuna organización del material y equipos pedagógicos necesarios para el desarrollo de las actividades escolares, el gráfico muestra que la mayoría de los encuestados opina que a veces, representando el 67% y señalan que se toma provisiones al respecto; mientras que el 33% opina que siempre ha existido dicha organización. Si bien es cierto que de alguna manera se considera las respectivas provisiones respecto al equipamiento y la organización de los materiales para la actividad educativa, es importante realizar el ajuste y la optimización correspondiente.

4. ¿Organiza capacitaciones y talleres para la formación de los docentes?

CUADRO No. 4

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	2	67%
A veces	1	33%
Nunca	0	0%
TOTAL	3	100%

GRÁFICO No. 4



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

El cuadro precedente, nos muestra que del total de miembros de autoridades administrativas, el 67% de los encuestados consideran que siempre se da capacitaciones para los docentes; mientras que el 33% indica que solo a veces se da capacitaciones para docentes, lo cual indica que debido a esto estas metas no pueden estar siendo alcanzadas.

Pues, es imperativo que las autoridades educativas que conducen y dirigen las unidades educativas deben precisar dar capacitaciones y perfeccionamiento docente, para el éxito de la formación integral del educando.

5. ¿Se formulan con claridad objetivos y metas para la calidad institucional?

CUADRO No. 5

CATEGORIAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
	ABSOLUTA	(Porcentajes)
Siempre	3	100%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	3	100%

GRÁFICO No. 5



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

En el presente gráfico se presentan los resultados acerca de la formulación clara y precisa de los objetivos y metas a ser alcanzadas en el ámbito institucional, aspecto importante en la organización y planificación en las instituciones educativas.

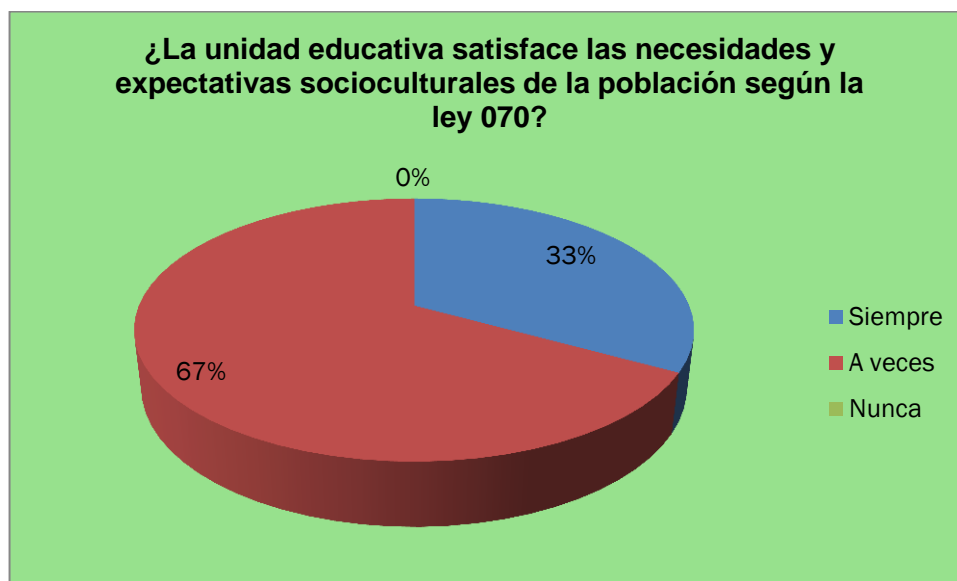
Los datos obtenidos nos muestra que el 100% de los encuestados coinciden al señalar que siempre se formula con claridad los objetivos y metas a ser logradas en el ámbito institucional, aspecto que se debe ponderar en las acciones que emprenden nuestras autoridades educativas, pues ello contribuye a mejorar el desarrollo institucional de las unidades educativas.

6. **¿La unidad educativa satisface las necesidades y expectativas socioculturales de la población según la ley 070?**

CUADRO No. 6

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	1	33%
A veces	2	67%
Nunca	0	0%
TOTAL	3	100%

GRÁFICO No. 6



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

De acuerdo a los datos obtenidos podemos observar que el 67% de nuestros encuestados indican que a veces la institución educativa satisface las necesidades y expectativas socioculturales de la comunidad según la ley 070; mientras que el 33% de la población de autoridades indican que siempre se satisface las necesidades y expectativas de la comunidad según la ley 070.

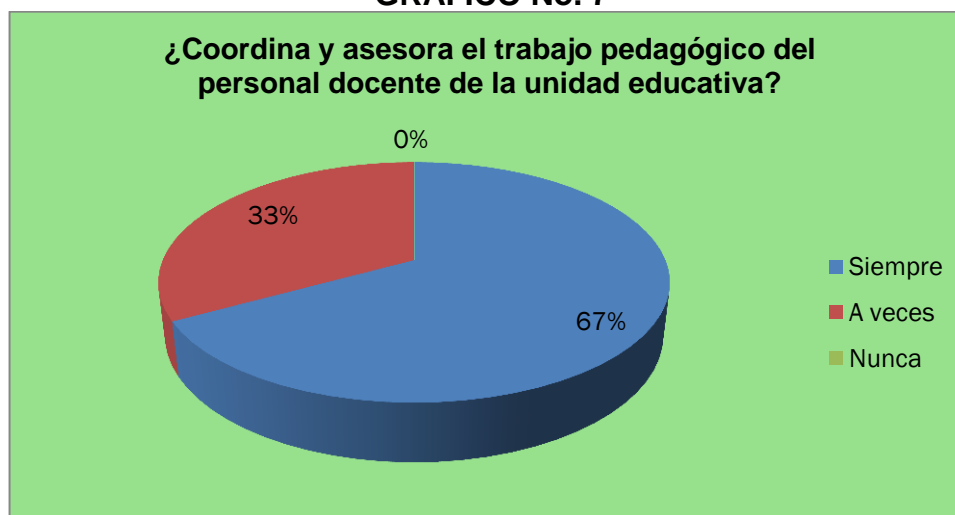
En considerar la satisfacción de las expectativas socioculturales de la comunidad del entorno externo a la Unidad Educativa es muy importante, dado que existe una permanente interacción, por lo que se debe prestar atención a este aspecto.

7. ¿Coordina y asesora el trabajo pedagógico del personal docente de la unidad educativa?

CUADRO No. 7

CATEGORIAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
	ABSOLUTA	(Porcentajes)
Siempre	2	67%
A veces	1	33%
Nunca	0	0%
TOTAL	3	100%

GRÁFICO No. 7



Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Según nuestros datos obtenidos se puede evidenciar que el 67% de nuestros encuestados consideran que siempre se coordina y asesora el trabajo pedagógico de la institución; siendo que el 33% dice que solo a veces se realiza esta coordinación.

No es posible que de las autoridades educativas dejen de coordinar y asesorar el trabajo pedagógico, pues son ellos los indicados y primeros en emprender y ejemplificar permanentemente el desarrollo de la actividad pedagógica y no sólo la actividad y tarea administrativa.

8. ¿Planifica, dirige, controla y supervisa acciones pedagógicas administrativas?

CUADRO No. 8

CATEGORIAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
	ABSOLUTA	(Porcentajes)
Siempre	1	33%
A veces	2	67%
Nunca	0	0%
TOTAL	3	100%

GRÁFICO No. 8



Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

El cuadro y grafico precedente, nos muestra que los resultados obtenidos por orden de importancia es que el 67% de las autoridades administrativas opinan que a veces realizan la planificación, dirección, control y supervisión de las acciones pedagógicas y administrativas en la Unidad Educativa, por el contrario el 33% indican que siempre se realiza esta acción pedagógica.

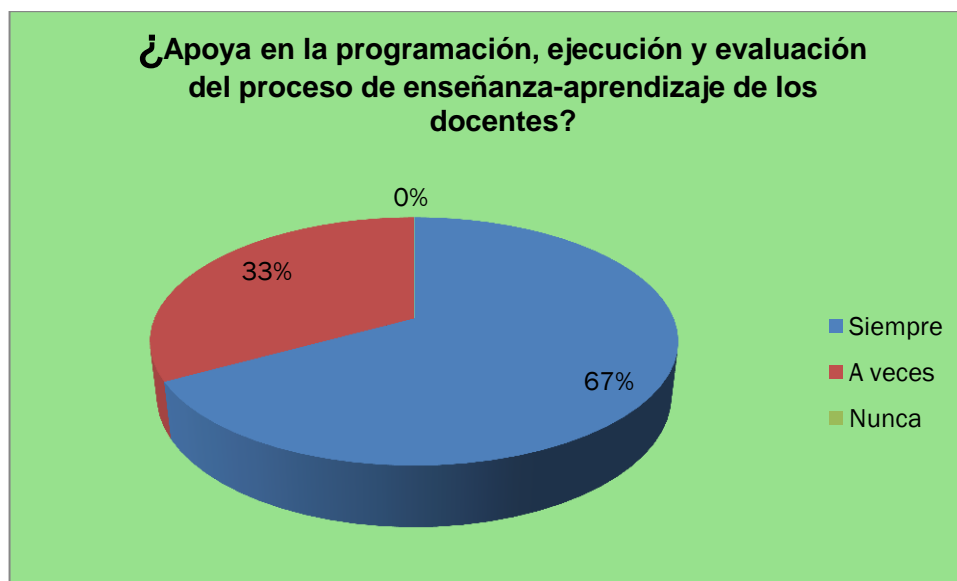
Por los datos obtenidos, podemos aseverar que las autoridades educativas se descuidan o no prestan la debida atención a la implementación del proceso administrativo en cuanto a las acciones pedagógicas, siendo ello esencial en el proceso de formación integral del individuo.

9. ¿Apoya en la programación, ejecución y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje de los docentes?

CUADRO No. 9

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	2	67%
A veces	1	33%
Nunca	0	0%
TOTAL	3	100%

GRÁFICO No. 9



Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

En función a los resultados obtenidos podemos apreciar que el 67% de los encuestados consideran que siempre apoyan en la programación, ejecución y evaluación del proceso enseñanza y aprendizaje de los docentes; mientras que un porcentaje menor de 33% indican que a veces se realiza este apoyo.

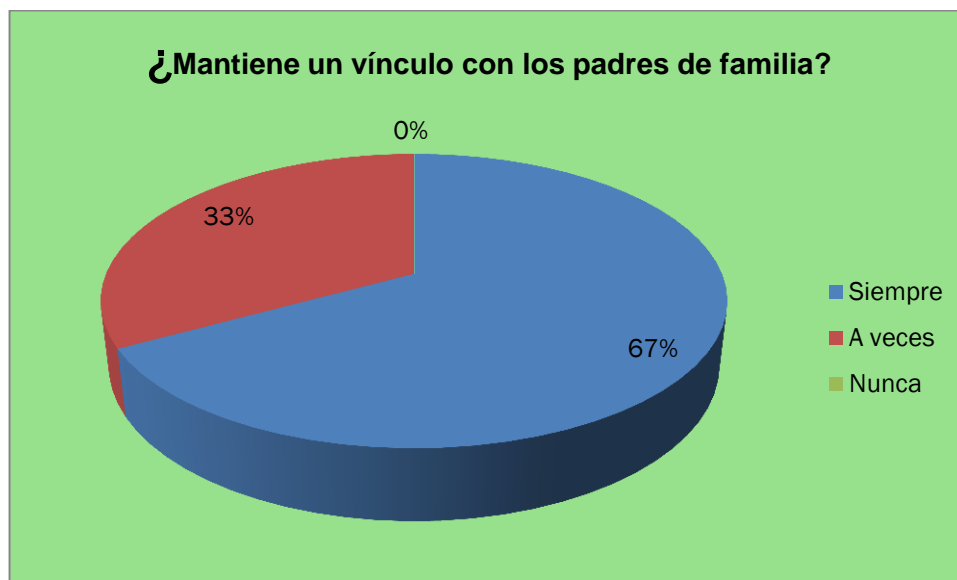
Ello, nos permite plantear que las autoridades educativas deben necesariamente apoyar y facilitar los procesos de aprendizaje no solamente de los alumnos sino también de los docentes.

10. ¿Mantiene un vínculo con los padres de familia?

CUADRO No. 10

CATEGORIAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
	ABSOLUTA	(Porcentajes)
Siempre	2	67%
A veces	1	33%
Nunca	0	0%

TOTAL	3	100%
--------------	----------	-------------

GRÁFICO No. 10

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

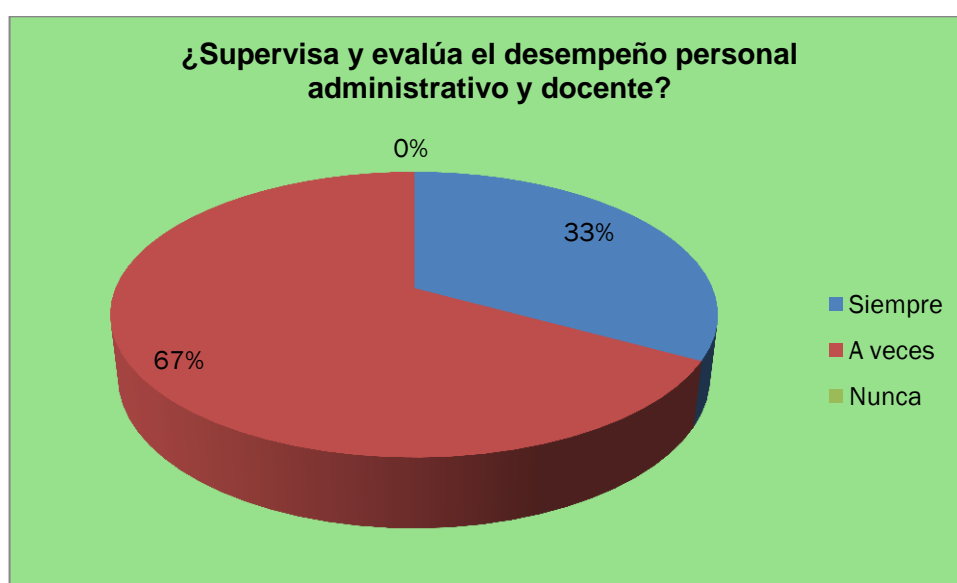
En el ámbito de las relaciones humanas, las mismas deben ser cordiales, amenas y respetuosas en relación a los padres de familia y toda la comunidad educativa. En consecuencia, los datos muestran que el 67% señalan que siempre es posible establecer un diálogo cordial y ameno con los padres de familia y la comunidad; mientras que el 33% opina que a veces se mantiene buenas relaciones humanas y comunicacionales con los actores de la comunidad educativa y su entorno, aspecto que no se debe descuidar.

11. ¿Supervisa y evalúa el desempeño personal administrativo y docente?

CUADRO No. 11

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	1	33%
A veces	2	67%
Nunca	0	0%
TOTAL	3	100%

GRÁFICO No. 11



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Según nuestros datos obtenidos el 67% de los encuestados consideran que a veces se supervisa y evalúa el desempeño del personal a su cargo; por el contrario el 33% indica que siempre se realiza esta actividad. Estos datos nos revelan que las autoridades educativas deben corregir sus acciones en la supervisión y evaluación del desempeño laboral del personal a su cargo, aspecto fundamental e irrenunciable de todo quien desarrolla la actividad administrativa en educación.

4.1.2. RESULTADOS OBTENIDOS DEL PERSONAL DOCENTE

12. ¿Participa en la elaboración y planificación del Plan Operativo Anual (POA)?

CUADRO No. 12

CATEGORIAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
	ABSOLUTA	(Porcentajes)
Siempre	10	42%
A veces	10	42%
Nunca	4	16%
TOTAL	24	100%

GRÁFICO No. 12



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

La grafica precedente nos muestra que del total de los profesores que conforman el plantel docente de la Unidad Educativa, coinciden en un 42% que siempre participan en la elaboración de POA, y 42% a señalan que a veces participan de la elaboración y planificación del POA; mientras que el 16% indica que nunca

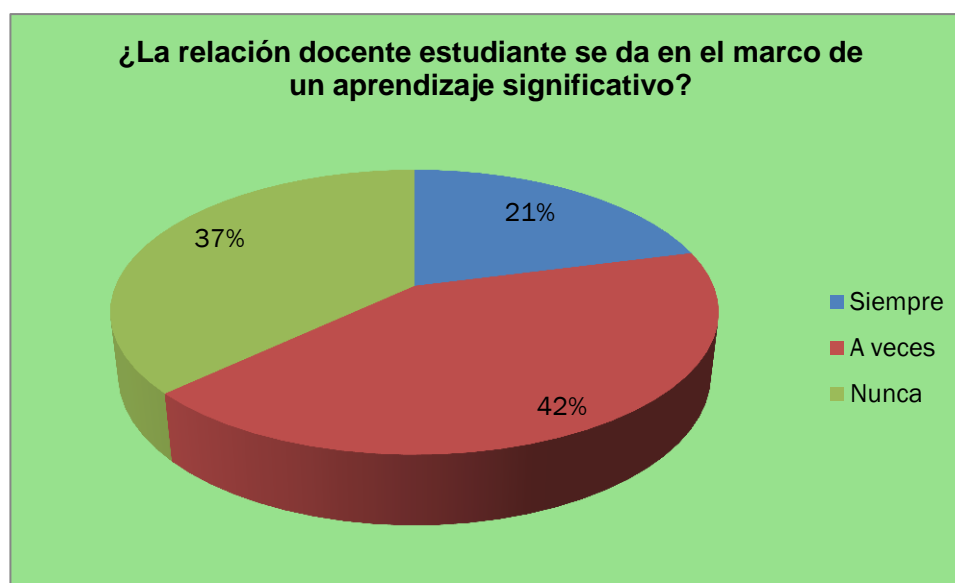
participan de esa actividad de planificación. Podemos concluir que menos del 50% del personal docente afirman que no participan de esta actividad tan importante en la vida institucional de las unidades educativas.

13. **¿La relación docente estudiante se da en el marco de un aprendizaje significativo?**

CUADRO No. 13

CATEGORIAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
	ABSOLUTA	
Siempre	5	21%
A veces	10	42%
Nunca	9	37%
TOTAL	24	100%

GRÁFICO No. 13



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

De acuerdo a nuestros datos obtenidos del personal docente, podemos observar que el 42% indican que a veces se da la relación docente estudiante en el proceso enseñanza y aprendizaje con los alumnos, el 37% establece que nunca se da este

proceso, finalmente el 21% indica que siempre se logra establecer una relación docente estudiante.

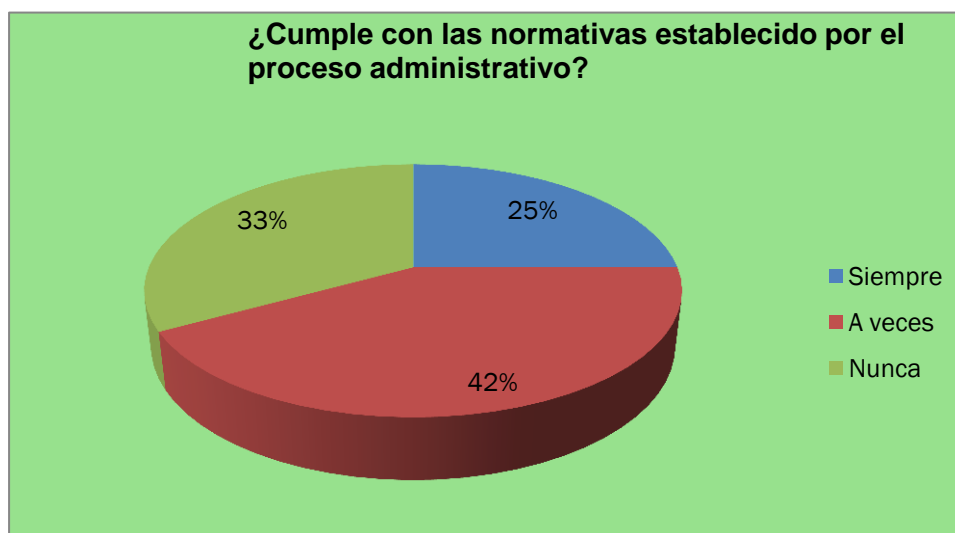
Es importante que los profesores desarrollen una relación docente estudiante con los estudiantes dentro el marco del respeto y la consideración personalizada en los procesos de enseñanza y aprendizaje fuera y dentro de la unidad educativa.

14. ¿Cumple con las normativas establecido por el proceso administrativo?

CUADRO No. 14

CATEGORIAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
	ABSOLUTA	(Porcentajes)
Siempre	6	25%
A veces	10	42%
Nunca	8	33%
TOTAL	24	100%

GRÁFICO No. 14



Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Según nuestros datos de la gráfica muestra que el 42% de nuestros maestros encuestados indican que a veces se cumple con las normativas administrativos

establecidos por la Unidad Educativa y las autoridades superiores; mientras que el 33% considera que nunca se da el cumplimiento de las normativas administrativas, y por último el 25% opina que siempre se cumple con los lineamientos administrativos.

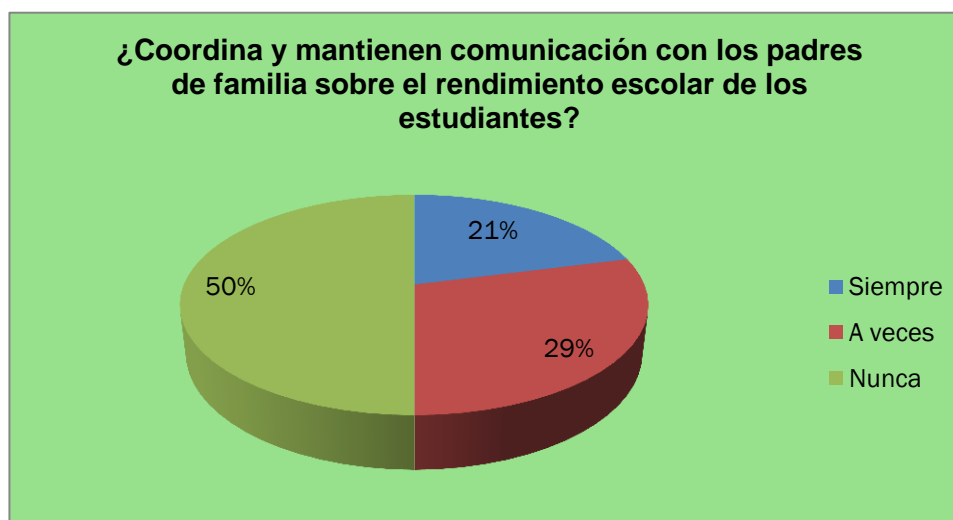
Estos datos informativos nos debe llamar la atención, dado que no es posible que los educadores desarrollen sus actividades en las unidades educativas sin apego a las normas y reglamentaciones de carácter administrativas.

15. ¿Coordina y mantienen comunicación con los padres de familia sobre el rendimiento escolar de los estudiantes?

CUADRO No. 15

CATEGORIAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
	ABSOLUTA	(Porcentajes)
Siempre	5	21%
A veces	7	29%
Nunca	12	50%
TOTAL	24	100%

GRÁFICO No. 15



Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

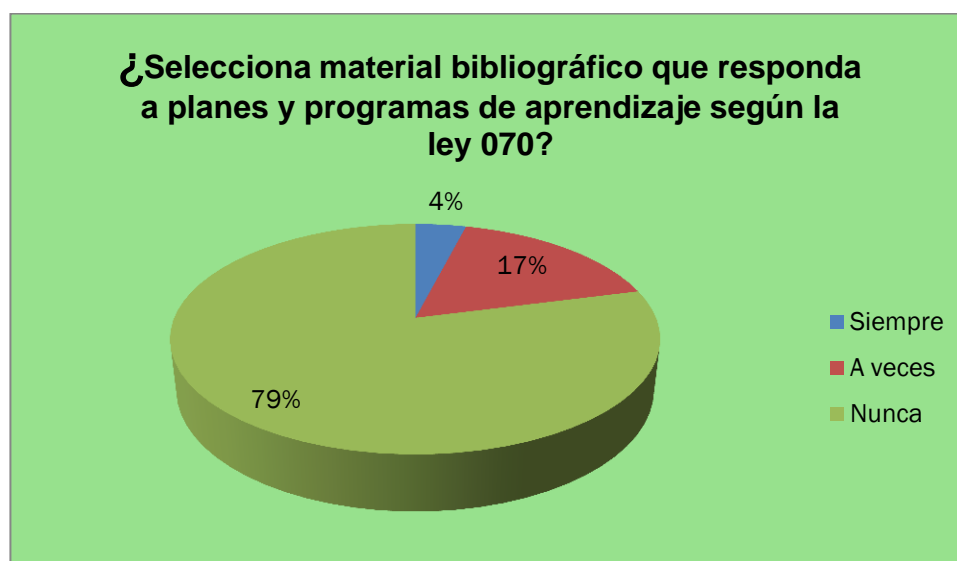
En relación a la comunicación establecida con los padres de familia acerca de la conducta y el rendimiento escolar alcanzado por sus hijos, el 50% indica que nunca ha existido tal comunicación, por el contrario el 29% opina que a veces se coordina y se mantienen comunicación permanente, finalmente el 21% opina que siempre se ha podido establecer una comunicación con los maestros sobre el rendimiento escolar de sus hijos.

16. ¿Selecciona material bibliográfico que responda a planes y programas de aprendizaje según la ley 070?

CUADRO No. 16

CATEGORIAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
	ABSOLUTA	(Porcentajes)
Siempre	1	4%
A veces	4	17%
Nunca	19	79%
TOTAL	24	100%

GRÁFICO No. 16



Fuente: laboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

En relación a la selección de material bibliográfico que responda a los planes y programas de estudio, se tiene que el 79% de los encuestados opinan que nunca se preocupan por reunir el suficiente material bibliográfico de consulta para el desarrollo de contenidos educativos siendo este porcentaje de mayor relevancia; mientras que un 17% indica que a veces y por último el 4% señala que siempre tienen la posibilidad de contar oportunamente con el material bibliográfico necesario.

Los datos nos muestran que lamentablemente, no se selecciona el material adecuado para los procesos de aprendizaje, a pesar de que en la actualidad existen mecanismos más prácticos y sencillos para la consulta bibliográfica.

17. ¿Participa activamente en las tareas curriculares y extracurriculares?

CUADRO No. 17

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	3	13%
A veces	14	58%
Nunca	7	29%
TOTAL	24	100%

GRÁFICO No. 17



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Nuestros datos obtenidos demuestran que el 58% de los maestros encuestados opinan que a veces participan de las tareas curriculares y extracurriculares de la Unidad Educativa, el 29% a veces y el 13% siempre participan activamente de las tareas emanadas en relación a los aspectos curriculares.

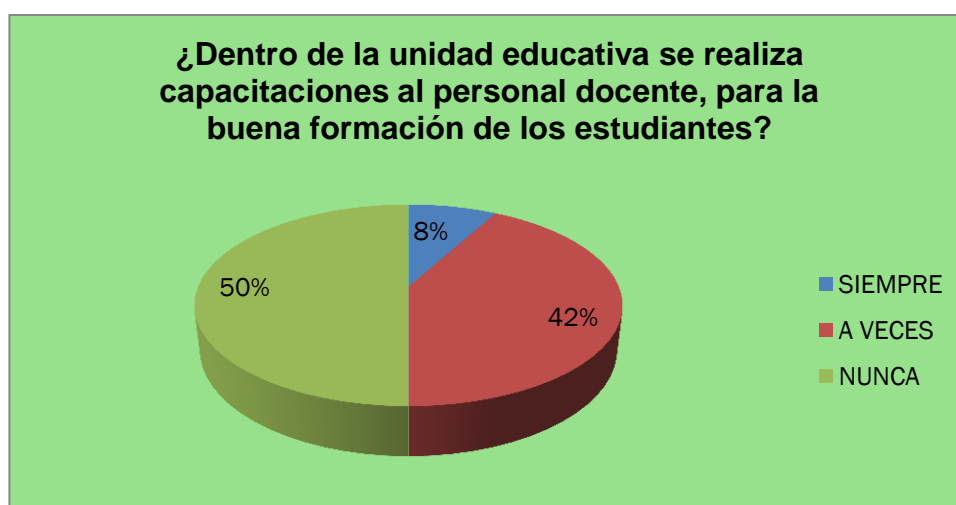
Estos datos obtenidos, nos indica que debemos enfatizar en la participación activa y dinámica de las actividades curriculares e incluso extracurricular que se programan dentro y fuera de la unidad educativa, dado la importancia en la formación integral de los alumnos.

18. ¿Dentro de la unidad educativa se realiza capacitaciones al personal docente, para la buena formación de los estudiantes?

CUADRO No. 18

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
SIEMPRE	2	8 %
A VECES	10	42%
NUNCA	12	50%
TOTAL	24	100%

GRÁFICO No. 18



Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

La grafica precedente, nos muestra que en relación a los eventos de capacitación docente y su contribución al mejoramiento del proceso enseñanza y aprendizaje de aula se tiene que el 50% de los encuestados señalan que nunca se percibe su contribución al mejoramiento educativo, mientras que el 42% opina a veces y el 8% siempre contribuyen al mejoramiento del proceso educativo. Esto significa que se debe realizar los ajustes necesarios en la temática y contenidos de los procesos de capacitación y perfeccionamiento docente.

19. ¿Participa de las reuniones convocadas por la dirección administrativa?

CUADRO No. 19

CATEGORIAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
	ABSOLUTA	(Porcentajes)
Siempre	6	25%
A veces	6	25%
Nunca	12	50%
TOTAL	24	100%

GRÁFICO No. 19



Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Nuestros datos son muy elocuentes, dado que indican que el 50% de los profesores consideran que nunca asisten a las reuniones convocadas por la dirección, siendo el 25% que comparten el mismo porcentaje las escalas de siempre y a veces es cuando participan en las reuniones convocadas por parte la autoridad administrativa.

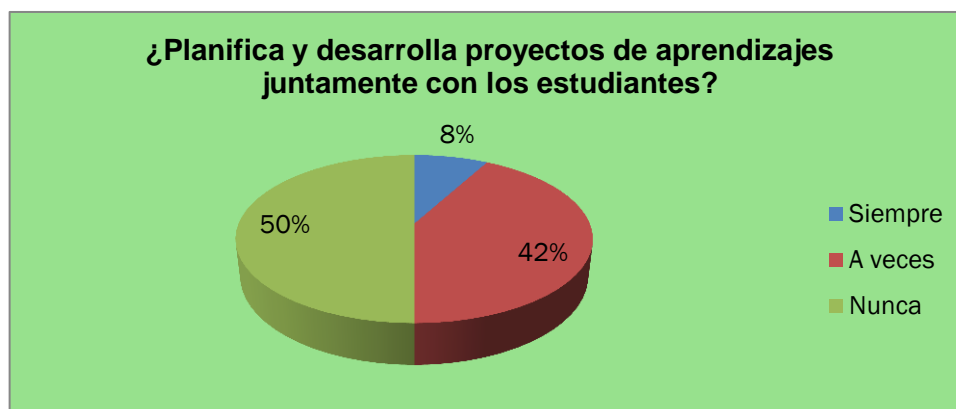
Los datos obtenidos son preocupantes, dado que el personal docente está obligado a participar de las reuniones convocadas por la dirección de la unidad educativa para tratar aspectos técnicos pedagógicos u otros que tienen que ver con el funcionamiento institucional adecuado de la organización escolar.

20. ¿Planifica y desarrolla proyectos de aprendizajes juntamente con los estudiantes?

CUADRO No. 20

CATEGORIAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
	ABSOLUTA	(Porcentajes)
Siempre	2	8%
A veces	10	42%
Nunca	12	50%
TOTAL	24	100%

GRÁFICO No. 20



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Según nuestros datos obtenidos podemos apreciar que el 50% indican que nunca consideran la participación de los estudiantes en la planificación y desarrollo de proyectos educativos a emprender, mientras que el 42% opina que a veces y el 8% indica que siempre planifican y desarrollan proyectos de aprendizaje con la participación de los alumnos.

Es importante señalar que, la participación o elaboración conjunta de los proyectos educativos de aula y otros es vital para obtener procesos de aprendizajes satisfactorios y provechosos en la formación integral de los educandos; por lo que esta situación se debe corregir a la brevedad posible.

21. ¿Coordina la planificación del aula con el consejo de profesores de su mismo nivel?

CUADRO No. 21

CATEGORIAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
	ABSOLUTA	(Porcentajes)
Siempre	6	25%
A veces	8	33%
Nunca	10	42%
TOTAL	24	100%

GRÁFICO No. 21



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Como podemos apreciar en el cuadro y la gráfica, los resultados obtenidos, el 42% de nuestros encuestados opinan que nunca coordinan la planificación de aula con el consejo de profesores del mismo curso y ciclo, mientras que el

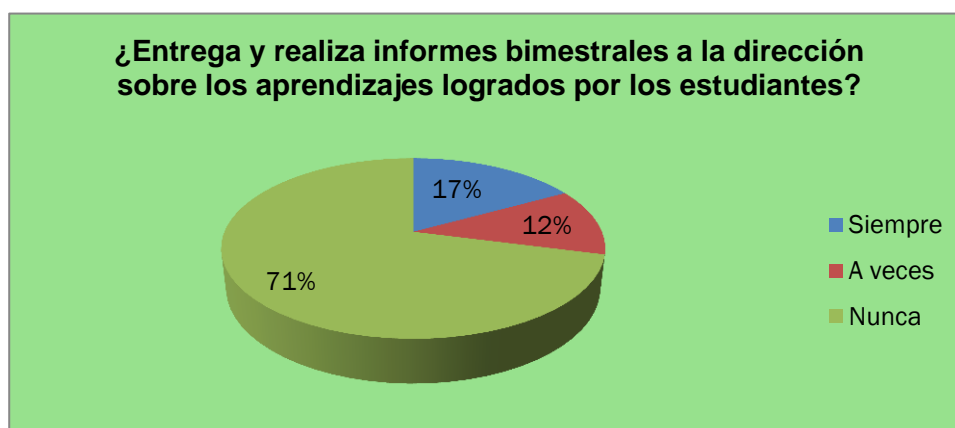
33% indica a veces y el 25% opinan que siempre coordinan con el consejo de profesores del mismo curso o ciclo la planificación del aula. Es imperativo de que los profesores apliquen la planificación conjunta y colegiada en los espacios correspondientes como es por ejemplo los consejos técnicos de profesores, porque la participación colectiva permite mayor efectividad en la implementación de lo planificado y programado.

22. ¿Entrega y realiza informes bimestrales a la dirección sobre los aprendizajes logrados por los estudiantes?

CUADRO No. 22

CATEGORIAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
	ABSOLUTA	(Porcentajes)
Siempre	4	17%
A veces	3	12%
Nunca	17	71%
TOTAL	24	100%

GRÁFICO No. 22



Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

En relación a la presentación de informes bimestrales a la dirección acerca de los aprendizajes logrados de los alumnos, el 71% opina que nunca presentan informes, mientras que un 17% opina que siempre presenta informes bimestrales, finalmente el 12% indica que a veces realiza la entrega de informes. Debe adoptarse una cultura de responsabilidad y compromiso con la formación de las nuevas generaciones, esto implica mínimamente la presentación de informes evaluativas y de seguimiento bimestralmente y no dejar solamente para la finalización de la gestión escolar como argumentan los docentes encuestados.

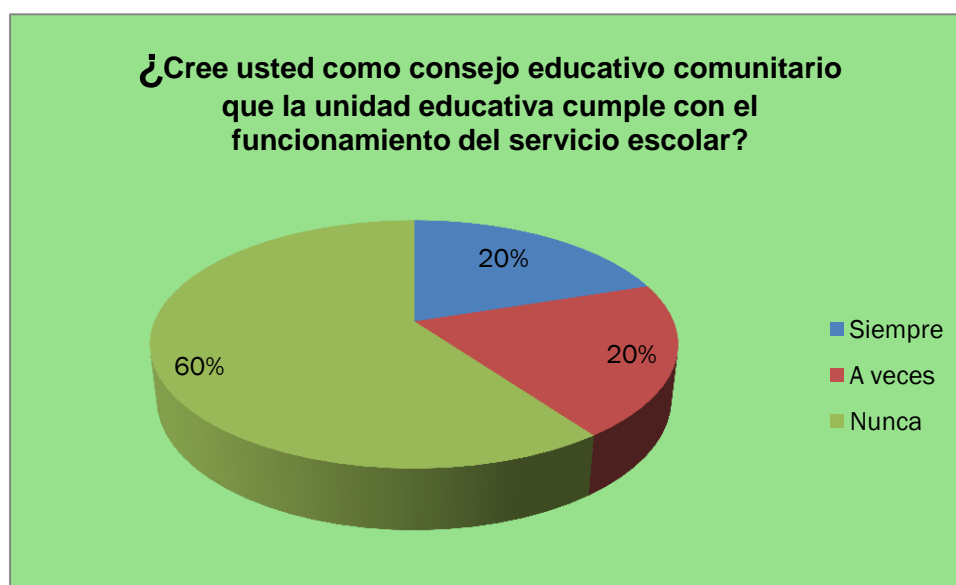
4.1.3. RESULTADOS OBTENIDOS DE REPRESENTANTES DEL CONSEJO EDUCATIVO COMUNITARIO

23. ¿Cree usted como consejo educativo comunitario que la unidad educativa cumple con el funcionamiento del servicio escolar?

CUADRO No. 24

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	1	20%
A veces	1	20%
Nunca	3	60%
TOTAL	5	100%

GRÁFICO No. 23



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Según los datos obtenidos se tiene que el 60% de los encuestados indican que nunca existe una supervisión continúa sobre el funcionamiento del servicio escolar de la Unidad Educativa, mientras que el 20% siempre y 20% a veces realizan esta supervisión. Por lo que en versión del mayor porcentaje de los padres de familia las autoridades educativas no prestan atención a la supervisión continua de las

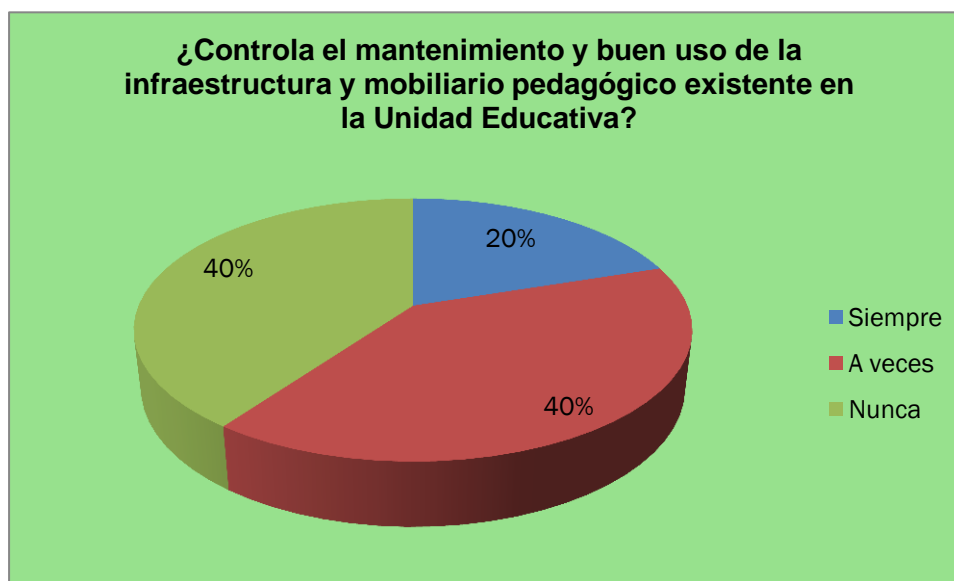
acciones, actividades y tareas del servicio educativo, aspecto que se debe corregir prontamente.

24. ¿Controla el mantenimiento y buen uso de la infraestructura y mobiliario pedagógico existente en la Unidad Educativa?

CUADRO No. 24

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	1	20%
A veces	2	40%
Nunca	2	40%
TOTAL	5	100%

GRÁFICO No. 24



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

En función a los datos que apreciamos, podemos evidenciar en la gráfica que el 40% de los representantes del consejo educativo comunitario indica que a veces controlan y supervisan el mantenimiento y buen uso de la infraestructura y mobiliario existente de la Unidad Educativa por parte la autoridad competente y la

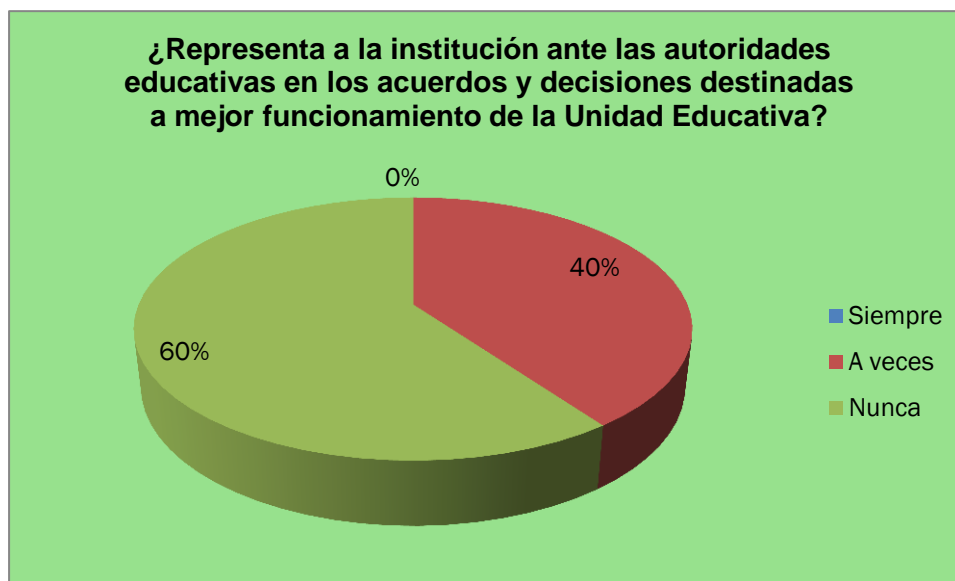
dirección; a sí mismo el 40% opina que nunca realiza este control, finalmente el 20% opina que siempre se realiza esta actividad, siendo que el mayor porcentaje afirma que no se presta atención e incluso se ignora .

25. ¿Representa a la institución ante las autoridades educativas en los acuerdos y decisiones destinadas a mejor funcionamiento de la Unidad Educativa?

CUADRO No. 25

CATEGORIAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
	ABSOLUTA	(Porcentajes)
Siempre	0	0%
A veces	2	40%
Nunca	3	60%
TOTAL	5	100%

GRÁFICO No. 25



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

La grafica nos muestra que el 60% de nuestros encuestados señalan que los miembros del consejo educativo comunitario nunca representan a la institución ante las autoridades educativas en los acuerdos y decisiones destinadas a un mejor

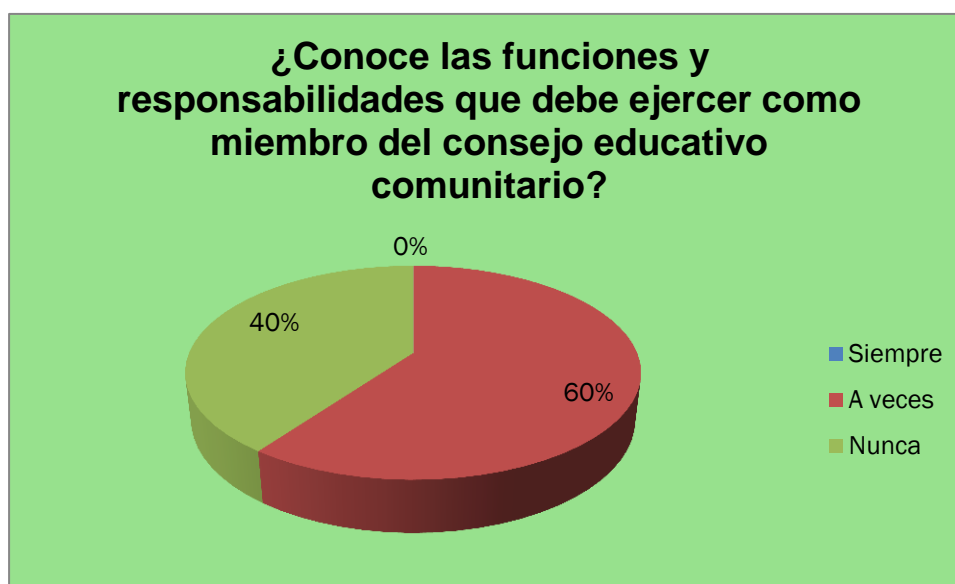
funcionamiento de la Unidad Educativa, mientras que el 40% opinan que a veces existe esta representación por parte del consejo educativo comunitario. Esto es atribuible a que el director y los profesores no informan ni motivan para que puedan hacer representaciones, solicitudes e incluso proyectos que permitan mejorar la calidad educativa de sus hijos, situación que perjudica el desarrollo institucional de la unidad educativa.

26. ¿Conoce las funciones y responsabilidades que debe ejercer como miembro del consejo educativo comunitario?

CUADRO No. 26

CATEGORIAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
	ABSOLUTA	(Porcentajes)
Siempre	0	0%
A veces	3	60%
Nunca	2	40%
TOTAL	5	100%

GRÁFICO No. 26



Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

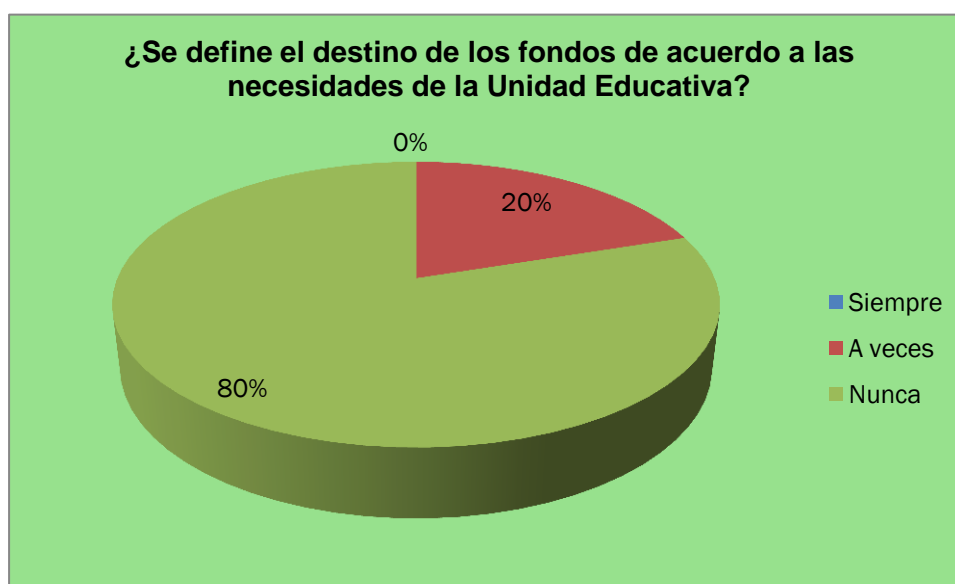
En cuando a los resultados obtenidos sobre nuestra encuesta se observa que el 60% de nuestra población opinan que a veces se preocupan por el conocimiento preciso de las funciones y responsabilidades a ser cumplidas por los miembros del , mientras consejo educativo comunitario que el 40% opina que nunca tuvieron la oportunidad de conocer las atribuciones asignadas para este órgano de participación popular que a pesar de la realización de eventos de preparación e información los padres de familia aún no aprovechan esta normativa educativa a favor de la institución escolar.

27. ¿Se define el destino de los fondos de acuerdo a las necesidades de la Unidad Educativa?

CUADRO No. 27

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	0	0%
A veces	1	20%
Nunca	4	80%
TOTAL	5	100%

GRÁFICO No. 27



Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

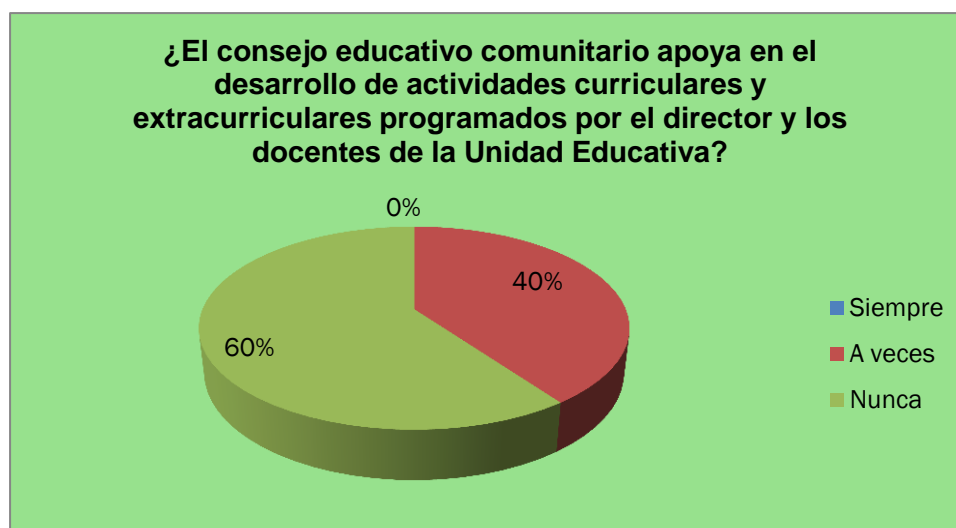
Según nuestros datos obtenidos y tal como nuestra gráfica nos muestra que el 80% de nuestros encuestados consideran que nunca se consulta el destino de los fondos que corresponden a la Unidad Educativa, por el contrario el 20% opina que a veces definen el destino de los fondos de acuerdo a las necesidades de la Unidad Educativa, siendo delicado el aspecto económico es necesario que todo se transparente y se informe periódicamente a toda la comunidad educativa.

28. **¿El consejo educativo comunitario apoya en el desarrollo de actividades curriculares y extracurriculares programados por el director y los docentes de la Unidad Educativa?**

CUADRO No. 28

CATEGORIAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
	ASOLUTA	(Porcentajes)
Siempre	0	0%
A veces	2	40%
Nunca	3	60%
TOTAL	5	100%

GRÁFICO No. 28



Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

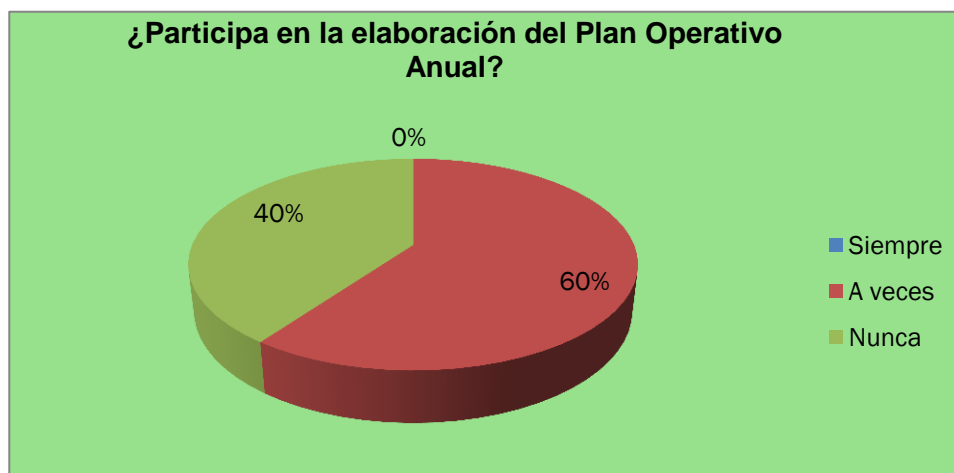
Del total de nuestros encuestados con referencia al apoyo en el desarrollo de actividades curriculares y extracurriculares programados por el director los y maestros de la Unidad Educativa se presenta los siguientes datos, el 60% opina que los miembros de la junta escolar nunca participan de estas actividades, por el contrario el 40% indica que a veces, situación preocupante que amerita ser tomado en cuenta para no caer en los mismo.

29. ¿Participa en la elaboración del Plan Operativo Anual?

CUADRO No. 29

CATEGORIAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
	ABSOLUTA	(Porcentajes)
Siempre	0	0%
A veces	3	60%
Nunca	2	40%
TOTAL	5	100%

GRÁFICO No. 29



Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

De acuerdo a los resultados obtenidos se tiene que el 60% de nuestros encuestados opinan que el consejo educativo comunitario a veces participa en la elaboración del Pla Operativo Anual y el 40% indica que nunca participan de esta actividad dentro de la Unidad Educativa.

En consecuencia, dado que dentro de las funciones asignadas al consejo educativo comunitario este aspecto está contemplado, pues es imperativo que la representación de la junta escolar participe activamente en la elaboración del POA anual en cada gestión escolar, siendo que son los directos concedores de las necesidades y exigencias de la Unidad Educativa.

30. ¿Evalúa el rendimiento profesional administrativo y personal docente enviando informes mensuales a la dirección distrital en caso de detectar irregularidades?

CUADRO No. 30

CATEGORIAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	1	20%
A veces	3	60%
Nunca	1	20%
TOTAL	5	100%

GRÁFICO No. 30



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

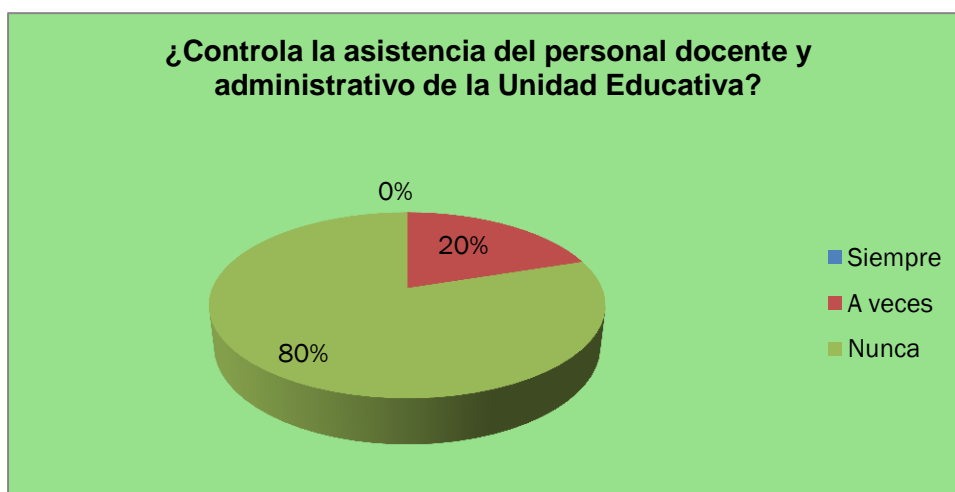
Los datos obtenidos nos muestra que el 60% opinan que a veces el consejo educativo comunitario evalúa el rendimiento profesional del personal administrativo y docente, enviando informes mensuales a la dirección distrital en caso de observarse irregularidades, mientras que el 20% indica que nunca y el 20% siempre el consejo educativo comunitario realiza esta actividad, esto ocurre por la dirección no deja participar o en su caso elude para que sean partícipes de esta actividad fundamental que esta también reglamentada.

31. ¿Controla la asistencia del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa?

CUADRO No. 31

CATEGORIAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	0	0%
A veces	1	20%
Nunca	4	80%
TOTAL	5	100%

GRÁFICO No. 31



Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

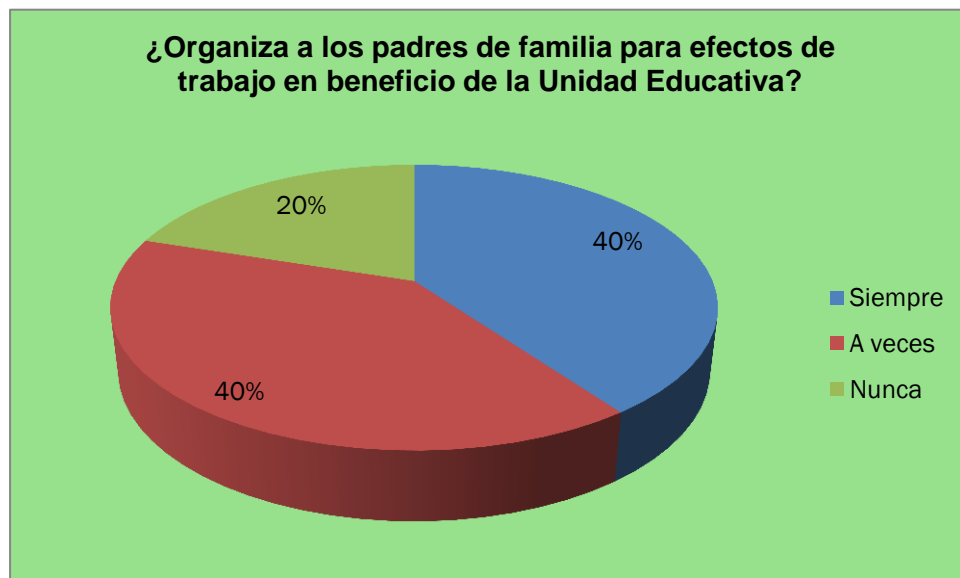
En relación a la existencia de control de asistencia del personal docente y administrativos de la Unidad Educativa por parte del consejo educativo comunitario, el 80% opinan que nunca realizan este control de manera libre y espontánea dado que el director se interpone, mientras que el 20% indica que a veces lo hacen. Evidente, no es una función del consejo educativo comunitario, pero puede contribuir en la fiscalización en el cumplimiento de obligaciones y puntualidad del personal docente y administrativo.

32. ¿Organiza a los padres de familia para efectos de trabajo en beneficio de la Unidad Educativa?

CUADRO No. 32

CATEGORIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Porcentajes)
Siempre	2	40%
A veces	2	40%
Nunca	1	20%
TOTAL	5	100%

GRÁFICO No. 32



Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

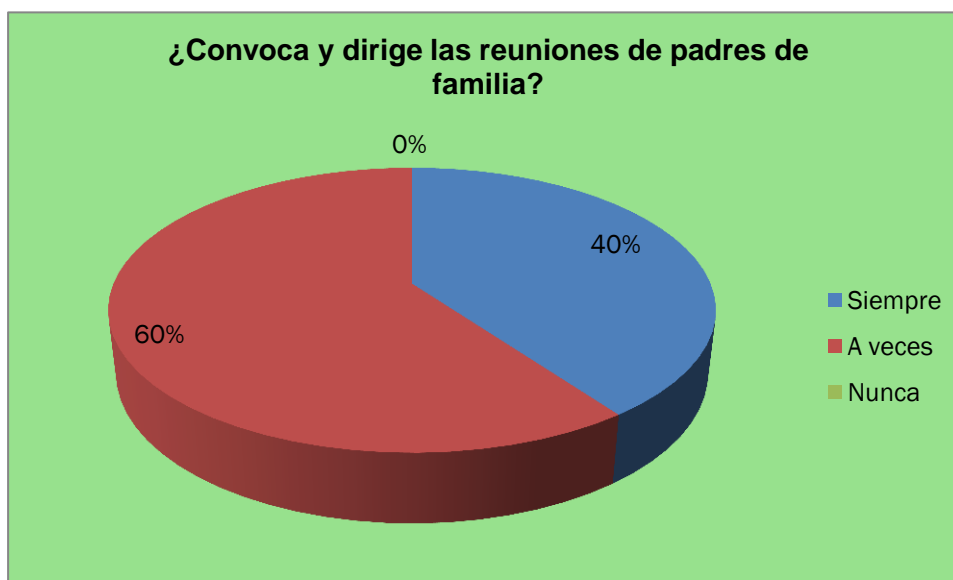
Según los datos obtenidos, encontramos que el consejo educativo comunitario afirma que siempre organizan a los padres de familia para efectos de trabajo en beneficio de la Unidad Educativa; así mismo el 40% opina que solo ocurre a veces, finalmente el 20% considera que nunca se preocupan por organizar a los padres de familia.

33. ¿Convoca y dirige las reuniones de padres de familia?

CUADRO No. 33

CATEGORIAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
	ABSOLUTA	(Porcentajes)
Siempre	2	40%
A veces	3	60%
Nunca	0	0%
TOTAL	5	100%

GRÁFICO No. 33



Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

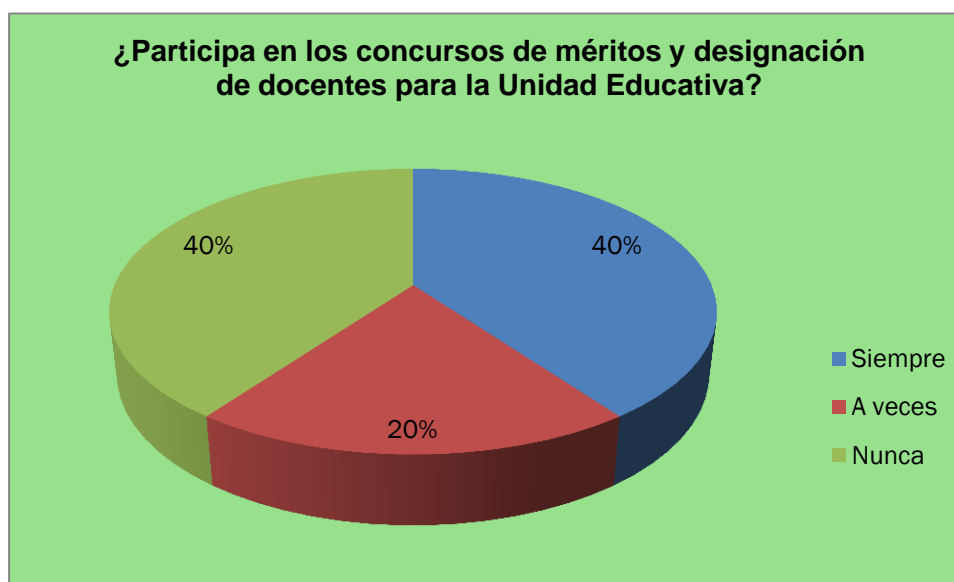
De acuerdo a los resultados obtenidos se tiene que el 60% de nuestros encuestados indica que el consejo educativo comunitario permanentemente coordina reuniones de la Unidad Educativa, mientras que el 40% considera que siempre se coordina reuniones.

34. ¿Participa en los concursos de méritos y designación de docentes para la Unidad Educativa?

CUADRO No. 34

CATEGORIAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
	ABSOLUTA	(Porcentajes)
Siempre	2	40%
A veces	1	20%
Nunca	2	40%
TOTAL	5	100%

GRÁFICO No. 34



Fuente: Elaboración propia

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

En función a los datos obtenidos se tiene que el 40% de los miembros del consejo educativo comunitario opina que siempre participan de los concursos de meritos para la designación de docentes en la Unidad Educativa, mientras que el 40% opina que nunca participan de este proceso de selección de docentes, finalmente el 20% indica que a veces se realiza esta actividad. Por lo que podemos afirmar que el consejo educativo comunitario de una u otra manera participa en la selección y admisión de docentes que trabajan en su respectiva unidad educativa y de acuerdo a reglamentación.

CAPITULO V PROPUESTA

CAPÍTULO V

PROPUESTA

PLAN DE ACCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA PARA EL DESEMPEÑO EFICIENTE EN LAS INSTITUCIONES ESCOLARES

5.1 Presentación

Se propone un Plan de Acción para el Fortalecimiento de la Administración Educativa para el desempeño eficiente en las instituciones educativas que está dirigido básicamente a aquellas instituciones escolares donde la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones, la motivación, la coordinación de acciones presentan debilidades que interfieren directamente en la efectiva administración educativa.

Por tal motivo se concibe el presente plan estructurado en secciones de trabajo a través de la puesta en marcha de talleres denominados "acciones" que incluyen: objetivos, estrategias, recursos y tiempo de duración, para que permitan alcanzar la intencionalidad del mismo.

A continuación se mencionan algunas de las acciones que generarán estrategias a la administración y gerencia educativa, que le permitirán optimizar los aspectos relacionados a mejorar su desempeño en los procesos de dirección, las cuales son:

- a) Acciones para una mejor competitividad en la administración educativa e institucional.
- b) Acciones para la motivación y comunicación.
- c) Acciones para el liderazgo y la toma de decisiones.
- d) Acciones de participación de los actores educativos para optimizar la coordinación en actividades institucionales.

Con el interés que se cumplan las metas fijadas y en beneficio de todo el personal de cada una de las instituciones educativas, las acciones

estarán enmarcadas dentro de un plan denominado "Plan de acción para el fortalecimiento de la administración educativa para el logro del desempeño eficiente en las instituciones escolares".

6.1. Objetivos del plan de acción

6.1.1. Objetivo General

- Fortalecer la administración educativa para el desempeño eficiente de las instituciones escolares a través de talleres.

6.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar los elementos que hacen de la administración un elemento fundamental para un desempeño eficiente de la Unidad Educativa Puerto de Rosario a través de talleres.
- Reforzar la motivación en cada uno de los actores educativos para crear un sentido de pertenencia.
- Desarrollar el liderazgo como una acción que contribuye a crear espacios de trabajo donde la toma de decisiones sea de forma comunitaria.

6.2. Justificación

La implementación del Plan de Acción permitirá fortalecer la administración educativa para lograr la eficiencia ya que contará con la participación de todos los actores educativos, es decir, plantel administrativo, profesores, padres y madres de familia.

Así, a través de las líneas de acción se tomará conciencia de que la administración educativa es fundamental en la labor que lleva adelante toda institución educativa en nuestro país.

De igual manera, la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones y la claridad en las funciones de cada actor educativo contribuyen al alcance de una administración educativa eficiente que responda a las exigencias y demandas sociales.

6.3. Fundamentación

Teórica: El plan descrito está sustentado sobre la base de la teoría de la calidad total, que exige a las instituciones públicas una continua adaptación a los constantes cambios que se producen en el medio educativo, que sólo puede lograrse a través de un sistema gerencial basado en la búsqueda de la calidad y la productividad. Así como en la teoría de la administración científica desarrollada por (Taylor), citado por Chiavenato 1999, p. 54), la cual explica que toda organización debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación con el fin de formular principios y establecer procesos que propicien una atmósfera armónica entre los integrantes de la administración (directivos) y los subordinados (docentes) para garantizar la continuidad del proceso en un adecuado clima gerencial.

Legal: Este Plan de Acción para el fortalecimiento de la administración y gerencia educativa de los centros de educación se fundamenta legalmente en la Constitución del Estado Plurinacional de Bolivia, en la que plantea que todo ciudadano tiene derecho a una educación de calidad acorde con sus aptitudes, vocación y aspiración. La Ley Educativa “Avelino Sinañi y Elizardo Pérez”, en la que establece que el proceso educativo debe estar estrechamente vinculado a las actividades productivas y fundamentalmente que se cuente con la participación de toda la comunidad educativa.

Filosófica: La fundamentación filosófica del presente plan está relacionada con la influencia de algunos filósofos sobre la administración y su desarrollo a lo largo del siglo XX. Así se tiene que Sócrates, citado por Chiavenato (1997), al exponer su punto de vista sobre los procesos administrativos, dice que:

Un hombre será un buen dirigente si sabe establecer claramente lo que necesita y si es capaz de reunir un conjunto de recursos que le permitan alcanzar su objetivo. Destaca la habilidad que poseen algunos hombres

para gerenciar, así como la importancia de ésta capacidad para administrar en cualquier contexto.

6.4. Factibilidad

La aplicabilidad del plan será factible en la medida en que la población educativa sea receptiva y abierta al cambio, lo cual generará los recursos humanos, materiales y financieros para su ejecución en todas sus fases.

En los Centros de Educación hay apertura a las iniciativas que difundan cambios positivos y beneficiosos a corto, mediano y largo plazo.

6.5. Seguimiento y evaluación

Las actividades se evalúan contrastando lo planeado con lo realizado, lo que permitirá efectuar modificaciones, cuando así sea necesario; para que se identifiquen posibilidades de mejora, de tal manera que sirva como insumo para reorientar o establecer nuevas acciones a partir de la reflexión del colectivo docente.

Puntos a tomar en cuenta al momento de evaluar las actividades:

- Valorar cuáles fueron los resultados de la actividad realizada.
- Se cumplieron las expectativas que se tenían sobre su puesta en marcha.
- La operación o desarrollo fue adecuado.
- Se contó con los materiales necesarios para su realización.
- El responsable estuvo presente coordinando las tareas.
- Se realizó un buen control durante el proceso de ejecución.
- Se cuenta con registros, documentación y evidencias de lo realizado.
- Se efectuaron en tiempo y forma.
- Qué medidas se deben adoptar para corregir en caso de que sea necesario.

Para el seguimiento y evaluación se utilizarán la observación y el cuestionario (Ver anexos). En el caso de la ficha de observación, está destinada a obtener datos sobre lo que dicen y lo que hacen las personas participantes en el taller (Administrador educativo, plantel administrativo, plantel docente y padres y madres de familia).

El cuestionario está estructurado en cuatro unidades de análisis con un total de quince preguntas: Percepción general, formado por tres preguntas; sobre los Facilitadores, con base en tres preguntas, Material e información provistos, formado por dos preguntas; y Aprendizaje, que tiene siete preguntas.

Si en las sesiones donde se apliquen las líneas de acción, los participantes miembros de la Unidad Educativa deciden llevar adelante otras reuniones y el trabajo en comisiones, los resultados deberán ser presentados en la siguiente sesión donde se cuente con la participación de todos los destinatarios de la propuesta del Plan de acción.

Concluida la implementación del Plan de acción, se realizará una evaluación final sobre los resultados obtenidos, contando con la participación de toda la comunidad educativa que formó parte de la investigación para así tomar nuevas decisiones en futuras actividades.

**Línea de acción
No.1**

Objetivo General

- Fortalecer la administración educativa para el desempeño eficiente de las instituciones escolares a través de talleres.

Acción	Objetivo Específico	Contenido	Estrategias	Tiempo	Recursos	Resultados
1	Identificar los elementos que hacen de la administración un elemento fundamental para un desempeño eficiente de las instituciones escolares a	Concepto de administración educativa Importancia de la administración educativa Funciones básicas de la administración educativa.	Explicación de los conceptos básicos Presentación y explicación de la dinámica a realizar en grupo (socio drama). División del grupo en varios subgrupos. Reflexión sobre la situación actual de las relaciones comunicacionales, de liderazgo y coordinación	Cuatro (4) Horas	Humanos: Especialista en administración educativa. Plantel administrativo Plantel docente Junta escolar Materiales: Papelería. Marcadores.	Conclusiones y sugerencias para el mejoramiento de la comunicación, motivación y coordinación en la Unidad Educativa. Análisis de la

	través de talleres.	Diagnóstico de la Unidad Educativa.	existente en la Unidad Educativa. En equipos de trabajo se realiza un diagnóstico de la Unidad Educativa.		Pizarra. Hojas. Retroproyector	situación actual de la Unidad Educativa mediante el FODA.
--	---------------------	-------------------------------------	--	--	-----------------------------------	---

Línea de acción No.2

Objetivo General

- Fortalecer la administración educativa para el desempeño eficiente de las instituciones escolares a través de talleres.

Acción	Objetivo Específico	Contenido	Estrategias	Tiempo	Recursos	Resultados
2	Reforzar la motivación en cada uno de los actores educativos para crear un sentido de pertenencia a la institución escolar.	La comunicación personal El diálogo como base de intercambio de ideas. Proyecto Educativo de Unidad	Explicación teórica Presentación del socio drama por cada subgrupo. Realización del Debate conducido por un animador. Reflexión y toma de decisiones en cuanto a la comunicación y diálogo existente en la institución escolar. Revisión del Proyecto Educativo de Unidad a través de comisiones	Cuatro (4) Horas	Humanos: Especialista en administración educativa. Plantel administrativo Plantel docente Junta escolar Materiales: Papelería. Marcadores.	Toma de decisiones para mejorar la comunicación y el diálogo en la institución escolar. Desarrollo de sentido de pertenencia a

			para luego ser socializados en plenaria.		Pizarra. Hojas. Retroproyector	través de la revisión de la Misión, Visión y Valores institucionales .
--	--	--	--	--	--------------------------------	--

Línea de acción No. 3

Objetivo General

- Fortalecer la administración educativa para el desempeño eficiente de las instituciones escolares a través de talleres.

Acción	Objetivo Específico	Contenido	Estrategias	Tiempo	Recursos	Resultados
3	Desarrollar el liderazgo como una acción que contribuye a crear espacios de trabajo donde la toma de decisiones sea de forma comunitaria.	Definiciones de liderazgo y coordinación. Diferencia entre liderazgo y coordinación. Tipos de liderazgo. Liderazgo y coordinación	Iniciación de la actividad con dinámica grupal. Exposición de los temas por parte del especialista. Formación de grupo de trabajo. Análisis e intercambio de opiniones sobre la importancia del liderazgo y la toma de decisiones. Reflexión sobre las relaciones que existen entre cada actor	Cuatro (4) Horas	Humanos: Especialista en administración educativa. Plantel administrativo Plantel docente Junta escolar Materiales: Marcadores. Lápices.	Acuerdos para hacer partícipes a todos los actores educativos en la toma de decisiones. Acuerdos que permitan disminuir o

		desde la competitividad educativa hacia la optimización del desempeño gerencial.	educativo a través de sus opiniones.		Materiales impresos. Computadora. Retroproyector Trípticos. Hojas blancas.	abatir las dificultades en cuanto al liderazgo y coordinación en la Unidad Educativa.
--	--	--	--------------------------------------	--	--	---

Línea de acción No. 4

Objetivo General

- Fortalecer la administración educativa para el desempeño eficiente de las instituciones escolares a través de talleres.

Acción	Objetivo Específico	Contenido	Estrategias	Tiempo	Recursos	Resultados
4	Precisar las funciones que cada actor educativo tiene para con la institución escolar y así coordinar las actividades institucionales .	El trabajo comunitario en las instituciones escolares Funciones de los actores educativos La organización y	Dinámica Explicación teórica por parte de un especialista Plenaria sobre las funciones de los actores educativos Revisión de las actividades programadas por la institución educativa Revisión de las actividades programadas en la institución. Elaboración de conclusiones	Cinco (5) Horas	Humanos: Especialista en administración educativa. Plantel administrativo Plantel docente Junta escolar Materiales: Papelería. Marcadores.	Interiorización de la labor que cada actor educativo cumple como parte de la institución escolar. Identificación de los factores que

		en las actividades programadas en la institución.	sobre la implementación del Plan de Acción.		Pizarra. Material impreso Hojas. Retroproyector	intervienen en el cumplimiento de las actividades programadas por la Unidad Educativa.
--	--	---	---	--	--	--

6.6. PRESUPUESTO DEL PLAN DE ACCIÓN

DETALLE	COSTO EN Bs.
RECURSOS HUMANOS: <ul style="list-style-type: none">➤ Especialista en administración educativa. RECURSOS MATERIALES: <ul style="list-style-type: none">➤ Papelería.➤ Marcadores.➤ Material impreso➤ Hojas resma.	1200.00 50.00 30.00 200.00 40.00
TOTAL	1520.00

**CAPITULO VI
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

a partir de los resultados obtenidos es posible arribar a conclusiones que de manera alguna y con mayor aproximación, toman su intencionalidad y dirección.

La hipótesis expresaba que: “El desconocimiento del enfoque gerencial imposibilita el logro de la buena gestión institucional, generando un irregular cumplimiento de metas y objetivos institucionales de la Unidad Educativa Villa Tunari de la ciudad de El Alto (2016)”.

Debido a que la hipótesis tiene un carácter descriptivo, el análisis bibliográfico documental y la recolección de datos mediante instrumentos, permiten presentar las siguientes conclusiones.

- Se logró evidenciar con la investigación realizada que la Unidad Educativa, requiere que se lleven adelante las fases de la administración, tales como planificación, organización, dirección y ejecución, control y evaluación para de esta manera cumplir con los objetivos y metas institucionales logrando la eficiencia interna. Por lo que se demuestra que el enfoque gerencial influye en gran manera en la unidad educativa. El desconocimiento de la organización en la administración educativa imposibilita mejorar las condiciones de la calidad educativa generando obstáculos en el proceso y cumplimiento de objetivos y metas, también en el logro de la eficiencia interna.
- Los resultados que se obtuvo en el presente trabajo de investigación tiene como objetivo ayudar al desarrollo del conocimiento y la ciencia porque ayudo a solucionar los problemas relacionados con la gestión institucional, que es importante en el momento que se estén tratando.
- De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos mediante los instrumentos de investigación se demuestra los factores que dificultan la eficiencia interna en la unidad educativa son: que el director actúa mediante la improvisación y rutina, ejecutando actividades que no fueron

insertos en el POA de la gestión, creando de esta forma algunos contratiempos en el desarrollo de actividades curriculares y en general en el cumplimiento de objetivos institucionales para la presente gestión.

- Los profesores de la Unidad Educativa Villa Tunari no participan en la elaboración del POA, por lo que las metas y objetivos contemplados en este documento son desconocidos por el plantel docente así como por los padres de familia.

Al afirmar el 40% de los padres de familia y el 40% de profesores que no participa en la elaboración del POA se nota también que constituye una de las causas para que no se cumplan las metas y objetivos que tiene la institución.

- Los docentes y administrativos de la Unidad Educativa no reciben una actualización integral sobre el desarrollo profesional para realizar su trabajo con eficiencia y calidad porque se evidencia que aun existen necesidades que deben priorizarse y diseñar un plan de actualización integral.
- En cuanto al control de las acciones pedagógicas, el 50% de profesores no realiza una planificación conjunta con los alumnos y el 42% afirma que no realiza una planificación de aula en consenso con el Consejo de Profesores, por lo que se nota la clara falta de comunicación entre profesores-estudiantes, profesores-profesores además de profesor-director, ya que es el director el encargado de crear estos espacios.
- El 50% de profesores no participa en las reuniones convocadas por el director, por lo tanto no conoce los lineamientos de la institución y por lo tanto no realiza la entrega de informes sobre el rendimiento de los estudiantes, tal como lo dice el 71% de profesores.
- El 60% de los Padres de Familia afirma que no participa en las actividades programadas por el director y profesores de la Unidad Educativa Villa Tunari, por lo que las relaciones de vinculación de la parte administrativa con los padres de familia y la comunidad es limitada, por lo que se obstaculiza el logro de objetivos del Plan Anual como el de tener una

comunicación y contar con la participación de la Junta Escolar en la planificación, organización y control dentro de la administración.

- Las capacitaciones que reciben los docentes que están al servicio de la Unidad Educativa solo algunos ponen en práctica en el desarrollo de actividades curriculares, resultado que indica que la capacitación docente no contribuye en su totalidad en el mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Al ser desconocidos, para los padres de familia, los lineamientos de la Unidad Educativa Villa Tunari, los mismos, no tienen conocimiento de las funciones y responsabilidades que tiene la Junta Escolar, tal como lo afirma el 40% de los padres de familia.
- Tanto profesores como padres de familia, debido a su poca participación en la elaboración del POA, desconocen los objetivos y metas institucionales, lo que dificulta el cumplimiento de las mismas.
- Si bien el director de la Unidad Educativa es el encargado de organizar actividades y mediante su autoridad ejecutar para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales; en la práctica esta labor y responsabilidad no se cumple toda vez que el director improvisa las actividades pedagógicas planificadas ocasionando dificultades, deficiencias, carencia de seriedad en el control y apoyo a los docentes por el desconocimiento de la organización administrativa generando un regular cumplimiento de los objetivos institucionales de la Unidad Educativa

7.1. RECOMENDACIONES

Al finalizar el trabajo de investigación aplicada es necesario dar recomendaciones a los resultados de este estudio, para que quede claro y sea un aporte para docentes y autoridades administrativas de las Unidades Educativas.

- Para el cumplimiento satisfactorio en la elaboración del Plan Operativo Anual es recomendable planificar con anterioridad al finalizar la gestión anterior con la participación de la comunidad educativa (junta escolar, centro de estudiantes, profesores, director) para que tengan conocimiento de las actividades y llevar a cabo sin tener contradicciones o desacuerdos.
- Se recomienda realizar el proceso de capacitación integral docente administrativo constantemente de acuerdo a las necesidades educativas en forma personalizada y colectiva en diferentes áreas, temas y modalidades. Los que deben materializar el desarrollo de estas actividades son: el Ministerio y el Vice Ministerio de Educación a través de los SEDUCAs y las Direcciones Distritales.
- La Ley 070 exige la participación de todos los actores educativos, por lo tanto es recomendable y para el beneficio de toda la comunidad educativa hacer partícipes a todos los actores educativos (directores, profesores, padres de familia y los representantes estudiantiles en las actividades que lleve a cabo la Unidad Educativa.
- El nuevo panorama de la reforma educativa es una necesidad, pero con la implementación adecuada y acorde a las expectativas educativas de nuestro contexto. Por lo tanto, los Directores, Profesores, Padres de familia y estudiantes de la Unidad Educativa Villa Tunari de la ciudad de El Alto son los gestores principales del que hacer educativo, quienes deben ser entendidos en forma adecuada por las autoridades respectivas acordes a sus objetivos y metas institucionales, cumpliendo así con la participación social comunitaria.
- Los docentes y administrativos de la Unidad Educativa, en su ejercicio profesional, deben tener especialización, ser preparados,

capaces y eficientes, adaptarse a nuevos enfoques contemporáneos de carácter pedagógicos y administrativos del proceso educativo y estar lejos de la improvisación que tanto daño hace a la formación de las nuevas generaciones.

- En la Unidad Educativa existen educadores que no tienen interés por actualizarse de manera integral y que aún permanecen inamovibles en sus cargos, lo cual incide en la baja calidad administrativa; por lo que la implantación de procesos de evaluación y selección docente da lugar a la renovación constante de profesionales especializados y con alto espíritu de trabajo y con una visión clara para el desarrollo del país.
- El administrador debe entender y respetar los valores intelectuales y culturales de los educandos respetar ideas y organizar su tiempo de modo que pueda orientar y atender a otros demostrando sus propios valores, ser puntual, honestos, esforzado y optimista comprometido con la tarea de educar y formar nuevos ciudadanos de bien para a la sociedad.
- La calidad de la educación exige un nuevo tipo de maestro y director que esté al día con los procesos de la educación; por lo tanto, quién no estudia no cumple honradamente con su labor quedando atrasado sin iniciativa y sin entusiasmo. Lejos de dejarse absorber por el ambiente, debe influir sobre el mantener viva la inquietud por el desarrollo de la cultura, manteniéndose como eje de cambios; por ende su preparación como profesional potenciará la calidad pedagógica educativa.
- Para lograr un buen rendimiento académico 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 de la Unidad Educativa Villa Tunari de la ciudad de El Alto debe controlar y supervisar durante el proceso en forma constante.

7.2. Bibliografía

[http://www.cenet.gog.hn/document/Administración Educativa](http://www.cenet.gog.hn/document/Administración%20Educativa). . (s.f.).

AMARU, S. (2001). *INDICADORES DE GESTION Y CUADRO DE MANDO*. ESPAÑA: DIAZ DE SANTO.

ANDERR-EG, E. (1993). *LA PLANIFICACION EDUCATIVA*. ARGENTINA: PRINT ARGENTINA.

ARIAS. (2006). *METODOS DE INVESTIGACION*. BOLIVIA: WORKS.

ARTURO, J. V. (2002). *EDMINISTRACION EDUCATIVA*. ESPAÑA: CONPENTIO.

BENGOCHEA, P. (1989). *ENFOQUE GERENCIAL*.

CALLADO, F. (2001). *PROGRAMA Y BASES DE LA GESTION EDUCATIVA*. MACGRAW-HILL: INTERAMERICANA.

CHIAVENATO. (2004). *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION*.

CHIAVENATO. (2014). *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION*. MEXICO: SEXTA EDICION.

CHIAVENATO, I. (1999). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*.

EDUCACION, M. D. (2013). *UNIDAD DE FORMACION GESTION Y PLANIFICACION EDUCATIVA*. DIRECCION GENERAL DE FORMACION DE MAESTROS. BOLIVIA.

ESCALANTE, R. (1999). *NIVELES DE LA PLANIFICACION*. SAN MARCOS.

EYZAGUEIRRE. (1996). *METODOLOGIA PLANIFICADA PARA LA PLANIFICACION ESTRATEGICA*.

FAYOL, H. (1890).

FERNANDEZ, C. (2001). *BASES GENERALES DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA*. INTERAMERICANA: INFOPER.

FUENTES, C. Y. (2001). *DIRECCION DE LA UNIDAD EDUCATIVA*. COSTA RICA: INFOPER.

GOYTA, L. (2004). *BASES PARA EL ESTUDIO DE LA PLANIFICACION Y ADMINISTRACION EDUCATIVA*.

HERNANDEZ, F. Y. (2003). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*.

JIMENEZ, M. (2001). *ADMINISTRACION Y DIRECCION*.

KONNTZ. (1995). *ORGANIZACION INSTITUCIONAL*. MEXICO: MACGRAW.

LEMUS. (1975). *BASES PARA EL DESARROLLO Y PLANIFICACION Y ADMINISTRACION EDUCATIVA*.

LUCIO, B. (2006). *BASES GENERALES DE LA ADMINISTRACION*. MACGRAW-HILL: INTERAMERICANA.

OLIVERIRA DA SILVA, R. (1998). *TEORIAS DE LA ADMINISTRACION INTERNACIONAL*.

RAMIREZ, E. (1999). *ADMINISTRACION DE LAS UNIDADES EDUCATIVAS*.

RAMIREZ, J. (1963). *METODOLOGIAS DE LA INVESTIGACION*. CARACAS: ADVETURE.

SAMPIERI, R. H. (2003). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. MEXICO: TERCERA EDICION.

SEGOVIA, J. (1991). *ADMINISTRACION EDUCATIVA*. AMERICA: COSTAS.

TAMAYO, T. (2006). *METODOLOGIAS DE LA INVESTIGACION*. BOLIVIA.

Talcott PARSONS, (1967) *Structure and Process in modern Societies*. The Free Press, New York.

Thomas A. PETIT. A (1967) *Behavioral Theory of Management*. The Academy of Management Journal, Vol. 10, No. 4. December.

7.3. WEBGRAFIA

- [http://www.cenet.gog.hn/document/Administración Educativa](http://www.cenet.gog.hn/document/Administración_Educativa). . (s.f.).

ANEXOS

ANEXO N°1

INFRAESTRUCTURA DE LA UNIDAD EDUCATIVA VILLA TUNARI



ANEXO N° 2

UBICACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA



ANEXO N°3

INSTALACIONES DE LA UNIDAD EDUCATIVA VILLA TUNARI



ANEXO N° 4

INSTALACIONES DE LA UNIDAD EDUCATIVA VILLA TUNARI



ANEXO N° 5

PADRES, MADRES Y DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA VILLA TUNARI



ANEXO N° 6

DIRECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA VILLA TUNARI EN REUNION



ANEXO Nº 7

INSTRUMENTO PARA AUTORIDAD DE LA UNIDAD EDUCATIVA VILLA TUNARI



UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO
 AREA CIENCIAS DE LA EDUCACION
 CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACION

CUESTIONARIO INSTITUCIONAL PARA AUTORIDAD EDUCATIVA

Señor Director:

El presente instrumento ha sido diseñado de tal forma que permita recabar información fiable y veraz respecto al estado actual de la institución. 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..... S

A veces..... AV

Nunca..... N

1. ¿El personal docente cumple con las normativas establecidas en los procesos administrativos?

S ()

AV ()

N ()

2. ¿Cómo director Coordina y mantiene comunicación permanente con el consejo de padres de familia sobre asuntos relacionados a la gestión institucional?

S ()

AV ()

N ()

3. ¿Se prevé y organiza el material y los equipos para el desarrollo de las actividades escolares?

S ()

AV ()

N ()

4. ¿Organiza capacitaciones y talleres para la formación de los docentes?

S ()

AV ()

N ()

5. ¿Se formulan con claridad objetivos y metas para la calidad institucional?

S () AV () N ()

6. ¿La unidad educativa satisface las necesidades y expectativas socioculturales de la población según la ley 070?

S () AV () N ()

7. ¿Coordina y asesora el trabajo pedagógico del personal docente de la unidad educativa?

S () AV () N ()

8. ¿Planifica, dirige, controla y supervisa acciones pedagógicas administrativas?

S () AV () N ()

9. ¿Apoya en la programación, ejecución y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje de los docentes?

S () AV () N ()

10. ¿Mantiene un vínculo con los padres de familia?

S () AV () N ()

11. ¿Supervisa y evalúa el desempeño personal administrativo y docente?

S () AV () N ()

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO Nº 8

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA PERSONAL DOCENTE



UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO
 AREA CIENCIAS DE LA EDUCACION
 CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACION

CUESTIONARIO AL PERSONAL DOCENTE

Señor Profesor:

El presente instrumento ha sido diseñado de tal forma que permite recabar información fiable y veraz respecto al estado actual de la institución. 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..... S

A veces..... AV

Nunca..... N

1. ¿Participa en la elaboración y planificación del Plan Operativo Anual (POA)?

S ()

AV ()

N ()

2. ¿La relación docente estudiante se da en el marco de un aprendizaje significativo?

S ()

AV ()

N ()

3. ¿Cumple con las normativas establecidos por el proceso administrativo?

S ()

AV ()

N ()

4. ¿Coordina y mantienen comunicación con los padres de familia sobre el rendimiento escolar de los estudiantes?

S ()

AV ()

N ()

5. ¿Selecciona material bibliográfico que responda a planes y programas de aprendizaje según la ley 070?

S () AV () N ()

6. ¿Participa activamente en las tareas curriculares y extracurriculares?

S () AV () N ()

8. ¿dentro de la unidad educativa se realiza capacitaciones al personal docente, para la buena formación de los estudiantes?

S () AV () N ()

9. ¿Participa de las reuniones convocadas por la dirección administrativa?

S () AV () N ()

10. ¿Planifica y desarrolla proyectos de aprendizajes juntamente con los estudiantes?

S () AV () N ()

11. ¿Coordina la planificación del aula con el consejo de profesores de su mismo nivel?

S () AV () N ()

12. ¿entrega y realiza informes bimestrales a la dirección sobre los aprendizajes logrados por los estudiantes?

S () AV () N ()

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO Nº 9

**INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA EL CONSEJO EDUCATIVO
COMUNITARIO**



UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO
AREA CIENCIAS DE LA EDUCACION
CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACION

CUESTIONARIO PARA CONSEJO EDUCATIVO COMUNITARIO

Señor Padre de Familia:

El presente instrumento ha sido diseñado de tal forma que permite recabar información fiable y veraz respecto al estado actual de la institución. 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..... S

A veces..... AV

Nunca..... N

En relación a los factores que inciden en la administración:

1. ¿cree usted como consejo educativo comunitario que la unidad educativa cumple con el funcionamiento del servicio escolar?

S ()

AV ()

N ()

2. ¿Controla el mantenimiento y buen uso de la infraestructura y mobiliario pedagógico existente en la Unidad Educativa?

S ()

AV ()

N ()

3. ¿Representa a la institución ante las autoridades educativas en los acuerdos y decisiones destinadas a mejor funcionamiento de la Unidad Educativa?

S ()

AV ()

N ()

4. ¿Conoce las funciones y responsabilidades que debe ejercer como miembro de consejo educativo comunitario?
- S () AV () N ()
5. ¿Se define el destino de los fondos de acuerdo a las necesidades de la Unidad Educativa?
- S () AV () N ()
6. ¿el consejo educativo comunitario apoya en el desarrollo de actividades curriculares y extracurriculares programados por el director y los docentes de la Unidad Educativa?
- S () AV () N ()
7. ¿Participa en la elaboración del Plan Operativo Anual?
- S () AV () N ()
8. ¿Evalúa el rendimiento profesional administrativo y personal docente enviando informes mensuales a la dirección distrital en caso de detectar irregularidades?
- S () AV () N ()
9. ¿Controla la asistencia del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa?
- S () AV () N ()
10. ¿Organiza a los padres de familia para efectos de trabajo en beneficio de la Unidad Educativa?
- S () AV () N ()
11. ¿Convoca y dirige las reuniones de padres de familia?
- S () AV () N ()
12. ¿Participa en los concursos de méritos y designación de docentes para la Unidad Educativa?
- S () AV () N ()

¡Muchas gracias por su colaboración!