

**UNIVERSIDAD PÚBLICA Y AUTÓNOMA DE EL ALTO**  
**CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



## **TESIS DE GRADO**

*Análisis de las funciones de Planificación, Organización y Dirección Educativa implementadas por los Directores de las Unidades Educativas “Gran Poder”, “Sebastián Pagador” y “Cosmos 79”, como promotores del Desarrollo Institucional, Distrito N° 2 de la Ciudad de El Alto.*

**Postulante:** Univ. Soledad Plata Rodríguez

**Tutor:** Mg.Sc. Adolfo Gallo Sánchez

**TESIS DE GRADO PARA OBTENER EL GRADO  
ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN CIENCIAS  
DE LA EDUCACION**

**El Alto – Bolivia  
2015**

*El desarrollo del Administrador Educativo es un proceso progresivo en el mismo sentido que es educar. Ni el desarrollo ni la Educación debe concebirse como algo que tiene fin, puesto que no existen límites conocidos para el grado hasta el cual una persona puede desarrollarse o educarse. El Proceso de aprendizaje de conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes,...tiene lugar en situaciones de entrenamiento, capacitación, actualización y perfeccionamiento en una clase, conferencia, demostración, discusión, análisis, paralelismo, comparación, seminario, forum, sociodrama, interaprendizaje, etc. El desarrollo del Administrador Educativo debe ser siempre un autodesarrollo; no debe esperar pasivamente que alguien venga a implementarlo, debe implementarse activa, progresiva y permanentemente.*

*José Campoverde Ayres*

## ***DEDICATORIA***

Dedico este trabajo a mis padres, Sr. Carlos Plata Fernández y Sra. Macaria Rodríguez por haber sido ellos, mis primeros maestros. A mi familia, por el apoyo moral. A todos quienes me alentaron para que pueda cumplir con la meta de salir profesional.

Soledad Plata Rodríguez

## ***AGRADECIMIENTOS***

A Dios por darme la oportunidad de lograr culminar la Licenciatura en Ciencias de la Educación. A mi familia por su apoyo.

A la Universidad Pública de El Alto y, muy especialmente a los Docentes de la Carrera de Ciencias de la Educación por los conocimientos facilitados.

Al Mg. Sc. Adolfo Gallo Sánchez, por el asesoramiento en el plano temático y metodológico, por haber guiado el estudio con responsabilidad y profesionalidad.

Soledad Plata Rodríguez

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
Pensamiento de autor.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de cuadros y gráficos .....	v
Resumen .....	vi
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO.....</b>	<b>4</b>
1.1. Planteamiento del problema .....	5
1.2. Objetivos de la Investigación .....	7
1.2.1. Objetivo General .....	7
1.2.2. Objetivos Específicos.....	7
1.3. Justificación de la Investigación .....	7
1.3.1. Justificación Contemporánea .....	7
1.3.2. Justificación Pedagógica .....	9
1.3.3. Justificación Práctica .....	10
1.4. Planteamiento de la Hipótesis de Investigación .....	11
1.4.1. Identificación de Variables .....	12
1.4.2. Definición Conceptual de Variables .....	12
1.5. Operacionalización de Variables .....	16
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
2.1. Marco General de la Administración .....	18
2.1.1. ¿Qué es Administrar? .....	20
2.1.2. ¿Qué es Gerenciar? .....	21
2.1.3. ¿Por qué estudiar Administración? .....	22
2.2. La Administración como factor fundamental de desarrollo .....	23
2.3. Administración Educativa, una herramienta técnica y normativa para alcanzar eficiencia y efectividad.....	25

	Pág.
2.3.1. Normas de la Administración Educativa .....	26
2.3.2. Una aproximación al concepto de Administración Educativa .....	27
2.3.2.1. Ciencia y Arte en la práctica de la Administración Educativa	28
2.3.2.2. Requisitos Técnicos, Humanos y Conceptuales de la Administración Educativa .....	28
2.3.2.3. Objetivos propositivos para alcanzar eficiencia y eficacia en la implementación de la Administración Educativa .....	30
2.4. El Proceso Administrativo como factor clave de una nueva Cultura Organizacional .....	32
2.4.1. Importancia del Proceso Administrativo en Educación .....	34
2.5. La Planificación, función esencial del Proceso Administrativo .....	35
2.5.1. Definición conceptual de Planificación .....	36
2.6. La Planificación Educativa, primera fase del Proceso Administrativo .....	37
2.6.1. Normas Técnicas de Planificación Educativa .....	38
2.6.2. El Proceso de la Planificación Educativa .....	38
2.7. La Organización Educativa, base estratégica del proceso de estructuración Educativa .....	41
2.7.1. Principios de la Organización .....	43
2.7.2. Elementos de la Organización .....	43
2.7.2.1. Etapas del proceso de Organización .....	44
2.8. La Dirección, actividad administrativa funcional y operativa .....	45
2.8.1. Estilos de Dirección Educativa .....	46
2.8.2. Modalidades de Dirección .....	49
2.8.3. Funciones de Dirección .....	50
2.8.4. El marco de acción de los Directores Educativos .....	52
2.9. La Gestión del Director de Unidad Educativa .....	56
2.9.1. En cuanto a la contratación de Recursos Humanos .....	56
2.9.2. Capacitación del personal .....	57

	Pág.
2.9.3. En cuanto a la infraestructura y mobiliario .....	60
2.9.4. En cuanto al Relacionamiento Institucional .....	60
<b>CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>62</b>
3.1. Tipo de Investigación .....	63
3.2. Diseño Metodológico de la Investigación .....	64
3.2.1. Métodos de Investigación .....	65
3.2.2. El Análisis y la Síntesis .....	65
3.3. Población o universo de estudio.....	66
3.3.1. Tipo de Muestra .....	66
3.4. Técnicas .....	66
3.5. Instrumentos .....	67
3.5.1. La Guía de Observación .....	67
3.5.2. La Guía de Entrevistas .....	68
3.6. Procedimiento de la Investigación .....	68
3.6.1. Análisis Descriptivo .....	69
3.6.2. Análisis Inferencial .....	69
<b>CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>71</b>
4.1. Categoría “A”. Resultados de la encuesta sobre el criterio emitido por los Directores, respecto al cumplimiento de actividades y tareas relacionadas con la Planificación Educativa, realizadas en las Unidades Educativas .....	72
4.2. Categoría “B”. Información sobre el conocimiento y aplicación de la función de Organización Educativa en el manejo de recursos humanos y materiales.....	75
4.3. Categoría “C”. Información respecto al enfoque de dirección en la ejecución de las actividades administrativas, técnicas y pedagógicas de las Unidades Educativas .....	78
4.4. Categoría “D”. Información respecto a las actividades de coordinación realizadas por los Directores de Unidades Educativas en función de aspectos administrativos y pedagógicos .....	82

	Pág.
4.5. Categoría “E”. Cumplimiento de actividades relacionadas con el seguimiento y Evaluación Institucional operativizadas por los Directores de Unidad Educativa en el marco del Plan Operativo Anual .....	86
4.6. Categoría “F”. Información relacionada con el cumplimiento de la normatividad y disposiciones administrativas en el ejercicio de las funciones de Director .....	90
4.7. Categoría “G”. Información relacionada con las actividades de Gestión, y si las mismas dan atención a las necesidades técnicas y pedagógicas de las Unidades Educativas .....	93
4.8. Categoría “H”. Resultados de la Encuesta sobre la Toma de Decisiones en la ejecución de actividades Administrativas, Técnicas y Pedagógicas .....	96
4.9. Categoría “I”. Información acerca del uso de Herramientas de gestión (Organigrama, Reglamento Interno, etc.), para alcanzar eficiencia Admva. ...	99
4.10. Categoría “J”. El Clima Organizacional como factor de importancia para alcanzar el mejoramiento del ambiente laboral en las Unidades Educativas ....	103
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>107</b>
5.1. Conclusiones .....	108
5.1.1. En referencia a la función de Planificación .....	108
5.1.2. En cuanto a la función de Organización .....	109
5.1.3. En referencia a la Dirección .....	109
5.1.4. En relación a las actividades de Coordinación .....	110
5.1.5. En referencia a actividades de Seguimiento y Evaluación Institucional	110
5.1.6. En referencia al cumplimiento de Normas y Reglamentos .....	111
5.1.7. En cuanto a las actividades de Gestión .....	111
5.1.8. En referencia a la Toma de Decisiones .....	111
5.1.9. Uso de Herramientas de Gestión Administrativa .....	112
5.1.10. En referencia al Clima Organizacional .....	112
5.2. Recomendaciones .....	113

	Pág.
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE TRABAJO .....	116
6.1. Fundamentación de la Propuesta .....	117
6.2. Justificaciones de la Propuesta .....	118
6.3. Componentes del Modelo de Administración Educativa de Calidad .....	121
6.3.1. Liderazgo Directivo .....	122
6.3.2. Equipo de Trabajo Colaborativo .....	123
6.3.3. Cambio de Enfoque y Cultura Organizacional .....	124
6.3.4. Planificación Participativa y Democrática .....	125
6.3.5. Aplicación del Enfoque Sistémico a la Administración Educativa .....	126
6.3.6. Participación Social en los Procesos de Administración Educativa .....	127
6.3.7. Utilización de Instrumentos de Gestión Administrativa .....	128
6.3.8. Seguimiento y Evaluación en el Modelo de Administración Educativa de calidad .....	129
6.4. Plan de Acción para poner en práctica el Modelo de Administración Educativa de Calidad .....	132
6.4.1. Fase de Planificación y Organización del Plan de Acción .....	132
6.4.2. Fase de Ejecución y Evaluación del Plan de Acción .....	133
6.4.3. Matrices de Actividades del Proceso de Capacitación .....	135
Bibliografía .....	138
Anexos .....	143

## ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1 Elementos estructurales de la Administración .....	18
Gráfico N° 2 Esquema estructural de los niveles de Planificación .....	41
Cuadro 4-1 Categoría “A”. Resultados de la Encuesta sobre las actividades relacionadas con la Planificación Educativa .....	72
Gráfico 4-1 Categoría “A”. Resultados de la Encuesta sobre las actividades relacionadas con la Planificación Educativa .....	73
Cuadro 4-2 Categoría “B”. Información sobre el conocimiento y aplicación de la Función de Organización Educativa .....	76
Gráfico 4-2 Categoría “B”. Información sobre el conocimiento y aplicación de la Función de Organización Educativa .....	76
Cuadro 4-3 Categoría “C”. Información respecto al enfoque de Dirección Implementado en las Unidades Educativas .....	79
Gráfico 4-3 Categoría “C”. Información respecto al enfoque de Dirección Implementado en las Unidades Educativas .....	79
Cuadro 4-4 Categoría “D”. Actividades de coordinación realizadas por los Directores de Unidades Educativas en función de aspectos Administrativos y Pedagógicos .....	82
Gráfico 4-4 Categoría “D”. Actividades de coordinación realizadas por los Directores de Unidades Educativas en función de aspectos Administrativos y Pedagógicos .....	83
Cuadro 4-5 Categoría “E”. Seguimiento y Evaluación Institucional operativizadas por los Directores de Unidad Educativa en el marco del Plan Anual Operativo .....	86
Gráfico 4-5 Categoría “E”. Seguimiento y Evaluación Institucional operativizadas por los Directores de Unidad Educativa en el marco del Plan Anual Operativo .....	87
Cuadro 4-6 Categoría “F”. Cumplimiento de la Normatividad y Disposiciones Administrativas en el ejercicio de las funciones de Director .....	90
Gráfico 4-6 Categoría “F”. Cumplimiento de la Normatividad y Disposiciones Administrativas en el ejercicio de las funciones de Director .....	91

	Pág.
Cuadro 4-7 Categoría “G”. Información relacionada con las actividades de gestión y si las mismas prestan atención apropiada a las necesidades Técnicas y Pedagógicas de las Unidades Educativas .....	93
Gráfico 4-7 Categoría “G”. Información relacionada con las actividades de gestión y si las mismas prestan atención apropiada a las necesidades Técnicas y Pedagógicas de las Unidades Educativas .....	93
Cuadro 4-8 Categoría “H”. Resultados de la Encuesta sobre la Toma de Decisiones en la ejecución de Actividades Administrativas Técnicas y Pedagógicas .....	95
Gráfico 4-8 Categoría “H”. Resultados de la Encuesta sobre la Toma de Decisiones en la ejecución de Actividades Administrativas Técnicas y Pedagógicas .....	96
Cuadro 4-9 Categoría “I”. Información acerca del uso de Herramientas de gestión (Organigrama, Reglamento Interno, etc.), para alcanzar eficiencia Administrativa .....	98
Gráfico 4-9 Categoría “I”. Información acerca del uso de Herramientas de gestión (Organigrama, Reglamento Interno, etc.), para alcanzar eficiencia Administrativa .....	99
Cuadro 4-10 Categoría “J”. El Clima Organizacional como factor de importancia para alcanzar el mejoramiento del ambiente laboral en la Unidad Educativa .....	102
Gráfico 4-10 Categoría “J”. El Clima Organizacional como factor de importancia para alcanzar el mejoramiento del ambiente laboral en la Unidad Educativa .....	103
Cuadro N° 6.4.3. Actividades Organizativas .....	135
Cuadro N° 6.4.4. Implementación de los Talleres de Capacitación .....	136

## RESUMEN

El presente estudio, hace un abordaje temático sobre el “Análisis de las Funciones de Planificación, Organización y Dirección Educativa implementadas por los Directores de las Unidades Educativas “Gran Poder”, “Sebastián Pagador” y “Cosmos 79”, como Promotores del Desarrollo Institucional, Distrito Educativo N° 2, Ciudad de El Alto”.

En la investigación se hace un abordaje bibliográfico, documental e investigativo, sobre las funciones de referencia que cumplen los Directores, entendiendo que la calidad educativa se traduce en el nivel de objetivos alcanzados, la satisfacción eficiente de los usuarios (educandos) y en definitiva en la acción de mejora del proceso educativo, en lo humano, material, técnico, pedagógico, tecnológico y fundamentalmente en lo administrativo.

Metodológicamente la investigación corresponde a un estudio descriptivo, en la cual se ha tomado como universo poblacional a tres Unidades Educativas del Distrito Educativo N° 2. Por otra parte, la investigación corresponde a un Estudio de Casos por el número de unidades de observación. El Diseño de Investigación es de carácter No Experimental, habiéndose utilizado dos tipos de métodos: el Método de Análisis y el Método de Síntesis. Como Técnicas de investigación se utilizaron el Cuestionario de Encuesta y la Entrevista y, como Instrumentos de investigación, la Guía de Observación y la Guía de Entrevistas.

El trabajo refleja un alto nivel de consistencia teórica que se evidencia en el respaldo empírico de las informaciones y datos obtenidos mediante un cuidadoso proceso de ordenamiento y sistematización, lo cual permitió llegar a los siguientes resultados: \*) Los Directores de las Unidades Educativas estudiadas, no tienen un conocimiento solvente y seguro, sobre las funciones de Planificación, Organización y Dirección, propuestas por el Ministerio de Educación. \*) Los Directores han monopolizado las funciones administrativas, pedagógicas y técnicas, de tal manera que en la mayoría de casos, imponen su decisión a costa del criterio de los demás actores del proceso educativo. \*) La ejecución de actividades administrativas, técnicas y pedagógicas, se realiza en forma discrecional, de acuerdo al nivel de formación y capacitación de los Directores.

## INTRODUCCIÓN

Bolivia ha iniciado desde las dos últimas décadas (2000-2010), un proceso de modernización y cambios estructurales en educación, para poner a la misma de acuerdo a los requerimientos que la tecnología, la cibernética y la ciencia están exigiendo a todos los sistemas educativos en el mundo entero. La piedra angular de estos procesos de cambio, sin lugar a dudas lo constituyen el mejoramiento de la calidad y la pertinencia en educación; entendiendo que la calidad educativa se traduce en el nivel de objetivos alcanzados, la satisfacción eficiente de los usuarios (educandos) y en definitiva en la acción de mejora del proceso educativo, en lo humano, material, técnico, pedagógico, tecnológico y fundamentalmente en lo administrativo. Puesto que la administración involucra en forma coordinada a los recursos humanos, los recursos materiales y también a los recursos financieros, en busca de alcanzar resultados de máxima eficiencia, en los objetivos, propósitos, fines y metas institucionales.

En el marco de este análisis, toda Organización Educativa, prescindiendo de su tamaño y del personal que en ella trabaje, precisa de una eficiente y efectiva “Administración Educativa”, que se proponga alcanzar metas, objetivos y propósitos eficientes y eficaces para toda la Institución.

La Administración Educativa, propuesta e impulsada desde la implementación del Programa de Reforma Educativa, tipificó el nuevo rol que deben cumplir los Directores de las Unidades Educativas, tanto de Nivel Primario, como Secundario, particularmente en lo que concierne a las funciones principales del Proceso Administrativo, como son las funciones de Planificación, Organización y Dirección.

Los conceptos de Planificación, Organización y Dirección Educativa, desde una perspectiva tradicional, tienen poco que ver con la visión actual de procesos de gestión, que consisten en la acción de influir en la conducta de los miembros de la Comunidad Educativa, para que lleven a cabo acciones y tareas que son consecuencia de los objetivos institucionales que se han fijado en común y que se aceptan como adecuados para la formación de los educandos.

La necesidad de atender a una demanda cada vez más heterogénea, hace que los Directores asuman un nuevo rol en las tareas de Planificación, Organización y Dirección de sus Unidades

Educativas, de manera que se incremente la calidad de la educación y se consolide una nueva estructura y cultura organizacional, buscando que los mismos, asuman funciones, responsabilidades, toma de decisiones y procedimientos administrativos que vayan más allá de la simple fiscalización o control de recursos humanos y materiales.

Por otra parte, los cambios que se han producido tanto en el interior del Sistema Educativo como en el entorno social, llevan a cuestionar no sólo los tipos de enseñanza impartidas, sino las funciones y actividades administrativas y de gestión, planteando la necesidad de redefinir y adecuar el papel de la Planificación, la Organización y la Dirección en el Sistema Educativo en general y en las Unidades Educativas en particular.

Bajo estas consideraciones en el presente trabajo, se pretende hacer un análisis sobre las técnicas, procedimientos y tareas principales de la Administración Educativa, como son las funciones de Planificación, Organización y Dirección Educativa, a la luz del rol que cumplen los/as Directores/as de Unidades Educativas, como operadores del mejoramiento de la calidad educativa.

Con esta finalidad y para llevar a efecto estos propósitos, el presente trabajo se ha estructurado en cinco capítulos:

El primer capítulo, relacionado con la presentación del estudio, hace una contextualización de la problemática, a partir de la formulación del problema, los objetivos, las justificaciones y la formulación de la hipótesis de trabajo. En el mismo se hace énfasis en los elementos fundamentales del proceso administrativo como son las funciones de planificación, organización y dirección educativa, a partir de su incidencia en las tareas administrativas, técnicas y pedagógicas, que deben cumplir los/as Directores/as de Unidades Educativas, para lograr objetivos, propósitos y metas institucionales, dirigidos a mejorar la calidad y pertinencia educativa.

El segundo capítulo, referido al Marco Teórico, aborda en forma razonada, los elementos estructurales que hacen a las funciones de planificación, organización y dirección, haciendo acopio de información y datos teóricos, en la cual la Investigadora declara en forma implícita su postura, frente a los conceptos, referencias teóricas y teorías que se plantean en el trabajo,

estableciendo con argumentos solventes y analíticos su posición teórica sobre el tema de estudio.

En el tercer capítulo, referido al Marco Metodológico, se plantea el Diseño Metodológico, indicando el conjunto de decisiones, pasos y actividades a realizar para guiar el curso de la investigación, señalando el tipo de investigación, la metodología empleada, la población o universo de estudio, los métodos, técnicas e instrumentos utilizados, así como el procedimiento de la investigación.

En el cuarto capítulo, se analizan los resultados de la Investigación de campo a partir del análisis, tabulación e interpretación de los resultados obtenidos con la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación. Con la información tabulada y ordenada, se construyeron los cuadros y gráficos de barra que son una síntesis de todas las operaciones encaminadas a la obtención de resultados cualitativos y cuantitativos relativos al tema.

En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones del trabajo, a través de un resumen sintético, pero completo, de todo el proceso de investigación; así como las recomendaciones, como un conjunto de sugerencias destinadas a mejorar y cualificar los aspectos abordados en el proceso de investigación.

Finalmente en el sexto capítulo, se presenta la propuesta de investigación en la cual se dan directrices apropiadas para realizar un proceso administrativo eficiente.

El trabajo concluye con la bibliografía y los anexos.



*Capítulo I*  
*Presentación del Estudio*

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las instituciones educativas, en la actual coyuntura, no sólo interaccionan con un medio ambiente cambiante y dinámico. Ellas poseen también un conjunto de particularidades internas que las distinguen como sistemas integrados. La caracterización de las instituciones educativas como sistemas integrados implica tomar en consideración los elementos estructurales que hacen a su funcionamiento; estos elementos interaccionan entre sí implicando y generando complejas redes de relaciones y dependencias que sólo pueden ser comprendidas y aplicadas a partir de la puesta en práctica de la planificación, la organización y la dirección.

Ahora bien, en consideración a que las Unidades Educativas constituyen la base del Sistema Educativo; el hecho de que estructuren e implementen una planificación, organización y dirección adecuada y eficiente, tiene una influencia decisiva para el funcionamiento del conjunto del sistema. En esta lógica, el manejo administrativo y técnico de los Establecimientos Educativos, es una de las mayores preocupaciones de la Comunidad Educativa y de la sociedad en su conjunto, por la responsabilidad que ella implica.

Bien se sabe que, por la naturaleza y las características de las Unidades Educativas, la complejidad de la labor técnica, pedagógica y administrativa que tienen encomendada los/as Directores/as y, por los múltiples requerimientos de diversa índole, los/as mismos/as no responden de manera eficiente a las demandas emergentes de la Comunidad Educativa. Por tanto y para tener claridad en el planteamiento del problema, se debe señalar en forma enfática que, una inadecuada planificación, organización y dirección educativa, repercute negativamente en la eficiencia, eficacia y efectividad administrativa de la gestión educativa.

Con la institucionalización de Directores/as de Unidades Educativas, el Estado y la Comunidad Educativa, han depositado su confianza en el/la Director/a de Unidad Educativa y, en el marco de la política educativa nacional, él/ella debe encarnar la autoridad personal, funcional y formal, para acrecentar su prestigio y por tanto su autoridad, y garantizar el alcance de los fines institucionales que se le ha confiado.

Las funciones del/la Director/a de la Unidad Educativa están relacionadas con tres aspectos fundamentales: la parte pedagógica, la parte técnica y el proceso de administración educativa (que es la parte más importante); dentro de éste proceso están las funciones esenciales de planificación, organización y dirección. Estas funciones exigen al Director poner énfasis en la conducción de la Unidad Educativa, propiciando un clima de trabajo y compromiso de la comunidad educativa hacia la institución educativa.

Planificar, organizar y dirigir en los Establecimientos Educativos, bajo las normas, innovaciones y reglamentos legalmente instituidos, es avanzar significativamente, evitando la incertidumbre, casualidad e improvisación, fijando la atención en los objetivos, propósitos y metas trazadas, para orientar las actividades por el camino pertinente, reduciendo el tiempo y los costos al mínimo, al eliminar los trabajos inconexos e irreflexivos, asistemáticos e incoordinados y, finalmente, facilitando el control y la supervisión educativa de una manera efectiva y eficiente.

Planificar, organizar y dirigir, comprende la definición de objetivos o metas, organizar los recursos materiales y humanos, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar estas metas, y el desarrollo de una jerarquía completa de instrumentos para integrar y coordinar actividades contenidas en la programación educativa.

Tomando en cuenta estos elementos, el problema concentra su atención en conocer si los Directores de las Unidades Educativas “Gran Poder”, “Sebastián Pagador” y “Cosmos 79” de Nivel Secundario, como elementos protagonistas del proceso educativo, están cumpliendo con eficiencia, efectividad y eficacia las tareas inherentes a la planificación, organización y dirección de las Unidades Educativas que están bajo su tuición, en esta lógica el problema de investigación se plantea de la siguiente manera:

*¿Los Directores de las Unidades Educativas “Gran Poder”, “Sebastián Pagador” y “Cosmos 79”, de Nivel Secundario, planifican, organizan y dirigen las actividades administrativas y pedagógicas promoviendo un eficiente desarrollo institucional?*

## **1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Objetivo General**

*Establecer si los Directores de las Unidades Educativas “Gran Poder”, “Sebastián Pagador” y “Cosmos 79”, desarrollan las funciones de planificación, organización y dirección educativa, promoviendo un adecuado desarrollo institucional.*

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- *Verificar si los Directores de Unidad Educativa, tienen los conocimientos administrativos necesarios para planificar, organizar y dirigir las actividades educativas en sus respectivos Establecimientos.*
- *Determinar si los Directores de Unidad, conocen y aplican las disposiciones administrativas y de gestión educativa en el ejercicio de las funciones que les han sido encomendadas.*
- *Establecer los factores que dificultan el cumplimiento adecuado de las funciones de Planificación, Organización y Dirección Educativa en las Unidades Educativas “Gran Poder”, “Sebastián Pagador” y “Cosmos 79”, de Nivel Secundario.*

## **1.3. JUSTIFICACIONES DE LA INVESTIGACION**

### **1.3.1. Justificación Contemporánea**

Las características de las Unidades Educativas, la compleja labor educativa que tienen que realizar y los múltiples requerimientos a los que deben responder son algunos de los motivos que hacen que estas instituciones, como cualquier otra organización formal, tiendan a dividir racionalmente el trabajo de las personas que actúan en ellas.

Desde la implementación de la Ley N° 070 “Avelino Siñani, Elizardo Pérez”, los/as Directores/as de Unidades Educativas, a través del nuevo enfoque de administración educativa, deben cumplir un rol fundamental en la realización de trabajos administrativos y en la gerencia de las Unidades Educativas. El planificar, organizar y dirigir Centros Educativos, se constituye en un elemento relevante para la sociedad, porque de ello depende la formación de sus habitantes y su superación. Para conducir con éxito una institución educativa, es necesario combinar armónicamente éstas tres funciones fundamentales, con la habilidad y destreza suficientes.

Bien se sabe que el manejo administrativo de las Unidades Educativas ha sido y continúa siendo muy personal, unívoco y puramente formal. Los/as Directores/as de Centros Educativos, traen consigo sus propias maneras culturales de entender la vida institucional de las Unidades Educativas, administrando sus Establecimientos, en muchos casos, velando intereses personales, por encima de las necesidades pedagógicas y sociales, por falta de un adecuado conocimiento, formación y capacitación en Administración y Gestión Educativa.

Para nadie es desconocido que en muchas Unidades Educativas, existen notables deficiencias de dirección, organización, planificación, relacionamiento humano, previsión, manejo de recursos humanos y materiales, y de otros aspectos técnicos y normativos que perjudican significativamente en el cumplimiento de objetivos, propósitos y metas institucionales, e impactan notablemente en la calidad educativa.

Si se considera que las principales actividades en una Unidad Educativa, son el desarrollo de la planificación, organización y dirección, ello implica lograr el buen funcionamiento y cumplimiento de las tareas asignadas al Director; sin embargo, y conforme a la realidad vivencial de los Centros Educativos, se sabe que la planificación, la organización y la dirección educativa, no se realiza de acuerdo a lo recomendado por las normas, reglamentos y principios institucionales, ni por elementos de gestión modernos.

### **1.3.2. Justificación Pedagógica**

La derogada y sustituida Ley de Reforma Educativa 1565, promulgada el 7 de julio de 1994, ha desencadenado en el Sistema Educativo Boliviano, un proceso de cambios y transformaciones profundas en el plano administrativo, técnico y pedagógico que involucra a todos quienes participan del mismo.

Todas las instancias administrativas creadas para mejorar la calidad y pertinencia de la administración educativa, como las Unidades de: Fortalecimiento Institucional, Coordinación Técnica, Capacitación, Desarrollo Organizacional y muchas otras más, han centrado su atención en mejorar cualitativamente el manejo administrativo y técnico de las Unidades Educativas, pues se considera que las mismas constituyen la base del Sistema Educativo; por tanto, el hecho de que cumplan eficientemente las funciones de planificación, organización y dirección, tiene una influencia decisiva para el mejoramiento de la calidad.

Las organizaciones educativas desempeñan funciones muy importantes en la formación de los recursos humanos (educandos); sea cual fuere la naturaleza y nivel de educación que tiene a su cargo, constituyen empresas educativas en todo el sentido y la extensión de la palabra.

En el marco de este análisis, el presente estudio se justifica plenamente, desde el punto de vista pedagógico, pues estas tres funciones, han sido planteadas como ejes troncales de la Administración y Gestión Educativa.

La naturaleza y las características de las Unidades Educativas, la complejidad de la labor técnica, pedagógica y administrativa que tienen encomendada los/as Directores/as y, por los múltiples requerimientos de diversa índole, los/as mismos/as no responden de manera eficiente a las demandas emergentes de la Comunidad Educativa. Por tanto y para tener claridad en el planteamiento del problema, se debe señalar en forma enfática que, una inadecuada planificación, organización y dirección repercute negativamente en la eficiencia y eficacia administrativa de la gestión educativa.

Planificar, organizar y dirigir bajo las normas y reglamentos legalmente instituidos, es avanzar significativamente, evitando la incertidumbre y la improvisación, fijando la atención en los objetivos y metas institucionales trazadas, para orientar las actividades por el camino pertinente, reduciendo el tiempo y los costos al mínimo, al eliminar los trabajos inconexos e irreflexivos, asistemáticos e incoordinados y finalmente, facilitando el control y la supervisión educativa de una manera efectiva (Correa de Molina, Celia 2008: 67).

### **1.3.3. Justificación Práctica**

Toda institución social, ya sea de producción, transformación de bienes o de servicio, sea ésta grande, mediana o pequeña requiere estrategias y procedimientos, fundamentados en la planificación, la organización y la dirección, de modo que todos los elementos de la Institución, participen, intervengan y contribuyan eficazmente en el cumplimiento de las metas, los propósitos y los fines institucionales.

Si las Unidades Educativas emplearían en toda su dimensión estos instrumentos y herramientas de la administración, tendrían una proyección diferente, unos resultados expectantes y obviamente un desarrollo efectivo, logrando una eficacia en el cumplimiento de objetivos y metas trazadas.

Por otro lado, el conocimiento y aplicación de las normas y reglamentos inherentes a la planificación, organización y dirección educativa, posibilitaría dentro de las Unidades Educativas, un conjunto de acciones orientadas a conseguir objetivos y propósitos organizacionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa.

Bajo estas consideraciones, se hace necesario un tipo de administración y gestión educativa, que garantice en primer término, la optimización de los recursos humanos y materiales con los que cuentan las Unidades Educativas, en segundo, consolidar y solventar una administración eficiente y eficaz, que apoye y dinamice el proceso de transformación curricular, garantizando el mejoramiento de la calidad educativa, que es en definitiva el propósito terminal de cualquier institución educativa, en tercer lugar, desarrollar un

conjunto de acciones orientadas a fortalecer la nueva organización pedagógica a nivel de las Unidades Educativas, a través del apoyo a los/as maestros/as de aula en estrategias, procedimientos e instrumentos de trabajo que articulen los componentes del proceso pedagógico-curricular y de gestión institucional.

Finalmente mejorar la eficiencia y la pertinencia del servicio educativo mediante la racionalización y el mejor uso de los recursos con los que cuenta la institución, dinamizando la comunicación y la participación activa de los sujetos que intervienen en el proceso educativo para cumplir con los objetivos institucionales y organizacionales de la Organización Educativa.

En lo concerniente a la gestión educativa, reconociendo el importante papel que cumplen los/as Directores/as de Unidad, como promotores/as del desarrollo institucional, se hace necesario planificar, organizar y dirigir, todas las acciones emergentes de este proceso en forma participativa, dinámica y democrática, interviniendo en todos los procesos que estén relacionados con el mejoramiento de la infraestructura, el mobiliario, los materiales didácticos, los medios y equipos educativos y todo cuanto sea necesario para impulsar y desarrollar las actividades educativas necesarias para que el aprendizaje de los educandos sea significativo, pertinente y de calidad.

#### **1.4. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

*Los Directores de Unidad Educativa, que tienen un conocimiento causal sobre las funciones de planificación, organización y dirección educativa, tienen mayores posibilidades de éxito en el cumplimiento de sus actividades administrativas y de gestión.*

##### **1.4.1. Identificación de Variables**

###### **Variable Independiente:**

*Los Directores de Unidad Educativa, que tienen un conocimiento causal sobre las funciones de planificación, organización y dirección educativa.*

### **Variable Dependiente:**

*Tienen mayores posibilidades de éxito en el cumplimiento de sus actividades administrativas y de gestión.*

#### **1.4.2. Definición Conceptual de Variables**

##### **● Director/a de Unidad Educativa**

Es la persona encargada y capaz de conducir el proceso de toma de decisiones, de impartir orientaciones, de supervisar el trabajo docente y de aplicar normas, reglamentos y procedimientos legales establecidos en la normatividad educativa. El/la director/a, imprime sentido y rumbo a los objetivos que institucionalmente se plantea una organización o Establecimiento Educativo.

Las disposiciones administrativas actuales, ponen énfasis en el nuevo papel de planificadores, organizadores y gestores de procesos administrativos, que los/as Directores/as deben cumplir, enmarcados en un nuevo enfoque de modernidad e innovación. A él se le ha otorgado la responsabilidad de conducir y monitorear el Plan Operativo Anual, en lo pedagógico, técnico y administrativo, garantizar el aprendizaje de los educandos, todo lo cual le permite consolidar su condición en relación con los maestros, personal administrativo y padres de familia.

El/la Director/a es la cúspide en la administración de la Unidad Educativa y también uno de los más sólidos elementos del sistema educativo. Es el elemento ejecutivo, encargado de la dinámica, operatividad, funcionamiento y cumplimiento de objetivos y fines de un Establecimiento Educativo, en busca de una escuela competitiva, eficiente y eficaz, cuyos resultados satisfagan a plenitud a los directos usuarios y beneficiarios del servicio educativo (Ramírez Escalante, Mario 2009: 72).

##### **● Conocimiento causal**

Es un término que denota en una persona, un adecuado y pertinente conocimiento en el campo en el cual se desempeña, de acuerdo a su experiencia, capacitación y formación profesional. Se

afirma que la persona que tiene conocimiento causal sobre una disciplina y/o función, puede tomar decisiones acertadas y efectivas en la medida en que tiene competencia, saber, destreza, habilidad y dominio sobre el saber o el área en el cual actúa, y que puede contribuir de manera efectiva y eficiente en el cumplimiento de objetivos institucionales, organizacionales y de gestión. El cumplimiento de tareas administrativas y pedagógicas, se evalúa por el adecuado conocimiento causal de quién tiene la responsabilidad de dirigir y organizar.

### ● **Planificación Educativa**

La Planificación es un proceso que implica un esfuerzo organizado para seleccionar las mejores alternativas disponibles con el propósito de conseguir el cumplimiento de metas específicas. Representa la aplicación racional de conocimiento al proceso de toma de decisiones que va a constituir la base de la acción.

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 acción articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos.

La planificación proporciona orientación al Director, a los maestros y a toda la comunidad educativa por igual; consiguientemente, el objetivo de la planificación será promover la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la gestión administrativa en la Unidad Educativa y su entorno, desarrollando una adecuada utilización de los recursos humanos, materiales, financieros, técnicos y legales (Álvarez, Manuel 2008: 80). La Planificación Educativa, es un proceso permanente, realizado en el ámbito del propio sector, por todos los escalones de la Administración Educativa, durante el cuál se elabora una política educativa; se establece la estrategia más apropiada, se formulan los planes, los programas y los proyectos, se asigna el personal, los recursos materiales y financieros, requeridos para alcanzar los objetivos y metas previstas en una Institución Educativa (Calero, Mavilo 2007:60).

## ● **Organización Educativa**

Es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de funciones y de trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad. Es una actividad típicamente humana, puesto que las personas actúan recíprocamente y en constante interacción. La Organización Educativa es, el proceso de determinar y establecer la estructura organizacional, los procedimientos y los recursos apropiados para el adecuado cumplimiento de las metas institucionales. Al igual que la función de planificar, la de organizar es la preparación consciente de todos los recursos (Programa de Gestión Educativa MEC-UNICOM, 2005: 83).

La organización es una función secuencial de la planificación que se refiere a la combinación óptima y coherente de un conjunto de actividades estratégicas, operativas y administrativas, en correlación con las potencialidades de los actores de la comunidad educativa y los recursos técnicos que se requieren para la consecución de los objetivos, esto involucra el tipo de estructura organizativa de la institución educativa, el sistema de comunicación imperante, la coordinación, la cultura organizacional y la relación de ésta con la cultura del entorno (Gutiérrez, Feliciano, 2008: 55-56).

## ● **Dirección Educativa**

La Dirección es una función inherente a toda actividad humana organizada, pues es la que hace realidad la consecución de metas y objetivos perseguidos. Sin embargo, donde mayor relevancia adquiere esta función es en las organizaciones de prestación de servicios, como las instituciones educativas, cuya satisfacción de las demandas educativas, depende de la calidad de dirección que se realice.

La Unidad Educativa es una organización destinada al servicio de la educación. Para el efecto precisa una eficiente dirección que garantice el cumplimiento de su papel. De un modo general, se entiende por dirección el proceso de integración por medio del cual personas autorizadas crean, mantienen y gestionan una organización en lo que respecta a la selección y cumplimiento de sus objetivos.

En esta definición, el concepto que hay que destacar es el de integración, que se refiere a los distintos recursos de la organización. De ahí resulta que dirigir implica crear las condiciones materiales, técnicas y humanas para que todas ellas, de manera coordinada, contribuyan a alcanzar los objetivos institucionales (Ramírez, Mario 2009: 85).

### ● **Cumplimiento de actividades administrativas y de gestión**

Es el conjunto de tareas encomendadas a un Director de Unidad Educativa entre las que se destacan las de planificación, organización, dirección y control administrativo, programadas durante la gestión en una Unidad Educativa.

Las actividades de gestión hacen referencia a tareas y labores operativas y dinámicas de la Administración Educativa, desarrolladas interna y externamente y, están concretamente referidas a: la infraestructura, el mobiliario, el equipamiento, los sujetos y las personas que integran el Establecimiento, además del espacio vivo donde se desarrolla la práctica educativa.

Esta instancia, también analiza y describe los elementos estructurales de la Organización Educativa, para identificar los problemas, dificultades y necesidades, exige del Administrador Educativo, mirar hacia dentro y fuera de la Institución, desarrollando acciones de nivel interinstitucional e intrainstitucional.

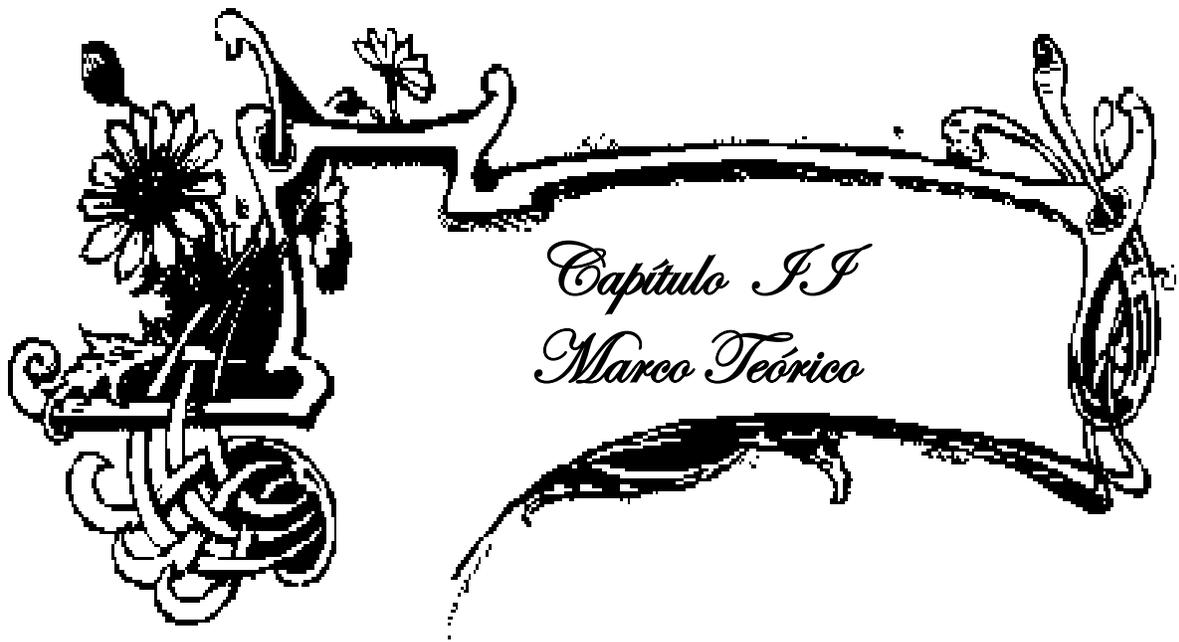
Un eficiente y efectivo cumplimiento de actividades administrativas y de gestión se traduce cuando se racionaliza, sistematiza y ordena la capacidad del personal, infraestructura y servicios.

A continuación se presenta la matriz de la Operacionalización de Variables:

## 1.5. Operacionalización de Variables

VARIABLES	VARIABLE REAL (DIMENSIONES)	VARIABLE OPERACIONAL (INDICADORES)	INSTRUMENTOS	FUENTE
<b>Independiente</b>  Los Directores de Unidad Educativa, que tienen un conocimiento causal sobre las funciones de Planificación, Organización y Dirección educativa.	<b>Director de Unidad Educativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persona encargada de conducir el proceso pedagógico y administrativo de una Institución Educativa.</li> <li>- Elemento ejecutivo, encargado de la dinámica, operatividad, funcionamiento y promoción institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación Sistemática</li> <li>- Cuestionario</li> <li>- Entrevistas</li> </ul>	-Directores de Unidad Educativa
	<b>Conocimiento causal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento adecuado y pertinente en el campo en el cual se desempeña una persona.</li> <li>- En materia educativa se evalúa por el eficiente cumplimiento de tareas administrativas y pedagógicas.</li> </ul>		
	<b>Planificación Educativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos racionales y organizados para alcanzar objetivos, propósitos y metas institucionales en educación.</li> <li>- Proceso que implica un esfuerzo organizado para seleccionar alternativas, estableciendo relación entre medios y fines educativos.</li> </ul>		
	<b>Organización Educativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribución racional de actividades humanas y materiales con el fin de conseguir una finalidad y un objetivo común.</li> <li>- Conjunto articulado de conceptos, criterios materiales y procedimientos evaluativos para la eficiente implementación de actividades y labores educativas.</li> </ul>		
	<b>Dirección Educativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividad humana organizada que hace realidad la consecución de metas y objetivos institucionales.</li> <li>- Organismo encargado de coordinar, supervisar, orientar y evaluar la realización de actividades o acciones educativas en un Establecimiento.</li> </ul>		
<b>Dependiente</b>  Tienen mayores posibilidades de éxito en el cumplimiento de sus actividades administrativas y de gestión.	<b>Actividades Administrativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conjunto de tareas encomendadas al responsable de Unidad Educativa, entre las que se destacan las de planificación, organización, dirección y control administrativo.</li> <li>- Realización secuencial e integral de diversas tareas entre las que se cuentan también, la delegación de autoridad y funciones, la toma de decisiones y la coordinación administrativa e institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía de Observación</li> <li>- Guía de entrevistas</li> </ul>	-Directores de Unidad Educativa
	<b>Actividades de Gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conjunto de tareas y labores operativas y dinámicas de la Administración, desarrolladas interna y externamente.</li> <li>- Espacio vivo donde se desarrolla la práctica administrativa, con participación activa de la comunidad educativa en los ámbitos: pedagógico, curricular, organizativo y administrativo.</li> </ul>		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA



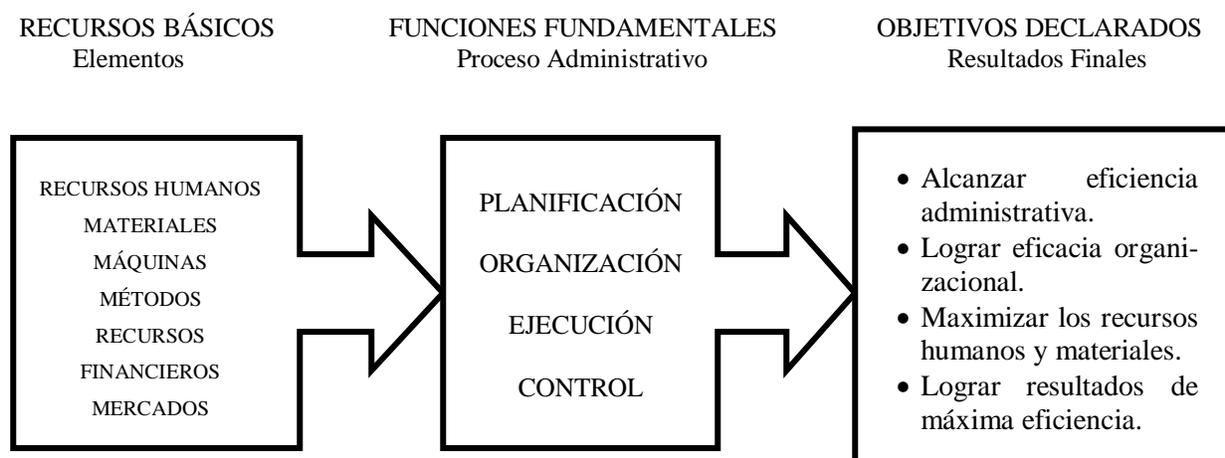
*Capítulo II*  
*Marco Teórico*

## 2.1. MARCO GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es un tema fundamental porque se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Literalmente todos son administradores de sus propias vidas, de su tiempo, de sus recursos, etc., y la práctica de la administración se encuentra en cada una de las facetas de la actividad humana: Unidades Educativas, negocios, iglesias, gobierno, sindicatos, empresas, hospitales, familias, etc. El establecimiento y el logro de objetivos son misiones retadoras y gratificantes para cualquier organización, se descubrirá que los obstáculos administrativos que tendrán que ser superados para lograr el éxito son sorprendentemente similares en todas las organizaciones.

El papel de un administrador, es fijar objetivos, establecer prioridades, administrar el tiempo, delegar adecuadamente, crear un clima organizacional sinérgico y solidario, acumular y movilizar los recursos humanos, materiales, financieros y mercados para lograr los resultados deseados dentro de las restricciones de tiempo, esfuerzo y costo predeterminados (Terry, George y Stephen Francklin, 2007: 22).

**Gráfico N° 1**  
**Elementos Estructurales de la Administración**



FUENTE: George Terry y Stephen Francklin “Principios Generales de la Administración”. Compañía Editorial Continental. México, D.F. 2007.

Conceptualmente, se entiende por administración al conjunto de sistemas, operaciones y el uso de elementos que sirven dentro las organizaciones, instituciones, empresas pequeñas o grandes para realizar una función con un fin; donde éstas se dividen en varias funciones y operaciones que son esenciales y existen en todas las organizaciones e instituciones (Fayol, H.: 1999).

El concepto de administración, “Es el equivalente a gobierno, régimen o cuidado de intereses, y se refiere al interés público” (Palladino en Callisaya 2005:42).

La administración “es una ciencia social, compuesta por principios, técnicas, procedimientos y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr” (Jiménez en Callisaya, 2005: 42).

Administración en consecuencia implica, “tomar decisiones, adecuar medios y fines, armonizar conductas humanas al servicio de la organización, actuar en contacto inmediato con la realidad social, gerenciar” (Callisaya, Gonzalo, 2005:42).

Estas acciones permiten encaminar hacia los objetivos previstos por medio del empleo de la coordinación de los recursos humanos y materiales. Donde lo fundamental es el recurso humano, la persona, en que se consideran sus necesidades y aspiraciones ya sea grupal e individual, puesto que en todo organismo existen problemas de:

- Excesivo control de trabajo.
- Falta de confianza en la institución.
- Comunicación deficiente.
- Falta de estimulación
- Conflictos entre grupos.
- Inadecuadas relaciones públicas.
- Demasiados instructivos.
- Mala reivindicación de las relaciones humanas (Ramírez, 2009: 90).

### **2.1.1. Administrar.**

Etimológicamente la palabra “*administrar*”, proviene del prefijo latino: “*ad*”, que significa a, hacia y “*ministrare*”, que tiene el equivalente de: servir, dar, aplicar. Ambos términos tienen una equivalencia literal y nominal de: dar o aplicar a, significando que la acción ha de estar al servicio de alguien.

La palabra “*administración*”, también deriva del latín: “*administratio (onis)*”, que literalmente significa acción de administrar. Cargo de administrador. Conjunto de órganos para ejercer la administración (Ramírez Escalante, Mario: 2009: 33).

Por tanto “*administrar*”, es gobernar, dirigir, manejar los negocios particulares o públicos; es una función que se desarrolla bajo el mando (dirección) de otro. Es un servicio que se presta a alguien; se congrega personas para distribuirles tareas y regular sus actividades con el fin de que el grupo produzca un bien.

La administración es un factor del desarrollo económico y social. Es una “*ciencia*” porque incluye principios de validez universal, tales como: previsión, planificación, organización, dirección, integración de recursos humanos, materiales y financieros, coordinación, descentralización, control y evaluación. Es una “*técnica*”, porque utiliza métodos y procedimientos uniformes. Es un “*arte*”, porque el éxito de la gestión dependerá de la competencia, habilidad, destreza y capacidad del funcionario o empleado en la conducción de la Institución.

En suma; la *administración* es un conjunto de órganos, procesos, procedimientos, técnicas e instrumentos relacionados a las funciones que se ejercen en la conducción de instituciones (Organizaciones) y que tiene por finalidad optimizar y cualificar esa conducción obteniendo el mejor beneficio posible de los recursos humanos, materiales y financieros para cumplir con las metas proyectadas.

La educación debe organizarse como entidad productiva tendiendo al logro de óptimos resultados (aprendizaje de conocimientos). De esta forma la educación será una empresa social

rentable. Por ello, se debe incrementar la “*eficiencia*”, y “*eficacia*”, de las instituciones educativas, gracias a una buena dirección/gerencia y al control de calidad (Ramírez Escalante, Mario: 2009: 34).

### **2.1.2. Gerenciar.**

Es administrar y gestionar en forma ágil, adecuada, técnica y creativamente, los recursos humanos, físicos, financieros, técnicos, tangibles e intangibles para la utilización racional de los mismos, con miras a metas concretas y a una excelente productividad (Álvarez, Manuel 2006: 97).

Hace cincuenta años “*gerencia*”, era una mala palabra en el contexto educativo, cuyo significado era administración de empresas, finanzas, abuso, explotación y, en verdad, la mayoría de los centros educativos creían por entonces que no necesitaban para nada, algo que pudiera llamarse “*gerencia*”.

Ahora, la mayor parte de los establecimientos educativos, principalmente privados o particulares saben que necesitan aprender a usarla como instrumento para no ser abrumados por ella. En otras palabras, en el ámbito público como en educación ya es corriente el uso de términos como gerencia, empresa y otras que sólo eran de uso exclusivo de la administración de empresas.

El Gerente de un Centro Educativo, no admite el ejercicio autocrático de la función. Rechaza la administración tradicional, donde el “*Administrador*”:

- Cree que por sí mismo puede resolver todos los problemas de la Institución.
- No sabe utilizar ni reconocer la experiencia de otros.
- Se mantiene tan apegado a los detalles de rutina que raramente se enfrenta a un problema importante.
- Cree que sugerir implica crítica y se ofende cuando otros le sugieren.
- Toma decisiones que deberían ser adoptadas por el colectivo de personas.

- Realiza actividades de control y fiscalización, impropias para una Organización Educativa.
- Adopta una actitud paternal hacia el grupo. Es un “*sabelotodo*”. Se mantiene ansioso de publicidad (que se lo admire, halague y enaltezca).
- Concede a otros, algunas oportunidades para dirigir el Establecimiento o algunas actividades de grupo, determinando él, todas las obligaciones (Ramírez Escalante, Mario: 2009: 65).

### **2.1.3. El estudio de la Administración.**

En todo tipo de organización humana existe alguna forma de administración. Todos resultan afectados por las buenas o malas prácticas administrativas, y en consecuencia se debe aprender a reconocer y a influir en la calidad de la administración que afecta a la cotidianidad de las vidas. Los administradores influyen en el establecimiento y logro de muchos objetivos sociales, económicos y políticos en cualquier país. Hacer posible una mejor vida económica, mejorar los estándares sociales y lograr un gobierno más efectivo son retos para la moderna habilidad administrativa. Esta dimensión de la administración está abiertamente ilustrada en el caso de los denominados “países del primer mundo”, con sus vastos recursos humanos y financieros; los administradores políticos de estos países, permanentemente están importando tecnología de otros países y a la vez exportan la misma a un costo altísimo; sus prácticas administrativas constantemente son revisadas y retroalimentadas, elevando sus estándares y estilo de vida de toda su población (Arenas, Nidia, 2009: 48).

La administración hace que los esfuerzos humanos sean más productivos. Aporta a la sociedad mejor equipo, plantas, oficina, productos, servicios y relaciones humanas. El mejoramiento y el progreso son las consignas de esta ciencia.

La administración lleva el orden a los esfuerzos combinando los sucesos aislados y la información desarticulada en relaciones significativas; estas relaciones operan después para solucionar problemas y alcanzar objetivos y metas.

No existe sustituto para una buena administración. Parafraseando a Frederick Taylor, la “*buna administración sólo es la aplicación del sentido común y de la Regla de Oro*”. El

problema con esta idea es que el buen sentido no es tan común como se podría desear, y que *“cualquiera que posea el oro hace las reglas”*, en la mayoría de las organizaciones –para bien o para mal- de vez en cuando se han ofrecido artimañas y atajos para reemplazar a las prácticas administrativas establecidas y probadas como eficientes y efectivas. Pero cuando mucho, éstas sólo ayudan en vez de reemplazar a la buena administración. Determinar los objetivos adecuados y seleccionar con todo cuidado los recursos y utilizarlos con efectividad y eficacia por medio de la previsión, planificación, organización, integración, ejecución y control, requieren tiempo, buen juicio, determinación y toma de decisiones adecuadas (Antúnez, Serafín, 2008: 56).

## **2.2. LA ADMINISTRACIÓN COMO FACTOR FUNDAMENTAL DE DESARROLLO**

Ya sea que se consideren los negocios, la salud, el gobierno, las universidades, o cualquier otra organización, encontramos que la calidad y vigor de los administradores son los ingredientes más importantes del éxito. Esto es cierto sin duda para los que se encuentran a la cabeza de cualquier Institución u Organización, pero no lo es menos para el personal de mando intermedio, desde los técnicos hasta los asesores y/o supervisores.

La administración permite movilizar con eficiencia los recursos humanos y materiales. Determina cómo desarrollar las oportunidades de actuar y es el factor crítico para establecer un clima de alta moral. De los administradores depende que una Organización alcance sus objetivos o fracase. Y puesto que la mayoría de las metas sociales se alcanzan mediante esfuerzos organizados de un grupo, la administración es una clave principal para el desempeño de la responsabilidad y el compromiso social (O’Donell, Ciril, 2007: 67).

No todo el mundo está de acuerdo en la necesidad de contar con administración. En realidad, algunos críticos de la administración moderna piensan que la gente trabajaría mejor y con mayor satisfacción personal si no existieran los/as administradores/as. A este tipo ideal de actuación colectiva se le llama un esfuerzo de “equipo”, olvidando que aún en las formas más rudimentarias de juegos de conjunto, quienes participan en el juego tienen claros objetivos comunes y personales, ocupan ciertas posiciones, ejecutan ciertas jugadas preparadas, reciben instrucciones y se someten a ciertos reglamentos. Sin duda, es una característica esencial de toda actividad colectiva tendiente a obtener objetivos comunes al menor costo en tiempo,

dinero o recursos materiales, adoptar e implementar los procesos básicos y los principios de administración.

La administración es esencial en toda actividad organizada, y en todos los niveles de la Organización o Empresa. Y es una actividad propia no solamente del gerente de una Institución o del general de ejército, sino también del técnico, personal subalterno o de los asistentes de administración. Gente entendida en administración con frecuencia menciona que el “problema” de la Institución está en la “administración”, refiriéndose a personas en niveles más altos de la Organización. Una administración efectiva e inteligente debe exigir que todos aquellos de quienes otros dependen, en todos los niveles y en cualquier tipo de Organización, se consideren a sí mismos como administradores, identificándose con los objetivos, metas y fines institucionales (O’Donell, 2007: 70).

El enfoque operacional considera la administración como un conjunto de conocimientos de aplicación universal con teoría y principios aplicables a Organizaciones de toda clase y todo nivel, reconociendo al mismo tiempo que tanto el medio como los problemas que afrontan los administradores en la práctica varían de una Institución a otra, de un nivel a otro, y que ello lo ha de tener en cuenta quien desee aplicar la ciencia administrativa. Así pues, la teoría viene a ser una manera de organizar conocimientos y experiencias de tal manera que se mejore el ejercicio mediante la investigación, la conciencia de los intereses institucionales, el respeto a los valores intelectuales y culturales de quienes trabajan en la institución y hacen posible el logro de objetivos y propósitos institucionales.

### **2.3. ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA, UNA HERRAMIENTA TÉCNICA Y NORMATIVA PARA ALCANZAR EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD**

Está definida como un proceso para integrar los recursos humanos y materiales y coordinar las actividades interdependientes en busca del cumplimiento de los objetivos de una institución educativa; como la acción encargada de ejecutar y llevar a la práctica las organizaciones participativas (Ramírez, M., 2009: 35).

Se debe administrar la educación como una entidad productiva y eficiente, tendiendo a lograr un óptimo resultado. De esta manera la educación será una empresa social rentable. Por ello,

se debe incrementar la eficiencia y eficacia de las instituciones educativas, gracias a una buena dirección, gerencia y al control de calidad.

En la administración educativa existe el siguiente proceso, identificado en cuatro etapas, tanto en el nivel central como en las unidades educativas: la planificación, la organización, la ejecución, el seguimiento y la evaluación. Se debe realizar un análisis concienzudo en cada etapa o fase porque es preciso tomar en cuenta que en cada una de ellas, se debe realizar todo el proceso.

Es un conjunto de funciones, normas, disposiciones, procedimientos y tendencias para organizar la vida escolar en la Unidad Educativa, con el propósito de lograr que todos los elementos que la integran contribuyan eficientemente al cumplimiento de las funciones educativas. Por eso se define a la administración educativa como un proceso de desarrollo mediante el conjunto de las funciones, normas y disposiciones, dentro la planificación, organización, ejecución, control y evaluación, integrados a los recursos humanos, materiales y financieros para el mejor manejo y coordinación en sus diferentes actividades, que buscan la interdependencia y el cumplimiento de los objetivos de la institución.

La administración educativa, en esta lógica, es la acción que se encarga de llevar a la práctica las disposiciones organizativas, administrativas y legales de la educación (Ramírez, 2009: 45).

### **2.3.1. Normas de la Administración Educativa**

Según la Resolución Ministerial 162/09 del 04/04/2010, existen 47 artículos que corresponden a los reglamentos o normas de administración y funcionamiento para las unidades educativas de los niveles inicial, primario y secundario, de acuerdo a las disposiciones contenidas en la Ley 070, Avelino Siñani – Elizardo Pérez. Estos artículos dan a conocer que su objetivo es contribuir a mejorar la calidad de la educación a través de un buen funcionamiento de las unidades educativas.

El fin del reglamento es normar el funcionamiento de las unidades educativas de los niveles inicial, primario y secundario en conformidad a la Ley N° 070, Avelino Siñani, Elizardo

Pérez, también presenta el reglamento del escalafón nacional de servicio. El contenido de estas normas es el siguiente:

- Ámbito de aplicación.
- Descripción de la Unidad Educativa.
- Objetivos de la unidad.
- Apertura y cierre, modificación y traslado de Unidades Educativas públicas y privadas.
- Identificación y nominación de la Unidad Educativa.
- Dependencias de la Unidad ya sean estatales, privadas o de convenio.
- Programación curricular anual, planes y programas de estudio.
- Ambientes educativos, equipamientos y material escolar.
- Tareas, modalidades de lengua, evaluación.
- Homologación de un alumno, de transformación a otra en mejoramiento o viceversa.
- Proyecto Educativo de Unidad. Derechos, reconocimientos, sanciones, sus deberes y sanciones al alumno.
- El Director de la Unidad Educativa.
- Funciones del Director o Director encargado.
- Funciones de los profesores y consejeros de curso, la conformación y desarrollo del consejo de profesores.
- Función del asistente de aula del inicial.
- Prohibiciones al personal docente.
- Funciones del secretario, asistente administrativo, portero, auxiliar de limpieza.
- Prohibiciones al personal administrativo.
- Consideraciones a los de padres de familia.
- La gestión escolar, la inscripción, edades para la inscripción, criterios de inscripción, capacidad y uso de la unidad educativa y uniforme escolar.
- El personal de la Unidad Educativa, asistentes administrativos, asistentes de aulas para la educación inicial, portero, auxiliares de limpieza, vacancias.

### **2.3.2. Una aproximación al concepto de Administración Educativa**

En el campo educativo, el concepto de administración es un proceso social encaminado a mejorar la calidad de la educación a partir de una serie de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

La administración en materia educativa no se limita a aspectos materiales y de recursos de infraestructura, sino a la eficacia de la educación como tal: en lo externo debe responder a las necesidades de la sociedad y de la economía y en lo interno a la formación alcanzada (saber, saber hacer y ser). Para lograr el nuevo paradigma de la administración, deben surgir necesariamente nuevas configuraciones caracterizadas por una alta especialización de los recursos humanos y por la conformación de equipos dinámicos y descentralizados que trabajen en forma creativa e innovadora con el objetivo de lograr excelencia (Palladino, citado por Callisaya, 2005: 90). Hecho el análisis, se puede llegar a definir la administración educativa como:

- ❑ Un conjunto de funciones, normas, disposiciones y tendencias para organizar la vida de una institución u organización educativa, con el propósito de lograr que todos los elementos que la integran contribuyan eficientemente al cumplimiento de la función educativa y social.
  
- ❑ Un proceso para integrar recursos y coordinar actividades interdependientes, en busca del cumplimiento de la misión y objetivos de las instituciones educativas.

#### **2.3.2.1. Ciencia y Arte en la práctica de la Administración Educativa**

Si la ciencia le enseña a uno a conocer, el arte enseña a hacer. Los administradores educativos tienen que conocer y hacer cosas con eficiencia y efectividad para tener éxito, de manera que son ciertamente una combinación científica y artística única en la práctica. El viejo refrán de que *“el conocimiento es poder”*, sólo es verdad en el campo educativo, cuando se lo aplica y pone en práctica. Todos los educadores, tienen conocimiento de personas que son muy

inteligentes, pero negligentes y poco dispuestas a aplicar sus conocimientos a la solución de problemas y al logro de objetivos educacionales.

En cierto sentido, se puede decir que el arte de la administración educativa, principia en donde termina la ciencia de la administración general. Primero se utilizan los hechos, se da preferencia a lo “*conocido*”, y se consideran los datos sobre hechos tangibles. Se emplean estas ayudas científicas hasta sus límites, pero en cualquier caso dado pueden parecer inadecuadas. Es entonces que el administrador educativo debe recurrir a la habilidad administrativa artística para desempeñar su función. La decisión de seguir adelante en un momento más que en otro, o actuar aún cuando se carezca de todos los datos convenientes, muestran que está involucrado el arte en la administración (Calero Pérez, Mavilo 2005: 78).

### **2.3.2.2. Requisitos Técnicos, Humanos y Conceptuales de la Administración Educativa**

Los/as Administradores/as Educativos que triunfan deben ser eclécticos, ya que tienen que estar capacitados en las áreas técnicas, humanas y conceptuales de la vida organizacional de los Centros Educativos. Las funciones administrativas en el plano educativo, requieren conocimientos y habilidades más del carácter humano y conceptual, que conocimientos depurados a nivel tecnológico.

Los conocimientos y habilidades técnicas incluyen entender y ser experto en utilizar una actividad específica, como un proceso, procedimiento o técnica. Esto por lo general consiste en un conocimiento especializado y la destreza para desempeñarse dentro de esa actividad. La habilidad técnica capacita a una persona a desempeñar la mecánica requerida por un trabajo en particular. El conocimiento y habilidad humanos, como su nombre lo sugiere, incluye la habilidad para trabajar con otros y ganarse la cooperación y confianza de las personas en el grupo de trabajo. Esto quiere decir, por ejemplo, saber qué hacer y poder comunicar ideas y convicciones a otros, y entender los pensamientos que los demás tratan de transmitirle en forma empática.

Además, el/la Administrador/a Educativo con conocimientos humanistas y habilidad entiende

y reconoce las ideas que se producen ante las situaciones y, a su vez, qué ajustes o cambios en estas ideas podrían hacerse como resultado de trabajar con otras personas. La aplicación de las habilidades humanísticas puede comprender persuadir a una fuerza social, como la comunidad educativa, a trabajar en busca de mejorar la calidad en el Establecimiento Educativo (Ramírez Escalante, Mario, 2009: 54).

Los conocimientos y habilidades conceptuales incluyen tener la habilidad para visualizar la institución educativa en conjunto, ver la misma en su real dimensión; entrever todas las funciones comprendidas en una situación o circunstancia dada. Es este requisito conceptual el que hace que un administrador, reconozca las interrelaciones y los valores relativos de los varios factores entrelazados en un problema administrativo al interior de una Unidad Educativa. Conceptualizar requiere imaginación, creatividad, iniciativa, amplios conocimientos y la capacidad mental para concebir ideas abstractas. La aplicación de este requisito puede implicar innovar, cambiar y transformar un conjunto de actividades, tareas, técnicas y procedimientos tradicionales por otros que busquen calidad y resultados en el proceso educativo (Hansen, Jorge 2007: 60).

### **2.3.2.3. Objetivos propositivos para alcanzar eficiencia y eficacia en la implementación de la Administración Educativa**

Si uno se pregunta: ¿qué es realmente lo que representa el logro de objetivos en la administración educativa? Con frecuencia se citan muchas fórmulas o panaceas, sin embargo el planteamiento de objetivos, tiene como finalidad en el aspecto profesional, simplificar el trabajo administrativo y de gestión de los administradores y/o directores, y en el plano institucional, alcanzar, resultados efectivos, propósitos, metas y fines con la eficiencia requerida.

La clave de las acciones que deban emprenderse desde la administración y gestión educativas, debe estar guiada por estos objetivos:

### *a. Institucionales*

- 1) Conocer los objetivos de la organización educativa, de forma causal.
- 2) Seleccionar al personal, según sus méritos y su capacidad.
- 3) Delegar funciones y autoridad, permitiendo que los subordinados decidan asuntos dentro de sus respectivas responsabilidades.
- 4) Realizar un efectivo seguimiento y control de las labores realizadas por los recursos humanos para cerciorarse de que los resultados obtenidos sean satisfactorios.

### *b. Motivacionales*

- 1) Capacitar al personal para que cumplan con eficiencia y eficacia las tareas encomendadas.
- 2) Implementar un proceso de motivación y estimulación laboral de manera tal que los funcionarios se sientan realizados, complacidos y reconocidos con el trabajo que realizan.
- 3) Llevar a cabo un proceso de comunicación dialogal que permita la libre expresión de palabra y pensamiento
- 4) Esforzarse por lograr relaciones interpersonales e intrapersonales efectivas en el cumplimiento de los deberes y obligaciones dentro y fuera de la Institución.
- 5) Hacer todo lo posible por minimizar los conflictos entre el personal que trabaja en la Institución para no afectar los objetivos institucionales.

### *c. De Clima Organizacional*

- 1) Dar importancia, destacar y reconocer el trabajo que realizan los miembros de la Institución.
- 2) Expresar agradecimiento al personal por los servicios prestados.
- 3) Socializar los éxitos alcanzados por el personal.
- 4) Aprender a hablar y a escuchar con afectividad y empatía.

- 5) Expresar sentimientos personales y entender los sentimientos de los otros, adoptando una actitud empática.
- 6) Considerar la administración como una oportunidad para influir en otras personas de manera favorable.
- 7) Evaluar lo que se ha logrado y, si es necesario, emprender una acción remediadora y retroalimentadora.

*d. De Eficiencia Administrativa*

- 1) Dedicar tiempo a los asuntos de verdadera importancia.
- 2) Planificar, organizar y hacer seguimiento a los programas que forman parte de la estructura organizacional.
- 3) Permitir que el personal docente y administrativo tengan influencia en sus propias metas de desempeño.
- 4) Cerciorarse que cada miembro de la Institución esté asignado al trabajo mejor adaptado.
- 5) Garantizar la sólida y permanente formación de los recursos humanos, mediante eventos de capacitación que les actualicen y capaciten en forma permanente.
- 6) Fomentar que los miembros de la comunidad educativa, asuman plenamente responsabilidades con la Institución (Romero Díaz, Augusto, 2008: 83).

## **2.4. LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA EN EL MARCO DE LA LEY N° 070, AVELINO SIÑANI, ELIZARDO PÉREZ**

### **2.4.1. Antecedentes y características generales**

Según la Ley N° 070, la administración y gestión educativa, es la instancia que planifica, organiza, dirige y controla los recursos del Sistema Educativo Plurinacional, con participación social. El Estado Plurinacional, a través del Ministerio de Educación, ejerce tuición sobre la administración y gestión del Sistema Educativo Plurinacional (Arts., 71 y 72). La administración educativa, según la propuesta de la Ley N° 070, dado los avances filosóficos, científicos, tecnológicos y legales tiene que ser teórica y práctica, es decir debe incidir en ambos campos.

La administración y gestión educativa, ocupa un lugar tan importante en el ejercicio de las funciones de los directores o ejecutivos de una institución, pues deben tomar decisiones, delegar funciones y autoridad, coordinar tanto con el personal administrativo como con la comunidad educativa, dirigir, gestionar y evaluar los diferentes recursos (humanos, materiales y financieros) que están bajo su control.

En este sentido, el proceso administrativo, en el plano operativo, puede considerarse como un proceso de planificación, organización, dirección y control de las organizaciones e instituciones educativas con plena participación social de la comunidad educativa.

#### **2.4.2. Principios de la Administración y Gestión Educativa**

Los postulados de la Ley N° 070, en referencia a la “administración”, señalan que ésta, no es una ciencia exacta. No se basa en leyes rígidas, al contrario se fundamenta en principios generales y flexibles, capaces de ser aplicados en situaciones diferentes. Estos principios son condiciones o normas dentro de las cuales el proceso administrativo debe ser puesto en acción y desarrollado. A continuación se presentan los principios fundamentales de la administración:

1. Participación, democracia y comunitaria 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.

### **2.4.3. Objetivos de la Administración y Gestión del Sistema Educativo Plurinacional**

La administración de acuerdo a los postulados de la Ley N° 070, tiene dos objetivos básicos: proporcionar *eficiencia* y *eficacia* a las organizaciones educativas, sean éstas públicas o privadas. La eficiencia se refiere a los medios (métodos, procesos, reglas y reglamentos) con que deben hacerse las cosas en la organización. La eficacia se refiere a los fines (objetivos, propósitos y metas) a alcanzar. La eficiencia y la eficacia administrativa deben ser dinamizadas por un adecuado manejo de los recursos humanos y materiales y ello significa el logro de otros valores administrativos como el servicio satisfactorio a la comunidad, la oportunidad y el cumplimiento de prestación de servicios de buena calidad, el mejoramiento cualitativo y cuantitativo de las actividades administrativas, así como la responsabilidad en las actuaciones, superación de los problemas y búsqueda de nuevos objetivos. En este marco se plantean los siguientes objetivos:

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, promover y dinamizar, condiciones favorables de relación intercultural e intracultural, 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.

### **2.4.4. Participación Social y Comunitaria en la Administración y Gestión Educativa**

Según la Ley N° 070, se entiende a la participación social y comunitaria, como la intervención de los protagonistas del proceso educativo, en la discusión y toma de decisiones que afectan a

la consecución de objetivos comunes, dentro de una institución educativa, sea ésta de Nivel Primario o Secundario. La participación educativa es el poder real de tomar parte activa en la elaboración y desarrollo educativo de todos los que intervienen en dicho proceso, estudiantes, padres de familia, autoridades y personal docente.

Para que exista una autentica participación, social y comunitaria, se tienen que cumplir los siguientes requisitos:

1. Que el grupo tenga intereses comunes.
2. Lograr conjuntamente determinados objetivos.
3. Cultura participativa (principios de respeto, tolerancia, libre expresión de ideas, responsabilidad).
4. Reparto de tareas.
5. Las decisiones de llevar a cabo con la colaboración de todos los miembros.
6. Que exista gratificación individualizada que recompensa los esfuerzos individuales.

Una participación activa, social y comunitaria, en todo el proceso de administración y gestión en las Unidades Educativas, fortalecerá la elaboración y el desarrollo educativo, garantizando una gestión educativa de calidad.

Hay dos claves para la participación social, comunitaria y solidaria: una es el conocimiento de las cosas que debe hacerse y la otra el reconocimiento de los esfuerzos de cada quien. Nadie está dispuesto a participar si no se toma en cuenta sus puntos de vista.

Para lograr una participación de calidad hace falta que sus miembros conozcan sus funciones y las cumplan con responsabilidad. La comunidad educativa, mostrará progreso permanente desde la selección del problema hasta su solución, tomándose el tiempo necesario para valorar sus planes, procesos y resultados. La participación solo se puede aprender a través de la práctica, y no se considera de alta calidad si no se obtiene resultados efectivos.

De acuerdo al artículo 91 de la Ley Avelino Siñani, Elizardo Pérez, los objetivos de la Participación Social Comunitaria son:

1. Participar en la formulación y lineamientos de políticas educativas en todo el Sistema Educativo Plurinacional, para contribuir a la calidad de la educación, en el marco de la corresponsabilidad de todas y todos los actores educativos.
2. Garantizar el respeto a las atribuciones, roles y responsabilidades educativas específicas, establecidas en las normas y reglamentaciones del Sistema Educativo Plurinacional, en lo concerniente a los aspectos administrativo-jerárquico, técnico-docente, educativo-estudiantil y de la participación social comunitaria.
3. Consolidar el carácter comunitario y democrático de la Participación Social Comunitaria, respetando la diversidad de los actores educativos y sus formas de organización para la participación social comunitaria, con legitimidad y representatividad.
4. Promover consensos entre los diferentes actores de la educación para la definición de políticas educativas, comprendiendo que la educación es un bien común y corresponsabilidad de todas y todos.
5. Lograr una Participación Social Comunitaria con vocación de servicio, compromiso, solidaridad, reciprocidad y complementariedad entre todos los actores educativos.
6. Participar en la planificación, control, seguimiento y evaluación del proceso educativo, respetando las atribuciones específicas de los actores educativos y la delimitación territorial y geográfica de la Participación Social Comunitaria.
7. Contribuir al logro de la transparencia administrativa a través de un control social para optimizar el funcionamiento del Sistema Educativo Plurinacional.

## **2.5. EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO MECANISMO OPERATIVO DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

El proceso administrativo, en materia de educación, tiene una aplicación global e integral. Esto es de suma importancia, pues significa que las funciones fundamentales de planificar, organizar, dirigir y controlar son básicas y están desempeñadas por los administradores. El proceso administrativo representa la tela común de los administradores y facilita el cumplimiento de las funciones que deben cumplir los mismos en el ámbito de la administración educativa.

El proceso administrativo es importante porque trata de alcanzar el logro específico, expresado en los objetivos y metas de la institución. El éxito administrativo por lo general se mide por el grado hasta el cual se ha logrado cumplir eficientemente con todo el ciclo administrativo (planificación – organización – dirección – control). El proceso administrativo existe debido a que es un medio efectivo de hacer que se haga el trabajo necesario con la mayor responsabilidad e interés posible; hace que sucedan las cosas, tal como fueron planificadas, los administradores, en este sentido, deben centrar su atención y esfuerzos para implementar un proceso administrativo exitoso, deben saber donde principiar, qué hacer para mantener los recursos humanos en movimiento, haciendo un acompañamiento eficiente.

El proceso administrativo es un conjunto de actividades y no una persona, en este entendido, la palabra administrar es más precisa y descriptiva que manejar o manipular a las personas; el logro de los objetivos, propósitos y fines institucionales se logra “*por*” y “*con*” el esfuerzo de los recursos humanos; para dinamizar el proceso administrativo se necesita renunciar a la tendencia normal de hacer todas las cosas por sí mismo, haciendo que se ejecuten por, con y mediante los esfuerzos de todos los miembros de la institución. Por ser un Centro Educativo una institución de servicio social que trabaja con personas, es muy importante tomar en cuenta en la implementación del proceso administrativo, la organización de los recursos humanos. Para esto, toda institución debe tener una estructura social organizada en la que estén claramente las funciones y tareas del personal docente y administrativo, planteándose una división ordenada del trabajo administrativo. Mediante una estructura organizacional efectiva, se delimitan la autoridad y la responsabilidad y se coordinan las relaciones interpersonales, utilizando normas e instrumentos para alcanzar los objetivos institucionales (Hernández, Santiago 2007: 90).

## **2.6. LA PLANIFICACIÓN, FUNCIÓN ESENCIAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

La planificación es una función primaria del proceso administrativo. Para que sobreviva cualquier institución es necesario cierto grado de planificación. Es el proceso por el cual no sólo se establecen los objetivos, sino que también se integran todos los recursos de la organización para materializar esos objetivos en una forma provechosa y útil. La planificación determina el tamaño y el tipo de organización necesaria para las operaciones, los

tipos de programas, los procesos y las actividades que se requieren y, los sistemas de control administrativo, necesarios para cumplir con los objetivos propuestos.

La planificación responde a estas preguntas: ¿Dónde estamos ahora? ¿A dónde queremos ir? ¿Cómo llegamos ahí? ¿Cómo lo estamos haciendo? Sin embargo, la planificación es una de las funciones administrativas más pesadas y difíciles de hacer bien para los administradores, pues frecuentemente, la gente recorre lugares y llega a la cumbre “*haciendo*” cosas. La acción es la clave del éxito, no “*planificar*” ni “*pensar*”, es auto eliminarse; el principal problema para la mayoría de las personas y las organizaciones, precisamente radica en estos dos factores.

La mayoría de las personas quedan atrapadas en la trampa de la actividad. Resultan tan enmarañadas, confundidas y desorientadas en la actividad, que pierden de vista el porqué lo están haciendo, y la actividad se convierte en una meta falsa y en un fin en sí mismo. La gente de éxito nunca pierde de vista sus metas, propósitos, objetivos y los resultados que se esperan de su acción (Hernández, Santiago 2007: 96).

En la puesta en práctica de actividades, tareas y procedimientos administrativos, con frecuencia se pregunta si la institución hace planes formalmente, es decir, con seriedad y responsabilidad, con capacidad y conocimiento, respondiendo a las demandas de la comunidad. Por lo general hay una respuesta ambivalente. Sin embargo, profundizando, resulta que mucho de lo que se considera “*planificación*”, en realidad no es nada más que un propósito y una proyección, es decir es una cándida extrapolación de las cosas que posiblemente no vendrán; ciertamente, esto no es una planificación formal y sensata (Raymond, León 2005: 45).

### **2.6.1. Definición conceptual de Planificación**

La planificación en palabras de Anthony Robert (2005: 70) “*es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales. Implica previsión y esencialmente racionalización de recursos*”. Esta compuesta de numerosas decisiones orientadas al futuro; representa el destinar pensamiento y tiempo ahora para una inversión en el futuro. Algunos la han expresado como descubrir cosas hoy para poder tener un futuro mañana.

Para Chiavenato, Idalberto (2003: 87), *“es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce la 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 escasos o limitados”*.

Racionalizar es utilizar los recursos escasos para lograr máxima eficiencia posible. La forma de organizar y racionalizar la acción y los recursos, se denomina planificación.

Es verdad que ciertos objetivos se alcanzan con relativamente poca planificación, pero en esta edad post moderna, en la que gran parte de las tareas se han vuelto bastante complejas, en donde se halla involucrada más tecnología, cibernética y ciencia y, más personas desean estar informadas y participar en lo que se va a hacer, y con la siempre creciente diversidad de tareas, acciones y procedimientos, la planificación se ha convertido en una necesidad.

### **2.6.2. La Planificación Educativa, primera fase del Proceso Administrativo**

La planificación, planeamiento o planeación, en materia educativa, son términos con los que se denomina a la etapa inicial del proceso administrativo. Factibiliza la elección de una entre varias posibilidades de acción para la Institución u Organización Educativa, con el fin de lograr los resultados deseados y definidos como 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 y propósitos institucionales. De esta manera, la planificación permite ver hacia adelante y plantear respuestas apropiadas a los problemas emergentes.

En otros términos, la planificación educativa es el procedimiento mediante el cual se seleccionan, ordenan y diseñan las acciones educativas que deben realizarse para lograr determinados propósitos educativos, procurando el uso eficiente de los recursos disponibles (Ander Egg, Ezequiel 2002: 26).

Vale distinguir que la planificación es un proceso, una actividad, mientras que el plan es un proyecto específico para un curso de acción determinado.

La importancia de la planificación educativa es obvia por cuanto:

- Evita la improvisación e incertidumbre.
- Fija la atención en objetivos, para orientar las actividades por el camino más corto, sencillo y económico.
- Reduce los costos al mínimo, al eliminar el trabajo inconexo e irreflexivo. Economiza tiempo.
- Facilita el control y la supervisión (Ander Egg, Ezequiel, 2002: 27).

Es la base en el cual descansan las otras acciones administrativas (organización, ejecución y control) y les sirve de apoyo a las mismas, orientando las decisiones para lograr los resultados deseados. Sin las actividades previstas en la planificación no habría nada que organizar, nadie para actuar y ninguna necesidad de control. De allí que la planificación de las etapas siguientes del proceso administrativo (organización, ejecución y control) son requisitos para el éxito de la gestión (Ramírez, Mario, 2009: 50).

### **2.6.3. Normas Técnicas de Planificación Educativa**

Los administradores educativos para alcanzar éxito deben hacer que la planificación:

- Sea cooperativa, participante e inspirada en una filosofía de esencia democrática.
- Sea integral y flexible para entender todas las fases, estructuras y procesos e intervinientes del quehacer educativo.
- Aspire a la mayor integración de las estructuras, funciones y resultados que se pretenden alcanzar.
- Haga participar directa o indirectamente a todos los agentes del sistema educativo.
- Evite improvisaciones y precipitaciones.
- Se base en la realidad ambiental para atender los problemas de la sociedad en su conjunto y del individuo.
- Busque un clima de aprobación y simpatía por parte de quienes han de interpretar y desarrollarlo.
- Sea concreto y específico.

- Se adecue a la disponibilidad concreta de las potencialidades humanas y recursos económicos, materiales, legales, etc. (Calero Pérez, Mavilo, 2005: 54).

#### **2.6.4. El Proceso de la Planificación Educativa**

La planificación es un proceso racional de acciones para alcanzar objetivos en forma variable, rápida y económica posibles. Los pasos fundamentales del proceso de planificación son:

**a.** Elaboración del diagnóstico, conocer en el momento inicial la situación o problema por superar, se logra a través de:

- Definición del problema.
- Obtención de la información completa en torno a él.
- Clasificación y análisis de la información.

**b.** Elaboración del plan, se inicia con la elección del tipo de plan, de acuerdo con las respuestas a interrogantes como estas:

- ¿Por qué debe hacerse?
- ¿Qué acción es necesaria?
- ¿Dónde se hará?
- ¿Cuándo se hará?
- ¿Quién lo hará?
- ¿Cómo lo hará?
- ¿Con qué se hará?
- ¿Cómo se sabrá que se ha hecho?
- ¿Quiénes intervendrán?

**c.** Ejecución y control del plan, se lleva a cabo por medio de:

- Ejecución de las acciones
- Aplicación de las técnicas e instrumentos de control

- Verificación de los resultados, y
- Retroalimentación de acciones (Ander Egg, Ezequiel 2002: 30).

En lo administrativo, la planificación educativa está constituida por las actividades que efectúan los diversos niveles directivos y de línea, en función al cumplimiento de las políticas y los planes definidos a nivel nacional y local.

La planificación, según Ander Egg, Ezequiel (2002: 36), hace referencia al proceso de formulación y definición de objetivos, prioridades y estrategias a nivel regional, nacional o supranacional y en un área determinada. Su propósito es satisfacer las necesidades mediante la realización de planes, programas, proyectos y actividades que se elaboran con alcances diferentes. Por lo tanto implican distintos niveles de concreción:

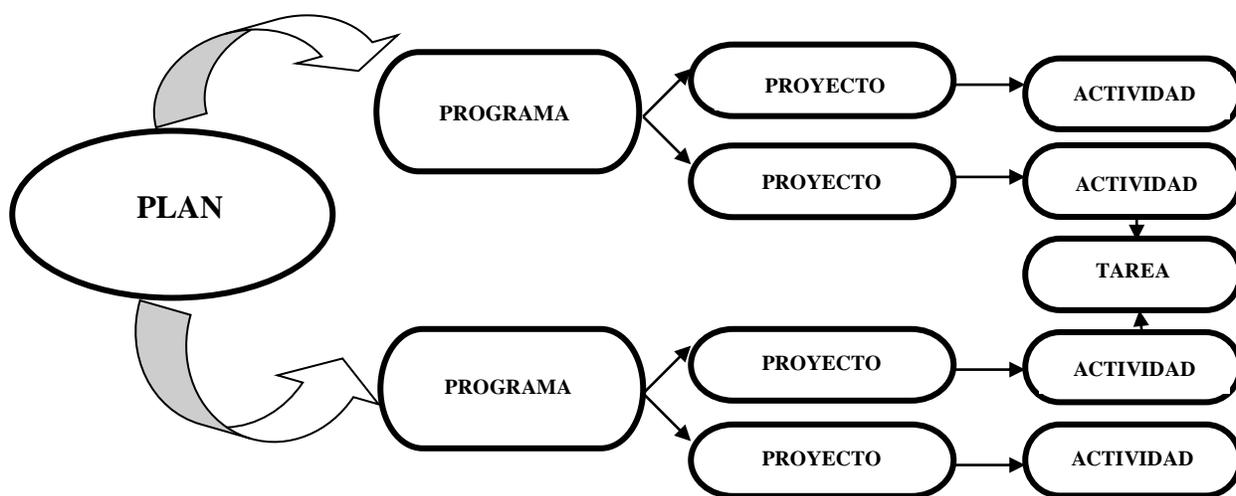
- ☞ Un plan consiste en la toma de decisiones que expresan los lineamientos políticos fundamentales, prioridades y asignación de recursos, estrategias y medios a utilizar para alcanzar los objetivos propuestos a nivel nacional o a nivel del desarrollo de un sector (económico, social o cultural).
- ☞ Un programa es un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, labores y tareas que hacen operativo y funcional un plan mediante la realización de acciones en un tiempo determinado. Un programa está conformado por una conjunción de proyectos y se caracteriza por su naturaleza homogénea, refiriéndose a un aspecto concreto y específico de un plan.
- ☞ Un proyecto es considerado un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que se realizan con el fin de satisfacer necesidades y solucionar problemas. La diferencia entre un programa y un proyecto radica en la magnitud. El proyecto es un conjunto de actividades y forma parte de un programa. En sentido técnico un proyecto es la ordenación de actividades y recursos con el fin de “producir algo”.
- ☞ Las actividades son unidades de acción en la implementación de los planes. Es la realización secuencial e integral de diversas acciones dentro de un tiempo y espacio

determinado, para alcanzar un resultado o producto. Toda actividad tiende al logro de un producto determinado.

- Las tareas son la unidad de ejecución mínima de las actividades que se materializan día a día para efectivizar los objetivos, propósitos y metas institucionales. Las tareas se realizan a muy corto plazo y se traducen en acciones funcionales y rápidas.

**Gráfico N° 2**

**Esquema Estructural de los Niveles de Planificación**



FUENTE: Ezequiel Ander Egg “Planificación de Centros Educativos”. Segunda Edición. Editorial Interamericana. México, 2002.

## **2.7. LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA, BASE ESTRATÉGICA DEL PROCESO DE ESTRUCTURACIÓN EDUCATIVA**

La organización es un fenómeno universal que se encuentra donde quiera que dos o más personas se asocian para hacer algo, es una actividad en la que las personas están en constante interacción. Implica una estructura en la que se especifica la división del trabajo, se delimita la autoridad y responsabilidades y se coordinan las relaciones interpersonales: utilizando normas o instrumentos para alcanzar determinados objetivos.

“La organización es, pues el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y los recursos apropiados para el curso de acción seleccionado. Al igual que la función de planificar, la de organizar es preparación consciente y responsable para la acción venidera, pero dando énfasis fundamental a la interrelación y coordinación de funciones, prácticas y recursos necesarios, en un patrón sistemático, operativo y practicable (Ramírez Escalante, Mario, 2009: 67).

La organización debe buscar el máximo rendimiento de la tarea educativa, con un mínimo de esfuerzo y que en el menor tiempo posible. Debe ser bien planeado, interpretado y estructurado en función de la legislación y criterios científicos y tecnológicos del sistema educativo. Con criterio social debe buscar el mejor contacto del profesional que educa y el sujeto que recibe la influencia educativa. No debe interferir la libertad del educando, debe ser democrática y cooperativa.

Dale, Ernest (2006: 55), describe la organización como un proceso que tiene los siguientes pasos:

- Detallar todo el trabajo que hay que realizar para alcanzar las metas de la organización.
- Dividir la carga total del trabajo en actividades que pueden ser desarrolladas por una persona o grupo.
- Combinar el trabajo de los miembros de la organización en forma lógica y eficiente.
- Crear un mecanismo para coordinar el trabajo de todos los miembros de la entidad en un todo unificado y armónico.
- Controlar la efectividad de la organización y hacer los ajustes necesarios para mantener o aumentar la efectividad.
- Con paciencia infinita, escuchar, hablar y ayudar.
- Tomar decisiones, haciendo participar a todos los miembros de la Organización.
- Velar por las instalaciones físicas, respondiendo a criterios técnico-pedagógicos, clima organizacional, población estudiantil y otros factores concurrentes.
- Estimular al grupo a la acción o a tomar una decisión, tratando de interesar al grupo hacia una mayor actividad o a una actividad de mejor calidad.

La organización denota interacción y relaciones entre las partes componentes de una totalidad. Para que las personas puedan trabajar con eficiencia en el logro de propósitos y objetivos comunes, debe existir una estructura explícita de funciones y procedimientos, donde cada uno desde su cargo o posición individual debe tener objetivos definidos ordenadamente, nivel de autoridad, mando y autonomía de acción, concepto claro de sus obligaciones y deberes, entendimiento de las relaciones entre su cargo, práctica de liderazgo democrático y los otros cargos existentes (Dale, Ernest 2006:56).

### **2.7.1. Principios de la Organización**

Los principios de la organización son:

- a) Principio de Coordinación. Es aspirar a ser un proceso integrador de esfuerzos e interacciones de personas, grupos y entidades. Unificar criterios para el mejor y mayor logro de objetivos dentro la organización.
- b) Principio de Autoridad. Esta consiste en plantear y lograr que otros actúen cumpliendo adecuadamente los objetivos predeterminados. La autoridad y responsabilidad son correlativas.
- c) Principio de Jerarquía. Es una estructura orgánica, la jerarquía es la existencia del grado de autoridad de los diversos niveles, desde la cúspide hasta la base.
- d) Principio de Funcionalismo. El funcionalismo es el resultado de la división del trabajo, puesto que al separar las labores y asignarlas a individuos hay, paralelamente, una separación de funciones.
- e) Principio de Delegación. Implica conferir autoridad a un subordinado para que realice determinadas tareas o funciones con plena responsabilidad. Delegación no implica transferencia.

Los principios de una organización (Calero, Mavilo, 2005:85), siempre dependerán del

modelo o manejo al que corresponda, ya sea dependiente, autónoma o universal y esté impuesta a una serie de procesos y pasos ordenados por ser tan simples o complejas.

### **2.7.2. Elementos de la Organización**

En cualquier organización se advierte tres elementos:

- División del trabajo. Debe existir división del esfuerzo total de modo que cada uno haga un trabajo útil y necesario y no se duplique con el trabajo de otros. Si todos hacen el mismo trabajo puede haber anarquía, confusión y pérdida de calidad. Cada cual debe tomar cierto grado de especialización.
- Fuente de autoridad. La autoridad debe existir provenga de la autoridad legal o del instinto (autoridad natural). El consentimiento de los demás, por la inteligencia o fuerza física o astucia del líder, evidencia la existencia de este elemento. Sin la autoridad cada uno haría lo que quiera, no habría un esfuerzo conjunto coherente, tendría un resultado caótico.
- Relaciones. Es necesario establecer normas generales que orienten las relaciones entre individuos y grupos dentro de la organización. Debe establecer normas técnicas de organización.

#### **2.7.2.1. Etapas del proceso de Organización**

La organización supone una serie ordenada de etapas que es preciso seguir, las principales son:

1. Formulación de políticas. Se establece orientaciones generales, directrices doctrinales e institucionales, propósitos, objetivos y metas, ejemplo: impulsar la mejora de la educación.
2. Determinación del trabajo. Se señala las actividades precisas, específicas y concretas

que es preciso cumplir, ejemplo: organizar y poner en funcionamiento la biblioteca de aula.

3. División y descripción de trabajo. Según la naturaleza del trabajo se divide en forma sencilla y práctica, se agrupan tareas homogéneas y se describe el trabajo mediante normas, ejemplo, realizar un listado de tareas: formulación de un plan, gestión de donativos de libros, adquisición de libros, adecuación del mobiliario disponible, elección de la Junta Escolar, etc.
4. Asignación del personal. Se designa o ubican personas en atención a sus aptitudes, experiencias y especialidades, ejemplo: elegir o designar personal para cada una de las tareas precedentes.
5. Delegación de Autoridad. La persona a la que se le delega autoridad de inmediato asume responsabilidades, ejemplo: el personal elegido asume su rol, consciente de las responsabilidades del cargo encomendado.
6. Establecimiento de canales de coordinación y comunicación. El flujo de comunicación y coordinación permite mayor eficiencia en la labor administrativa, ejemplo: informes, reglamentos, sesiones, etc. Los Directores/as tienen que conjugar los elementos que estas etapas presuponen en tal forma que coadyuven y ayuden al logro de las metas propuestas (Calero, Mavilo, 2005:90).

## **2.8. LA DIRECCIÓN, ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA FUNCIONAL Y OPERATIVA**

La labor de conciliar intereses particulares y obtener los objetivos sociales, a través de los esfuerzos de la autoridad y de los integrantes de una Organización Educativa, se conoce como Dirección. A través de ella se logra cohesión de actuaciones, el refuerzo de una cultura administrativa moderna; al ser la estructura administrativa una comunidad de seres humanos que demanda una contribución en tal sentido (Calero, Mavilo, 2007: 110).

La Dirección no es así un fin, sino un medio para llegar a la coordinación de esfuerzos individuales.

Gulick y Urwick (1985:67), sostienen que una buena operación de Dirección es: *“la función ejecutiva de guiar y supervisar a los subordinados. Su propósito principal es enseñarles, darles formación necesaria para sus labores, revisar los trabajos y sus métodos y tomar la acción que permita su realización”*.

El meollo de la Dirección es conseguir la colaboración de personas e instituciones en la realización de una tarea común en el cual cada contribución debe ser apreciada como parte del conjunto.

Dirigir es administrar, por eso administrar una Unidad Educativa, es función esencial del/a Director/a, mediante el manejo eficiente de elementos materiales, humanos y financieros, para plasmar la acción educativa, controlar, racionalizar y aprovechar al máximo la capacidad del personal, infraestructura, servicios y otros elementos que aseguren la eficacia del trabajo del/a Director/a y los integrantes de la comunidad educativa.

Urwick (1985), sostiene que: *“es el Director a quién incumbe la última responsabilidad, es quién determina las prioridades de la marcha del plantel. Puesto que es imposible avanzar en todos los frentes a la vez, tiene que decidir cuáles son las más vulnerables o los más productivos, debe orquestar el avance de modo que el Centro Educativo se desarrolle, como un organismo, aún cuando al hacerlo, vea que es necesario retroceder en ciertos campos a fin de lograr estabilidad y consistencia en la organización”*. Sin embargo, la estabilidad no debe convertirse en estancamiento.

Un Centro Educativo (sea cual fuere su nivel), es una estructura dinámica y funcional, inmersa en un mundo cambiante, en el cual permanecer parado es retroceder.

### **2.8.1. Estilos de Dirección Educativa**

Según Hernández, Santiago (2007: 98), a partir de las influencias concretas, la personalidad y la formación de cada Director imprimen un sello particular e individual a su actividad, de donde derivan las teorías y estilos de dirección. Debido, en nuestro medio, a la ausencia de un centro formador y capacitador de Directores y Administradores Educativos, y a la preponderancia del pragmatismo administrativo se distinguen los siguientes estilos de Dirección:

**a. Estilo puramente administrativo**

Obtiene sus propósitos a través del ejercicio o de la autoridad formal, dentro de las normas organizativas, el control del personal, la gestión y la compra de bienes, la promoción y construcción de obras infraestructurales, el buen funcionamiento de los servicios, la programación presupuestaria, etc. Pero rehúsa o descuida los aspectos académicos. No incide en la planificación, desarrollo y evaluación curricular; peca por deshumanizar el servicio y despreocuparse de los factores sociales del acto educativo.

**b. Estilo puramente académico**

Renuncia a administrar el plantel, se concentra predominantemente en el control de los programas curriculares, materiales educativos, métodos de trabajo, enseñanza – aprendizaje y evaluación, pero sin proyección a los problemas de la realidad social. Casi siempre genera descontrol y problemas administrativos.

**c. Estilo equilibrado**

Atiende con igual importancia a los factores académicos y administrativos, en la prioridad que las circunstancias exigen un Director con bastante solvencia profesional no escatima afrontar una u otra realidad, con amplitud y profundidad necesaria. En el ejercicio de cualquiera de estos casos se advierte una clara dirección formal y otra dirección por liderazgo. La primera es tradicional (empírica) y, la segunda renovada.

La Dirección por personalidad o liderazgo es cuando la obtención de los propósitos se alcanza no por conducción (que en cierto sentido lleva consigo un sentimiento de pasividad) sino por motivación, que es fuerza creadora de energía. Despierte entusiasmo y alta moral en el personal, ofreciendo oportunidad plenas de participación.

Este tipo de dirección destaca la importancia de las relaciones humanas y públicas; necesita conocer y entender a los subordinados, en su doble condición de individuos y de miembros de la organización. La forma más convincente de comunicación no es la que se transmite mediante la palabra, sino a través de lo que se hace.

Cuando las acciones o actitudes de una persona contradicen sus palabras, se tiende a no dar crédito a lo que dice.

La dirección administrativa demanda autoridad formal y responsabilidad para actuar, en tanto que el liderazgo o dirección natural está basado en la autoridad personal del líder que orienta y guía al personal que está bajo su mando.

El concepto de mando lleva implícita la autoridad compulsiva para requerir acción de otros. La conducción de una Institución Educativa, requiere más que órdenes, comunicación e interacción fluida. Hay la necesidad de renovar la dirección administrativa para convertirse en liderazgo. El mando parece ser una dirección incompleta.

Se manda para ahorrar tiempo o los esfuerzos que requiere dirigir; mandar es por tanto un sustituto de dirigir con grandes limitaciones, por la carencia en la capacidad conductora o motivadora (Hernández, Santiago, 2007: 100).

Al establecer un criterio directriz de esa naturaleza se sustituye el viejo concepto de los controles externos por otros sistemas más efectivos de control interno que hace se trabaje no porque otra persona la ordena o manda o porque alguien quiere que lo haga, sino porque él mismo decide que tiene que hacerlo.

La sustitución de mando, de dirección administrativa, por la de liderazgo hace hincapié en que para conducir a la gente se requiere algo más que manejarla, se necesita conceptos básicos

sobre su potencialidad y atributos. El mando fue hecho para quienes no tienen la responsabilidad y por eso en lugar de ejercer sobre ellos coerción para que trabajen, lo que tiene que hacer la dirección es despedirlos y reemplazarlos por otros que tengan energía para generar su propio trabajo (Montalvo, 2008:78).

## **2.8.2. Modalidades de Dirección**

### **a) Dirección Autocrática**

Sanciona fácil y ejemplarmente; es mecánica, rígida, estática y fiscalizadora. Algunos creen que esta modalidad ya es pasada de moda, pero de buenos resultados en ciertos casos. El modo autocrático se basa en que el jefe tiene autoridad y tiene el derecho de decidir y dar órdenes. Acentúa la sobreestimación de la autoridad del Director para su nombramiento, por el poder político o por el peso legal de la autoridad, al margen de la calidad profesional y humana. Vence pero no convence; se vale de las órdenes y de la apariencia para su endiosamiento, busca la sumisión y no la colaboración; no tolera la crítica ni el mérito ajeno.

### **b) Dirección Indiferente**

Su política es “dejar pasar”; se caracteriza por la lenidad, negligencia y abandono crecientes. Con sus administraciones amorfas, indeterminadas e improvisadas, tiene por importante que sus “amigos” se beneficien, trabajando de cualquier modo o sin trabajar, en tantísimos casos. La dirección indiferente, por otra parte, tiene como basamento las decisiones de cada miembro del grupo en forma individual, sin control.

Es típico del Director inseguro, bando de carácter, del funcionario anodino, sin dinámica ni iniciativa, incapaz de asumir los problemas del Centro o Programa Educativo con propiedad y energía.

No tiene compromiso social ni mística profesional. Concilia lo positivo con lo negativo, lo conveniente con lo inconveniente. Evita “quemarse” en la actividad concreta. Hace de ingenuo, despistado, estratégico, conciliador y “buena gente”, detrás de los cuales se anida la ineptitud, la negligencia y la manipulación. Anula las perspectivas de la acción educativa.

### **c) Dirección Democrática**

Apunta al mejoramiento de la calidad de la educación, al esfuerzo participante de todos los agentes educativos, al liderazgo compartido, el uso de diferentes técnicas y la selectividad de correctivos. Es crítica, creativa, flexible y actualizada. Hoy en que la calidad de la educación es un imperativo social, la administración democrática se ve revalorada en todas sus implicancias.

El administrador democrático domina las acciones académicas como buen profesional de la educación y las cuestiones administrativas como buen gerente de la administración; promueve la participación de todos los agentes educativos, favorece el dialogo, la crítica constructiva, la organización de actividades varias y sobre todo la formación integral del educando, comprende los aspectos humanos y sociales del fenómeno educacional; planifica y no improvisa; supervisa, orienta, asesora, evalúa y práctica.

Es honesto, honrado y justo. Organiza a su personal de la manera más profesional y es capaz de renovarse y de mejorar la calidad de sus acciones permanentemente para satisfacer las necesidades cambiantes de la institución que dirige (Morales, Emilio Felipe, 2001: 60).

#### **2.8.3. Funciones de Dirección**

La modernidad de la administración demanda que Directores/as, así como el personal subalterno de la Institución, confronten definiciones y experiencias relacionadas con la “dirección” moderna. Para el buen ejercicio del/a Director/a, las funciones esenciales son:

- 1. Planificar.** Hacer determinaciones políticas y satisfacer los objetivos sociales del Centro Educativo, consignando potencialidades y recursos, actividades, responsables y cronograma pertinente.
- 2. Organizar.** Decidir la estructura y procedimientos administrativos para ejecutar el o los planes preconcebidos por la dirección y/o conjunto de integrantes de la entidad educativa.

3. **Dirigir.** Hacer tangible la ejecución del plan. Es la función esencial de la autoridad (director, gerente o jefe). El debe tomar las decisiones constantes que el caso requiere para alcanzar los objetivos del organismo que representa. Debe priorizar sus acciones y evitar el mal gasto de su tiempo y energías en otras de menor importancia.
4. **Coordinar.** Es una función sustantiva e integradora de quien ejerce dirección. Debe relacionar las partes entre sí, las diferentes secciones y/o personas constituyentes del organismo en que laboran, con el afán de potenciar los logros de la institución.
5. **Informar.** Como acción de relaciones públicas, de ida y vuelta, entre la dirección y sus colaboradores o usuarios.
6. **Supervisar.** Ver que lo que debe hacerse se haga. Para ello es necesario controlar, verificar, evaluar, asesorar, orientar, apoyar, asistir oportunamente. Todo Director, por esencia, es supervisor.

Merced a esta dinámica se llega al convencimiento de que la dirección es una función necesaria en todos los niveles que tengan autoridad formal y por eso debe concebirse como una labor en equipo. En los niveles superiores se toman las decisiones estratégicas y en los niveles intermedios y bajos se decide sobre asuntos operativos.

Todas estas funciones generales se ven integradas y proyectadas en los Reglamentos vigentes de Educación Inicial, Primaria, Secundaria y Superior. A modo de ejemplo, las funciones tipo de un Director de Unidad Educativa:

- Representar legalmente a la Institución.
- Formular, coordinar, ejecutar y evaluar el plan de trabajo anual con la participación del personal docente y la colaboración del Consejo Social Comunitario.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos del nivel y por el buen trato a los alumnos dentro o fuera de la Organización Educativa.
- Organizar y dirigir el servicio de supervisión y control educativo.

- Presidir las reuniones técnico-pedagógicas y administrativas y otras relacionadas con los fines de la Institución Educativa.
- Autorizar visitas de estudio y excursiones dentro el ámbito de su jurisdicción, de acuerdo a normas educativas.
- Organizar el proceso de matrícula, autorizar traslados de matrícula y exoneración de asignaturas, así como la aplicación de las pruebas de ubicación.
- Expedir certificados de estudios y calificaciones.
- Dirigir, coordinar, asesorar, supervisar y evaluar la labor del personal a su cargo.
- Otorgar permisos al personal a su cargo hasta por tres días al año, en casos justificados.
- Estimular al personal a su cargo por acciones extraordinarias, tanto en el cumplimiento de sus funciones como en otras que redunden en beneficio del educando.
- Llamar la atención verbalmente o por escrito al personal de la Unidad Educativa, por incumplimiento de sus funciones.
- Asesorar a los padres de familia y cautelar su movimiento económico.
- Promover la cooperación de instituciones locales y regionales para mejorar los servicios educativos que brinda la Unidad Educativa.
- Administrar la documentación de la Unidad Educativa.
- Administrar los fondos provenientes de actividades productivas, de acuerdo a las normas específicas.
- Administrar la biblioteca, los equipos y materiales educativos existentes.
- Cuidar de la salud moral e intelectual del personal que trabaja en la Institución.

#### **2.8.4. El marco de acción de los Directores Educativos**

Las tareas o funciones generales que debería llevar a cabo un Director/a Educativo, están determinadas por un conjunto de factores condicionantes. A su vez, difieren unas de otras según el objeto, están regidas por unos determinados principios y se desarrollan en unos determinados ámbitos o áreas de actividad. Veamos cada uno de estos aspectos.

Los factores condicionantes son los siguientes:

- a) **Las demandas**, es decir, los requerimientos que se hacen al Director/a de manera formal o informal desde instancias superiores o desde los grupos de presión; también incluyen lo que obligan a hacer las contingencias.
- b) **Las obligaciones**, es decir, las tareas que debe llevar a cabo inexcusablemente debido al lugar que ocupa y la situación legal que representa dentro de la organización.
- c) **El conocimiento**, es decir, el saber que posee acerca de los roles y las funciones que deberá llevar a cabo.
- d) **Las destrezas o habilidades**, entendidas como el conjunto de capacidades que permiten al Director/a tomar decisiones concretas en momentos específicos: moderar una reunión, solucionar un conflicto, motivar adecuadamente a un profesor, etc.
- e) **El contexto donde se encuentra**, constituido por el conjunto de factores (ubicación geográfica del establecimiento, posibilidades y limitaciones que permiten los recursos disponibles, dimensiones de la institución, culturas predominantes en el grupo y en el entorno social y cultural, etc.).

Según su objeto, las tareas generales se diversifican y se manifiestan promoviendo acciones con las tendencias siguientes:

- a) Alcanzar los objetivos que son propios de una Institución Educativa.
- b) Integrar, mantener y desarrollar los recursos personales, materiales y funcionales.
- c) Propiciar que las actividades centrales de la organización (procesos de enseñanza y aprendizaje) sean congruentes con el entorno (peticiones, condiciones, restricciones, etc.) de la comunidad social donde se encuentra inmersa la institución.
- d) Impulsar, promover y facilitar el cambio y la innovación.
- e) Crear y mantener una cultura propia que dé sentido al trabajo que se desarrolla en la institución y que ayude a todos los miembros a asumir los valores, las normas y los

objetivos y a implicarse de manera crítica pero leal en su consecución. Los principios que rigen las tareas son los siguientes:

- a) **Técnico.** Implica que el Director ejerce el papel de la “ingeniería de la dirección”, es decir, toma decisiones, participa en la elaboración de planificaciones, organigramas, flujogramas, reglamentos internos, manuales de funciones, horarios, presupuestos, etc., y asigna tareas diversas de acuerdo con las competencias de cada persona y las necesidades de la organización.
- b) **Humano.** Reconoce que el/la Director/a lleva a cabo el rol de experto/a en relaciones humanas y públicas. El equipo de profesores, por una parte, reclama que se pongan en marcha técnicas de animación o motivación exitosas y, por otra, debe esclarecer relaciones saludables con personas que forman parte de otras estructuras y estamentos (Junta Escolar, Junta de Núcleo y de Distrito y Organizaciones No Gubernamentales que trabajan en educación).
- c) **Pedagógico.** Asume que el Director se comporta como un favorecedor y promotor de una práctica educativa congruente con metodologías adecuadas a las necesidades de los estudiantes. A su vez, trata de dejar a cada profesor un espacio de libertad en la determinación de sus decisiones curriculares.
- d) **Simbólico.** Este principio se podría definir como la corriente continua que da claridad, consenso e implicación en lo que respecta a los objetivos fundamentales de la organización. De hecho, un liderazgo simbólico supone la capacidad y habilidad de dar un sentido determinado a todas las actividades que se desarrollan, sentido que se percibe por todos los miembros del grupo o que les permite comprender plenamente el significado de lo que hacen.
- e) **Cultural.** Conduce a definir, reforzar, articular o cambiar los valores compartidos, las creencias, los hábitos, las tradiciones, las normas, etc., que otorgan a la institución su identidad propia. Un efecto de este principio cultural es unir a los profesores, los padres y los alumnos/as alrededor de un mismo sistema de valores. Es entonces cuando

las realizaciones adquieren un sentido caracterizado por el sentimiento de pertenencia a una institución y a una cultura identificables (Programa de Gestión Educativa MEC-UNICOM, 2005: 140).

Según el tipo de actividad que generen, las tareas o funciones pueden ser de los tipos siguientes:

- 1) **Técnico-pedagógicas**, si están relacionadas con las actividades centrales de la organización, es decir, con el diseño y el desarrollo del currículum o con las tareas de organización y orientación.
- 2) **Administrativas**, si están relacionadas con las actividades de apoyo logístico, material, económico y burocrático. Incluyen las tareas rutinarias propias de personas subalternas, como por ejemplo atender el teléfono, usar la fotocopidora o trabajar en estadísticas.
- 3) **Relativas a la vida de la Unidad Educativa**, es decir, a las actividades de coordinación del equipo de profesores: motivación, toma de decisiones, seguimiento de acuerdos, integración de todos los estamentos en la gestión institucional mediante procesos participativos, representación formal de la institución, etc.
- 4) **Sociales**, si son congruentes con las actividades derivadas de las relaciones humanas, tanto dentro como fuera de la institución, con los miembros de la comunidad educativa y con las instituciones, los grupos sociales de la comunidad local y los servicios administrativos del sistema educativo.
- 5) **Relativas a los asuntos personales**, si son actividades relacionadas con conductas individuales que pueden tener o no incidencia directa en la organización. La organización y la administración del tiempo personal o el trabajo de ordenar la mesa de la oficina serían algunos ejemplos representativos de estas tareas.
- 6) **Relativas a la formación permanente**, si son actividades derivadas de la reflexión sobre la práctica con intención de mejora. Se pueden incluir la participación en acciones formativas (cursos de capacitación docente, grupos de trabajo o equipos de trabajo,

seminarios de actualización y perfeccionamiento, investigación cualitativa y cuantitativa), la promoción de estas mismas acciones, la autoformación (estudios, lecturas), etc.

El marco donde se desarrollan las actividades directivas es, como vemos, complejo, y en estos momentos es especialmente exigente. ¡Hay que dar respuestas adecuadas a los requerimientos de la Reforma Educativa, al control social al que se tiene que someter! Estos y otros requerimientos presionan cotidianamente al Director Educativo.

Para tratar de encontrar algunas respuestas, tradicionalmente se ha recurrido a soluciones y guías de acción que, en muchos casos, se han tomado directamente de las directrices y las propuestas procedentes de los resultados de estudios y prácticas de organizaciones no educativas (Programa de Gestión Educativa MEC-UNICOM, 2005: 145).

Probablemente, las soluciones han sido adecuadas. Aún así, queremos destacar la importancia de desarrollar modelos de organización y, para la práctica de la dirección, modelos propios, que surjan de la experiencia de gestión de las Unidades Educativa.

## **2.9. LA GESTIÓN DEL DIRECTOR DE UNIDAD EDUCATIVA**

### **2.9.1. En cuanto a la contratación de Recursos Humanos**

Según las bases generales de la Administración Educativa (Programa de Gestión Educativa MEC-UNICOM, 2005: 150), el/la Directora/a es la persona capaz de conducir el proceso de toma de decisiones, de impartir orientaciones, supervisar el trabajo de los docentes, la aplicación de programas y proyectos educativos, así como de dotar de recursos humanos idóneos a la Unidad Educativa.

La dotación de personal, reguladas por las Direcciones Distritales, implica la determinación cuantificada de recursos humanos en relación a los puestos, sus objetivos y los resultados esperados en el desempeño de sus funciones. Al mismo tiempo implica la asignación oportuna y efectiva de personal, mediante procesos de contratación transparentes que garanticen la idoneidad de los docentes.

El Director, como primera autoridad de la Unidad Educativa, responsable de la programación, organización, conducción, desarrollo, supervisión, evaluación y control de todas las acciones técnico – pedagógicas y administrativas, es la persona investida de autoridad para determinar las demandas de personal, necesarias para el logro de los objetivos institucionales, estableciendo de esta manera los requerimientos de los puestos de trabajo en el nivel docente así como en el administrativo.

### **2.9.2. Capacitación del personal**

La Unidad Educativa cuenta con recursos materiales, económicos y humanos que deben ser administrados con el fin de que contribuyan al logro de objetivos educacionales. Desde el punto de vista de la Dirección Educativa, interesan particularmente los recursos humanos; en el entendido de que al incrementar las capacidades y motivaciones del personal se logra mayor productividad tanto en cantidad como en calidad.

La capacitación, responsabilidad del Administrador Educativo, es el proceso por el que la persona amplía y profundiza sus destrezas profesionales, con el fin de asimilar la dinámica de los conocimientos y tecnologías que plantea el ejercicio profesional; incluye, a la vez, el desarrollo mismo de la personalidad (Gestión Educativa, Módulo V 2001 – 39). Se utiliza el término de desarrollo personal precisamente para referirse al amplio espectro de las capacidades que se requieren ante las exigencias profesionales cada vez nuevas.

La necesidad de capacitación del personal, en particular de los maestros, se debe a las siguientes tendencias:

- El incremento acelerado y el cambio vertiginoso en el conocimiento científico y en los productos del pensamiento, la cultura y el arte de la comunidad social, base del currículo escolar.
- La evolución acelerada de la sociedad en sus estructuras materiales, institucionales y formas de organización, que se reflejan en el cambio inevitable de las formas de pensar, sentir y actuar de las nuevas generaciones de educandos.

- El desarrollo continuo del conocimiento propiamente profesional del docente, de carácter psicopedagógico, que le capacite para intervenir, experimentar y reflexionar sobre su propia práctica y sobre el valor y pertinencia de los proyectos educativos que desarrolla.

La Ley N° 070, “Avelino Siñani, Elizardo Pérez”, prevé la capacitación docente como una de las prioridades más importantes que debe ser encarada en cada Núcleo o Unidad Educativa. Son tres las instancias de capacitación docente: el seminario, el acompañamiento y el taller pedagógico.

- El seminario es un evento que se realiza dos a tres veces al año; concurren al mismo maestros de varios núcleos para tratar temas de carácter teórico e informativo.
- El acompañamiento consiste en la observación de las clases de los maestros por parte del Director de Unidad Educativa.
- El taller pedagógico es la reunión periódica de maestros en grupos pequeños pertenecientes a un Núcleo o a un Ciclo. El propósito del taller es que los maestros reflexionen sobre su práctica docente (SNE 1996: 13).

Por otra parte, se cuenta con las redes de apoyo docente y los centros de recursos pedagógicos. Todas estas opciones, que se ofrecen en procura de crear una cultura de aprendizaje permanente para los actores de la educación, deben ser implementadas y puestas en práctica por el Director en consenso con los Técnicos de las Direcciones Distritales y las Juntas Escolares. Aún más, es función del Director, propiciar proyectos o eventos de capacitación que no sólo involucren a los maestros, sino también al resto del personal.

Cabe ahora considerar la importancia de la capacitación del personal de la Unidad Educativa y sus beneficios. Ante un mundo que se configura distinto, se propugna el aprender a conocer y el aprender a hacer (Delors 95-109). En tal sentido, el conocer ya no se considera como la sola adquisición de ciertos conocimientos y creer que eso basta para siempre, sino como el desarrollo permanente de habilidades para conocer más y mejor a través de la apropiación de los instrumentos mismos del saber; en otros términos, aprender a aprender.

Respecto del saber hacer ocurre lo mismo; más que aprender a hacer algo –la enseñanza por ejemplo, en el caso del maestro-, se deben desarrollar destrezas y habilidades sociales como la capacidad de cooperar con otros, planear acciones en equipo y comunicarse eficazmente.

En estas circunstancias, el único camino seguro y cierto es que se debe seguir aprendiendo, mejorando las estrategias de aprendizaje, profundizando los enfoques de educación, de los métodos de trabajo, y también las capacidades de relacionamiento y de trabajo compartido. En otros términos, crecer en lo personal, social y profesionalmente, en ese trayecto que se llama aprendizaje permanente.

En tal sentido, la importancia de la capacitación permanente del personal radica en la necesidad de que la escuela sea cada vez más apta para satisfacer las nuevas demandas sociales y educativas; pero no sólo eso, también se trata de aportar saberes e iniciativas que sean ingredientes para el mejoramiento de la calidad de vida.

Consiguientemente, los beneficios de la capacitación del personal se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Tanto el personal docente como administrativo eleva su calidad profesional.
- La Unidad Educativa goza de mayor credibilidad dentro de la comunidad.
- El estudiantado muestra entusiasmo e interés por las actividades de aprendizaje.
- Hay comprensión y colaboración entre el personal para encarar desafíos.
- La comunidad educativa participa con voluntad y predisposición de trabajo en las actividades pedagógicas, técnicas y administrativas.

### **2.9.3. En cuanto a la infraestructura y mobiliario**

Por razones de descentralización administrativa, la administración de infraestructura y mobiliario queda bajo la responsabilidad de las Alcaldías, según establece la Ley de Participación Popular y sus decretos reglamentarios.

En las Unidades Educativas, este componente comprende aulas, centro de recursos pedagógicos, oficinas, talleres, laboratorios, teatro, biblioteca, viviendas para maestros,

campos deportivos, lugares de recreación, jardines, espacios, terrenos de experimentación, huertos escolares, así como el mobiliario escolar y los equipos técnicos y tecnológicos. El mantenimiento y conservación de la infraestructura y mobiliario es de responsabilidad exclusiva de los Directores, el Equipo de Gestión, la Junta Escolar, el personal docente, administrativo y de servicio, así como de los propios educandos, con el apoyo y financiamiento de los municipios y de las propias organizaciones internas. Entre otras actividades se realizan: el inventario al iniciar y finalizar la gestión, el mantenimiento del mobiliario y el informe periódico del estado del inmueble, mobiliario y otros, a las autoridades correspondientes.

#### **2.9.4. En cuanto al relacionamiento institucional**

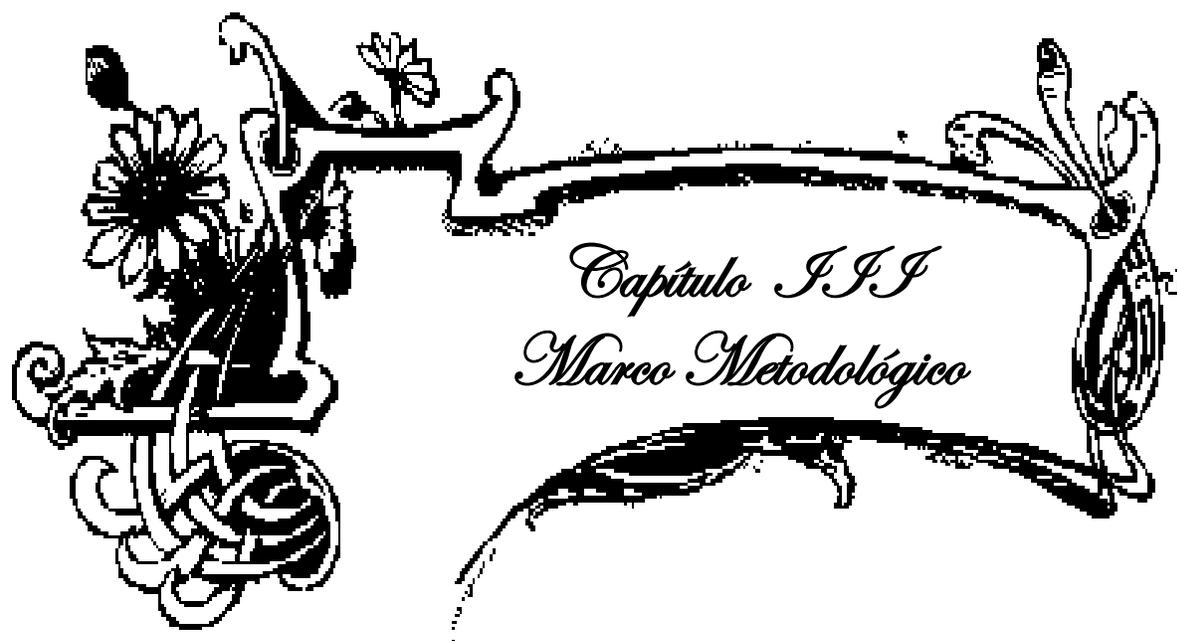
Se refiere a todas las acciones de administración y gestión que desarrolla el Director tanto dentro como fuera de la Unidad Educativa. Las relaciones internas se desarrollan de manera espiral y bidireccional entre: Director, Equipo Docente, estudiantes, equipo de gestión, Autoridades y Padres de Familia, con el objeto de coordinar eficientemente todas las actividades institucionales técnicas y curriculares y cumplir con los objetivos predeterminados institucionalmente.

Las relaciones externas se refieren a las relaciones de coordinación del Director de la Unidad Educativa, con todas las organizaciones e instituciones públicas y privadas que se encuentran en el medio, en el municipio y en la capital de departamento, desarrollando de esta manera una gestión educativa participativa y comprometida para mejorar la calidad de la educación.

En las Unidades Educativas. El Área Institucional se sustenta en una serie de actividades administrativas y técnicas que, entre otras, pueden referirse a:

- Cumplimiento de las normas legales
- Toma de decisiones administrativas
- Diseño y elaboración de planes institucionales
- Elaboración del Proyecto Educativo de Unidad
- Programa Operativo Anual
- Calendario general de actividades
- Inscripciones o matrículas escolares

- Horario general de actividades
- Reuniones y Consejos Administrativos
- Instrucciones y disposiciones administrativas
- Documentación administrativa (Programa de Gestión Educativa MEC-UNICOM, 2005: 157).



*Capítulo III*  
*Marco Metodológico*

### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es el marco estratégico que le da unidad, coherencia, secuencia y sentido práctico a todas las actividades que se emprenden en el plano metodológico, para buscar respuestas coherentes y sistemáticas al problema y objetivos planteados (Campos, Antonio, 2009: 117). En el presente trabajo y, de acuerdo a las características del problema planteado, se ha elegido el tipo de Investigación Descriptiva, ya que se describirá si los Directores de Unidad Educativa, tienen un conocimiento de causa, sobre las funciones de planificación, organización y dirección educativa en el desarrollo de las actividades administrativas y de gestión, que se desarrollan en sus respectivos Establecimientos.

Como los estudios descriptivos identifican las características del universo de investigación, señalan formas de conducta y actitudes de dicho universo, establecen comportamientos concretos, descubren y comprueban la asociación entre variables de investigación (Arnal, Justo Del Rincón, Delio y Latorre, Antonio, 2006: 195), se encuadra plenamente a los objetivos, problemática y referentes teóricos planteados en la presente investigación.

Por otra parte, el presente estudio corresponde a un *Estudio de Casos*, por el número de unidades de observación (sólo Directores de Unidad Educativa). El estudio de casos es una modalidad muy aplicada tanto en trabajos profesionales de investigación como en trabajos universitarios de grado; el mismo consiste en observar o examinar muchas características y, reunir información variada y extensa sobre casos particulares referidos a individuos (una familia, un grupo de personas, una institución), durante un lapso de tiempo, con el fin de procurar conocerlos a fondo (Velasco, Salazar, Carlos, 2008: 65).

El Estudio de Casos, como tipo de investigación, tiene gran importancia en el desarrollo de las Ciencias de la Educación, pues constituye uno de los modelos-tipo de investigación que hace una descripción y análisis detallado de unidades de observación únicas. El Estudio de casos es un diseño de investigación particularmente apropiado para estudiar un procedimiento o situación con cierta intensidad en un periodo de tiempo determinado; es la forma más propia y característica de las investigaciones descriptivas-idiográficas (que estudia un caso en profundidad). Su verdadero poder radica en su capacidad para generar hipótesis y

descubrimientos, en centrar su interés en una unidad social, evento o procedimiento y, en su flexibilidad y aplicabilidad a situaciones naturales y reales (Ladrón de Guevara, Laureano, 2008: 85).

Los Estudios de Casos, metodológicamente, responden a cuatro propiedades esenciales: \*) Ser particular, \*) Descriptivo, \*) Heurístico e \*) Inductivo. Es particular en cuanto que se centra en una situación particular, evento, programa, procedimiento o fenómeno; es descriptivo porque pretende realizar una rica e intensiva descripción del fenómeno estudiado; es heurístico en tanto que el estudio ilumina al lector sobre la comprensión del caso; y es inductivo, puesto que llega a las generalizaciones, conceptos o hipótesis partiendo de los datos particulares (Sejas, Ledezma, Elizabeth, 2010: 84).

### **3.2. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

El Diseño Metodológico de la Investigación, es el proyecto, esquema, prototipo, modelo o estructura que indica el conjunto de decisiones, pasos y actividades que desde el punto de vista metodológico, se implementan para realizar en forma ordenada el procedimiento general de la investigación (Sánchez, Alfonso, 2010: 96). Por esta razón el Diseño de la investigación es de carácter No Experimental, porque se observó el fenómeno de estudio tal y como se dio en su contexto natural, para después analizarlo e interpretarlo; no se manipularon deliberadamente las variables.

Finalmente se puede decir que el Diseño de Investigación, es de corte Transeccional – Transversal, ya que la recolección de datos e informaciones, en un momento dado y en un tiempo único; el propósito fue describir las variables (Independiente y Dependiente) y analizar su incidencia, interrelación y correlación en un momento determinado (Velasco, Salazar, Carlos, 2008: 79).

#### **3.2.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

La Metodología de la Investigación científica, enseña a dirigir determinado proceso de manera eficiente y eficaz para alcanzar los resultados deseados y tienen como objetivo la

optimización de dicho proceso; provee al investigador una serie de conceptos y regularidades que caracteriza a ese proceso y que le permiten encauzar el proceso de construcción del conocimiento científico y de su aplicación (Leiva Zea, Francisco, 2008: 73).

La metodología de la investigación científica ofrece los métodos y procedimientos para realizar la actividad científico-investigativa con calidad. El éxito de toda investigación científica es la solución del problema, depende de la selección del método, los procedimientos, técnicas e instrumentos de investigación. Es el camino, vía o estructura lógica del proceso de investigación científica que da forma estructural a la actividad metodológica para transformar el objeto de la investigación (Íbidem: 2008: 74).

Los métodos como procedimientos posibilitan la comprensión empírica – teórica de la realidad y se adecuan a las condiciones en que se va a desarrollar la investigación. Las características del método están determinadas por el objeto, por las situaciones sociales y culturales del contexto y del investigador y, por lo que éste quiere lograr (Ramírez, Martínez, Ivonne, 2009: 41). En la presente investigación se han utilizado los siguientes métodos:

### **3.2.2. El Análisis y la Síntesis**

Para interpretar conceptualmente los datos se utilizaron los métodos de Análisis y Síntesis. “El análisis es un procedimiento mental mediante el cual un todo complejo se descompone en sus diversas partes y cualidades. El mismo fue utilizado en la presente investigación para medir las acciones administrativas y de gestión, observables con relación al trabajo administrativo que desarrollan los Directores en sus respectivas Unidades Educativas. La síntesis estableció mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas y posibilitó descubrir las relaciones esenciales entre ellas” (Ramiro Avendaño Osinaga, 2007: 93). En la investigación se instrumentalizó en un procedimiento lógico que expresó la integración de las características o partes constitutivas de la investigación de campo con el objeto de estudio.

### **3.3. POBLACIÓN O UNIVERSO DE ESTUDIO**

En correspondencia al Estudio de Casos, en la presente investigación, las unidades de análisis o sujetos de estudio están comprendidos por los Directores de las Unidades Educativas de Nivel Secundario, “Gran Poder”, “Sebastián Pagador” y “Cosmos 79”, mismas que corresponden al Distrito N° 2 de la ciudad de El Alto.

#### **3.3.1. Tipo de muestra**

Cuantitativamente el tamaño de la población, estuvo constituida por tres Directores de Unidad Educativa, “Gran Poder”, “Sebastián Pagador” y “Cosmos 79”. Por ser una población pequeña y también porque la investigación no corresponde al nivel experimental, no se utilizó ningún tipo de muestreo, todos los Directores de las Unidades Educativas precedentemente nombradas, se constituyeron como unidades de análisis.

### **3.4. TÉCNICAS**

Las técnicas, constituyen un procedimiento lógico concreto que utiliza uno o varios medios para recolectar y acopiar información fundamental, regulada y provista de una determinada eficacia y efectividad (Ramírez, Martínez, Ivonne, 2009: 57). Las Técnicas que se utilizaron en la investigación fueron:

***El Cuestionario de encuesta.*** Es una técnica destinada a obtener datos de personas cuyas opiniones impersonales interesan a la investigadora. Para ello, se utilizó un listado de preguntas escritas (cuestionario) que se entregaron a los sujetos de la investigación (Directores de Unidad Educativa), a fin de que las contesten por escrito.

Instrumentalmente el cuestionario de encuesta se estructuró en base a diez categorías que expresan el conocimiento, el manejo operativo y la experiencia de los Directores de las Unidades Educativas “Gran Poder”, “Sebastián Pagador” y “Cosmos 79”. Cada categoría se estructuró con una pregunta de tipo cerrado y tres alternativas de respuesta, complementadas por razones justificativas (¿por que?), en ellas se solicitó la opinión cualitativa de los

Directores de Unidad Educativa, según su propia percepción, experiencia y formación profesional.

El detalle de categorías relacionadas con las funciones que deberían cumplir los Directores es el siguiente: La Categoría “A”, referido a la función de planificación, Categoría “B”, función de organización, Categoría “C”, función de dirección, Categoría “D”, función de coordinación, Categoría “E”, control y evaluación y Categoría “F”, cumplimiento de normas y reglamentos establecidos en la normatividad y legislación administrativa, Categoría “G”, gestión, Categoría “H”, toma de decisiones, Categoría “I”, uso de herramientas de gestión administrativa y, Categoría “J”, Clima Organizacional.

**La Entrevista.** Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: la entrevistadora (Investigadora) y los entrevistados (Directores); se realiza con el fin de obtener información sobre el tema de investigación. Es una técnica que pone en interrelación al investigador con las personas que se constituyen en sujetos de estudio (informantes), para reunir datos de una manera formal sobre un tema previamente establecido (Guía de entrevistas). En la entrevista la comunicación es interpersonal, establecida entre el investigador y los sujetos de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema estudiado (Ramiro Avendaño Osinaga, 2007: 97).

Esta técnica se utilizó con los Directores de las Unidades Educativas para recoger sus percepciones, ideas sentimientos, posiciones, intereses, prestación de servicios y de participación efectiva, desarrollados durante la implementación del proceso administrativo y de gestión y, la respectiva confrontación con las respuestas emitidas por los mismos en el cuestionario de encuesta.

### **3.5. INSTRUMENTOS**

Los instrumentos hacen referencia a los medios complementarios, derivados de las técnicas, los mismos ayudan a realizar las distintas actividades determinadas por las técnicas, estableciendo niveles de comprobación y verificación de la información y datos obtenidos en las técnicas, los que luego se procesarán y analizarán para alcanzar los objetivos fijados en la investigación (Ramírez, Martínez, Ivonne, 2009: 65).

Los Instrumentos de investigación, utilizados por la Investigadora, como recursos auxiliares de las Técnicas, permitieron que se disponga de herramientas complementarias para el acopio y recojo de información. En la investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

### **3.5.1. La Guía de Observación**

Instrumento preparado para observar en forma directa, según la propia percepción de la Investigadora, el trabajo desarrollado por los Directores de Unidad Educativa, en relación a la planificación, organización y dirección educativa y su efecto en los resultados de dicho trabajo. En la Guía de observación se efectuó un registro visual de lo ocurrido y de la situación presentada, clasificando y recabando los datos y los acontecimientos pertinentes, a partir de un esquema previsto y en función del caso; ello con el claro propósito de recolectar datos con la mayor precisión posible para lograr que el proceso de investigación tenga los resultados esperados.

### **3.5.2. La Guía de Entrevistas**

Dirigido a los Directores, los mismos que se han constituido como unidades de análisis, para obtener información complementaria acerca de la participación e intervención en las tareas, labores y procedimientos de índole administrativa. La Guía de Entrevistas, permitió contrastar, además, las preguntas planteadas en el cuestionario de encuesta, con las respuestas obtenidas en el mismo instrumento para determinar si la información facilitada por los sujetos de la Investigación, fue fidedigna, auténtica y verídica. La Guía de Entrevistas fue elaborada como un cuestionario predeterminado en el que se consignó en orden de importancia todas las preguntas que se consideraron pertinentes y necesarias.

## **3.6. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

El proceso de investigación metodológicamente se ha desarrollado mediante una prueba de ensayo (o prueba piloto de instrumentos), sobre las funciones de planificación, organización y dirección que cumple el Director, en calidad de Administrador de Unidad Educativa de Nivel

Secundario, “Luís Espinal Camps”, Fe y Alegría, ubicado en el mismo distrito. La misma que se ha caracterizado por tener una participación amplia de la Investigadora, así como del Tutor, en dicha a Unidad Educativa.

Con base en la prueba de ensayo, se han detectado e identificado, problemas relacionados con las funciones de Planificación, Organización y Dirección que lleva adelante el Director de la citada Unidad Educativa, a partir del manejo técnico y administrativo; ello ha permitido, por una parte, definir y delimitar el tema de investigación, validar las Técnicas y los Instrumentos de investigación que fueron utilizados en la investigación de campo, los mismos que fueron aplicados posteriormente en las Unidades Educativa “Gran Poder”, “Sebastián Pagador” y “Cosmos 79”, las mismas que se constituyeron en las unidades de análisis. Y, por otra, responder a los requerimientos de validez y confiabilidad, para que tanto las preguntas como las respuestas de los instrumentos aplicados en la recopilación de datos, sean creíbles y de mayor confianza. En este sentido, la validez y la confiabilidad son las medidas de calidad de los instrumentos, sin ellos, los resultados encontrados no tendrían aplicación científica (Ramiro Avendaño Osinaga, 2007: 137).

La información obtenida a través de la aplicación de las técnicas e instrumentos empleados en el proceso de investigación se presenta en forma sistemática y ordenada para cada pregunta en función de cuadros estadísticos y gráficos de barra.

Los datos obtenidos en el Cuestionario de Encuesta, aplicado a los Directores sobre la investigación están dirigidos a saber si los mismos, manejan, conocen y aplican las funciones de planificación, organización y dirección educativa, en las actividades, tareas, procedimientos y procesos realizados al interior de sus unidades educativas. Todos los datos obtenidos fueron procesados a través de dos tipos de análisis:

### **3.6.1. Análisis Descriptivo**

Cuyo procedimiento proporcionó cuantitativa y cualitativamente conocimientos verídicos respecto a las tareas que cumplen los Directores, respecto al desarrollo de las funciones de planificación, organización y dirección, según las normas y reglamentos propuestos por la Dirección Departamental de Educación y la Dirección Distrital de Educación de El Alto.

### **3.6.2. Análisis Inferencial**

El análisis descriptivo fue complementado por el análisis de inferencia que permitió dar respuesta objetiva sobre la labor fundamental de los Directores, cual es planificar, organizar y dirigir tareas de orden administrativo y de gestión, según las normas establecidas por el Ministerio de Educación y Culturas.

Se detalla a continuación el desarrollo del proceso investigativo a partir de la investigación de campo:

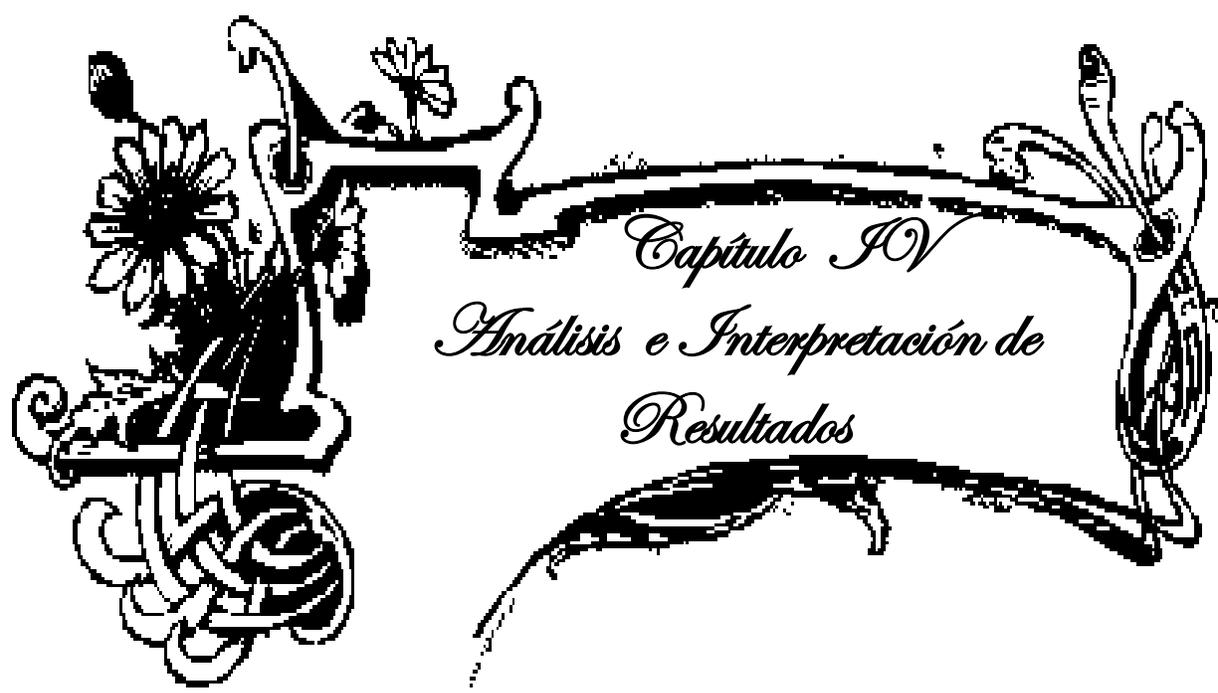
Durante varias semanas, en forma discontinua la Investigadora procedió con la aplicación de la Técnica de Investigación más importante, el Cuestionario de Encuesta acerca del nivel de conocimientos, manejo y práctica de las funciones de administración educativa en las Unidades Educativas (Anexo N° 1), ésta Técnica, que cumplió un rol fundamental para el acopio de información, se estructuró sobre la base de diez categorías, las mismas que han sido explicitadas en forma precedente. Se continuó con una entrevista personal a los Directores de las Unidades Educativas utilizando para este fin, la Guía de Entrevistas (Anexo N° 2). Las preguntas fueron abiertas, con el propósito de obtener respuestas libres para apoyar la información recogida en el cuestionario.

Posteriormente, se realizó la observación directa del trabajo realizado por los Directores que fueron encuestados y la revisión de los instrumentos de trabajo que usualmente utilizan para planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar las tareas inherentes a la administración educativa, anotándose la información en la Guía de Observación del trabajo (Anexo 3) desarrollado en relación a dicha función.

Después del trabajo de campo con los Directores, sujetos de la investigación, se procedió con el procesamiento estadístico de datos empezando con la codificación de las respuestas obtenidas por cada ítem de los instrumentos de información utilizados. Luego, se procedió con la descripción de la distribución de respuestas en tablas de frecuencias que permitieron obtener resultados absolutos y relativos.

Con la información tabulada, se construyeron los cuadros estadísticos, además de los gráficos que reflejan el nivel de conocimientos, aplicación y práctica de los Directores de las Unidades Educativas de referencia, los mismos que se muestran en el capítulo cuatro y que son una síntesis de los datos ordenados según la pertinencia de los indicadores y variables.

La investigadora en posesión de la información, organizó la misma para extraer conclusiones que le permitieran responder a la interrogante planteada en el problema de investigación. Con todo este material a disposición, se comenzó a interpretar la información y los datos.



*Capítulo IV*  
*Análisis e Interpretación de*  
*Resultados*

A continuación se pasa a detallar la información obtenida de los Directores de las Unidades Educativas “Gran Poder”, “Sebastián Pagador” y “Cosmos 79”, encuestados acerca del nivel de conocimientos y aplicación de las funciones de administración. Cabe hacer notar que la encuesta reflejó en sitio, los pormenores y detalles de la puesta en práctica de la funciones de planificación, organización y dirección educativa.

#### **4.1. Categoría “A”. Resultados de la encuesta sobre el criterio emitido por los Directores, respecto al cumplimiento de actividades y tareas relacionadas con la Planificación Educativa realizadas en las Unidades Educativas**

En la Categoría “A”, se planteó a los Directores, la pregunta inherente a la planificación educativa. En las siguientes líneas se detalla la información y los datos obtenidos de los sujetos de la investigación, los mismos que fueron encuestados y entrevistados para conocer cómo se implementa y pone en práctica el proceso de Planificación Educativa en las Unidades Educativas “Gran Poder”, “Sebastián Pagador” y “Cosmos 79”, dicha información se presenta en el siguiente cuadro:

**CUADRO 4-1**

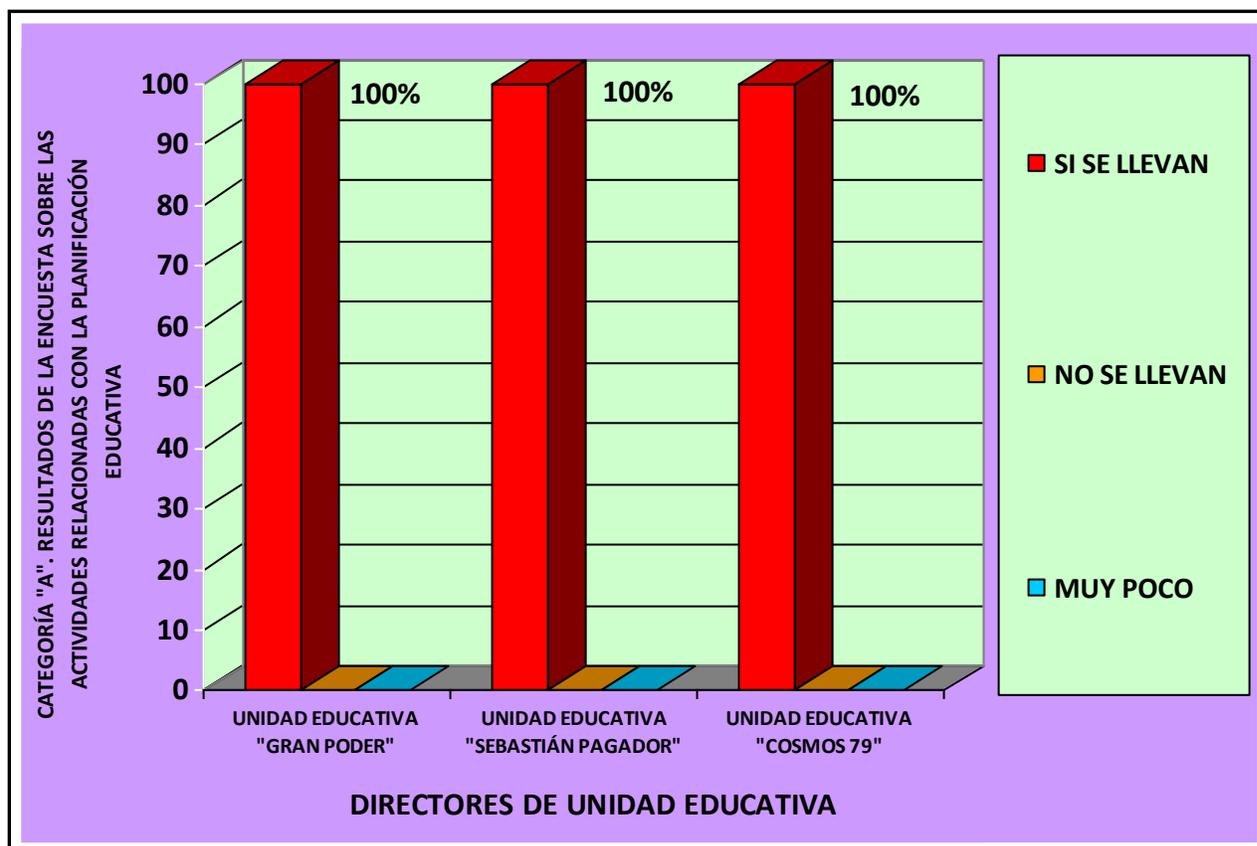
#### **CATEGORÍA “A”. RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

DIRECTORES ENCUESTADOS		RESPUESTAS A LA PRIMERA PREGUNTA CATEGORÍA “A” CUESTIONARIO 1 ¿La planificación de las actividades administrativas, técnicas, pedagógicas y de relacionamiento con la comunidad que se llevan a cabo en su Unidad Educativa, se realizan tomando en cuenta la normatividad y los principios recomendados por la Dirección Distrital y el Servicio Departamental de Educación?.		
		SI SE LLEVAN	NO SE LLEVAN	MUY POCO
3	Unidad Educativa “Gran Poder”	1	0	0
	Unidad Educativa “Sebastián Pagador”	1	0	0
	Unidad Educativa “Cosmos 79”	1	0	0
TOTAL		100%	0%	0%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

**GRÁFICO 4.1.**

**CATEGORÍA "A". RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El cuadro 4-1, muestra en forma clara que los tres Directores de Unidad Educativa, afirman que la planificación de las actividades administrativas, técnicas, pedagógicas y de relacionamiento con la comunidad que se llevan a cabo en sus respectivos Establecimientos, se realizan tomando en cuenta la normatividad y los principios recomendados por la Dirección Departamental de Educación y la Dirección Distrital de El Alto.

Los datos proporcionados, resultado del procesamiento y tabulación de la información, obtenidas con las técnicas e instrumentos de investigación, señalan entre las razones expuestas, que a inicios de gestión, los Directores reciben instructivos emanados tanto de la Dirección Departamental de Educación como de la Dirección Distrital de El Alto, para realizar la planificación educativa de manera participativa y comunitaria, lo cual es socializada a toda la comunidad educativa, quienes también aportan con sus opiniones para que esta planificación

responda a las necesidades y demandas educativas de las Unidades Educativas. Por otra parte, se apela a la documentación bibliográfica y documental, necesaria para tomar conocimiento de los cambios propuestos por la Ley N° 070 Avelino Siñani, Elizardo Pérez, en materia de Administración y Gestión Educativa.

La Investigadora, de acuerdo a la aplicación de los instrumentos de investigación complementarios (Guía de Observación y Entrevistas), determinó que existe en los Directores una resistencia pasiva a las directrices pedagógicas propuestas por la Dirección Departamental de Educación, interpretando que estas directrices son imposiciones tecnocráticas y burocráticas que no reflejan la realidad contextual de las Unidades Educativas, por otra parte, las células sindicales han instruido no trabajar con las directrices propuestas por el Ministerio de Educación y sus respectivos Departamentos, situación que se ha visto reflejada en el retorno de estrategias, procedimientos, actividades, técnicas, métodos y medios educativos tradicionales.

Cabe mencionar que pese a la preocupación de los Directores de las Unidades Educativas por propiciar un proceso de actualización a los/as maestros/as, en la determinación y ejecución de lineamientos pedagógicos y didácticos que permitan determinar cursos de acción efectivos y concretos que permitan trabajar con planes, programas y contenidos curriculares actualizados, éstos no se cumplen en aula.

La falta de programación en el proceso de planificación educativa, está haciendo que ésta función básica de los Administradores Educativos sea utilizada simplemente como un instrumento de cumplimiento formal, donde no se vislumbran cambios ni mejoras en total desmedro de la calidad y eficiencia educativa.

Cuando la Investigadora preguntó a los/as maestros/as de aula, en la entrevista de trabajo, sobre si los Directores planificaban de acuerdo a lo que prescribe el Ministerio de Educación y la Dirección Departamental de La Paz, el 80% señalaron enfáticamente que no, pues la planificación se hacía en forma anual y la evaluación de los resultados también se realiza al término de la gestión educativa.

La Investigadora también evidenció que la planificación educativa, propuesta por el Ministerio de Educación en el marco de la modernización, se está realizando en poca proporción. Primero, porque los Directores de Unidad Educativa, no están bien preparados y formados, es decir no tienen un conocimiento de causa solvente sobre las técnicas, métodos y procedimientos de planificación educativa para programar actividades encuadradas en la modernización.

Con la institucionalización de las Direcciones Educativas, el Ministerio de Educación a través del Servicio Departamental de Educación, confirió a los Directores nuevas responsabilidades que conllevan al cumplimiento de obligaciones encuadrados en la administración educativa, sin embargo al margen de las disposiciones normativas e instructivas no se realizó un proceso sistemático de cambio y transformación de las antiguas disposiciones a las nuevas, dejando que los Directores de Unidad desarrollen bajo su propia iniciativa y creatividad el proceso de innovación administrativa y de gestión. Así los Directores Educativos no asumieron con seriedad y responsabilidad este desafío, continuando en los hechos con las tareas rutinarias y habituales que siempre fueron realizadas con base en el empirismo, la inercia y la falta de preparación e idoneidad.

#### **4.2. Categoría “B”. Información sobre el conocimiento y aplicación de la función de Organización Educativa en el manejo de recursos humanos y materiales**

La Categoría “B”, hizo referencia objetiva a la Organización Educativa, a partir del manejo que hacen los Administradores Educativos, de los recursos humanos y materiales que existen en las Unidades Educativas, especificando la delimitación de la autoridad, la responsabilidad, la coordinación de las relaciones interpersonales y, la organización, utilizando normas e instrumentos para alcanzar los objetivos institucionales. En esta lógica, se planteó la segunda pregunta del Cuestionario 1. La información procesada, analizada, tabulada e interpretada, se resume en el siguiente cuadro:

**CUADRO 4-2**

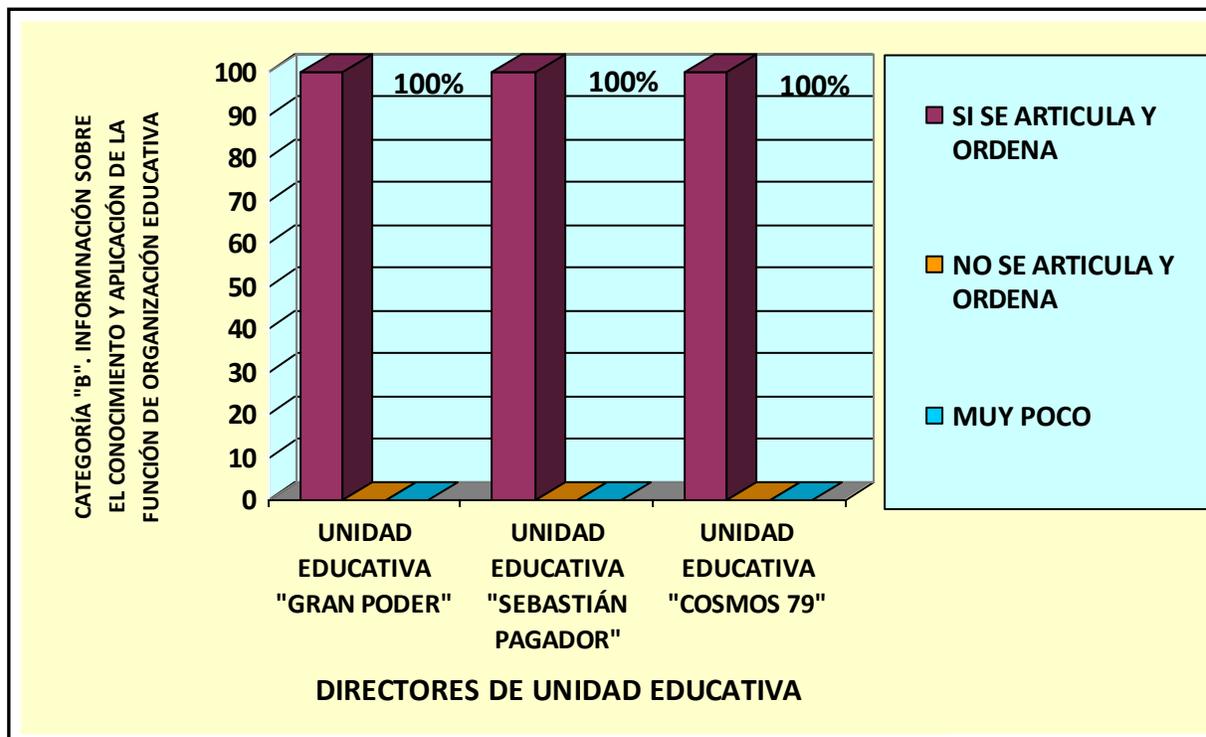
**CATEGORÍA “B”. INFORMACIÓN SOBRE EL CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE LA FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN EDUCATIVA**

DIRECTORES ENCUESTADOS		RESPUESTAS A LA SEGUNDA PREGUNTA CATEGORÍA “B” CUESTIONARIO 1 ¿En el ejercicio de la función de Director, articula, ordena y sistematiza los diferentes componentes que intervienen en las actividades educativas que se realizan en su Establecimiento, respondiendo a las necesidades, requerimientos y demandas de la comunidad educativa?.		
		SI ARTICULA Y ORDENA	NO ARTICULA Y ORDENA	MUY POCO
3	Unidad Educativa “Gran Poder”	1	0	0
	Unidad Educativa “Sebastián Pagador”	1	0	0
	Unidad Educativa “Cosmos 79”	1	0	0
TOTAL		100%	0%	0%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

**GRÁFICO 4-2**

**CATEGORÍA “B”. INFORMACIÓN SOBRE EL CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE LA FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN EDUCATIVA**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El cuadro precedente muestra en que los tres Directores de Unidad Educativa coinciden en señalar que las actividades técnicas, pedagógicas y administrativas de sus respectivos

Establecimientos, se organizan, articulan y ordenan de acuerdo a las instrucciones emitidas por el Ministerio de Educación y la Dirección Departamental de Educación (100%), por otra parte la organización educativa se hace en función de las demandas y necesidades de la comunidad educativa, que a través de los Consejos Educativos Sociales Comunitarios, plantean cambios y transformaciones tanto en el aspecto técnico, como curricular.

Los administradores educativos encuestados, insistieron en que las funciones de los Directores de Unidades, básicamente contemplan tres aspectos: la parte pedagógica, la administración de recursos humanos y financieros y los procesos de gestión educativa, otorgándole la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir y evaluar el quehacer educativo de sus Establecimientos, garantizando la vida institucional y administrativa de las mismas. Acotaron que, el conjunto de funciones, normas y disposiciones para organizar la vida de una Unidad Educativa, con el propósito de lograr que todos los elementos que la integran contribuyan eficientemente en el cumplimiento de la función educativa y social, es posible, gracias a la información que se proporciona a los Consejos Educativos, Padres de familia, personal docente y administrativo en tareas de gestión técnica y pedagógica; los avances que se logran a nivel institucional, se dan gracias a la iniciativa del personal docente y de las Juntas Escolares, que hacen esfuerzos para asistir a eventos de capacitación, organización de ferias, exposiciones, campeonatos y otras actividades, necesarias para la adecuada formación de los estudiantes. La responsabilidad de conducir los Centros Educativos con eficiencia, eficacia y responsabilidad, garantiza que el aprendizaje para los educandos, sea de calidad y de utilidad posterior.

La Investigadora, con aplicación de la Guía de Observación y Entrevistas, llegó a determinar lo siguiente: en la Unidad Educativa “Sebastián Pagador”, la Directora en una actitud democrática y participativa, permite que los Docentes y el Consejo Educativo Social Comunitario, participen activamente en las tareas y actividades de organización educativa, aceptando sugerencias e iniciativas, que en muchas oportunidades dejan de lado la propia opinión de la Directora, como por ejemplo la organización de las horas cívicas, la realización de ferias educativas dentro y fuera del Establecimiento, el proceso de evaluación, la organización de campeonatos deportivos y otras actividades de carácter social. Ello se ha reflejado, por una parte, en que los resultados de la acción pedagógica, administrativa y técnica, sea de responsabilidad colectiva, puesto que no sólo es una persona la que planifica, organiza y

ejecuta, sino la comunidad en su conjunto. Por otra parte, la Directora canaliza los esfuerzos y aportes internos (Maestros y Consejo Educativo Social Comunitario) y externos (Padres de familia y Autoridades), en busca de una imagen y un comportamiento positivo de la institución y de las personas, y sobre todo de los estudiantes, conforme a los intereses y aspiraciones de la comunidad educativa. En las Unidades Educativas “Gran Poder” y “Cosmos 79”, se observó lo contrario; los Directores han acaparado y monopolizado las funciones administrativas, pedagógicas, técnicas y de relacionamiento con la comunidad, de tal manera que en la mayoría de casos, imponen su decisión a costa del criterio de los demás actores del proceso educativo. El argumento al que hacen uso en forma recurrente, es “por disposiciones superiores”, es decir se escudan en los instructivos, ordenes de servicio y disposiciones administrativas que supuestamente llegan tanto de la Dirección Departamental como de la Distrital. Se ha observado que existen grupos de Docentes afines a los Directores y otros que discrepan con su forma de administrar; éste es el indicador más evidente de que no se administra con idoneidad y profesionalidad, que no hay capacidad para aprovechar las cualidades de las personas que trabajan con ellos, dentro de una línea de crítica constructiva y constante búsqueda de superación.

#### **4.3. Categoría “C”. Información respecto al enfoque de Dirección en la ejecución de las actividades administrativas, técnicas y pedagógicas de las Unidades Educativas**

La Categoría “C”, estuvo referida al enfoque de Dirección implementado por los Directores para ejecutar tareas, actividades y procedimientos técnicos, pedagógicos y administrativos en sus respectivos Establecimientos. Los datos obtenidos de los administradores educativos que se constituyeron en sujetos activos de la investigación, se presentan a continuación en el siguiente cuadro:

**CUADRO 4-3**

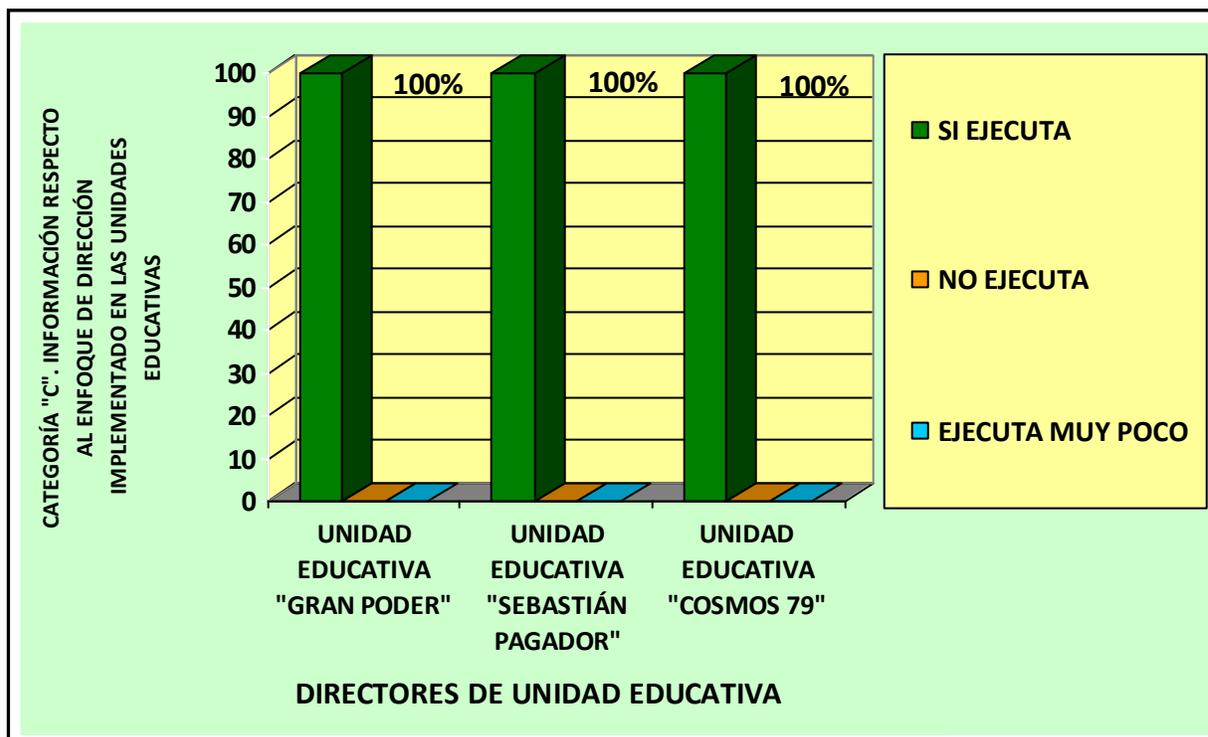
**CATEGORÍA “C”. INFORMACIÓN RESPECTO AL ENFOQUE DE DIRECCIÓN IMPLEMENTADO EN LAS UNIDADES EDUCATIVAS**

DIRECTORES ENCUESTADOS		RESPUESTAS A LA TERCERA PREGUNTA CATEGORÍA “C” CUESTIONARIO 1		
		¿En la ejecución de las actividades administrativas, técnicas y pedagógicas de la Unidad Educativa que administra, ejecuta los planes y procedimientos administrativos, haciendo participar al personal docente y administrativo de forma democrática e igualitaria?		
		SI EJECUTA	NO EJECUTA	EJECUTA MUY POCO
3	Unidad Educativa “Gran Poder”	1	0	0
	Unidad Educativa “Sebastián Pagador”	1	0	0
	Unidad Educativa “Cosmos 79”	1	0	0
TOTAL		100%	0%	0%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

**GRÁFICO 4-3**

**CATEGORÍA “C”. INFORMACIÓN RESPECTO AL ENFOQUE DE DIRECCIÓN IMPLEMENTADO EN LAS UNIDADES EDUCATIVAS**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En referencia a la ejecución de las actividades administrativas, técnicas y pedagógicas de las Unidades Educativas que administran, ejecutando planes, programas y procedimientos

administrativos, con participación democrática de los recursos humanos que están relacionados con estos centros educativos, los Administradores de Unidad Educativa, coincidieron en señalar que estas actividades, al interior de los Establecimientos, se ejecutan en forma democrática y con participación plena de la comunidad educativa (100%).

Las razones justificativas, expuestas por los Directores y reflejadas en los instrumentos de acopio de información, señalan que la Administración Educativa centralizada, autoritaria y jerárquica, que siempre estuvo en vigencia en las Unidades Educativas, estaba cambiando en forma paulatina con acciones que favorecen la participación social; estas acciones –añadieron– están consolidando los procesos de descentralización y participación popular, considerando a las Unidades Educativas como organizaciones abiertas al entorno de donde recibe demandas, las cuales deben satisfacer las necesidades en una relación de mutua interacción e influencia. Desde esta perspectiva se concede más importancia al intercambio y a la relación con el contexto que al control interno, que fue una norma en las acciones administrativas de los Directores tradicionales.

Los Directores, complementaron sus opiniones señalando que hasta antes de la implementación del Programa de Reforma Educativa (PRE) y de los diferentes cursos de capacitación y actualización en Administración y Gestión Educativa, promovidos por la Dirección de Fortalecimiento Institucional del MEC; los Directores/as de Unidad Educativa, se limitaban a mandar, ordenar, emitir instrucciones y ordenes de servicio para su cumplimiento y, por otra parte ejercían un control de asistencia y desempeño mediante supervisiones parciales, en las que no se aplicaba ninguna herramienta de gestión que permitiera evaluar el proceso, los logros, las dificultades, las debilidades y vacíos del proceso educativo en general y del proceso administrativo en particular.

Con la implementación de la Ley N° 070, Avelino Siñani – Elizardo Pérez, –acotaron– la primera y más importante prioridad de la gestión institucional de una Dirección de Unidad Educativa, es la de establecer un clima de confianza con los docentes, consejos educativos comunitarios y las autoridades locales y del municipio.

De esta manera se facilita al fortalecimiento de la autoestima y por consiguiente descubrir habilidades, destrezas en sus desempeños para emprender nuevos retos en el modelo educativo socio-comunitario productivo; asentada en una educación comunitaria productiva basada en la experiencia de aprendizajes en la vida y para la vida, mediante la integración de la práctica-teoría-valoración-producción, con los contextos socio-culturales que constituyen las vertientes para la construcción de una educación de calidad, con principios éticos de unidad, reciprocidad y equilibrio, buscando el referente ético práctico del "vivir bien"; ello significa hacer del educando un ser pleno e integral con una educación en la vida y para la vida, a partir de la práctica de los valores comunitarios de reciprocidad, complementariedad, solidaridad, equilibrio, respeto y equidad social, cultural, complementario con la naturaleza y el hombre.

La Investigadora, haciendo uso de la Guía de Observación y de Entrevistas, pudo constatar que en la Unidad Educativa “Sebastián Pagador”, la ejecución de actividades administrativas, técnicas y pedagógicas sí, se realiza en un marco de participación y comunicación recíproca, es decir que la Directora, sin perder su liderazgo y su autoridad, permite que la comunidad educativa participe con sus sugerencias, comentarios y opiniones en la puesta en práctica de las actividades que son necesarias para llevar adelante al Establecimiento al cumplimiento de sus objetivos y fines institucionales.

Sin embargo en las Unidades Educativas “Gran Poder” y “Cosmos 79”, los Directores imponen una autoridad formal, contraproducente a los intereses y proyecciones de la comunidad educativa, ello se demuestra en la desarticulación interna y en la rigidez con las cuales se ejecutan las tareas pedagógicas, administrativas y técnicas, las mismas que están basadas en un patrón lineal y único, sin flexibilidad de adaptación a las variadas circunstancias que se presentan en dichas Unidades Educativas.

Pese a los avances que se han dado en materia de participación social, popular y comunitaria, el manejo de las acciones directivas se realiza en forma personalizada, individual y monopólica, por cuanto existe una dependencia ostensiblemente significativa de la comunidad educativa, hacia las decisiones y determinaciones de los Directores, es decir que se mantiene el carácter centralista y dependiente de la administración educativa, en función de las personas; esta estructura tiene controladas las instancias pedagógico-curriculares, técnico-administrativas y

de relacionamiento con la comunidad educativa, aspecto que impide toda posibilidad de acción autónoma de quienes conforman dicha comunidad. El centralismo administrativo ha sido y es hasta hoy, uno de los problemas crónicos de negativa gravitación en el desarrollo social y cultural de la educación boliviana, al actuar en sentido personal e individualista, los Directores dejan de lado el objetivo social y comunitario de la educación, pues se anula la delegación de autoridad, la iniciativa y la toma de decisiones colectiva, perjudicando a los resultados de la gestión educativa.

Hay una tendencia en los Directores, a exigir rígidamente el cumplimiento mecánico de normas, principios y órdenes de servicio, desligadas de la realidad educativa que viven los Establecimientos, colocando la ejecución de actividades formales, por encima de los logros propiamente educacionales, adoptando una actitud que no ayuda en nada al mejoramiento de la calidad educativa y del rendimiento educativo de los estudiantes, sino de simple fiscalización y control.

Todo esto entraba en el funcionamiento de las funciones administrativas, pedagógicas y técnicas, desalentando a los/as maestros/as, y al personal administrativo, que simplemente hace cumplimiento formal de las responsabilidades que les fueron asignadas, justificando los haberes que reciben en forma mensual.

#### **4.4. Categoría “D”. Información respecto a las actividades de coordinación realizadas por los Directores de Unidades Educativas en función de aspectos administrativos y pedagógicos**

La cuarta pregunta del Cuestionario 1, Categoría “D”, permitió obtener información respecto a la forma como los Directores de las Unidades Educativas, coordinan las tareas inherentes a aspectos administrativos y pedagógicos. La información procesada, tabulada e interpretada, se presenta en el siguiente cuadro:

**CUADRO 4-4**

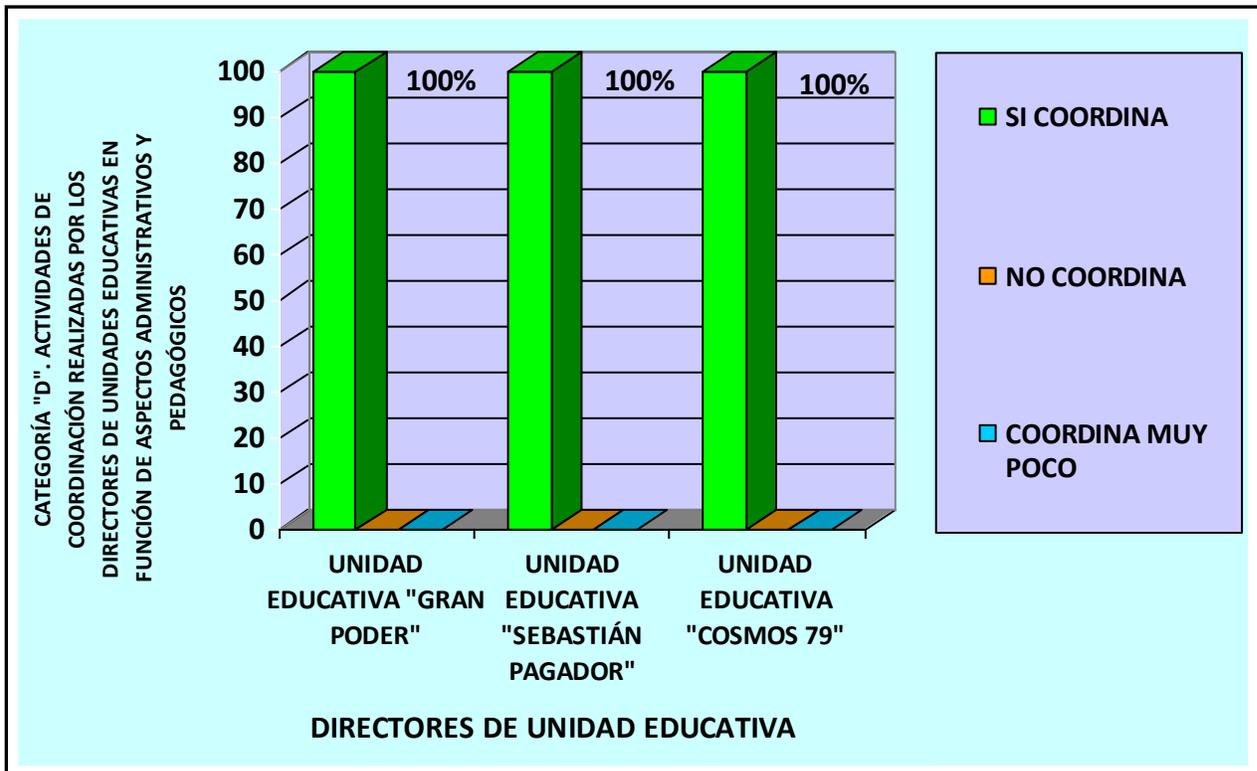
**CATEGORÍA “D”. ACTIVIDADES DE COORDINACIÓN REALIZADAS POR LOS DIRECTORES DE UNIDADES EDUCATIVAS EN FUNCIÓN DE ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y PEDAGÓGICOS**

DIRECTORES ENCUESTADOS		RESPUESTAS A LA CUARTA PREGUNTA CATEGORÍA “D” CUESTIONARIO 1 ¿Cómo cabeza visible en la parte administrativa y técnica, coordina Ud., con todos los miembros de la comunidad educativa, las actividades, tareas y procedimientos, necesarios para cumplir con los objetivos y propósitos institucionales?		
		SI COORDINA	NO COORDINA	COORDINA MUY POCO
3	Unidad Educativa “Gran Poder”	1	0	0
	Unidad Educativa “Sebastián Pagador”	1	0	0
	Unidad Educativa “Cosmos 79”	1	0	0
TOTAL		100%	0%	0%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

**GRÁFICO 4-4**

**CATEGORÍA “D”. ACTIVIDADES DE COORDINACIÓN REALIZADAS POR LOS DIRECTORES DE UNIDADES EDUCATIVAS EN FUNCIÓN DE ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y PEDAGÓGICOS**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Según la información procesada, se puede percibir que los tres Directores (100%), sostienen que si coordinan las actividades, tareas y procedimientos de acuerdo a la normatividad propuesta por la Dirección Departamental de Educación y la Dirección Distrital de la ciudad de El Alto.

Argumentaron que aunque las directrices de coordinación mencionadas se constituyen en una guía para la acción directiva, dentro el marco de la política educativa propuesta por la Ley N° 070, la organización institucional de las Unidades Educativas, se ha realizado en forma consensuada y coordinada, respondiendo a las directrices educativas vigentes en el contexto educativo. Por ejemplo en el plano administrativo se hacen cumplir las disposiciones contenidas en el Reglamento de Funcionamiento de Unidades Educativas (RAFUE), la incorporación del personal docente está determinada por Resolución Administrativa de la Dirección Distrital, emitida por el titular, previo cumplimiento de las formalidades, como la acreditación del Título de maestro/a a nivel de egreso, la presentación de certificados de trabajo y la revisión de antecedentes profesionales de los docentes que ingresan mediante compulsa a las diferentes Unidades Educativas que forman parte del Distrito N° 2. El Director Distrital es el encargado de posesionar a los maestros/as nuevos/as, previa presentación del memorándum de designación y los requisitos previamente señalados, estas actividades son coordinadas en forma permanente con las Juntas Escolares y los Técnicos de la Dirección Departamental de Educación, destinados a cada Distrito Educativo.

Añadieron que, para superar una administración tradicional y construir una administración educativa de calidad, se hace necesario lograr un cambio en la cultura institucional que implica romper con las creencias y supuestos arraigados en los miembros de una institución con el objeto de consolidar un nuevo modelo mental que permita a los miembros de la comunidad educativa, aceptar positivamente los desafíos que plantea el proceso de innovación y transformación educativa.

Las facultades delegadas al Director de la Unidad Educativa en materia administrativa, técnica y pedagógica, conforme a lo establecido en el Reglamento de Administración y Funcionamiento de las Unidades Educativas, ameritan una coordinación permanente, tanto con instancias superiores como con funcionarios de mando intermedio como son los técnicos

de la Dirección Departamental, así como el personal de la dirección Distrital de Educación, que prestan apoyo logístico y material a las Unidades Educativas.

La función del Director –añadieron– por definición se constituye en el proceso de coordinar con las personas para que contribuyan eficazmente a los objetivos de la organización. En el desarrollo de esta función es donde el conocimiento de la psicología cumple un papel trascendental por cuanto es obvio, que dentro las Organizaciones Educativas, las personas que participan en ella, tengan necesidades y se formulen objetivos que son particularmente importantes para ellos. A través de la coordinación, los administradores educativos pueden ayudar a las personas para que vean como pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial, al mismo tiempo que contribuyen a la realización de los objetivos de la organización. En esta lógica, se puede afirmar que en las Unidades Educativas, si se están cumpliendo las directrices de coordinación administrativa y pedagógica propuestas por el Ministerio de Educación y Cultura y la Dirección Departamental de Educación.

En la observación presencial que realizó la Investigadora, se pudo establecer que el nivel de coordinación entre los Directores y la comunidad educativa, es relativo. En la Unidad Educativa “Sebastián Pagador”, la coordinación se realiza en forma adecuada, pues se realiza en el marco de lo que proponen las disposiciones que vienen de la Dirección Departamental de Educación o de la Dirección Distrital; gran parte de las instructivas pasan por el conocimiento de la Directora así como de la comunidad educativa, quienes en muchos casos, modifican o complementan las mismas de acuerdo a un criterio democrático; allí se analiza que es negativo o pernicioso para la Unidad Educativa, coordinando esfuerzos para proveer adecuadamente, cantidad, tiempo y dirección de ejecución a las tareas relacionadas con el manejo institucional del Establecimiento.

En las Unidades Educativas “Gran Poder” y “Cosmos 79”, definitivamente no existe coordinación entre los miembros de la comunidad educativa, pues son los Administradores los que planifican, organizan y ejecutan de acuerdo a su propio criterio; por falta de una coordinación satisfactoria se presentan, en dichos centros educativos, ciertos síntomas como la inconformidad de los/as maestros/as, el inadecuado flujo de informaciones, así como la desconfianza de los padres de familia, en las actividades que se realizan desde la Dirección. A

pesar de que los Directores han asistido a eventos de capacitación y actualización sobre gestión y administración educativa, no se ha tomado conciencia de que el conocimiento formativo de algunos elementos administrativos ayudarían en forma especial a lograr una coordinación más efectiva dentro las Unidades Educativas. Para lograr eficiencia y efectividad en el desempeño de funciones administrativas, se hace necesario que las Unidades Educativas, integren su trabajo en forma coordinada y sincronizada, combinando esfuerzos que aseguren el éxito. Muchas veces la coordinación de actividades se realiza en forma interesada, este hecho se manifiesta a menudo en síntomas como la falta de comunicación, conflictos internos entre el personal docente y los técnicos de la Dirección Distrital, la separación entre autoridad y competencia y el descuido de responsabilidades.

Cuando se logra suficiente coordinación, entre los diferentes estamentos que conforman la comunidad educativa, las Unidades Educativas, forman un todo estrechamente unido, se ajustan las actividades y toda la Unidad Educativa, se presenta compacta, interrelacionada e interdependiente.

#### **4.5. Categoría “E”. Cumplimiento de actividades relacionadas con el seguimiento y Evaluación Institucional operativizadas por los Directores de Unidad Educativa en el marco del Plan Operativo Anual**

Para acopiar información respecto al cumplimiento de actividades relacionadas con el seguimiento y evaluación institucional, desde la práctica educativa de los Directores de Unidad Educativa, de acuerdo a lo propuesto por la administración educativa, se continuó con la utilización el Cuestionario 1, Categoría “E”.

En el siguiente cuadro se transcriben cuantitativamente las respuestas obtenidas de los Directores de Unidad, en base a las mismas se hizo la interpretación cualitativa, reflejando la opinión y el criterio profesional de los Directores.

**CUADRO 4-5**

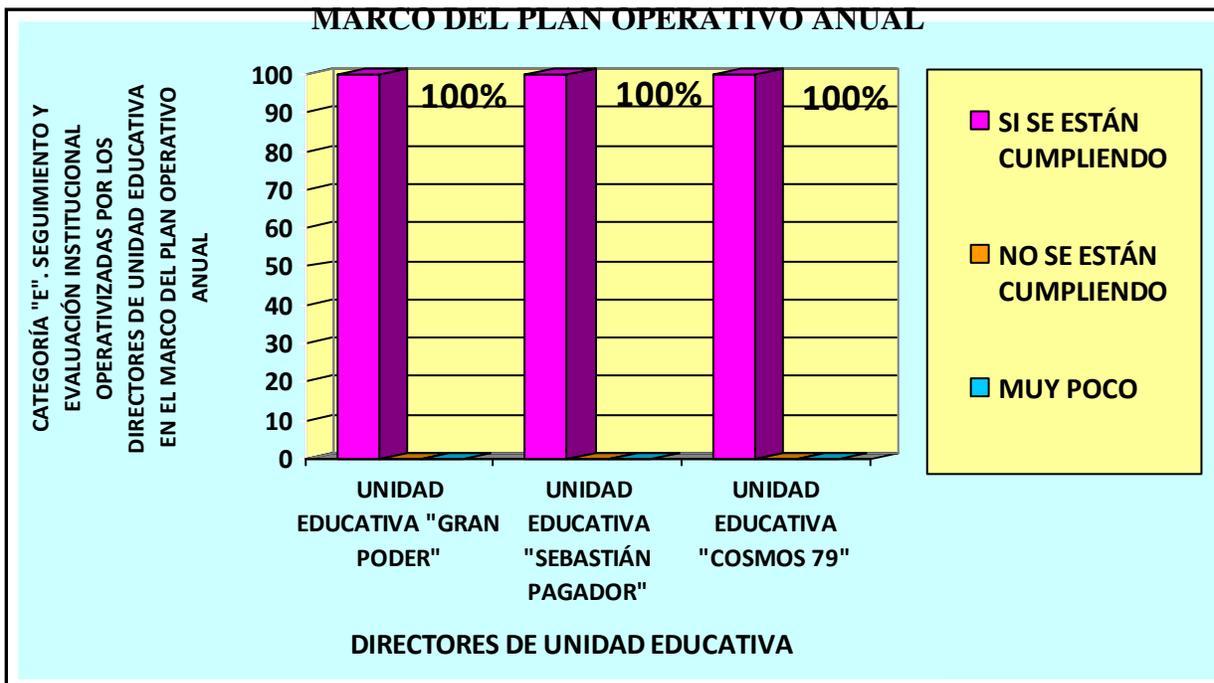
**CATEGORÍA “E”. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL OPERATIVIZADAS POR LOS DIRECTORES DE UNIDAD EDUCATIVA EN EL MARCO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL**

DIRECTORES ENCUESTADOS		RESPUESTAS A LA QUINTA PREGUNTA CATEGORÍA “E” CUESTIONARIO 1 ¿Según el criterio profesional puesto en práctica en el manejo de la Dirección Educativa que Ud., dirige, en qué medida se están cumpliendo las actividades de seguimiento y evaluación institucional, propuestas en el Plan Anual Operativo de la Unidad Educativa?		
		SI SE ESTÁN CUMPLIENDO	NO SE ESTÁN CUMPLIENDO	MUY POCO
3	Unidad Educativa “Gran Poder”	1	0	0
	Unidad Educativa “Sebastián Pagador”	1	0	0
	Unidad Educativa “Cosmos 79”	1	0	0
TOTAL		100%	0%	0%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

**GRÁFICO 4-5**

**CATEGORÍA “E”. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL OPERATIVIZADAS POR LOS DIRECTORES DE UNIDAD EDUCATIVA EN EL MARCO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En referencia al cumplimiento de actividades relacionadas con el seguimiento y evaluación institucional puesta en práctica por los Directores de las Unidades Educativas, los mismos coincidieron en señalar que sí se cumplen en el marco del Plan Operativo Anual (100%).

En las razones justificativas señalaron que la Evaluación Institucional, busca los resultados planteados en el Plan Operativo Anual, de tal manera que se alcancen los objetivos propuestos; la función de evaluación consiste en la valoración y corrección del desempeño tanto de los/as maestros/as, como del personal administrativo a fin de asegurar que los distintos planes diseñados se cumplan efectivamente.

La información tabulada y procesada en el instrumento de trabajo aplicado, destaca el hecho que las actividades pedagógicas, técnicas y administrativas, tienen un referente institucional en la persona de los Directores de Unidad, quienes en cumplimiento de las instructivas que llegan de la Dirección Departamental de Educación y de la Dirección Distrital, realizan el seguimiento y la evaluación de las actividades técnico – pedagógicas realizadas al interior de las Unidades Educativas. Simultáneamente presentan informes de trabajo en forma periódica para dar a conocer pormenores de las actividades realizadas. En esta lógica –acotaron– la función de los Directores de Unidad, se circunscribe a proporcionar información oportuna, relevante y pertinente de los logros y dificultades que se presentan en el proceso de gestión educativa, siguiendo los instructivos y las órdenes de servicio de la Dirección Distrital.

Argumentaron que al margen del seguimiento y la evaluación institucional, los Directores de Unidad, también cumplen con las funciones de control y supervisión, consistente en la valoración y corrección del desempeño, particularmente de los/as maestros/as y del personal administrativo que trabaja en las Unidades Educativas, a fin de asegurarse de que se cumplan con los objetivos delineados y los distintos planes diseñados para ser alcanzados en los centros educativos. Según la normatividad propuesta, la planificación y el control están estrechamente vinculados, ya que el control no es posible sin objetivos y planes y, el mismo desempeño debe compararse con criterios establecidos. Mediante esta técnica, se busca el mejoramiento de las labores educativas, a la vez que se estimula el desarrollo profesional de los/as maestros/as.

La Unidad de Desarrollo Institucional de la Dirección Departamental de Educación, realiza en forma esporádica algunos seminarios de información con el objetivo de que los Directores, desarrollemos capacidades específicas para que podamos realizar el seguimiento, evaluación y control de los Planes Operativos Anuales, abarcando todos los componentes de la gestión educativa con énfasis en el componente pedagógico.

Lo importante, según los Directores de Unidad, es que se está saliendo de un enfoque tradicional y tecnocrático, donde se trabajaba a partir de la comprobación de resultados y no de procesos; se cuantificaba y comparaba los resultados a partir de analogías y se utilizaban pruebas estandarizadas y, se las analizaba con los mismos criterios. Con este tipo de evaluación institucional no se analizaban aspectos singulares y cualitativos, las aptitudes, actitudes, cualidades y menos aún los valores trascendentes de la organización educativa. Las funciones básicamente eran de control y fiscalización a partir del establecimiento y supervisión de los objetivos; no se evaluaban todos los componentes institucionales, pues la preocupación se centraba en el educando, de acuerdo a tiempos establecidos.

-Acotaron- que con la implementación del nuevo enfoque de seguimiento, evaluación y control institucional, se hace hincapié en los procesos y no sólo en los resultados, su característica y componente principal es la participación de todos los actores de la comunidad educativa. Este proceso implica planificar, recoger, analizar e interpretar la información que se obtiene de diversas fuentes y en diversos momentos para la toma de decisiones, es decir un proceso de reflexión permanente.

La Investigadora en las observaciones presenciales que realizó a las Unidades Educativas, pudo evidenciar en forma presencial, que las funciones de seguimiento y evaluación, se realizan de acuerdo a las instructivas que llegan tanto de la Dirección Departamental, como de la Distrital, especialmente en la Unidad Educativa “Sebastián Pagador”, se realiza una corrección y ayuda oportuna, pues hay participación de la comunidad educativa y la Directora es una persona tolerante y flexible; se pudo constatar que se realiza una evaluación institucional, cumpliendo la función de contextualización e identificación de necesidades; el diálogo como el intercambio de experiencias y la promoción de nuevos saberes, la retroalimentación, al término de la gestión brinda ayuda para adecuar los procesos a los requerimientos y necesidades que se plantean.

En las Unidades Educativas “Gran Poder” y “Cosmos 79”, aunque también se cumplen las disposiciones administrativas emanadas de las instancias superiores (Dirección Departamental y Distrital), hay falencias y debilidades notables en el proceso de seguimiento y evaluación

institucional, pues los Administradores Educativos, acaparan gran parte del quehacer administrativo, dejando un margen muy escaso para la participación de los padres de familia y los/as maestros/as.

Los Directores, consideran que la evaluación institucional está destinada a hacer cumplir lo que está descrito en el Plan Operativo Anual en forma inalterable. Las tareas y acciones de evaluación que ejercen al interior de las Unidades Educativas, están orientadas a fiscalizar y controlar la labor docente y administrativa con el fin de eliminar alteraciones que puedan subvertir el orden establecido por sus autoridades.

Buscan el mejoramiento técnico y administrativo de sus Establecimientos, desconociendo que la evaluación institucional, es una herramienta de orientación y asesoría, más que de control y fiscalización; su forma de actuar incide en la agudización de conflictos y problemas de índole pedagógica y técnica y, no contribuye en nada a mejorar la calidad educativa y posibilitar el logro de los objetivos y metas institucionales.

#### **4.6. Categoría “F”. Información relacionada con el cumplimiento de la normatividad y disposiciones administrativas en el ejercicio de las funciones de Director**

Para recabar datos verídicos respecto al cumplimiento de la normatividad y disposiciones administrativas de los Directores de las Unidades Educativas “Sebastián Pagador”, “Cosmos 79” y “Gran Poder”, se continuó con la utilización el Cuestionario 1, Categoría “F”.

En el siguiente cuadro se transcriben cuantitativamente las respuestas obtenidas de los Directores de Unidad, en base a las mismas se hizo la interpretación cualitativa, reflejando la opinión y el criterio profesional de los mismos.

**CUADRO 4-6**

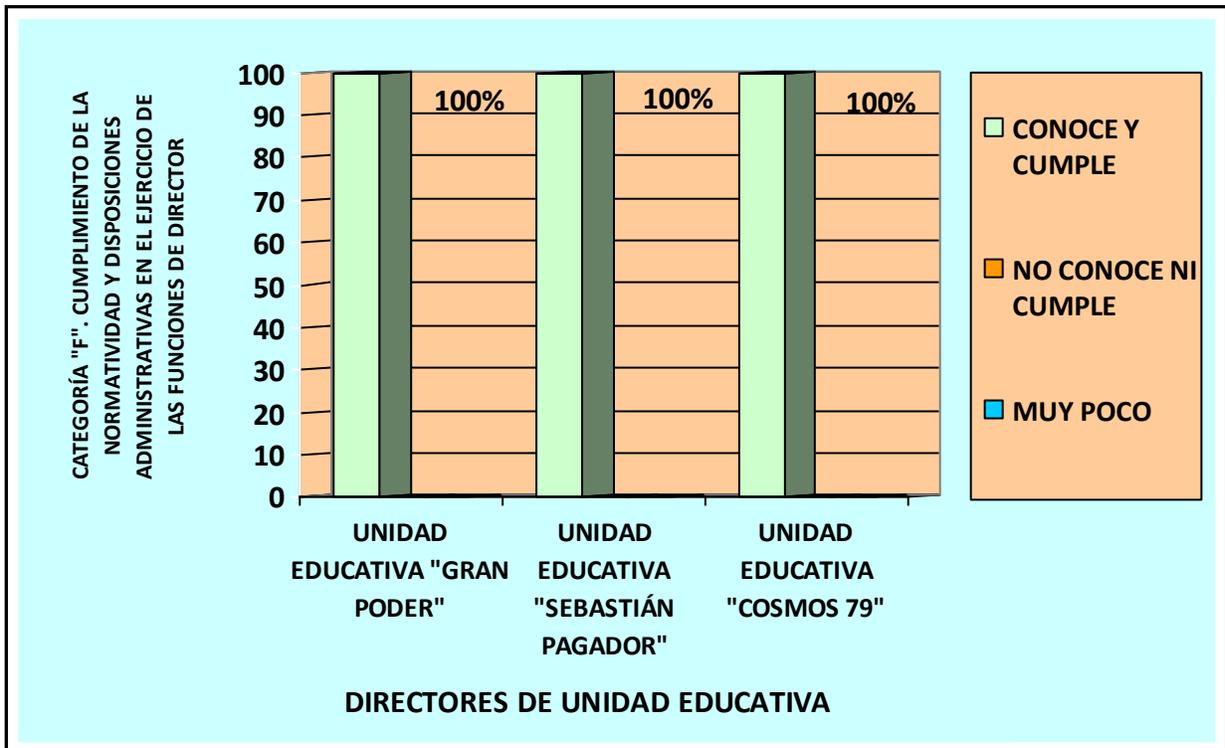
**CATEGORÍA “F”. CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD Y DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS EN EL EJERCICIO DE LAS FUNCIONES DE DIRECTOR**

DIRECTORES ENCUESTADOS		RESPUESTAS A LA SEXTA PREGUNTA CATEGORÍA “F” CUESTIONARIO 1 ¿En el cumplimiento de las tareas que le fueron asignadas como Director de Unidad Educativa, conoce y cumple las normas, disposiciones y reglamentos propuestos para la práctica de la administración educativa?		
		CONOCE Y CUMPLE	NO CONOCE NI CUMPLE	MUY POCO
3	Unidad Educativa “Gran Poder”	1	0	0
	Unidad Educativa “Sebastián Pagador”	1	0	0
	Unidad Educativa “Cosmos 79”	1	0	0
TOTAL		100%	0%	0%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

**GRÁFICO 4-6**

**CATEGORÍA “F”. CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD Y DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS EN EL EJERCICIO DE LAS FUNCIONES DE DIRECTOR**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En el cuadro precedente, se puede observar en forma objetiva, que los tres Directores de las Unidades Educativas “Sebastián Pagador”, “Cosmos 79” y “Gran Poder”, dan un criterio afirmativo (100%), sobre el conocimiento y cumplimiento de las normas, disposiciones y reglamentos pedagógico–administrativos, propuestos para el manejo institucional de los Establecimientos Educativos.

La información acopiada, resultado del procesamiento y tabulación de datos, señalan entre las razones expuestas por las unidades de análisis (Directores), que a partir de la implementación de la Ley N° 070, Avelino Siñani, Elizardo Pérez, el Ministerio de Educación a través de sus diferentes reparticiones técnicas, elaboraron una cantidad significativa de reglamentos y disposiciones administrativas para normar el desarrollo de las actividades educativas, en el marco de la nueva malla curricular, para crear –según dichas autoridades– una práctica pedagógica renovada, basada en una organización pedagógica distinta, en la cual el trabajo comunitario y productivo, como elementos esenciales del ámbito de aprendizaje, jueguen un rol fundamental en las Unidades Educativas.

Sin embargo estas disposiciones –en criterio de los administradores educativos– no han sido socializadas, divulgadas y difundidas por los Técnicos de la Dirección Departamental de Educación y las Direcciones Distritales, en forma adecuada y eficiente, se requería de un proceso de capacitación, no sólo a los Directores, sino fundamentalmente a los Docentes, e incluso a los padres de familia, pues son ellos los que se constituyen en operadores funcionales del proceso enseñanza – aprendizaje. Además –acotaron– para nadie es desconocido que existe un rechazo de facto a la Ley N° 070, pues el estamento Docente no ha participado de los estudios e investigaciones que se hicieron para implementar dicha Ley, siendo un trabajo más técnico que pedagógico.

En criterio de la Investigadora, la postura asumida por los Directores de las tres Unidades Educativas, es simplemente formal y simbólica; es decir aparentemente si se están implementando con regularidad dichas disposiciones técnicas y administrativas; sin embargo, ellos están perfectamente conscientes de que en los hechos hay resistencia pasiva de los/as maestros/as para cumplir con dicha normatividad, pues no están de acuerdo con la organización curricular, la estructura administrativa, las normas de organización, la evaluación

de los aprendizajes, etc., contenidas en la Ley N° 070, Avelino Siñani – Elizardo Pérez; ello a hecho de facto que continúen con los contenidos de los programas de estudio establecidas en la derogada Ley N° 1565 de Reforma Educativa.

**4.7. Categoría “G”. Información relacionada con las actividades de Gestión, y si las mismas dan atención a las necesidades técnicas y pedagógicas de las Unidades Educativas**

La séptima pregunta del Cuestionario 1, Categoría “G”, permitió obtener información respecto a las actividades de gestión implementadas por los Directores de las Unidades Educativas, y si las mismas prestaban atención adecuada a las necesidades técnicas y pedagógicas de las Unidades Educativas, posibilitando el logro de la misión y visión institucional. La información procesada, tabulada e interpretada, se presenta en el siguiente cuadro:

**CUADRO 4-7**

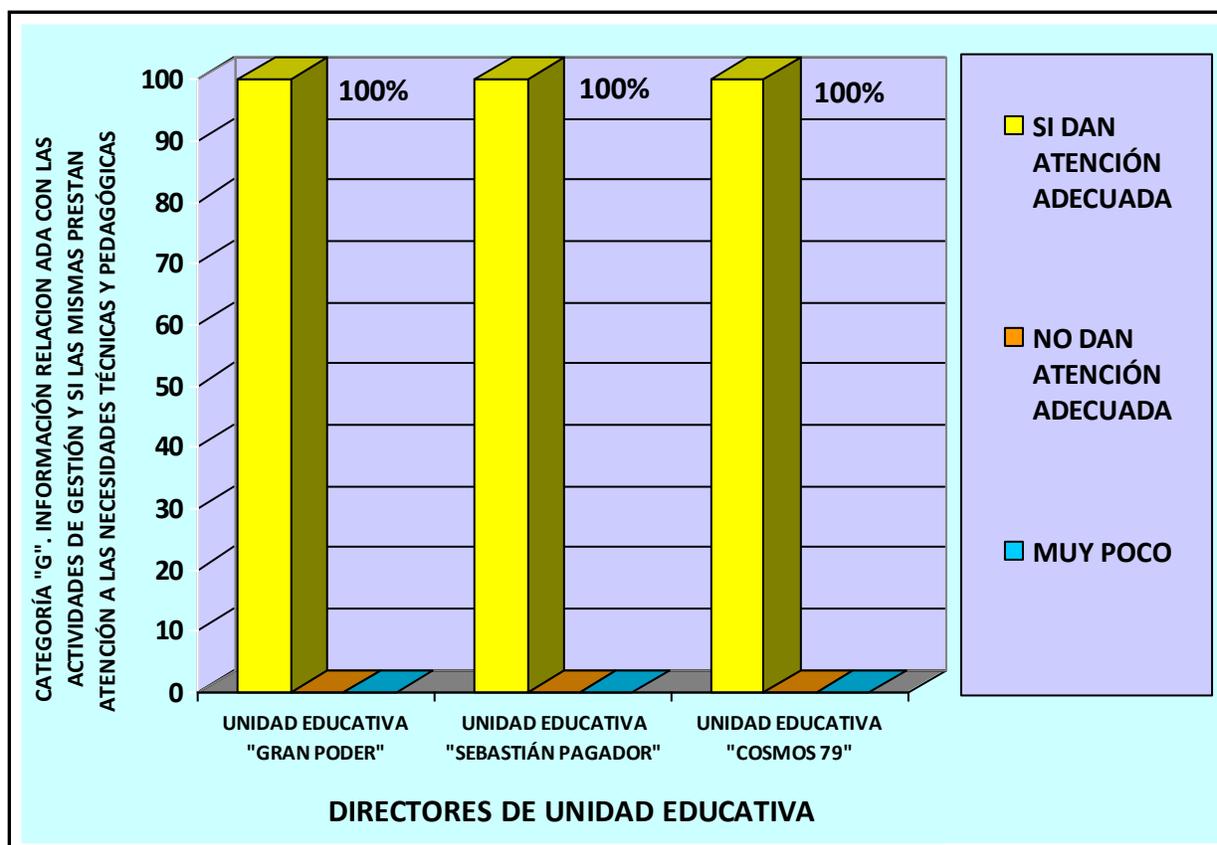
**CATEGORÍA “G”. INFORMACIÓN RELACIONADA CON LAS ACTIVIDADES DE GESTIÓN Y SI LAS MISMAS PRESTAN ATENCIÓN APROPIADA A LAS NECESIDADES TÉCNICAS Y PEDAGÓGICAS DE LAS UNIDADES EDUCATIVAS**

DIRECTORES ENCUESTADOS		RESPUESTAS A LA SÉPTIMA PREGUNTA CATEGORÍA “G” CUESTIONARIO 1		
		¿Según su criterio profesional en el manejo de la Unidad Educativa que Ud., dirige, las actividades de gestión, dan atención apropiada a las necesidades técnicas y pedagógicas de la Unidad Educativa, para que se posibilite el logro de la misión y visión institucional?		
		SI DAN ATENCIÓN APROPIADA	NO DAN ATENCIÓN APROPIADA	MUY POCO
3	Unidad Educativa “Gran Poder”	1	0	0
	Unidad Educativa “Sebastián Pagador”	1	0	0
	Unidad Educativa “Cosmos 79”	1	0	0
TOTAL		100%	0%	0%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO 4-7

CATEGORÍA "G". INFORMACIÓN RELACIONADA CON LAS ACTIVIDADES DE GESTIÓN Y SI LAS MISMAS PRESTAN ATENCIÓN APROPIADA A LAS NECESIDADES TÉCNICAS Y PEDAGÓGICAS DE LAS UNIDADES EDUCATIVAS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La información contenida en el cuadro 4-7, muestra en forma objetiva que los tres Directores (100%), sostienen que las actividades de gestión que realizan, si, dan una atención apropiada a las necesidades técnicas y pedagógicas de sus Unidades Educativas que dirigen, posibilitando el logro de la visión y misión institucional.

En las razones expuestas por los Directores existe consenso en señalar que las tareas de administración educativa están íntimamente ligadas a las actividades de gestión, pues son acciones integradas que tienden a promover la eficiencia y efectividad del proceso administrativo. En las tareas de gestión administrativa –acotaron–, participan todos los miembros de la comunidad educativa, especialmente los Consejos Educativos, quienes

cumplen una labor logística fundamental, junto al Director, sin su concurso no sería posible la consecución de metas y objetivos institucionales. De ahí resulta que gestionar implica crear las condiciones materiales, técnicas y humanas para que los miembros de la comunidad educativa contribuyan a alcanzar la visión y misión institucionales según los criterios de calidad y eficiencia.

La Investigadora, haciendo uso de la Guía de Observación y Entrevistas, pudo evidenciar que en la Unidad Educativa “Sebastián Pagador”, la Directora trabaja con los Docentes y el Consejo Educativo Social Comunitario en forma mancomunada, logrando que los mismos se involucren y participen en las tareas y actividades de gestión, en dirección a lograr un mejoramiento cualitativo del proceso educativo. Así, por ejemplo, en la realización de actividades extracurriculares, como ferias, demostraciones educativas, mejoramiento de la infraestructura y mobiliario educativo, convenio con otras Unidades Educativas e incluso movilizaciones para exigir a la H. Alcaldía mejoras en la infraestructura, hay una participación activa de la comunidad, en la discusión y toma de decisiones, lo que significa que están poniendo en práctica la democracia participativa en reemplazo de la democracia representativa, que frecuentemente cumplían los Directores de Unidad Educativa.

En las Unidades Educativas “Gran Poder” y “Cosmos 79”, la Investigadora observó que las actividades de gestión administrativa se caracterizan por ser centralistas, es decir están en manos de los Directores, ello no permite mayor iniciativa y responsabilidad de la comunidad educativa, que esperan que los Directores resuelvan los problemas, demandas y requerimientos de índole pedagógica, técnicas y administrativa, en la medida de sus posibilidades, esto tiene una negativa gravitación pues la autoridad del Director al no ser completada con la participación efectiva de los/as maestros/as y padres de familia a través de canales concretos de asesoría y decisión, inviabilizan el logro de beneficios en desmedro de las Unidades Educativas que ven postergadas sus aspiraciones de contar con una educación de calidad que responda a los desafíos y demandas que la sociedad de hoy plantea a las nuevas generaciones de educandos.

Por otra parte se pudo observar que el comportamiento administrativo de los Directores de estas dos Unidades Educativas, es frecuentemente censurado no sólo por los maestros/as sino

por los mismos padres de familia, quienes sostienen que estas autoridades muestran una conducta arbitraria y vertical.

#### 4.8. Categoría “H”. Resultados de la Encuesta sobre la Toma de Decisiones en la ejecución de Actividades Administrativas Técnicas y Pedagógicas

Para recabar información y datos respecto a la toma de decisiones, desde la práctica administrativa de los Directores de Unidad Educativa, en la ejecución de actividades, Administrativas, técnicas y pedagógicas y, si las mismas involucran a la comunidad educativa, se continuó con la utilización el Cuestionario 1, Categoría “H”. En el siguiente cuadro se transcriben cuantitativamente las respuestas obtenidas de los Directores de Unidad, en base a las mismas se hizo la interpretación cualitativa, reflejando el criterio profesional de los mismos.

**CUADRO 4-8**

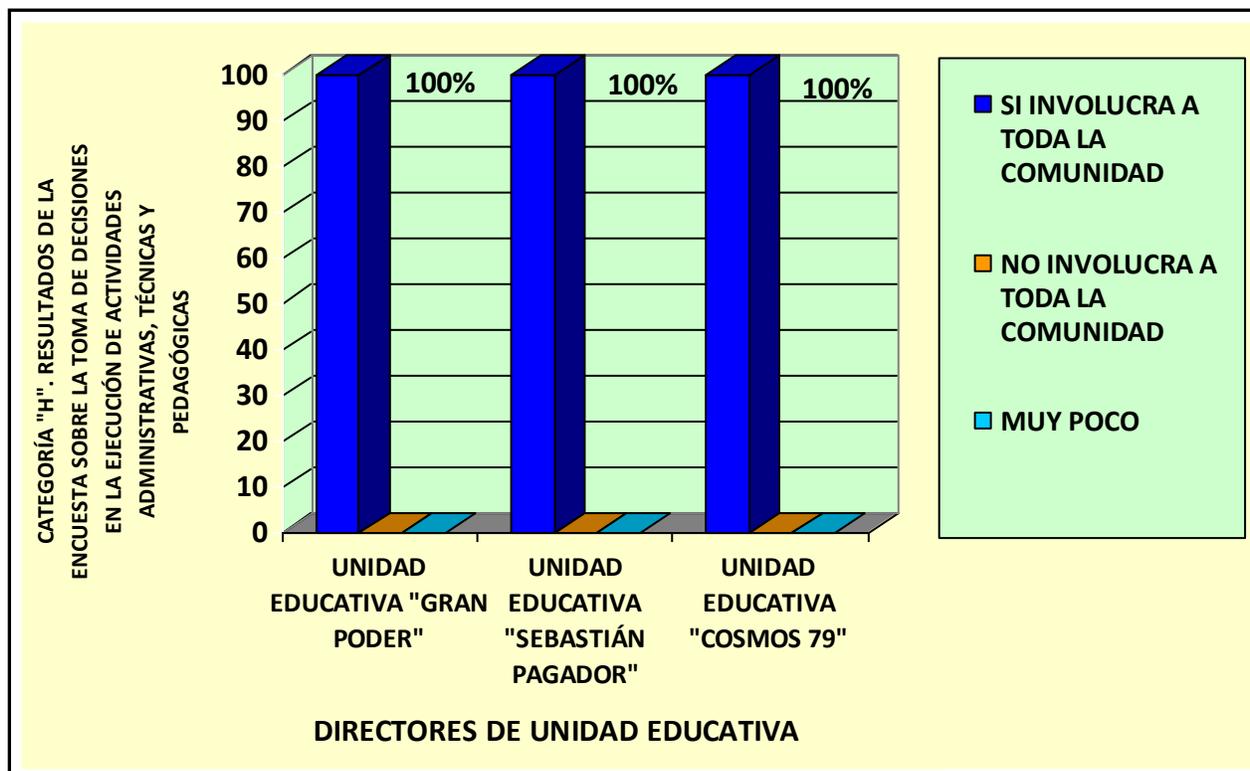
#### **CATEGORÍA “H”. RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE LA TOMA DE DECISIONES EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS, TÉCNICAS Y PEDAGÓGICAS**

DIRECTORES ENCUESTADOS		RESPUESTAS A LA OCTAVA PREGUNTA CATEGORÍA “H” CUESTIONARIO 1		
		¿En la ejecución de las actividades administrativas, técnicas y pedagógicas, la toma de decisiones involucra a toda la comunidad educativa, o es un asunto de su estricta competencia personal?		
		SI INVOLUCRA A TODA LA COMUNIDAD	NO INVOLUCRA A TODA LA COMUNIDAD	MUY POCO
3	Unidad Educativa “Gran Poder”	1	0	0
	Unidad Educativa “Sebastián Pagador”	1	0	0
	Unidad Educativa “Cosmos 79”	1	0	0
TOTAL		100%	0%	0%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

**GRÁFICO 4-8**

**CATEGORÍA "H". RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE LA TOMA DE DECISIONES EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS, TÉCNICAS Y PEDAGÓGICAS**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El cuadro 4-8, de acuerdo a la información procesada muestra en forma objetiva, que los tres Directores de las Unidades Educativas coinciden en señalar que en la ejecución de las actividades técnicas, pedagógicas y administrativas de sus respectivos Establecimientos, la toma de decisiones involucra a toda la comunidad Educativa (100%).

La Directora de la Unidad Educativa “Sebastián Pagador”, argumentó que la toma de decisiones, forma parte de las actividades administrativas diarias, pues no faltan, en el Establecimiento, problemas de índole social, pedagógica, curricular, de comportamiento y conducta, de fracaso estudiantil, de relacionamiento con la comunidad, etc., en la cual es necesario adoptar medidas y estrategias correctivas drásticas, para que éstas no afecten, más tarde, al colectivo de la comunidad educativa.

La toma de decisiones –acotó la Directora–, es de importancia fundamental para alcanzar los objetivos y metas institucionales. Si la Unidad Educativa fracasa en alcanzar resultados que garanticen su continuo desarrollo, éxito y crecimiento, es porque las decisiones adoptadas fueron erradas. En general los Directores de Unidad somos los responsables de la toma de decisiones claves, sin embargo, la participación de la comunidad educativa es trascendental, pues es ella la que debe materializar e instrumentalizar dichas decisiones, por ser de su interés directo; aun cuando quienes no participan en este proceso, podrán verse involucrados en su efecto. En cualquier caso, el propósito fundamental consiste en asegurar que se están tomando las decisiones más correctas para asegurar el desarrollo y avance de la Unidad Educativa.

A su turno los Directores de las Unidades Educativas “Gran Poder” y “Cosmos 79”, opinaron que para que la comunidad educativa coopere y ayude en el cumplimiento de los objetivos, es necesario hacerle participar. La toma de decisiones –acotaron– es un proceso de elección que conduce a la selección de una alternativa, la cual debe ir acompañada de autoridad y determinación; mucha gente se molesta cuando se habla de estos dos elementos, sin embargo para resolver problemas, conflictos y dificultades en el ámbito de un centro educativo, se hace necesario el ejercicio de la autoridad, la imposición del orden y la aplicación de las normas que sancionen infracciones y contravenciones al ordenamiento educativo. Manejar una Unidad Educativa –señalaron– no es tan fácil como muchos creen, pues los problemas no son sólo de índole pedagógica y técnica, sino fundamentalmente de conducta y comportamiento, en el caso de los estudiantes y, de relacionamiento y ética, por parte de los Docentes y Padres de familia.

La Investigadora, apelando al uso de la Guía de Observación y Entrevistas, pudo constatar que en la Unidad Educativa “Sebastián Pagador”, existe una toma de decisiones democrática, pues tanto los Docentes como los Padres de Familia, a través del Consejo Educativo Social Comunitario, participan en las decisiones más importantes de sus Unidades Educativas. Están plenamente concientes que la toma de decisiones debe estar basada en el conocimiento y asimilación del problema presentado y, que el Director no puede ni tiene que ser el único que tenga el poder de resolverlo, el mismo Director, tampoco está de acuerdo en asumir toda la responsabilidad en la toma de decisiones, puesto que ello involucra al interés de toda la comunidad educativa. En las Unidades Educativas “Gran Poder” y “Cosmos 79”, ocurre diametralmente lo opuesto, el poder y la autoridad, están siempre presentes en sus decisiones,

no existe un clima organizacional democrático y participativo en dichos Establecimientos y, ello ocasiona disgusto y molestia potencial en la comunidad educativa. Aunque hay un camuflaje en las normas y disposiciones administrativas superiores, en el común de los casos, las decisiones son tomadas individualmente por los Directores, que si bien en ciertas instancias “hacen” que escuchan sugerencias, consejos y opiniones, la verdad es que ellos unipersonalmente deciden.

#### **4.9. Categoría “I”. Información acerca del uso de Herramientas de Gestión (Organigrama, Reglamento Interno, etc.), para alcanzar eficiencia administrativa**

Para acopiar información y datos respecto al uso de herramientas de gestión, se continuó con la utilización el Cuestionario 1, Categoría “I”. En el siguiente cuadro se presenta cuantitativa y cualitativamente las respuestas obtenidas de los Directores de Unidad Educativa:

**CUADRO 4-9**

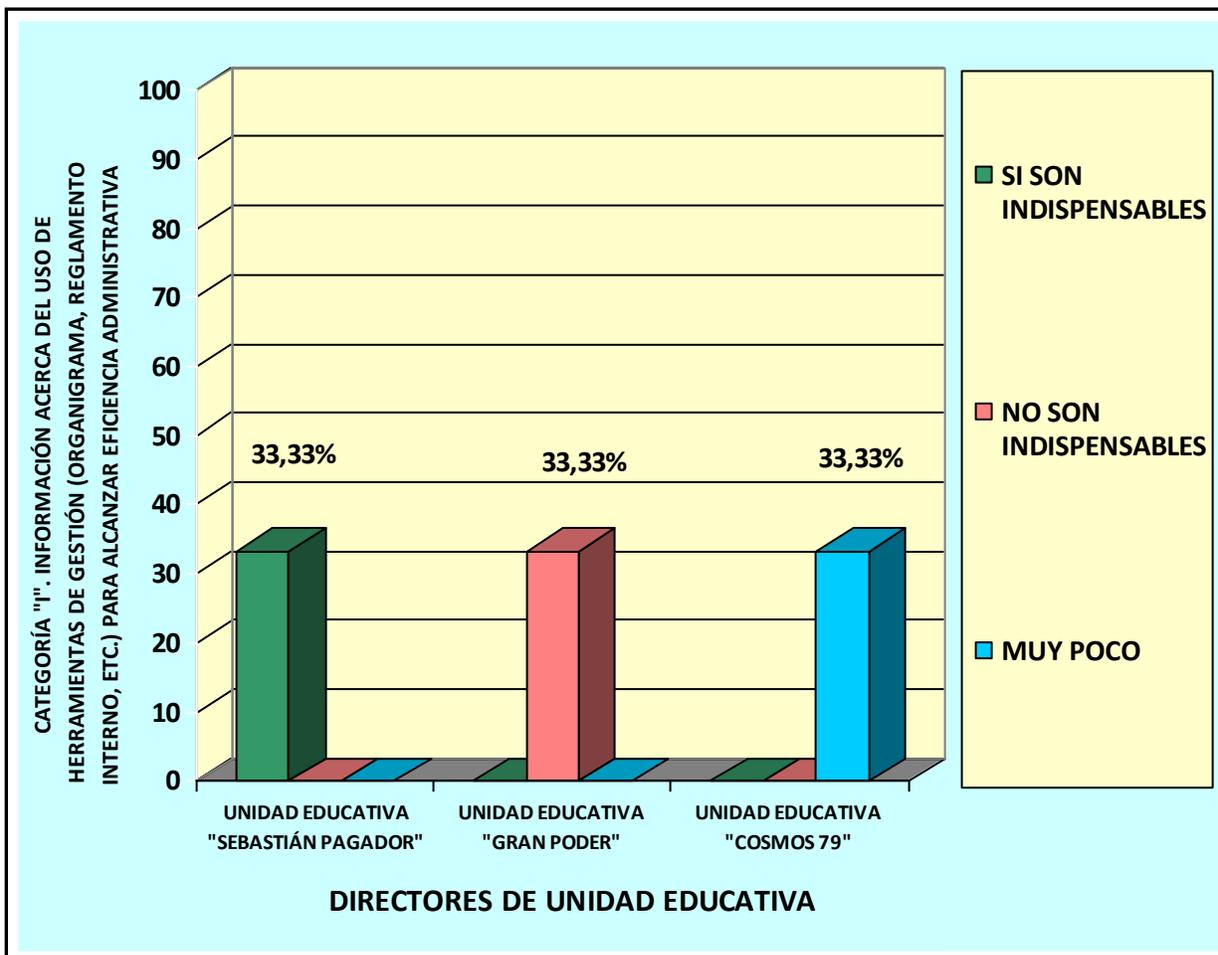
#### **CATEGORÍA “I”. INFORMACIÓN ACERCA DEL USO DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN (ORGANIGRAMA, REGLAMENTO INTERNO, ETC.), PARA ALCANZAR EFICIENCIA ADMINISTRATIVA**

DIRECTORES ENCUESTADOS		RESPUESTAS A LA NOVENA PREGUNTA CATEGORÍA “I” CUESTIONARIO 1		
		SI SON INDISPENSABLES	NO SON INDISPENSABLES	MUY POCO
3	Unidad Educativa “Gran Poder”	0	1	0
	Unidad Educativa “Sebastián Pagador”	1	0	0
	Unidad Educativa “Cosmos 79”	0	0	1
TOTAL		33,33%	33,33%	33,33%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

**GRÁFICO 4-9**

**CATEGORÍA "I". INFORMACIÓN ACERCA DEL USO DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN (ORGANIGRAMA, REGLAMENTO INTERNO, ETC.), PARA ALCANZAR EFICIENCIA ADMINISTRATIVA**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En la información procesada en el cuadro 4-9, se consultó a los tres Directores de las Unidades Educativas “Sebastián Pagador”, “Cosmos 79” y “Gran Poder”, sobre el uso de herramientas de gestión y su importancia para lograr eficiencia y eficacia administrativa. Los administradores educativos, discreparon en sus opiniones, señalando el primero, que sí, son indispensables (33,33%), el segundo, no son indispensables (33,33%) y, el tercero, que su importancia es relativa, o muy poco (33,33%). Como las opiniones son divergentes, se analiza el criterio de cada Director de Unidad Educativa.

La Directora de la Unidad Educativa “Sebastián Pagador”, expresó en forma enfática, que las herramientas de gestión, o más conocidos como instrumentos de organización, como el

Organigrama, el Reglamento Interno y el Manual de Funciones, son indispensables en el trabajo administrativo de los Directores, especialmente en la fase de organización. Definir las tareas, actividades y responsabilidades de cada estamento que estructuralmente forma parte de la Unidad Educativa (Director, Docentes, Personal Administrativo y Padres de Familia), ayuda enormemente a organizar las actividades pedagógicas, administrativas, técnicas, de relacionamiento con la comunidad, así como las actividades extracurriculares y de extensión educativa. Si bien es cierto que el Organigrama, describe en términos gráficos las funciones y puestos de los miembros de la comunidad educativa, también lo utilizamos para formar las diferentes comisiones de trabajo que se harán cargo de cumplir con las acciones programadas para una gestión. La Directora –acotó– que el conocimiento de este instrumento, que para muchos simplemente es un elemento decorativo, da la oportunidad de los miembros de la comunidad educativa de involucrarse en las actividades programadas, trabajando en forma participativa y comunitaria. El Reglamento Interno y el Manual de Funciones, son también documentos importantes que señalan los deberes y obligaciones que tienen los miembros de la comunidad educativa en dirección a cumplir la misión y visión institucional; los mismos son revisados en forma anual para responder a las necesidades y demandas de la Unidad Educativa en diferentes rubros como equipamiento, mobiliario, infraestructura, material didáctico, etc., así como para establecer sanciones a quienes no participan en las actividades relacionadas con el mejoramiento de la calidad educativa.

Contraria a esta opinión, el Director de la Unidad Educativa “Cosmos 79”, señaló que las herramientas de gestión, como el Organigrama, el Manual de Funciones y el Reglamento Interno, no son indispensables para alcanzar eficiencia en el proceso educativo. Su opinión se basó en el hecho de que un Establecimiento Educativo, no puede ser comparado con una Empresa u Organización Económica, pues sus fines y objetivos son diferentes, –acotó– que para el funcionamiento adecuado de la Unidad Educativa, los mejores instrumentos son la misión y visión institucional, pues en ellos están insertos las políticas y objetivos institucionales, que priorizan las actividades y responsabilidades pedagógicas. No es necesario tener un Manual de Funciones o un Organigrama, pues cada quién sabe lo que tiene que hacer, sin necesidad de documentos escritos, que en vez de estimularle le causan aversión.

El Director de la Unidad Educativa “Gran Poder”, expresó que las herramientas de gestión tienen una importancia relativa, pues en cada gestión las órdenes de servicio y las disposiciones administrativas que llegan de la Dirección Departamental y Distrital, dejan virtualmente sin efecto estos documentos. En honor a la verdad –argumentó el Director– el documento que más utilizamos es el Reglamento Administrativo de Funcionamiento de Unidades Educativas (RAFUE), pues nos ayuda a optimizar los recursos materiales y humanos de acuerdo a las necesidades que se presentan en el Establecimiento, por lo demás damos cumplimiento a las órdenes de servicio que para la parte pedagógica, administrativa y curricular nos llega desde la Dirección Distrital.

La Investigadora, debido a la opinión divergente de los Directores, estableció que evidentemente al interior de las mismas, se hace un uso discrecional de estas herramientas. En la Unidad Educativa “Sebastián Pagador”, se hace un uso funcional del Organigrama, el Manual de Funciones y el Reglamento Interno, pues la Directora con acertado criterio, planifica y organiza las actividades en función de estos instrumentos de gestión, de tal manera que no sólo los maestros, sino también los padres de familia, organizan sus actividades en forma mancomunada y coordinada, con plena participación. Cada comisión de trabajo, sabe quienes son los integrantes, que funciones y responsabilidades deben cumplir, en qué tiempo y para qué lo harán, qué apoyo logístico recibirán y cuáles serán los resultados, ello hace que haya una adecuación constante del trabajo realizado a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa.

En las Unidades Educativas “Cosmos 79” y “Gran Poder”, el panorama es diferente, el comportamiento administrativo impositivo y autoritario, la forma desorganizada de realizar las actividades, el mecanismo y la rutina, conducen a obstaculizar el logro de los propósitos de la administración educativa y no ameritan la implementación de herramientas de gestión, pues los Directores han adoptado una actitud de autosuficiencia, que no genera productividad sino restricción de esfuerzos, no crea bienestar social sino malestar colectivo, no genera apoyo social sino resentimiento y oposición. En estas condiciones es muy difícil, por una parte, lograr que en la Unidad Educativa se establezca un ambiente de integración, respeto mutuo, apoyo, solidaridad y trabajo en equipo entre todos los miembros de la comunidad educativa. Por otra, encontrar los mejores procedimientos para la solución de problemas con la intervención de

todos los actores locales del proceso educativo, promoviendo la eficacia de la gestión administrativa, la eficiencia institucional en el manejo de los recursos humanos y materiales lo que permitiría articular las necesidades y demandas con las soluciones y respuestas que la comunidad exige.

#### **4.10. Categoría “J”. El Clima Organizacional como factor de importancia para alcanzar el mejoramiento del ambiente laboral en las Unidades Educativas**

La décima pregunta del Cuestionario 1, Categoría “J”, permitió obtener información y datos, respecto al Clima Organizacional. La información procesada, tabulada e interpretada, se presenta en el siguiente cuadro:

**CUADRO 4-10**

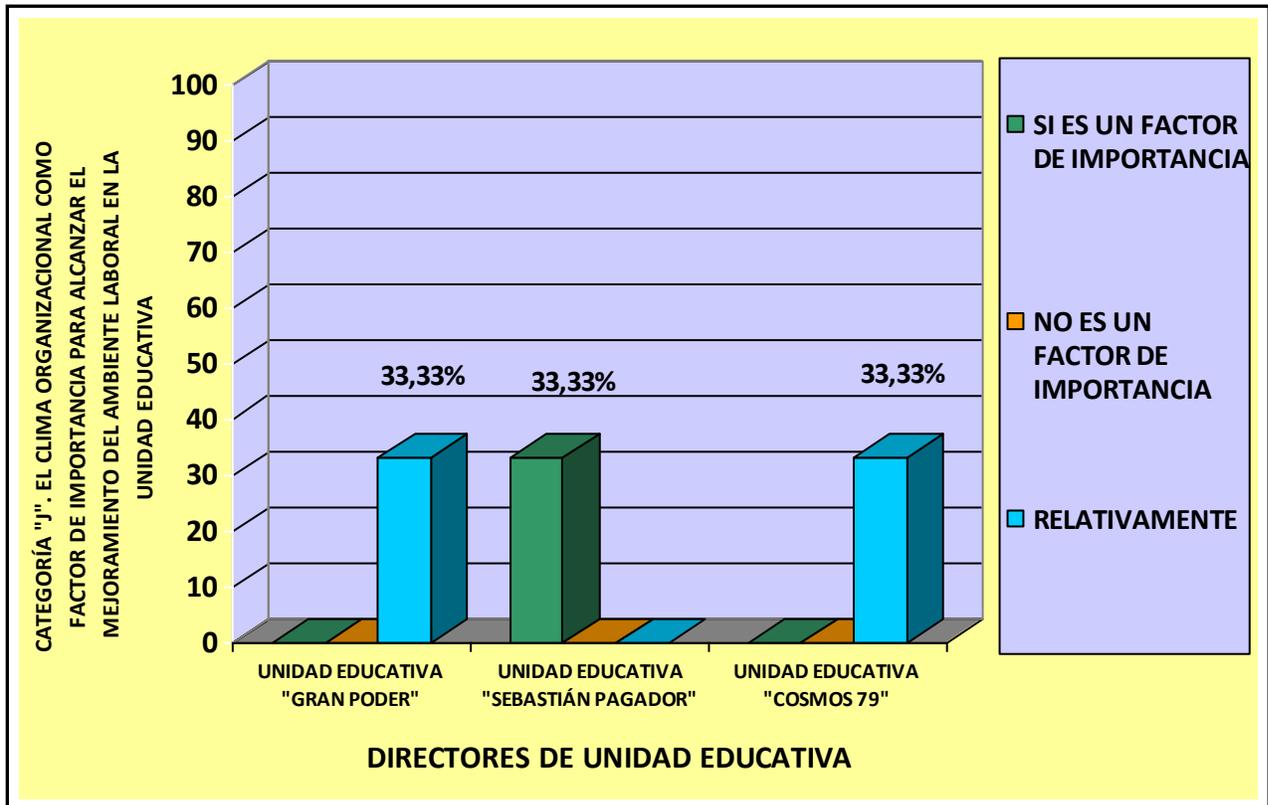
#### **CATEGORÍA “J”. EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE IMPORTANCIA PARA ALCANZAR EL MEJORAMIENTO DEL AMBIENTE LABORAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA**

DIRECTORES ENCUESTADOS		RESPUESTAS A LA DÉCIMA PREGUNTA CATEGORÍA “J” CUESTIONARIO 1		
		¿Cómo principal autoridad de la Unidad Educativa, considera que el Clima Organizacional, es un factor de importancia para alcanzar el mejoramiento del ambiente laboral del Establecimiento que administra?		
		SI ES UN FACTOR DE IMPORTANCIA	NO ES UN FACTOR DE IMPORTANCIA	RELATIVAMENTE
3	Unidad Educativa “Gran Poder”	0	0	1
	Unidad Educativa “Sebastián Pagador”	1	0	0
	Unidad Educativa “Cosmos 79”	0	0	1
TOTAL		33,33%	0%	66,66%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

**GRÁFICO 4-10**

**CATEGORÍA "J". EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE IMPORTANCIA PARA ALCANZAR EL MEJORAMIENTO DEL AMBIENTE LABORAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El cuadro 4-10, consigna información tabulada y procesada, referente al Clima Organizacional y su importancia para mejorar el ambiente laboral en las Unidades Educativas, objeto del presente estudio. Los Directores de las Unidades Educativas “Gran Poder” y “Cosmos 79”, coincidieron en sostener que dicho elemento tiene una importancia relativa (66,66%) en el desarrollo de las actividades educativas. El Director de la Unidad Educativa “Sebastián Pagador”, afirmó que el Clima Organización, sí es importante (33,33%), para el cumplimiento de los objetivos y fines institucionales.

Entre las razones expuestas, tanto en el Cuestionario, como en la Entrevista, los Directores de las Unidades Educativas “Gran Poder” y “Cosmos 79”, sostuvieron que el Clima Organizacional, es un tema de relativa importancia, pues el funcionamiento armónico de la estructura organizativa y, el logro de los objetivos institucionales, dependen más bien del tipo

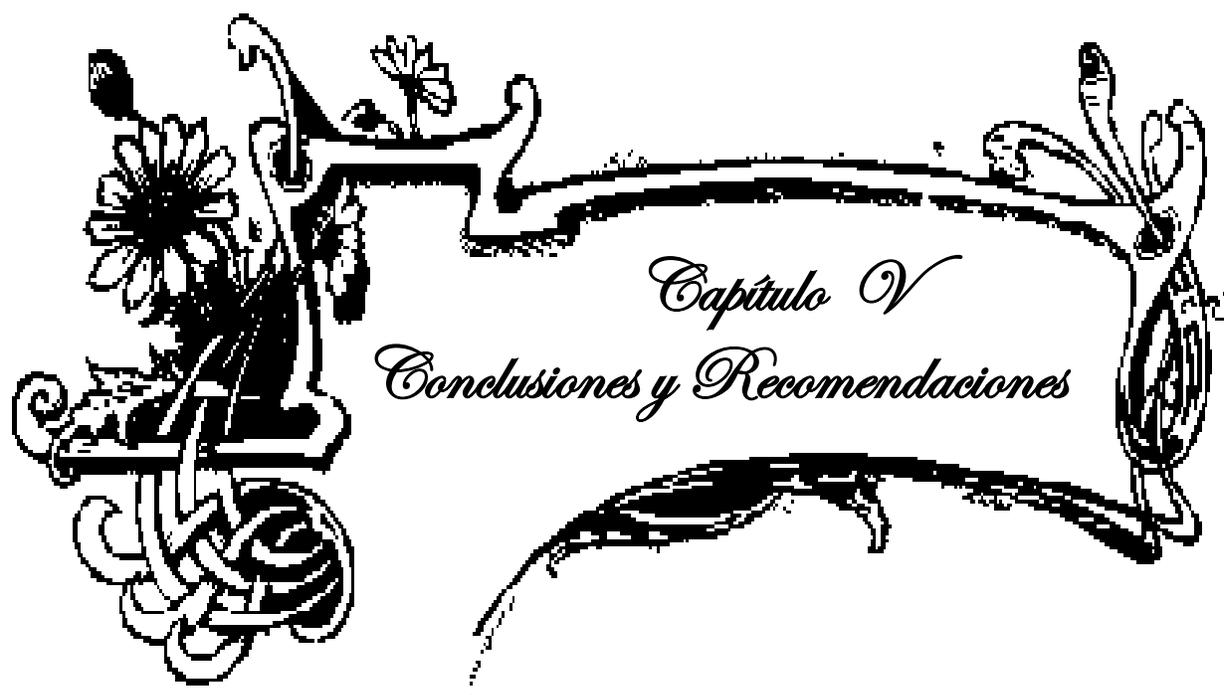
de liderazgo que ejerza el administrador educativo. Si el mismo se apega a la normatividad y disposiciones administrativas contenidas en los documentos de trabajo como el RAFUE, la comunidad educativa se adaptará a esa modalidad de trabajo. Todos los miembros que trabajan en una Unidad Educativa –argumentaron–, basan sus acciones en valores, principios y significados propios de su naturaleza humana y de la educación que recibieron, por tanto basta que tengan en claro sus derechos y obligaciones para que trabajen en un clima de respeto y solidaridad, que es norma de las relaciones de convivencia social.

En criterio del Director de la Unidad Educativa “Sebastián Pagador”, el Clima Organizacional es un tema de gran importancia para la administración educativa y pedagógica, pues mediante el mismo las instituciones pueden alcanzar los objetivos, propósitos y fines institucionales; no debemos olvidarnos –sostuvo–, que son personas las que trabajan y requieren de condiciones motivantes y estimulantes para rendir más y mejor. Un aspecto relevante para mejorar la gestión educativa es el de las relaciones humanas y públicas que deben darse a través de las relaciones de convivencia y empatía, para incentivar una cultura de colaboración a nivel de toda la comunidad educativa. Una Unidad Educativa –añadió–, si pretende alcanzar la calidad en la prestación de sus servicios, debe ser capaz de crear un ambiente de trabajo sólido, estable, respetuoso y solidario, garantizando la realización de acciones individuales y colectivos para así lograr propósitos compartidos. Si en el Establecimiento, la toma de decisiones se efectiviza por el conjunto de la comunidad educativa, todos son responsables de su éxito o de su fracaso, ello indudablemente requiere que las relaciones de trabajo adquieran características de respeto y participación, más aún, el trabajo curricular, como instrumento básico de la educación, debe buscar y establecer en todo momento, relaciones con la realidad social que se vive al interior de la Unidad Educativa.

La Investigadora, de acuerdo a la aplicación de los instrumentos de investigación complementarios (Guía de Observación y Entrevistas), estableció que en la Unidad Educativa “Sebastián Pagador”, por la forma democrática de administración, el Clima Organizacional cumple un rol fundamental en la planificación, organización, ejecución y evaluación de las actividades, porque permite la participación activa y dinámica de los miembros de la comunidad educativa. La Directora de acuerdo al liderazgo democrático que ejerce, es quién comparte, consulta y consensúa ampliamente las normas, los principios, valores, tareas y

actividades que realizan los miembros de la comunidad educativa, promoviendo un Clima Organizacional, que previene situaciones de enfrentamiento y discusión entre los miembros de la comunidad educativa.

En las Unidades Educativas “Gran Poder” y “Cosmos 79”, se observó que el Clima Organizacional responde al tipo de administración autoritaria y tecnocrática. Los Docentes están abocados a cumplir con las normas y disposiciones administrativas, de forma unipersonal e individualista, no se trabaja en equipo, las relaciones humanas y públicas son ásperas y tampoco se observa solidaridad y colaboración, lo importante allí es cumplir con las tareas y obligaciones pedagógicas, sin importar la calidad del trabajo, los objetivos colectivos del Establecimiento y mucho menos la satisfacción de los estudiantes por los conocimientos y destrezas adquiridas. En ello tienen mucho que ver los Directores, quienes han promovido un liderazgo autoritario y paternalista, que usa la fuerza de la “norma” o del “temor” para hacerse obedecer, son odiados y respetados por miedo a su reacción, por temor a posibles represalias que pudieran tomar en caso de no ser obedecidos, un temor que en la mayoría de las veces se convierte en resentimiento y rencor no manifestado en forma explícita. Está comprobado que los seguidores de un líder autoritario y vertical, son generalmente sumisos y manifiestan un conformismo que los anula y les hace incapaces de usar su creatividad. La comunidad educativa que está bajo la dirección de un líder de esta naturaleza, es temerosa y carece de iniciativa y, en caso de faltarles el líder se desintegra con suma facilidad.



*Capítulo V*  
*Conclusiones y Recomendaciones*

## **5.1. CONCLUSIONES**

Con base en los resultados obtenidos en el proceso de tabulación e interpretación de resultados, tanto cuantitativa como cualitativamente, se emiten a continuación criterios conclusivos fundamentados entorno al rol que cumplen los Directores de Unidad Educativa, en las funciones de Planificación, Organización y Dirección Educativa, dentro el marco del ejercicio de sus funciones y responsabilidades.

Inicialmente se debe aclarar que los objetivos de la investigación fueron logrados sustancialmente a partir del cumplimiento del objetivo general enunciado en el presente trabajo, pues se determinó en qué medida los Directores de las Unidades Educativas “Gran Poder”, “Sebastián Pagador” y “Cosmos 79”, correspondientes al Distrito Educativo N° 2 de la ciudad de El Alto, planifican, organizan y dirigen tareas relacionadas con la administración educativa, promoviendo un adecuado desarrollo institucional.

Al margen de esta consideración, los resultados obtenidos, documentados y refrendados por la aplicación de instrumentos de trabajo, permiten en forma resumida llegar a las siguientes conclusiones:

### **5.1.1. En referencia a la función de Planificación**

Inicialmente, se concluye que los Directores de las Unidades Educativas “Gran Poder” y “Cosmos 79” y, en menor medida la Directora de la Unidad Educativa “Sebastián Pagador”, no tienen un conocimiento solvente y seguro, ni están aplicando adecuadamente, la planificación propuesta por el Ministerio de Educación. Entre las principales razones expuestas están: \*) la resistencia pasiva de los maestros a las directrices pedagógicas propuestas por la Dirección Departamental de Educación, interpretando que estas directrices son imposiciones tecnocráticas y burocráticas que no reflejan la realidad contextual de las Unidades Educativas, \*) la falta de programación en el proceso de planificación educativa, está haciendo que esta función básica de los Administradores Educativos sea utilizada simplemente como un instrumento de cumplimiento formal, finalmente, \*) la ausencia de un proceso de capacitación y actualización

sobre las técnicas, métodos y procedimientos de planificación educativa para programar actividades encuadradas en la modernización.

### **5.1.2. En cuanto a la función de Organización**

Se concluye que, en la Unidad Educativa “Sebastián Pagador”, la Directora en una actitud democrática y participativa, permite que los Docentes y el Consejo Social Comunitario, participen activamente en las tareas y actividades de organización educativa, aceptando sugerencias e iniciativas, que en muchas oportunidades dejan de lado la propia opinión de la Directora.

En las Unidades Educativas “Gran Poder” y “Cosmos 79”, se observó lo contrario; los Directores han acaparado y monopolizado las funciones administrativas, pedagógicas, técnicas y de relacionamiento con la comunidad, de tal manera que en la mayoría de casos, imponen su decisión a costa del criterio de los demás actores del proceso educativo.

### **5.1.3. En referencia a la Dirección**

Se concluye que, en la Unidad Educativa “Sebastián Pagador”, la ejecución de actividades administrativas, técnicas y pedagógicas sí, se realiza en un marco de participación y comunicación recíproca, es decir que la Directora, sin perder su liderazgo y su autoridad, permite que la comunidad educativa participe con sus sugerencias, comentarios y opiniones en la puesta en práctica de las actividades administrativas, técnicas y pedagógicas.

En las Unidades Educativas “Gran Poder” y “Cosmos 79”, los Directores que tienen formación tradicional, imponen una autoridad formal, contraproducente a los intereses y proyecciones de la comunidad educativa, ello se demuestra en la desarticulación interna y en la rigidez con las cuales se ejecutan las tareas pedagógicas, administrativas y técnicas, las mismas que están basadas en un patrón lineal y único, sin flexibilidad de adaptación a las variadas circunstancias que se presentan en dichas Unidades Educativas.

#### **5.1.4. En relación a las actividades de Coordinación**

En la Unidad Educativa “Sebastián Pagador”, la coordinación se realiza en forma adecuada, pues se realiza en el marco de lo que proponen las disposiciones que vienen de la Dirección Departamental de Educación o de la Dirección Distrital; gran parte de las instructivas pasan por el conocimiento de la Directora así como de la comunidad educativa, quienes en muchos casos, modifican o complementan las mismas de acuerdo a un criterio democrático.

En las Unidades Educativas “Gran Poder” y “Cosmos 79”, definitivamente no existe coordinación entre los miembros de la comunidad educativa, pues son los Administradores los que planifican, organizan y ejecutan de acuerdo a su propio criterio; por falta de una coordinación satisfactoria se presentan, en dichos centros educativos, ciertos síntomas como la inconformidad de los/as maestros/as, el inadecuado flujo de informaciones, así como la desconfianza de los padres de familia, en las actividades que se realizan desde la Dirección.

#### **5.1.5. En referencia a las actividades de Seguimiento y Evaluación Institucional**

Se concluye que, las funciones de seguimiento y evaluación, se realizan de acuerdo a las instructivas que llegan tanto de la Dirección Departamental, como de la Distrital, especialmente en la Unidad Educativa “Sebastián Pagador”, se implementan acciones de corrección y ayuda oportuna, pues hay participación de la comunidad educativa y la Directora es una persona tolerante y flexible.

En las Unidades Educativas “Gran Poder” y “Cosmos 79”, aunque también se cumplen las disposiciones administrativas emanadas de las instancias superiores (Dirección Departamental y Distrital), hay falencias y debilidades notables en el proceso de seguimiento y evaluación institucional, pues los Administradores Educativos, acaparan gran parte del quehacer administrativo, dejando un margen muy escaso para la participación de los padres de familia y los/as maestros/as.

### **5.1.6. En referencia al cumplimiento de Normas y Reglamentos**

Se concluye que, la postura asumida por los Directores de las tres Unidades Educativas, es simplemente formal y simbólica; es decir aparentemente si se están implementando con regularidad dichas disposiciones; sin embargo, ellos están perfectamente concientes de que en los hechos hay resistencia pasiva de los maestros/as para cumplir con dicha normatividad, pues no están de acuerdo con la organización curricular, la estructura administrativa, las normas de organización, etc., contenidas en la Ley N° 070, ello a hecho de facto que continúen con los contenidos de los programas de estudio establecidas en la derogada Ley N° 1565 de Reforma Educativa.

### **5.1.7. En cuanto a las actividades de Gestión**

En la Unidad Educativa “Sebastián Pagador”, la Directora trabaja con los Docentes y el Consejo Educativo Social Comunitario en forma mancomunada, logrando que los mismos se involucren y participen en las tareas y actividades de gestión, en dirección a lograr un mejoramiento cualitativo del proceso educativo.

En las Unidades Educativas “Gran Poder” y “Cosmos 79”, las actividades de gestión administrativa se caracterizan por ser centralistas, es decir están en manos de los Directores, ello no permite mayor iniciativa y responsabilidad de la comunidad educativa, que esperan que los Directores resuelvan los problemas, demandas y requerimientos de índole pedagógica, técnicas y administrativa, en la medida de sus posibilidades.

### **5.1.8. En referencia a la Toma de Decisiones.**

En la Unidad Educativa “Sebastián Pagador”, existe una toma de decisiones democrática, pues tanto los Docentes como los Padres de Familia, a través del Consejo Educativo Sociocomunitario, participan en las decisiones más importantes de sus Unidades Educativas.

En las Unidades Educativas “Gran Poder” y “Cosmos 79”, aunque los Directores, manejan bien el discurso, ocurre diametralmente lo opuesto, el poder y la autoridad, están siempre presentes en sus decisiones; no existe un espacio laboral democrático y participativo y, ello ocasiona disgusto y molestia potencial en la comunidad educativa.

#### **5.1.9. Uso de Herramientas de Gestión Administrativa**

Se concluye que, en la Unidad Educativa “Sebastián Pagador”, se hace un uso funcional del Organigrama, el Manual de Funciones y el Reglamento Interno, pues la Directora con acertado criterio, planifica y organiza las actividades en función de estos instrumentos de gestión, de tal manera que no sólo los maestros, sino también los padres de familia, organizan sus actividades en forma mancomunada y coordinada, con plena participación.

En las Unidades Educativas “Cosmos 79” y “Gran Poder”, el comportamiento administrativo impositivo y autoritario, la forma desorganizada de realizar las actividades, el mecanismo y la rutina, conducen a obstaculizar el logro de los propósitos de la administración educativa y no ameritan la implementación de herramientas de gestión, pues los Directores han adoptado una actitud de autosuficiencia, que no genera productividad sino restricción de esfuerzos.

#### **5.1.10. En referencia al Clima Organizacional**

En la Unidad Educativa “Sebastián Pagador”, por la forma democrática de administración, el Clima Organizacional cumple un rol fundamental en la planificación, organización, ejecución y evaluación de las actividades, porque permite la participación activa y dinámica de los miembros de la comunidad educativa.

En las Unidades Educativas “Gran Poder” y “Cosmos 79”, se observó que el Clima Organizacional responde al tipo de administración autoritaria y tecnocrática. Los Docentes están abocados a cumplir con las normas y disposiciones administrativas, de forma unipersonal e individualista, no se trabaja en equipo, las relaciones humanas y públicas son ásperas y tirantes y tampoco se observa solidaridad y colaboración.

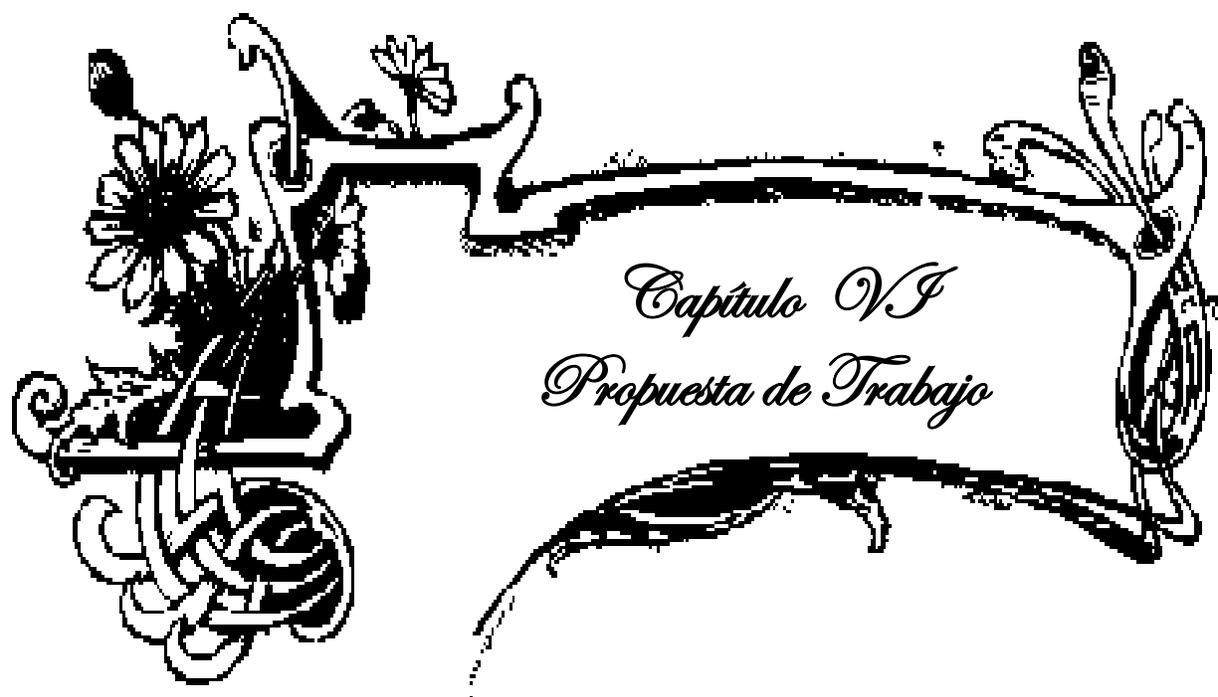
## **5.2. RECOMENDACIONES**

En base a todas las observaciones realizadas en el acápite de conclusiones y de acuerdo a los objetivos planteados en el trabajo de investigación, respecto al conocimiento y aplicación de la administración educativa, entendiendo que la misma se instrumentaliza a través de la planificación, organización y dirección, se recomienda:

- 5.2.1.** Propiciar un proceso de capacitación y actualización a los Directores, en la determinación y ejecución de lineamientos técnicos y administrativos que permita implementar una planificación participativa y democrática que parta de la realidad pedagógica, social y cultural de las Unidades Educativas y, que atienda eficientemente las necesidades y demandas de los beneficiarios.
- 5.2.2.** Es recomendable que los Administradores Educativos, asuman, implementen y consoliden una nueva estructura y cultura organizacional en la que los distintos actores del proceso educativo, tengan claramente establecido cuál es su papel y su rol para lograr los objetivos institucionales, de modo que les permita una mayor participación y acción en implementación de innovaciones pedagógicas.
- 5.2.3.** La Dirección adquiere enorme importancia en la vida institucional de los Establecimientos Educativos, por ello es recomendable, hacer funcionar las redes de ayuda o comunidad de aprendizaje entre los Directores de Unidad Educativa, de manera que haya un intercambio de saberes, experiencias y conocimientos sobre los nuevos enfoques de dirección y gerencia implementados en las organizaciones educativas, para conseguir que las cosas se hagan eficientemente por medio de las personas.
- 5.2.4.** Se recomienda a los Directores de Unidad, para lograr eficiencia y efectividad en el desempeño de funciones administrativas, integrar su trabajo en forma coordinada y sincronizada. A través de la coordinación, los Administradores educativos pueden ayudar a las personas para que vean como pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial, al mismo tiempo que contribuyen a la realización de los objetivos terminales de la organización.

- 5.2.5.** Es recomendable promover y trabajar por la creación de un espacio de concertación, diálogo y socialización de las normas, reglamentos y disposiciones legales sobre la administración educativa, de modo que los Administradores Educativos, dispongan de documentos de consulta claros, didácticos y operativos.
- 5.2.6.** Como la gestión educativa constituye uno de los problemas más preocupantes de la educación en general y, en particular de los Establecimientos Educativos, se recomienda implementar un modelo de gestión educativa de calidad, en la cual los Directores o el Equipo Directivo, promuevan el mejoramiento de la calidad de la educación mediante la utilización de técnicas modernas de gestión administrativa.
- 5.2.7.** En cuanto a la toma de decisiones y el uso de herramientas de gestión, es recomendable la participación democrática de la comunidad educativa, pues es ella la que debe decidir, por una parte, cuándo, cómo y dónde se materializarán e instrumentalizarán los cambios e innovaciones pedagógicas, por otra, qué instrumentos de organización son indispensables en el trabajo administrativo, técnico y pedagógico de los actores locales del proceso educativo, especialmente en la fase de organización y ejecución.
- 5.2.8.** Es recomendable, realizar diagnósticos situacionales e institucionales para conocer en forma verídica, las condiciones estructurales, pedagógico- curriculares y administrativo- institucionales en las que se desenvuelven las Unidades Educativas del Distrito Educativo N° 2, como punto de referencia fundamental para evaluar el trabajo de los Directores de Unidad, de manera que se tenga un panorama real y objetivo sobre el cumplimiento de objetivos organizacionales e institucionales.
- 5.2.9.** Es recomendable, que los Directores, promuevan una cultura participativa entre los miembros de la comunidad educativa, mediante: \*) la creación de un clima organizacional participativo y dinámico, \*) el desarrollo pedagógico continuo entre todos quienes forman parte de la Unida Educativa, \*) el fomento de una actitud franca y honesta entre los maestros, el personal administrativo, los padres de familia y los educandos, el respeto por las ideas, sentimientos y opinión de todos.

**5.2.10.** Finalmente, es recomendable, que el Ministerio de Educación, la Dirección Departamental y la Dirección Distrital, favorezcan, con orientaciones profesionales, la innovación y el cambio, mediante: -) La socialización y difusión de innovaciones de gestión educativa, mediante soporte informático, -) la participación e intervención en las decisiones de toda la comunidad educativa, -) poner en marcha procedimientos de resolución de conflictos y problemas de índole social y pedagógica, -) capacitar a la comunidad educativa para que busquen salidas emergentes a la falta de recursos humanos y materiales, -) impulsar un proceso de evaluación y autoevaluación de todas las actividades realizadas en las Unidades Educativas, como una forma de encarar los problemas.



*Capítulo VI*  
*Propuesta de Trabajo*

## **6.1. FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

La Administración Educativa en nuestro país ha seguido las transformaciones que se han producido en el proceso de reforma educativa, implementada con la abrogada Ley 1565 y, que luego han continuado (aunque con un enfoque diferente), con la Ley N° 070, Avelino Siñani, Elizardo Pérez, promulgada en la gestión 2010. Sin embargo la administración de la educación boliviana en general y, en particular la de las Unidades Educativas (tal como se vio en todo el proceso de investigación), sigue teniendo deficiencias atribuibles a una cultura burocrática, tecnocrática y aún centralista, a pesar de los intentos por descentralizar la gestión y dar mayor autonomía a las Unidades Educativas.

Las grandes brechas de desigualdad, exclusión y discriminación que todavía se viven en nuestro país en materia de educación (pese a las diferentes leyes y normas jurídicas), obligan a hacer una búsqueda de la equidad e inclusión en los procesos educativos con igualdad de oportunidades para todos. Por otro lado, las exigencias y desafíos que tienen que enfrentar los educandos en el desempeño y el desarrollo de competencias, exigen a la actual administración y gestión educativa boliviana superar las brechas de inequidad entre la escuela pública y privada, la escuela urbana y rural, entre niños y niñas, entre pobres y no pobres y, favorecer la igualdad de oportunidades de aprendizaje para todos los educandos bolivianos.

En esta lógica, la Ley N° 070, a través de la Dirección de Administración y Gestión Educativa (de acuerdo al Art. 71), se constituye en la instancia que planifica, organiza, dirige y controla los recursos del Sistema Educativo Plurinacional, con participación social. La misma tiene la importante responsabilidad de transformar la Administración Educativa, para mejorar la calidad y pertinencia de la educación.

El enfoque propuesto por la Ley N° 070, en lo que concierne a la administración y gestión educativa, busca lograr una mayor calidad de los resultados educativos, a partir de la construcción de un modelo de participación social, comunitaria y productiva, basado en una capacidad de toma de decisiones fortalecida, un liderazgo compartido, trabajo en equipo, participación social responsable, prácticas docentes más eficientes que atiendan a la diversidad de los educandos; una gestión basada, también, en la evaluación para la mejora continua y la planeación participativa y comunitaria, impulsando la innovación educativa.

Al adoptarse el enfoque de la Ley N° 070, se reconoce la urgencia de superar el modelo tradicional de administración y gestión educativa cuya característica principal fue rígida, formal y rutinaria, y cambiarla por otra que busque la participación social y comunitaria de los actores locales del proceso educativo. En esta comprensión los Establecimientos Educativos se constituirán en unidades de organización y dirección, que generen aprendizajes acordes a las exigencias de la sociedad. Participarán en la formulación y lineamientos de políticas educativas, mediante los Consejos Educativos Comunitarios, para contribuir a mejorar la “educación productiva”, en el marco de la corresponsabilidad de todas y todos los que participan en la comunidad educativa, ello en dirección a lograr una adecuada y transparente gestión y administración del Sistema Educativo Plurinacional.

## **6.2. JUSTIFICACIONES DE LA PROPUESTA**

La imperiosa necesidad de implementar un *Modelo de Administración Educativa social, comunitaria y productiva*, ha motivado una serie de iniciativas en el país, con el propósito, por lo general, de establecer algunos estándares que permitan encarar esta problemática con eficiencia, eficacia y efectividad. Muchas organizaciones sociales, organizaciones no gubernamentales y expertos en educación coinciden en señalar que varios son los elementos que hay que tomar en cuenta para poner en práctica un modelo de Administración Educativa de calidad que responda a las demandas y requerimientos de los centros de educación.

Estos elementos, considerados como factores estructurales, que se relacionan con la calidad, deben dar énfasis a la planificación participativa, la formación docente continua, la organización estratégica, el liderazgo directivo, la gestión de calidad, el trabajo colaborativo en equipos, la evaluación institucional permanente, el clima organizacional asertivo, la toma de decisiones colectiva, etc. Tomando en consideración estos elementos, los Técnicos en gestión y administración que trabajan en la actual Ley N° 070, postulan como factores fundamentales para la implementación de un modelo de Administración Educativa de calidad a cuatro principios:

- a). Participación, democracia y comunitarismo en todo el Sistema Educativo Plurinacional, respetando los roles específicos de los distintos actores de la educación.
- b). Horizontalidad en la toma de decisiones en el marco de las normas y atribuciones fijadas para cada nivel y ámbito del Sistema Educativo Plurinacional.
- c). 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.
- d). Transparencia y rendición de cuentas de los responsables de la administración y gestión del Sistema Educativo Plurinacional.

Estos 4 principios a su vez buscan el desarrollo de tres objetivos terminales, necesarios para alcanzar una Administración Educativa de calidad:

- 1). *Resultados Pedagógicos.* De acuerdo a este objetivo, un modelo de Administración Educativa de calidad debe determinarse ante y sobre todo, en función del grado de cumplimiento de los objetivos, fines y metas que el Sistema Educativo Plurinacional ha definido como importantes. Interesa aquí determinar el “rendimiento de los educandos”, a través de indicadores relevantes, que demuestren que los objetivos y fines institucionales, sí se han cumplido con eficacia y pertinencia.
- 2). *Respuestas a Demandas.* En este objetivo, debe partirse inicialmente por los propósitos del proceso educativo y, se entiende que éstos deben satisfacer las necesidades educativas de los estudiantes. La calidad de la administración educativa se evalúa en función de la respuesta que la educación debe dar a las demandas de la población estudiantil. Esta perspectiva implica un cuestionamiento a los enfoques de gestión, desde la cultura local y, contempla niveles variables de participación social.

3). *Impacto Social*. Este objetivo es esencial entre la educación y la sociedad y, se entiende al Sistema Educativo, como un engranaje más en la estructura social. La calidad de la administración debe determinarse en términos de los efectos de la educación a nivel del sistema social amplio. El impacto social debe darse en función de la utilidad y pertinencia de los conocimientos y saberes transmitidos en la vida de los educandos, es decir la capacidad de utilizar los conocimientos adquiridos en los centros educativos, para producir cambios y ser competentes.

César Chirinos Motta y Gerardo Lucero Retts (2009: 201), asumen el término Administración Educativa, como la "*disposición y organización de los recursos humanos de un grupo o institución educativa para obtener los resultados esperados*". Pudiera generalizarse como la técnica de anticipar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado o una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado, por lo tanto, el concepto de Administración Educativa, en este contexto, tiene al menos tres grandes ámbitos de significación y aplicación:

El primero se refiere a la *acción diligente y profesional* que es realizada por el Administrador o Director Educativo para obtener o lograr algo. En ese sentido la administración es un hacer, una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin, realizada por las personas que trabajan en una institución educativa. Es decir, está en el "*campo de la acción*" cotidiana de los miembros de la comunidad educativa. En este ámbito se usan términos del lenguaje común para designar al sujeto que hace la administración, sea como rol o como función, el *administrador*; o a la acción misma, *administrar*.

El segundo es el *campo de la investigación*. Se trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el *campo de la administración*, sea para describir, para comprender o para explicar los fenómenos de la ciencia administrativa. En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a la investigación que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarlo. *Investigar sobre la gestión* es reconocer las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, análisis, crítica e interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos. Por efecto de todo lo anterior, se han generado términos de lenguaje académico, especializado, que describen o

califican las formas de hacer y actuar de los sujetos (gestión democrática; gestión administrativa; gestión pedagógica, etc.).

El tercer ámbito es el de la *innovación y el desarrollo*. Es un campo en el que se crean nuevas pautas para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y con ello hacerla más eficiente porque utiliza mejor los recursos disponibles, más eficaz porque es capaz de lograr los propósitos y fines perseguidos, más pertinente porque es adecuada al contexto y a las personas con las que se realiza. Esas nuevas formas de actuación se pueden construir a partir de varias fuentes: de la reflexión de los sujetos sobre su propia acción (lo que expresa una autonomía y una capacidad de autotransformación); del diseño y la experimentación de nuevas formas de acción basados en el conocimiento producido por la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje de los sujetos); de la invención de nuevas formas de acción basada en la generación de nuevas herramientas o instrumentos de apoyo a la acción (que exige la difusión y el desarrollo de competencias de los sujetos para su uso). Gracias a la innovación, se han introducido nuevos términos y conceptos que designan en unas ocasiones a las herramientas y en otras al resultado de aplicar las novedosas formas de actuación.

El *Modelo de Administración Educativa de Calidad*, emergente de la Ley N° 070, centra su atención en la configuración global del bagaje educativo realizado por todo el Equipo Directivo – Docente; donde sean discutidas las políticas institucionales, la filosofía y los patrones de intervención en función de propósitos amplios, como el perfil de egreso, el aseguramiento de resultados, el rendimiento educativo, etc. La Administración Educativa de Calidad, cobra sentido en razón de que los actores la hagan un modo de operación regular, siempre planteándose acciones en función de retos y perspectivas de largo alcance.

### **6.3. COMPONENTES DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD**

Se han desarrollado diferentes modelos de intervención y mejora de la Administración Educativa basados en diferentes plataformas teóricas y metodológicas, en el caso del *Modelo de Administración Educativa de Calidad*, se ha enfatizado en la transformación y cambio de las formas tradicionales de hacer administración, para transitar del actuar normativo

burocrático a un enfoque estratégico, participativo y comunitario. El modelo cuenta con ocho componentes los cuales se vinculan e interrelacionan, sin privilegiar ninguno, el grado de atención que merezca uno u otro será dado por el usuario del modelo de acuerdo a las necesidades y características de la Unidad Educativa.

Los componentes son una respuesta a los obstáculos y dificultades para el logro educativo, para vencerlos se requiere intervenir de manera proactiva y en función de logros educativos concretos, con, sin o a pesar de las circunstancias, y en un momento dado éstos pueden ser para el centro educativo, elementos coyunturales y estratégicos que le permitan orientar el cambio y la transformación hacia la sendas de la calidad.

### **6.3.1. Liderazgo Directivo**

Se ha definido el Liderazgo Directivo efectivo como el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos, es decir, el papel que juega el directivo, va más allá del desempeño del puesto en función del nombramiento, que se preocupa y ocupa del desarrollo de los procesos al igual que de las personas en forma participativa y democrática. Así, priva un interés superior por lograr los objetivos y cumplir las metas que además son compartidas por el Equipo de Directivo, conformado por el Director, los padres de familia, los docentes, el personal administrativo y los educandos.

También se puede entender al Liderazgo Directivo, como un conjunto de prácticas administrativas, técnicas y pedagógicas innovadoras que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, planificación, organización, cooperación, gestión y evaluación, de toda la comunidad educativa que se desempeña en un Establecimiento Educativo.

El Liderazgo Directivo (como un ente colegiado y democrático), dinamiza las organizaciones educativas para efectivizar la visión y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. Para que el Director (cabeza visible de la organización educativa), pueda desarrollar un liderazgo participativo, no sólo se necesita conocimiento y formación sobre liderazgo; sino que también

requiere tener una visión compartida con sus colaboradores, conducirse con honestidad, compromiso con los intereses colectivos y capacidad para relacionarse con las personas.

Tradicionalmente se ha asociado al Director como líder de una Unidad Educativa, pero es importante destacar que el liderazgo no es una atribución directa, sino una particularidad personal que se tiene que construir y expresar en prácticas concretas y ámbitos específicos, para ello se requiere enfocar el ejercicio del liderazgo en un plano horizontal y mantener ante todo una relación de equidad y justicia con todos los miembros de la comunidad educativa.

Visto así, el Liderazgo Directivo, puede ser el más eficaz y adecuado para dirigir los centros de trabajo educativo siempre hacia el cambio y hacia la mejora y, dado que se está frente a una situación caracterizada especialmente por la variable del "cambio", se presenta hasta ahora como el que mejor se adapta a la situación actual que viven nuestros establecimientos educativos. Por tanto, reflejar la presencia o ausencia de Liderazgo Directivo en las Unidades Educativas, es y será siempre una parte concomitante a la calidad de la administración educativa; es por ello que debe ser considerado factor fundamental en la implementación de un modelo de administración educativa de calidad.

### **6.3.2. Equipo de Trabajo Colaborativo**

Un equipo de trabajo, es un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para cumplir un propósito común o establecer metas mutuas, cuando estos individuos suman esfuerzos por resolver un objetivo común interponiendo el interés por lograr el objetivo por encima de los intereses personales, pueden además conseguirlo de manera efectiva, desarrollar una buena comunicación, altos niveles de confianza y un alto grado de cooperación y colaboración. Para distinguir la efectividad de un trabajo de equipo, habrá que remitirse a su capacidad de organización, a su funcionamiento y a sus resultados.

La colaboración se refiere a la expresión de una cultura efectiva de apoyo, de coadyuvar; encaminada a dotar a la institución educativa de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren

promover. Un trabajo en colaboración en las instituciones educativas implica procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.

Establecer un sistema de colaboración contribuye a la generación de un clima organizacional tanto en la Unidad Educativa como en el aula, que posibilita la libre expresión, la comunicación bidireccional, privilegia el diálogo en el tratamiento y la resolución de conflictos, confianza y armonía en las relaciones interpersonales, se establecen acuerdos y se trabaja en función de lograr objetivos y propósitos comunes.

### **6.3.3. Cambio de Enfoque y Cultura Organizacional**

En la actual coyuntura, mucho se habla de transformación y cambio en la educación, sin embargo, no se puede cambiar nada, si previamente no se cambian los modelos mentales, la forma de pensar, actuar y percibir la realidad de quienes trabajan en el ámbito educativo. En la Administración Educativa, cambiar de enfoque, implica modificar la percepción del proceso educativo para luego modificar la concepción y comprensión de la administración y gestión educativa. Este proceso de cambio implica, cambio de pensamiento y acción, de estructuras organizacionales y de políticas educativas y administrativas que den respuesta a los problemas emergentes que se presentan en el Sistema Educativo en general y, en particular en los centros educativos. Si se piensa en la Unidad Educativa como factor de cambio, deben ser tomados en cuenta los rasgos culturales que en ella predominan para analizar las formas de interacción, propiciando innovaciones necesarias que conduzcan a una cultura de tipo participativa y democrática en la que el “Equipo Directivo”, tome decisiones en conjunto, trabaje en equipo, comparta tanto recursos como materiales y, en definitiva, instale en su pensamiento, la idea de que la educación de calidad es posible si hay un trabajo ordenado, sistemático y eficiente.

En este sentido, la nueva cultura organizacional, componente vital para el nuevo modelo de Administración Educativa de Calidad, deberá tener los siguientes elementos:

- \* ) Identificación y detección de necesidades.
- \* ) Subordinación del interés individual al interés general

- \*) Unidad de propósito: Visión y Misión reales y alcanzables.
- \*) Cambio de pensamiento y acción.
- \*) Organización abierta y flexible.
- \*) Gestión centrada en los beneficios internos y externos.
- \*) Creación de oportunidades y espacios de participación.
- \*) Efectividad, Eficiencia, Eficacia y Excelencia Institucional.
- \*) Estructura Organizacional horizontal y democrática.
- \*) Liderazgo Directivo y Participativo.
- \*) Gestión de procesos.
- \*) Compromiso de trabajo para lograr la calidad.
- \*) Clima Organizacional asertivo y sinérgico.
- \*) Desarrollo de estrategias, decidiendo cómo y cuando alcanzar las metas fijadas.
- \*) Programación actividades, estableciendo prioridades, secuencias y sincronización de pasos a seguir.

Lograr un cambio de cultura organizacional implica romper con creencias y supuestos arraigados en los miembros de una institución, con el objeto de consolidar un nuevo modelo mental que permita que el personal de la institución, acepte positivamente los desafíos que les plantea el nuevo modelo de Administración Educativa de Calidad.

#### **6.3.4. Planificación Social, Participativa y Comunitaria**

Dada su particularidad, este componente ha sido el más desarrollado y el que más ha generado innovaciones, porque se parte de retomar el sentido del qué, del cómo, del cuándo y del para qué se planifica. Desarrollar este componente, en las Unidades Educativas que están trabajando con este factor de cambio, supuso crear un instrumento de planificación que pusiera en juego los demás componentes, y al mismo tiempo, facilitara la intervención sobre la administración educativa, desde la perspectiva de los actores educativos.

La planificación participativa, social y comunitaria, incluye a los estudiantes, padres de familia, maestros, director, personal administrativo y, como apoyos externos, a los técnicos de la Dirección Departamental de Educación, Director Distrital, Alcaldía y otras personas

vinculadas a las organizaciones no gubernamentales. Su diseño, ejecución y seguimiento es responsabilidad de todos ellos y muestra los deseos de mejora de la Unidad Educativa y, las formas que desde su punto de vista son las mejores para obtenerlas, dando respuesta a la capacidad de decisión basada en el conocimiento de su contexto.

La planificación participativa, social y comunitaria, es el conjunto de procesos de diseño, desarrollo y mantenimiento de un proyecto de intervención que relaciona las metas y las competencias institucionales con las demandas y las oportunidades. Es un cálculo que a partir de las situaciones existentes se orienta a las metas y objetivos, con una clara visión, resguardando los aspectos de implementación y su respectiva evaluación.

La planificación participativa, es concebida como un proceso continuo y sistemático de análisis y diálogo entre los actores de la comunidad educativa, para seleccionar una dirección de acciones clave de resultados que cambian situaciones a través de superar resistencias. Un proceso que se realiza de forma permanente, es participativa y con base en consensos, no existe un planificador sino un facilitador de la planificación que se sitúa dentro de la comunidad educativa, ésta como un sistema de auto-organización, autorregulación y auto planificación. La planificación participativa atiende tanto a objetivos como medios y al proceso de crear una viabilidad para éstos. El fin de la planificación participativa es exponer las bases para acuerdos generales, y el establecimiento de metas de oportunidad para la atención de necesidades y demandas educativas.

La planificación participativa, social y comunitaria, aplicada al ámbito de la Administración Educativa se caracteriza por su capacidad para construir consensos, visiones holísticas y racionalizadoras.

### **6.3.5. Aplicación del Enfoque Sistémico a la Administración Educativa**

Una de las principales premisas para implantar el cambio es comprender al Sistema Educativo en su compleja y total dimensión, en la que interactúan e interrelacionan diferentes elementos administrativos, técnico-pedagógicos, humanos, materiales, económicos, financieros, políticos, sociales y culturales; buscando la satisfacción de necesidades presentes y futuras

tanto internas como externas, tomando en cuenta que estos elementos no pueden interactuar al margen de la dinámica social, de un contexto y de un momento histórico.

Con el enfoque de sistemas, surge la alternativa fundamental por la construcción de un modelo abierto y definido que interactúa en forma dinámica con el contexto y cuyos subsistemas denotan una eficiente coordinación interna y externa. A partir de esta concepción los centros educativos pasarán a visualizarse como entidades globales y funcionales en busca de objetivos, finalidades, propósitos y metas de calidad.

La Administración Educativa actual, exige un cambio radical no sólo en su estructura, organización, gestión, evaluación, sino en todo el conjunto, incluyendo políticas, estrategias, procesos, clima, cultura organizacional, etc., estos elementos conducirán al logro de metas y objetivos, los cuales satisfacerán las necesidades y expectativas de todos los componentes de la comunidad educativa y de la sociedad en general. Además, generarán condiciones favorables de relación intercultural para que todos los actores de la educación cumplan y desempeñen adecuadamente su rol.

### **6.3.6. Participación Social en los Procesos de Administración Educativa**

La participación social se entiende, desde la sociedad y sus organizaciones, como evaluadoras de las políticas públicas; para que a partir de sus opiniones sean modificadas o reelaboradas al ejercer cierta presión considerando el bien común. En el caso de las Unidades Educativas, está referida a la participación de los padres de familia, comunidad y organismos interesados en el acontecer de los centros educativos, en cooperar con el Equipo Directivo en la formulación y ejecución de los objetivos institucionales, tomando decisiones conjuntas y realizando tareas de coordinación.

Desde la implementación de la Ley N° 070, Avelino Siñani, Elizardo Pérez; los padres de familia a través de los Consejos Educativos, tienen un papel importante que cumplir en la calidad del proceso educativo. Si los padres, tutores y/o responsables de los estudiantes, no participan en las actividades educativas, ¿cómo pueden expresar lo que ellos quieren para sus hijos?. Es necesario reconocer que ellos tienen la primera y la última palabra en lo que respecta

al interés por la educación de sus hijos, lo que les da el derecho y la obligación de participar, activa y dinámicamente, en la planificación, organización, gestión y evaluación del proceso educativo.

Un modelo de Administración Educativa de calidad en la que los padres de familia no manifiesten sus necesidades y expectativas educativas, en la que no colaboren con el desarrollo del proceso educativo, ayudando a regular el funcionamiento de la Unidad Educativa de acuerdo a las necesidades y requerimientos educativos de sus hijos; es un modelo que no tendrá éxito o el éxito será parcial.

La Administración Educativa en un centro educativo, se lleva a cabo mediante la coordinación de las acciones con todos los actores locales del proceso educativo, es decir la comunidad educativa en su conjunto, cooperando y colaborando en la gestión de recursos humanos, materiales y económicos para el fortalecimiento y óptimo funcionamiento institucional, y el logro de objetivos con eficiencia y calidad.

### **6.3.7. Utilización de Instrumentos de Gestión Administrativa**

Un modelo de Administración Educativa de Calidad, requiere de la utilización de instrumentos de gestión administrativa como los organigramas, flujogramas, reglamento interno, manual de funciones, estatuto orgánico, etc., que son mecanismos administrativos, cuyo diseño, elaboración, ejecución y evaluación exigen una directa participación de los actores locales del proceso educativo, en las distintas fases que hacen a la vida institucional de las Unidades Educativas.

Los instrumentos de gestión administrativa se constituyen en las herramientas de apoyo que regulan la organización y funcionamiento de los centros educativos, guardando unidad y coherencia con la normatividad vigente, en el trabajo técnico y pedagógico que realizará el Equipo Directivo.

Garantizan el adecuado y eficiente funcionamiento de las Unidades Educativas, particularmente en lo que concierne a los derechos, deberes, obligaciones y responsabilidades de quienes son parte de la comunidad educativa, así como las funciones, tareas y actividades

que deben cumplir los miembros de la comunidad educativa. Los mismos deben ser revisados y actualizados periódicamente, manteniendo su claridad, precisión y concisión para favorecer su aplicación eficiente y útil, en el cumplimiento de los propósitos y metas institucionales.

Las facultades delegadas al Equipo Directivo en la Administración Educativa conforme a la aplicación de los instrumentos de gestión pueden priorizarse en las siguientes:

- Proponer y seleccionar al personal docente titulado y administrativo en función de las plazas autorizadas que le corresponden a una Unidad Educativa.
- Incentivar y reconocer el esfuerzo individual y colectivo del personal que trabaja en el centro educativo, a partir de las iniciativas que haga el Equipo Directivo.
- Sancionar a los miembros de la comunidad educativa por incumplimiento en sus funciones. La sanción será fijada por el Equipo Directivo de acuerdo a la gravedad de la falta o contravención cometida por los miembros de la comunidad educativa.
- Evaluar el desempeño del personal docente y administrativo, para cuyo efecto el Equipo Directivo, constituirá un Comité de Evaluación que será presidido por todos los representantes de los estamentos que conforman la comunidad educativa en forma democrática e imparcial. La evaluación del desempeño del personal, será un proceso integral y continuo de apreciación del conjunto de actividades, aptitudes y rendimiento de los docentes y administrativos en el cumplimiento de sus funciones.

### **6.3.8. Seguimiento y Evaluación en el Modelo de Administración Educativa de Calidad**

Las actividades de seguimiento y evaluación, propuestas para el modelo de Administración Educativa de Calidad, están orientadas a desarrollar en los miembros del Equipo Directivo, un sistema de ayuda que permita realizar un proceso permanente y sistemático de control y valoración de las actividades realizadas en los centros educativos. La responsabilidad del Equipo Directivo radica en determinar si la administración se ha cumplido con calidad y excelencia y si esto no ha ocurrido, cuáles son las causas y razones que han imposibilitado dicho cometido.

El Equipo Directivo, como principal responsable de la Administración Educativa, deberá cumplir un papel fundamental en la motivación, capacitación, apoyo, orientación y realización

de todas las actividades técnicas, pedagógicas y administrativas, realizadas al interior de las Unidades Educativas. Para lograr esto necesita desarrollar competencias, destrezas y habilidades, que le permitan generar una cultura evaluativa de todos los elementos que hacen la cotidianidad de los centros educativos.

Esta cultura evaluativa, deberá tener un carácter integral, abarcando los componentes pedagógico, institucional, organizacional, infraestructura, mobiliario, equipamiento, clima institucional, relaciones humanas y públicas, planes y programas, contenidos curriculares, materiales y medios didácticos, etc., debido a que si no se desarrollan las actividades planificadas de uno de los componentes, la omisión puede afectar a la integralidad del modelo de gestión de calidad.

El proceso de seguimiento y evaluación, estará caracterizado por:

- *Una actitud de diálogo participativo.* Es decir debe basarse en el diálogo, factor que implica la reflexión y el análisis de la situación educativa que realizan todos los sujetos vinculados directa o indirectamente con la institución educativa. Este proceso de diálogo debe estar sustentado en el respeto y la libertad de opinión de los participantes. Por otro lado, los miembros de la comunidad educativa deben tener la seguridad de que la información obtenida será utilizada para la retroalimentación y corrección de aspectos falentes.
- *Un análisis de comprensión de los hechos.* Lo que permitirá analizar los procesos internos que se darán a partir de la puesta en práctica de las actividades de planificación, organización, dirección y control, para identificar dificultades que potencialmente pueden afectar en los resultados de la gestión.
- *Un compromiso de participación.* La calidad de la gestión educativa, requiere de un compromiso de total participación de todos los miembros de la comunidad educativa, basados en adecuadas políticas motivantes y estimulantes de cambio, de comunicaciones abiertas, de participación y democracia sincera y de interés nacional.

- *Un proceso de mejoramiento continuo de la calidad.* Todas las actividades de seguimiento y evaluación deben servir para mejorar la calidad de la gestión educativa, en función de los resultados que se obtienen con la aplicación del modelo de referencia.

Es importante mencionar que en los últimos años los modelos de administración educativa que se han implementado tienen diferentes enfoques pero algunos de sus elementos han permanecido como son el liderazgo, el trabajo colegiado, la delegación de funciones y autoridad, sin embargo, dadas las necesidades y el impulso que se establece desde el mismo programa sectorial a la participación social, han hecho que cada vez se agreguen mayores elementos.

Así el Modelo de Administración Educativa de Calidad, que cuenta con ocho componentes como ya se ha mencionado en su descripción anterior, es el que actualmente incorpora un mayor número de componentes y logra la confluencia en él; además de constituirse como elemento articulador y estratégico entre planes, programas y proyectos educativos.

Se espera que las Unidades Educativas utilicen este modelo, en la implementación de las actividades pedagógicas, técnicas y administrativas, en sus dimensiones: pedagógica-curricular, organizativa, administrativa y comunitaria de participación social, así como en la comparación de los resultados obtenidos en evaluaciones externas, sean estas locales, regionales, e incluso nacionales para plantear situaciones de mejora, en los resultados de la acción administrativa.

Para ello es necesario que aquellos que dirigen instituciones educativas (Equipo Directivo, Directores, Gerentes o Administradores Educativos), consideren la voluntariedad de las Unidades Educativas para decidir en cuál de ellos participar; y de la estructura educativa estatal considerar la necesidad de informar, capacitar o actualizar a aquellos Establecimientos Educativos que lo requieran; de esta manera los procesos de formación, actualización y capacitación, se realizarían bajo demanda a una comunidad educativa, interesada en recibirla y con aplicabilidad inmediata, puesto que ya se tendrían planificadas las actividades en los programas operativos anuales.

Para ello se requiere que las Unidades Educativas cuenten en tiempo y forma con la

información necesaria sobre y cada uno de los programas y proyectos, sean estos impulsados por el Ministerio de Educación, la Dirección Departamental de Educación o por la Dirección Distrital, en una base de datos sencilla que pueda ser consultada desde internet o bien se haga llegar a las Unidades Educativas en soporte informático (CD-DVD-VCD).

El modelo considera los elementos de Administración Educativa que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategias, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación, al posibilitar la evolución permanentemente (flexibilidad), la mejora en la calidad de los resultados, la integración de la Unidad Educativa en sistemas más amplios con una implicación mayor con su entorno y desarrollo por lo que afecta no sólo la gestión institucional y organizacional, también impacta a nivel de gestión pedagógica.

#### **6.4. PLAN DE ACCIÓN PARA PONER EN PRÁCTICA EL MODELO DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD**

Para la puesta en práctica del Modelo de Administración Educativa de Calidad, se tiene planificado implementar un Plan de Acción con dos fases de trabajo principales: la primera fase, referida a la preparación y organización de las acciones del Plan de Acción y, la segunda fase destinada a la ejecución operativa del modelo de referencia.

##### **6.4.1. Fase de Planificación y Organización del Plan de Acción**

En esta fase se planificarán y organizarán las actividades referidas a la capacitación del personal docente y administrativo que trabajan en las Unidades Educativas “Sebastián Pagador”, “Gran Poder” y “Cosmos 79” (incluyendo a los Consejos Educativos). Para el cumplimiento de este propósito se realizarán las siguientes actividades:

- Programación de fechas, horas, ambiente, mobiliario y material de escritorio que se utilizará para la realización de las sesiones de capacitación a quienes intervendrán en el proceso de capacitación.

- Reunión de información, coordinación y socialización con los Directores y Personal Docente de las Unidades Educativas “Sebastián Pagador”, “Gran Poder” y “Cosmos 79”, así como los respectivos Consejos Educativos, para tomar acuerdos, informar y exponer la importancia del Modelo de Administración Educativa de Calidad.
- Definir el presupuesto económico para financiar los recursos necesarios para la capacitación, consignando los materiales, los gastos de operación y los gastos no previstos.
- Coordinación con los Facilitadores y/o Expositores que se harán cargo del proceso de capacitación, para establecer los contenidos curriculares, estrategias de trabajo y material a utilizarse en la implementación del evento de referencia.

#### **6.4.2. Fase de Ejecución y Evaluación del Plan de Acción**

Esta fase permitirá ejecutar y evaluar de manera progresiva secuencial y efectiva las actividades para lograr los resultados eficaces en quienes participarán del proceso de capacitación para implementar el Modelo de Administración Educativa de Calidad. En esta fase se realizarán las siguientes tareas y actividades:

- **Organización preliminar**
  - Con el Director Distrital de la Ciudad de El Alto.
  - Entre Directores de Unidad Educativa.
  - Con los Docentes de las tres Unidades Educativas.
  - Con los Facilitadores del proceso de capacitación.
- **Implementación de las Sesiones de Capacitación**
  - Disposición del material de escritorio.
  - Disposición del ambiente para las actividades de los eventos de capacitación.
  - Elaboración de materiales para las actividades de los eventos de capacitación.
  - Cronograma de actividades.
- **Evaluación de resultados**

- Implica que todos los actores de los centros educativos se involucren, constituyan una unidad y se hagan partícipes de impulsar el nuevo modelo de administración educativa de calidad, haciendo especial énfasis en la pertinencia y eficacia de las acciones que se van a llevar a cabo, y fortaleciéndose uno a otro a través del trabajo en equipo, que ayudará a resolver problemáticas administrativas, afianzar las bases de desarrollo y muy especialmente a cubrir las necesidades que se presentan en el ámbito de la administración y gestión educativa.
- Directores capacitados con visión clara y prospectiva para dar soluciones creativas a problemas de gestión y administración educativa, propiciando la mejora continua de la calidad educativa.
- Directores capaces de construir saberes teóricos y prácticos que ayuden y faciliten el proceso enseñanza – aprendizaje, impartiendo en las unidades educativas, conocimientos útiles inherentes a la gestión educativa, administrativa, didáctica y financiera, interaccionando con los diversos actores del proceso educativo y, cuyas dimensiones trabajen de manera especial con la calidad, eficacia, innovación, pertinencia y autonomía de las unidades educativas.
- Directores actualizados, capaces de dirigir centros educativos como comunidades de aprendizaje, que organicen un conjunto de relaciones y procesos educativos, que propicien en todos los miembros de la comunidad educativa, particularmente en los estudiantes, pero también en las personas adultas, procesos de formación integral y aprendizajes que respondan a los intereses de la comunidad educativa y de la sociedad, desde una perspectiva democrática, participativa, ecológica y éticamente responsable.
- Directores innovadores, que acepten el desafío de producir documentos de divulgación masiva, con una adecuada mediación comunicacional y pedagógica, con miras a su estudio y apropiación con el personal docente, técnico y administrativo de los centros educativos, así como por la comunidad educativa.
- Docentes que contribuyan con su práctica pedagógica, al mejoramiento sustantivo de los aprendizajes en ciencia, tecnología, cultura, creatividad, iniciativa y desarrollo económico, en la preparación de estudiantes para el mundo del trabajo, el mejoramiento de los servicios, con previsión y alto sentido de responsabilidad social, de manera que los mismos, tengan mejor posibilidad para poder crecer en mejores condiciones.

- Docentes, capacitados, actualizados y comprometidos a actuar dinámicamente, en los procesos de planificación, organización, ejecución, toma de decisiones, manejo de material didáctico, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual, asegurándose que las acciones a realizar en las unidades educativas, se hagan con la mayor participación y democracia.
- Docentes con la obligación ética, profesional y vocacional de proporcionar a los jóvenes estudiantes, las armas suficientes tanto cuantitativa como cualitativamente para estar en posibilidades de poder competir en igualdad de condiciones, intelectuales, morales, de habilidad y competencia, con otras personas, en los mismos objetivos y finalidades laborales.
- Padres de familia, involucrados y comprometidos con el proceso de cambio y transformación de la administración y gestión educativa, haciendo un acompañamiento y seguimiento continuo y sistemático, en las labores de implementación de factores que les permitan llevar a cabo una mejor práctica educativa y por supuesto una evaluación continua de todo lo que se esté llevando en vías a mejorar la calidad del proceso educativo.
- Para obtener resultados eficientes, efectivos y pertinentes, los padres de familia deben participar en la gestión curricular y pedagógica, encarada por los docentes, haciendo un análisis de todos los conceptos y actividades que intervienen en el desarrollo de la labor educativa, con la finalidad de buscar la manera de conseguir mejores logros en la educación de sus hijos.
- Estudiantes preparados para encarar una vida activa, estimuladora, armoniosa y global, con capacidad para desenvolverse libremente ante las adversidades y problemas que la sociedad les exige.

#### **6.4.3. Matrices de Actividades del Proceso de Capacitación**

Los siguientes cuadros, hace referencia a los objetivos a lograrse, las actividades a desarrollarse; el tiempo necesario, los responsables, las estrategias y los resultados esperados del proceso de capacitación, sobre el Modelo de Administración Educativa de Calidad:

### Cuadro N° 6.4.3.

#### Actividades Organizativas

Objetivos	Actividades	Tiempo	Responsables	Estrategias de trabajo	Resultados Esperados
<p>Organizar y preparar los Talleres de capacitación en Administración Educativa de Calidad.</p> <p>Transformar la gestión de las unidades educativas para mejorar la calidad de la educación secundaria.</p>	<p>Reunión de organización y coordinación con los Directores, Personal Administrativo, Docente y el Consejo Educativo.</p> <p>Selección del ambiente, mobiliario y materiales de trabajo necesarios.</p>	3 días	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directores</li> <li>- Personal Docente</li> <li>- Personal Administrat.</li> <li>- Personal Técnico de la Dirección Distrital.</li> <li>- Investigadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso de participación activa en todo el proceso de capacitación.</li> <li>- Reflexión y toma de conciencia sobre la importancia de la capacitación.</li> <li>- Distribución de tareas y actividades a los miembros de la comunidad educativa y personal técnico.</li> <li>- Seguimiento y acompañamiento a las diferentes actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparación efectiva de todas las actividades que serán implementadas en los Talleres de capacitación.</li> <li>- Organización eficiente de recursos humanos y materiales.</li> <li>- Coordinación interna entre todos los participantes.</li> <li>- Participantes preparados para la transformación.</li> </ul>
<p>Informar a los miembros de la comunidad educativa sobre los contenidos que serán abordados en la capacitación.</p> <p>Socializar las actividades que se desprenderán de los contenidos a ser abordados.</p>	<p>Selección de contenidos curriculares a ser implementados en los Talleres de capacitación sobre Administración Educativa de Calidad.</p> <p>Implementación de actividades prácticas, complementarias a los contenidos.</p>	1 día	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directores</li> <li>- Personal Docente</li> <li>- Consejo Educativo.</li> <li>- Personal Técnico de la Dirección Distrital.</li> <li>- Investigadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión documental sobre la Administración Educativa de Calidad.</li> <li>- Materiales definidos y elaborados para la realización de los Talleres de capacitación.</li> <li>- Entrega de fotocopias con material bibliográfico referente a la temática de capacitación, para que sean leídas con antelación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento objetivo de la comunidad educativa sobre los contenidos a ser abordados en el proceso de capacitación.</li> <li>- Consenso con la comunidad.</li> <li>- Participantes informados plenamente de las actividades.</li> </ul>
<p>Coordinación con los Facilitadores acerca de los contenidos, horarios, estrategias y material didáctico a utilizarse en el proceso de capacitación.</p> <p>Coordinación con los Facilitadores acerca de las actividades que se realizarán en el Taller</p>	<p>Determinar horarios, participación en aula, actividades de aprendizaje y evaluación del proceso de capacitación.</p> <p>Planificación e implementación de diversas actividades que fortalecerán los contenidos abordados.</p>	1 día	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directores</li> <li>- Personal Docente</li> <li>- Personal Técnico de la Dirección Distrital.</li> <li>- Investigadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones de coordinación con los Facilitadores que dirigirán los Talleres.</li> <li>- Determinación de estrategias metodológicas.</li> <li>- Análisis de aspectos didácticos.</li> <li>- Pertinencia de contenidos.</li> <li>- Material de trabajo preparado y dispuesto para utilizarse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertinencia de contenidos a desarrollarse.</li> <li>- Material de trabajo preparado para las actividades del Taller.</li> <li>- Validación de estrategias didáctico - metodológicas.</li> <li>- Actividades preparadas para el Taller.</li> </ul>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

**Cuadro N° 6.4.4.**

**Implementación de los Talleres de Capacitación**

OBJETIVOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS	RECURSOS DIDÁCTICOS	RESPONSABLES	INDICADORES DE EVALUACIÓN	TIEMPO
<p>Actualizar y profundizar conocimientos acerca de la Administración Educativa de Calidad.</p> <p>Facilitar referentes teóricos y metodológicos, experiencias y actitudes profesionales, para encarar un proceso de cambio dirigido a transformar la gestión administrativa, y con ello sus prácticas y relaciones.</p> <p>Transformar la gestión de las unidades educativas para mejorar la calidad de la educación secundaria enfrentando un proceso de cambio que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores educativos consolidando distintas formas de hacer, que permitan mejorar la eficacia, la eficiencia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la administración y gestión educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de Gestión Estratégica Educativa.</li> <li>- Referentes institucionales del cambio administrativo.</li> <li>- Pilares de la calidad educativa.</li> <li>- Estrategias de Gestión Institucional.</li> <li>- Estrategias de Gestión Organizativa.</li> <li>- Estrategias de Gestión Administrativa.</li> <li>- Estándares de Gestión para la Educación Secundaria.</li> <li>- Herramientas de Gestión Administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas expositivas, con participación directa de los participantes del Taller.</li> <li>- Tormenta de ideas a través de la discusión en grupo.</li> <li>- Comentario abierto respetando las intervenciones de los participantes.</li> <li>- Juego de roles (<i>role playing</i>). Hacer que los participantes adopten actitudes definidas en relación a una práctica de administración determinada.</li> <li>- Guías didácticas de Administración de la Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Data Show y diapositivas.</li> <li>- Papelógrafos y marcadores.</li> <li>- Televisor, DVD – vídeos educativos.</li> <li>- Material bibliográfico y fotocopias relacionadas con la temática de análisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director</li> <li>- Personal Docente</li> <li>- Facilitadores.</li> <li>- Personal Técnico de la Dirección Distrital.</li> <li>- Investigadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista de control de asistencia de los participantes.</li> <li>- Registro de participación, mediante preguntas, respuestas y comentarios.</li> <li>- Registro de ideas concertadas entre el Facilitador y la Comunidad Educativa.</li> <li>- Comunidad Educativa interiorizada sobre la Administración Educativa de Calidad.</li> <li>- Evaluación de conocimientos asimilados internalizados.</li> </ul>	<p>Todas las sesiones de capacitación tendrán una duración de 25 días calendario, los mismos que serán distribuidos por los Facilitadores en la programación de los Talleres.</p>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## BIBLIOGRAFIA

1. **ANTUNEZ, SERAFÍN** “La naturaleza y características del Trabajo Directivo”. En: La acción directiva en las instituciones escolares. Análisis y propuestas. Editorial Terboli, Gráfica, C.M. Barcelona, 2008.
2. **ARENAS, NIDIA** “La Administración en la Empresa Educativa”. Cuarta Edición. Editado por la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín. Colombia, 2009.
3. **ARNAL, JUSTO DEL RINCÓN, DELIO Y LATORRE, ANTONIO** “Investigación Educativa. Fundamentos y Metodologías”. Décima Segunda Edición. Editorial Trillas. México D.F. 2006.
4. **ANDER EGG, EZEQUIEL** “Planificación de Centros Educativos”. Segunda Edición. Editorial Interamericana. México, 2002.
5. **ANDER EGG, EZEQUIEL** “Metodología del Trabajo Social”. Quinta Edición. Editorial El Ateneo. Madrid – España, 1998.
6. **ANDER EGG, EZEQUIEL** “Introducción a las Técnicas de Investigación Social”. Cuarta Edición. Editorial Humanitas, Buenos Aires – Argentina. 2004.
7. **ÁLVAREZ, MANUEL** “Gestión Educativa y Administración en Centros Educativos” Segunda Edición. Editorial Praxis. Barcelona – España. 2008.
8. **AVENDAÑO OSINAGA, RAMIRO** “Metodología de la Investigación”. Primera Edición. Editorial Educación & Cultura. Cochabamba – Bolivia. 2007.
9. **BLANCO GUIJARRO, ROBERTO** “Nueva conceptualización sobre la Función Administrativa”. Editado por Unicom, La Paz – Bolivia, 2006.
10. **BRIONES GUILLERMO** “La Investigación Social y Educativa”. Segunda Edición, Editores Mexicanos Unidos. México D.F. 2005.

11. **CALLISAYA CHAMBI, GONZALO** “Guía para elaborar una monografía. Camino a la Tesis de Grado”. Primera Edición. La Paz – Bolivia, 1997.
12. **CALLISAYA CHURA, GONZALO** “Gestión y Administración Educativa”. Tercera Edición. Publicaciones Yachay. La Paz – Bolivia. 2005.
13. **CALERO PEREZ, MAVILO** “Administración Gerencial del Centro Educativo”. 3era. Edición, Ediciones Abedul. Lima – Perú, 2005.
14. **CALERO PEREZ, MAVILO** “Hacia la Modernización de la Administración Educativa”. Octava Edición. Editorial San Marcos. La Libertad-Perú, 2005.
15. **CAMPOS, ANTONIO** “Teoría y Práctica de la Metodología de la Investigación”. Cuarta Edición. Editorial Abedul, EIRL. Lima - Perú 2009.
16. **CORREA DE MOLINA, CELIA** “Administración de Centros Educativos. Ediciones Abedul. Lima – Perú. 2008.
17. **CROSBY, PHILIP** “Naturaleza y contenido de la Administración” Segunda Edición. Editorial Leadership and Motivation. Cambridge – Massachesets. Traducido al español por Richard Irwin. 2008.
18. **CHIAVENATO, IDALBERTO** “Gestión del Talento Humano”. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Editorial McGraw-Hill. Bogotá, 2006.
19. **CHIAVENATO, IDALBERTO** “Administración Moderna”. Tercera Edición. Editorial Prentice – Hall. México D.F. 2003.
20. **CHIRINOS MOTTA, CÉSAR Y LUCERO RETTS, GERARDO** “Lineamientos Generales de Administración y Gestión”. Tercera Edición. Editorial ECRO S.R.L. Buenos Aires – Argentina. 2009.

21. **DALE, ERNEST** “Contexto y Bases Generales de la Planificación”. Editorial McGraw-Hill. México D.F. 2000.
22. **DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL** “Manual del Director de Unidad Educativa” (Documento de trabajo). MEC-UNICOM, La Paz, 2003.
23. **GUTIÉRREZ LOZA, FELICIANO** “Gestión Institucional”. Tercera Edición. Publicaciones Yachay. La Paz, 2008.
24. **GULICK Y URWICK** “Principios de Administración Contemporánea”. Décima Quinta Edición. Editorial El Quijote de la Mancha. Ciudad Juárez - México 1985.
25. **HANSEN, C. JORGE** “Planeamiento del Aprendizaje en la Escuela de nuestro tiempo”. Cuarta Edición. Editorial Argentina. Buenos Aires, 2007.
26. **HERNÁNDEZ RUIZ, SANTIAGO** “Principios de Administración Educativa”. Segunda Edición. Editorial UTHEA, México D.F. 2007.
27. **JIMÉNEZ, WILBUR** “Los Dilemas de la Descentralización Funcional”. Editorial Río de la Plata. 4ta. Edición 1988. Buenos Aires - Argentina.
28. **LADRÓN DE GUEVARA, LAUREANO** “Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales”. 1era. Edición. Universidad Santo Tomás, Bogotá – Colombia. 2008.
29. **LEIVA ZEA, FRANCISCO** “Introducción a la Técnicas de Investigación Científica”. Quinta Edición. Editorial Humanitas. Buenos Aires – Argentina. 2008.
30. **MATAMALA, R. Y MUÑOZ, J.** “Administración por Objetivos”. Sexta Edición. Editorial Magisterio. Medellín – Colombia. 2009
31. **MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA** “Reglamento de Administración y funcionamiento para las Unidades Educativas”. Publicado por la Unidad de Comunicación Social. La Paz - Bolivia, 2001.

32. **MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA** “Ley N° 070, Avelino Siñani – Elizardo Pérez”. Editado por el MEC. La Paz – Bolivia. 2011.
33. **MONTALVO, JUAN LUÍS** “Dirección Administrativa”. Editorial Siglo Nuevo. Lima – Perú. 2008.
34. **MOCKLER HEANY, ROBERT** “Fundamentos de la Planificación Educativa”. Introducción a la Teoría General de la Planificación. Segunda Edición. Editorial Tecnológica. Laredo - Nuevo México, 1980.
35. **MORALES, EMILIO FELIPE** “Administración y Liderazgo. Visión contemporánea de Procesos Administrativos”. 2da. Ed. Editorial Garza Azul. Barcelona – España. 2001.
36. **MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA** “Programa de Gestión Educativa” Editado por el MEC-UNICOM. La Paz – Bolivia, 2005.
37. **O’DONELL, CIRIL** “Curso de Administración Moderna”. Vigésima Edición. Editorial Prentice-Hall. Baltimore – Estados Unidos. 2007.
38. **POMA, MARCOS** “Administración de Instituciones Educativas”. Primera Edición. Editorial Nuevo Siglo. La Paz – Bolivia. 1994.
39. **RAMÍREZ ESCALANTE, MARIO** “Administración de las Unidades Educativas”. Séptima Edición. Talleres Gráficos Fernández. La Paz – Bolivia, 2009.
40. **RAMÍREZ, MARTÍNEZ, IVONNE FABIANA** “Apuntes de Metodología de la Investigación Aplicada: Un Enfoque Crítico. Primera Edición. Editorial Tupac Katari. Sucre – Bolivia. 2009.
41. **ROMERO DIAZ, AUGUSTO** “Administración de la Educación”. Cuarta Edición. Editorial CECSA, Santa Fe de Bogotá – Colombia, 2008.
42. **RAYMOND, LEÓN** “Orientaciones para la Gestión Institucional”. Editado por

Publicaciones Cultura S.A., La Habana – Cuba, 2005.

43. **ROBERT, ANTHONY** “Sistema de Planeamiento y Control”. Tercera Edición. Editorial El Ateneo, Buenos Aires – Argentina, 2005.
44. **SÁNCHEZ, ALFONSO** “Técnicas de Investigación: Curso Práctico”. Editorial Bruño. Madrid – España. 2010.
45. **SEJAS, LEDEZMA, ELIZABETH** “Las Técnicas de la Investigación: Manual para la elaboración de Tesis, Monografías e Informes”. Primera Edición. Editorial Glenview, Illinois, USA: Scout Foresman and Company. 2010.
46. **TERRY, GEORGE Y STEPHEN FRANCKLIN** “Principios de Administración” Vigésima Quinta Edición. Compañía Editorial Continental. México D.F. 2007.
47. **VÁSQUEZ DAVID, RODRIGUEZ NÉSTOR** “Contexto de la Educación y Bases Generales de la Administración”. Editorial MECyD-VEIPS-DGCT, Tarija- Bolivia. 2008.
48. **VELASCO, SALAZAR, CARLOS** “Guía para elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Sociales” 3era. Edición. Editorial Kimpres Ltda. Cochamba – Bolivia. 2008.



# ANEXOS



**ANEXO N° 1**

**CUESTIONARIO DE ENCUESTA DIRIGIDO A LOS DIRECTORES DE LAS UNIDADES EDUCATIVAS “GRAN PODER”, “SEBASTIÁN PAGADOR” Y “COSMOS 79”, DE NIVEL SECUNDARIO, SOBRE EL CONOCIMIENTO Y PRÁCTICA DE LAS FUNCIONES DE PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN, EN EL MARCO DE LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

El presente Cuestionario de encuesta, tiene el propósito de conocer información actual referida a aspectos relacionados con el conocimiento y práctica de las Funciones de Planificación, Organización y Dirección Administrativa. Le agradeceremos la contestación sincera y cuidadosa de cada una de las preguntas, cuya información será utilizada estrictamente con fines didácticos, propios del proceso de investigación.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una X, la respuesta que Ud., considere correcta en una de las tres alternativas, dando razones justificativas sobre su respuesta. Gracias.

**PREGUNTAS**

**1. CATEGORÍA “A”. *Planificación.*** ¿La planificación de las actividades administrativas, técnicas, pedagógicas y de relacionamiento con la comunidad que se llevan a cabo en su Unidad Educativa, se realizan tomando en cuenta la normatividad y los principios recomendados por la Dirección Distrital y el Servicio Departamental de Educación?

**R.** SI  NO  MUY POCO

Razones justificativas  
(Porqué).....  
.....  
.....  
.....

**2. CATEGORÍA “B”. *Organización.*** ¿En el ejercicio de la función de Director, articula, ordena y sistematiza los diferentes componentes que intervienen en las actividades educativas que se realizan en el Establecimiento, respondiendo a las necesidades, requerimientos y demandas de la comunidad educativa?.

**R.** SI  NO  MUY POCO

Razones justificativas  
(Porqué).....  
.....  
.....  
.....

3. CATEGORÍA “C”. *Dirección.* ¿En la ejecución de las actividades administrativas, técnicas y pedagógicas de la Unidad Educativa que administra, ejecuta los planes y procedimientos administrativos, haciendo participar al personal docente y administrativo de forma democrática e igualitaria?

R. SI  NO  MUY POCO

Razones justificativas  
(Porqué).....  
.....  
.....  
.....

4. CATEGORÍA “D”. *Coordinación.* ¿Cómo cabeza visible en la parte administrativa y técnica, coordina Ud., con todos los miembros de la comunidad educativa, las actividades, tareas y procedimientos, necesarios para cumplir con los objetivos y propósitos institucionales?

R. SI  NO  MUY POCO

Razones justificativas  
(Porqué).....  
.....  
.....  
.....

5. CATEGORÍA “E”. *Evaluación.* ¿Según el criterio profesional puesto en práctica en el manejo de la Dirección Educativa que Ud., dirige, en qué medida se están cumpliendo las actividades de seguimiento y evaluación institucional, propuestas en el Plan Anual Operativo de la Unidad Educativa?

6.

R. SI  NO  MUY POCO

Razones justificativas  
(Porqué).....  
.....  
.....  
.....

6. CATEGORÍA “F”. *Normatividad.* ¿En el cumplimiento de las tareas que le fueron asignadas cómo Director de Unidad Educativa, conoce y cumple las normas, disposiciones y reglamentos propuestos para la práctica de la administración educativa?

R. SI  NO  MUY POCO

Razones justificativas  
(Porqué).....  
.....  
.....  
.....

7. CATEGORÍA “G”. *Gestión*. ¿Según su criterio profesional en el manejo de la Unidad Educativa que Ud., dirige, las actividades de gestión, dan atención apropiada a las necesidades técnicas y pedagógicas de la Unidad Educativa, para que se posibilite el logro de la misión y visión institucional?

R. SI  NO  MUY POCO

Razones justificativas  
(Porqué).....  
.....  
.....  
.....

8. CATEGORÍA “H”. *Toma de Decisiones*. ¿En la ejecución de las actividades administrativas, técnicas y pedagógicas, la toma de decisiones involucra a toda la comunidad educativa, o es un asunto de su estricta competencia personal?

R. INVOLUCRA A TODA LA COMUNIDAD  ES UN ASUNTO PERSONAL

Razones justificativas  
(Porqué).....  
.....  
.....  
.....

8. CATEGORÍA “I”. *Uso de Herramientas de Gestión Administrativa*. ¿En los años que viene trabajando como Director del Establecimiento, considera que las herramientas de gestión administrativa (Organigrama, Reglamento Interno, Manual de Funciones y otras) son indispensables para alcanzar eficiencia y eficacia administrativa?

R. SI  NO  RELATIVAMENTE

Razones justificativas  
(Porqué).....  
.....  
.....  
.....



**ANEXO N° 2**

**GUIA DE ENTREVISTAS PARA LOS DIRECTORES DE LAS UNIDADES EDUCATIVAS “GRAN PODER”, “SEBASTIAN PAGADOR” Y “COSMOS 79” DE NIVEL SECUNDARIO, SOBRE EL CONOCIMIENTO Y PRACTICA DE LAS FUNCIONES DE PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN , EN EL MARCO DE LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**Factores de Administración que se consideran fundamentales e importantes**

**1.** ¿Las funciones de administración y gestión que están desarrollando los Directores de las Unidades Educativas “Gran Poder” “Sebastián Pagador” y “Cosmos 79”, de Nivel Secundario, se encuadran a un enfoque participativo, destinado al cumplimiento de objetivos institucionales, tal como propone la Administración Educativa Moderna?

.....

.....

.....

.....

**2.** ¿En la Planificación Educativa, comprende la definición de objetivos o metas de las Unidades Educativas y el establecimiento de estrategias pedagógicas que conllevan a la estructuración de planes de trabajo para integrar y coordinar las actividades de las Unidades Educativas de referencia?

.....

.....

.....

.....

**3.** ¿En el marco de la transformación y modernización de la gestión educativa, las actividades técnicas y pedagógicas son organizadas por los Directores de Unidades Educativas, de acuerdo a las necesidades, requerimientos y demandas de la comunidad educativa?

.....

.....

.....

.....

**4.** ¿Las tareas de Organización que se desarrollan en las Unidades Educativas, están ejecutadas exclusivamente por el Director del Establecimiento, sin la intervención de los demás miembros de la Comunidad Educativa?

.....

.....

.....

.....

**5.** ¿La comunicación como el fundamento de una buena política de relaciones humanas entre los Administradores y la Comunidad Educativa, permite lograr en las Unidades Educativas el intercambio de información y mensajes en un marco de cooperación y entendimiento?

.....

.....

.....

.....

**6.** ¿El trabajo de Administración Educativa en las Unidades Educativas, se caracteriza por el desarrollo de un buen número de tareas de naturaleza muy diversa desarrollados a un ritmo acelerado, de manera fragmentada, en periodos de tiempo muy cortos, mediante acciones que suelen ser muy directas y utilizando fundamentalmente medios verbales?

.....

.....

.....

**7.** ¿Los Directores de las Unidades Educativas, coordinan sus acciones de manera sistemática e integrada con la Comunidad Educativa, buscando cumplir los objetivos institucionales trazados a inicios de gestión?

.....

.....

.....

.....

**8.** ¿Los Directores de Unidad, buscan permanentemente la cooperación de su personal mediante actividades de coordinación y retroalimentación, de modo que todos se sienten partícipes de los resultados al término de la gestión educativa?

.....

.....

.....

.....

**9.** ¿Las actividades de supervisión, control y seguimiento de las actividades pedagógicas que se realizan en las Unidades Educativas, determinan las falencias, vacíos, fortalezas y virtudes de dichos establecimientos, tal como prescribe el enfoque de Administración Educativa Moderna?

.....

...

.....

...

.....

...

.....

...

**10.** ¿Los Directores de las Unidades Educativas, están cumpliendo sus funciones específicas

en el marco de las normas, reglamentos y disposiciones legales propuestos por las instancias de administración central como la Dirección Distrital y Departamental?

.....

.....

.....

.....

**11.** ¿En las actividades de planificación, organización, coordinación, control, seguimiento y evaluación programados para desarrollar tareas administrativas y curriculares, los Directores de Unidad cumplen y hacen cumplir las disposiciones contenidas en los documentos de Administración Educativa?

.....

.....

.....

.....

**12.** ¿Las Unidades Educativas, bajo la dirección de los administradores, están poniendo en práctica los cambios y sugerencias contenidas en la Administración Educativa para mejorar los procesos de gestión institucional, curricular y administrativa de los Establecimientos Educativos de referencia?

.....

.....

.....

.....

**13.** ¿La atención a los problemas administrativos, pedagógicos y técnicos, de parte de los Directores de Unidad, es precisa, ágil y eficiente, de manera tal que se dan soluciones oportunas a los diferentes problemas y dificultades que se presentan en los Establecimientos?

.....

.....

.....

.....

**14.** ¿La Comunidad Educativa está conforme con la forma de administración y gestión que llevan adelante los Directores de las Unidades Educativas para llegar al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales?

.....

.....

.....

.....

**ANEXO N° 3**

**GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LAS FUNCIONES DESARROLLADAS POR LOS DIRECTORES DE LAS UNIDADES EDUCATIVAS “GRAN PODER”, “SEBASTIAN PAGADOR” Y “COSMOS 79” DE NIVEL SECUNDARIO, SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN Y PRÁCTICA DE LAS FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

(Para uso de la Investigadora en dirección a verificar en el contexto de trabajo al cumplimiento de dichas funciones)

**1. Dentro de la función de Planificación**

- a) ¿Los Directores de las Unidades Educativas, promueven la elaboración del Plan Operativo Anual con la participación activa e interactiva de los miembros de la Comunidad Educativa?

SI                          NO   

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- b) ¿Los Directores de las Unidades Educativas, realizan la planificación institucional haciendo participar a todos los miembros de la Comunidad Educativa en forma democrática?

SI                          NO   

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- c) ¿En el cumplimiento de sus funciones, los Directores de Unidad, están poniendo en práctica las normas básicas de Planificación Educativa sugeridas por el enfoque de Administración Moderna?

SI                          NO   

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**2. Dentro de la función de Organización**

- a) ¿Los Directores de las Unidades Educativas, Organizan adecuadamente los recursos humanos y materiales necesarios para alcanzar eficiencia y efectividad en el proceso de gestión administrativa?

SI  NO

.....  
.....  
.....  
.....

- b) ¿Los Directores de Unidad, delegan funciones y autoridad, según las normas y principios establecidos en el marco de una administración moderna, participativa y funcional?

SI  NO

.....  
.....  
.....  
.....

- c) ¿En la elaboración del Proyecto Educativo de Unidad se están poniendo en práctica los elementos metodológicos que permiten a los Directores una participación directa en la solución de problemas y necesidades emergentes del contexto en el cual se desenvuelven?

SI  NO

.....  
.....  
.....  
.....

**3. Dentro de la función de Dirección**

- a) ¿Según la observación presencial realizada por la Investigadora en contexto de trabajo, los Directores de Unidad, se han propiciado en forma teórica y práctica de los esquemas conceptuales que fundamentan el nuevo enfoque de Administración Educativa?

SI  NO

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

b) ¿Los Directores de las Unidades Educativas, desarrollan actitudes, capacidades y competencias que permiten el cumplimiento oportuno de los objetivos, metas y fines institucionales?

SI  NO

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

c) De acuerdo a la observación presencial ¿Los Directores aplican en sus Unidades Educativas un estilo de Dirección democrático y participativo, centrado en un Clima Organizacional asertivo y solidario?

SI  NO

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**4. Dentro de la función de Coordinación**

a) ¿Los Directores de Unidad, coordinan las actividades técnicas, pedagógicas y administrativas con la Comunidad Educativa, en forma democrática y participativa de manera tal que dicho trabajo, refleja la participación de todos los actores que participan en el Proceso Educativo?

SI  NO

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

b) ¿Los Directores tienen organizada y sistematizada toda la información y documentación de sus Unidades Educativas de manera tal que la implementación del Plan Operativo Anual es una actividad coordinada y organizada en función de propósitos comunes?

SI  NO

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**5. Dentro de la función de Seguimiento y Evaluación**

a) ¿Los Directores de Unidad Educativa, en el cumplimiento de sus funciones, garantizan la consecución de metas y objetivos institucionales, mediante un proceso de evaluación pertinente, dando seguridad y confianza a la Comunidad Educativa?

SI  NO

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

b) ¿Las tareas de seguimiento y evaluación puestas en práctica en las Unidades Educativas, involucran la participación imparcial, activa y dinámica de los Docentes y el Consejo Educativo Social Comunitario, o son función exclusiva del Director?

SI  NO

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

c) ¿El seguimiento, la evaluación y la sistematización de experiencias educativas que se realizan en las Unidades Educativas, permiten establecer acciones encaminada al logro de los objetivos institucionales, fijadas al inicio de la gestión educativa?

SI  NO

.....  
.....  
.....

.....  
.....

**6. Dentro las Normas y Reglamentos propuestos por las Dirección Distrital y Departamental de Educación**

a) ¿Los Directores, en el ámbito de su Unidad Educativa, manejan documentos administrativos vigentes en la Legislación Educativa?

SI  NO

.....  
.....  
.....  
.....

b) ¿Los Directores aplican en forma operativa y funcional, la normatividad, reglamentación y disposiciones legales propuesta por el moderno enfoque de Administración Educativa?

SI  NO

.....  
.....  
.....  
.....

c) ¿Los Directores de Unidad Educativa, hacen cumplir las obligaciones, deberes, estímulos y órdenes de servicio, en el marco de la vida institucional de los Establecimientos?

SI  NO

.....  
.....  
.....  
.....

d) ¿Los Directores manejan adecuadamente los instrumentos de gestión administrativa (Reglamento Interno, Manual de Funciones, Organigrama, Flujograma, etc.) necesarios para cumplir con los objetivos institucionales?

SI  NO

