



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**  
**SEDE CENTRAL**  
Sucre-Bolivia

**CURSO DE MAESTRÍA EN**  
**“EDUCACIÓN VIRTUAL”**

**“DIPLOMADO VIRTUAL EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN  
EDUCATIVA PARA PROFUNDIZAR Y ACTUALIZAR LOS  
CONOCIMIENTOS Y EXPLICACIONES CRÍTICAS DE LAS  
ESTRUCTURAS Y RECURSOS DIDÁCTICOS EN EL MARCO  
DE LA REFORMA EDUCATIVA BOLIVIANA.”**

**Tesis presentada para obtener el  
Grado Académico de Magíster en  
“Educación Virtual”**

**ALUMNO: Pablo Augusto Aranda Manrique**

**La Paz - Bolivia**  
**2006**

**DEDICATORIA:**

A mi amada esposa Susana  
y a mis hijos: Javier y Juan Pablo  
por permitirme el gusto de educar

## **AGRADECIMIENTOS**

R.P. Lic. Carlo Longo Donà,

R.P. Dr. Thelfán Argeo Corona Cortès,

R.P. Lic. Ruddy Rodriguez Arana,

Dr. Carla Aparicio,

Felix Huallpa,

Vanesa Chuquimia Apaza.

# I N D I C E

	<b>PAG.</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
	3
1.1. ANTECEDENTES	9
1.2. REFLEXIONES INTRODUCTORIAS	12
1.3. OBJETIVO GENERAL DE LA TESIS	12
1.4. JUSTIFICACIÓN	
<b>CAPÍTULO II</b>	
	17
<b>DIPLOMADO VIRTUAL EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA</b>	
	17
2.1. OBJETIVOS DEL DIPLOMADO	18
2.2. PERFIL DEL ASPIRANTE	
2.3. METODOLOGIA	18
2.4. PLAN DE ESTUDIOS	18
2.5. CONTENIDOS GENERALES DE LOS MODULOS	19
2.6. FUNDAMENTO TEORICO	23
2.7. ETAPAS O FASES EN EL PROCESO DE ADMINISTRACION	27
2.8. PROPOSITO DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA	36
2.9. HERRAMIENTAS VIRTUALES DE APRENDIZAJE	66
2.9.1 PLATAFORMA EDUCACIONAL LMS	69
2.10. LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	71
2.11. ACTIVIDADES A SER REALIZADAS EN EL DIPLOMADO	76
2.11.1.CARGA HORARIA Y DURACIÓN DEL DIPLOMADO	78
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>78</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>78</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>81</b>

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

En diversos estudios latinoamericanos sobre la calidad de la educación y su relación con la calidad de la gestión educativa existe una preocupación prioritaria con la equidad y la relevancia social de la educación y del conocimiento para la ciudadanía.

Asimismo, en la administración escolar y universitaria, como en la administración pública y empresaria, existe un consenso general sobre la importancia de la calidad de la gestión de sus procesos y servicios. Esta orientación política implica renovadas estrategias de participación ciudadana en la gestión de los sistemas de enseñanza y en la administración de las escuelas y universidades.

En ese sentido, están en debate algunos temas polémicos, como gestión educativa y desarrollo en un contexto de interdependencia internacional; formación humana sostenible y gerencia social; teoría crítica y participación ciudadana en la gestión de la educación; relevancia de la escuela y efectividad de la comunidad en el contexto de las promesas y falacias de la descentralización administrativa; y gestión democrática para una educación de calidad para todos.

Los modelos históricos de gestión escolar y universitaria, definidos dialécticamente en términos de administración para la eficiencia económica, administración para la eficacia pedagógica, administración para la efectividad política y administración para la relevancia cultural, son los elementos constitutivos de un paradigma heurístico y praxiológico de administración de la educación resultante de un esfuerzo superador de síntesis teórica de la experiencia latinoamericana de gestión educativa en el ámbito internacional.

Obviamente, por causa de la propia esencia de la educación, el concepto de calidad total de los gerentes de la moderna organización industrial no puede ser transferido automáticamente a la organización y la gestión de la educación.

En este contexto, la calidad del personal de las escuelas y universidades ocupa un lugar central, ya que la calidad de la actividad educativa se encuentra necesariamente relacionada con la calidad de los trabajadores de la educación.

En el proceso de la administración de la educación, tanto a nivel central como en las unidades educativas y en las instituciones de educación superior se identifican cinco fases o etapas: la planificación, la organización, la ejecución, el seguimiento y la evaluación. Así, por ejemplo, la organización tiene su propio proceso de planeamiento, organización, ejecución, seguimiento, evaluación, sus propios objetivos y, necesariamente, su respectiva dirección.

La administración educativa por cuanto se fundamenta en la comprobación continua de las diversas acciones de gestión administrativa y pedagógica curriculares, se plantea manifestar y estimular la organización de los alumnos, promover la participación de los padres en las decisiones de la unidad educativa y establecer acuerdos de trabajo con el resto de la comunidad educativa, así como busca en la educación superior una acción pedagógica que responda al contexto, se inserte en su medio y responda al encargo social de dotar de recursos humanos preparados, competentes y con perfiles de calidad.

El resultado de esta educación antes mencionada, dependerá del nuevo quehacer educativo, el aula virtual, que facilitará la unión de quienes desean aprender a aprender en un campus virtual, cruzando las fronteras que la distancia crea, para sumergirse en un programa diseñado para que, en este trabajo de tesis, en la modalidad de diplomado, se convierte en una alternativa para quienes sin sentarse físicamente en un grupo de aprendizaje, se comunican mediante la red, con otras mentes deseosas de enriquecerse con

las experiencias de todos los participantes, centrados por la orientación decisiva de tutores y administradores del presente programa virtual.

A lo largo de esta tesis, se observará la gran necesidad que tiene el hombre y la mujer boliviana de comunicación, pero una comunicación ordenada, planificada mediante foros, fluida por medio de chats con personas que tienen el mismo interés y con la certeza de formar los recursos humanos de mañana que hablen en terminología propia de la telemática, usando recursos didácticos apropiados y pertinentes a una educación basada en las nuevas tecnologías de información y comunicación.

## **1.1. ANTECEDENTES**

Al iniciar esta reflexión, la primera preocupación es contextualizar el estudio de la gestión educativa en América Latina, examinándola en el ámbito de su historia política y cultural. Este ejercicio se fundamenta en la hipótesis de que el actual estado del conocimiento en el campo de la administración de la educación no es un hecho gratuito; por el contrario, es el resultado de un largo proceso de construcción histórica del cual todos participamos. Es decir, somos autores de una historia inconclusa que continuamos escribiendo a lo largo de los años.

Existen diversas lecturas de este proceso de construcción. La presente lectura histórica se divide en cinco etapas consecutivas, que corresponden a cinco enfoques conceptuales y analíticos diferentes para estudiar el proceso de construcción, desconstrucción y reconstrucción del conocimiento en la administración de la educación latinoamericana:

- El enfoque jurídico que dominó la gestión de la educación durante el período colonial, con su carácter normativo y su pensamiento deductivo

- Enfoque tecnocrático del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la Revolución Industrial
- Al enfoque conductista de la escuela psicosociológica de los años treinta y cuarenta que informó la utilización de la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación
- Al enfoque desarrollista, de naturaleza modernizadora, concebido por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra
- Al enfoque sociológico de los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana.

Es importante reiterar que esta trayectoria histórica del pensamiento administrativo en la educación latinoamericana se inscribe en el movimiento teórico dominante de las ciencias sociales aplicadas.

En realidad, los modelos históricos de gestión escolar y universitaria definidos dialécticamente en términos de administración para la eficiencia económica, administración para la eficacia pedagógica, administración para la efectividad política y administración para la relevancia cultural— son los elementos constitutivos de un paradigma heurístico y praxiológico de administración de la educación resultante de un esfuerzo superador de síntesis teórica de la experiencia latinoamericana de gestión educativa en el ámbito internacional.



Esa reconstrucción teórica exigió un amplio enfoque interdisciplinario para tratar de explicar los dominios de las influencias económicas, políticas, culturales y pedagógicas en la organización y administración de la educación en el Hemisferio Occidental. Por otro lado, la experiencia revela que la tarea recién ha comenzado. Por eso, cabe reiterar que el paradigma multidimensional, enunciado en su forma original hace más de diez años, continúa siendo una propuesta heurística y praxiológica inconclusa, un modelo en vías de construcción; construcción resultante de un proceso de aprendizaje permanente y de un esfuerzo de superación intelectual, buscando satisfacer las siempre nuevas necesidades de nuestras escuelas y universidades.

Este esfuerzo reconstruccionista tiene en cuenta los resultados de la evaluación de las contribuciones y de los límites de las grandes tradiciones filosóficas de la humanidad, que inspiraron el estudio de las ciencias sociales y la educación en los últimos siglos, especialmente la tradición organicista y evolucionista del positivismo y la tradición crítica y liberadora del conflicto. Los citados esfuerzos de construcción teórica se apoyan en el convencimiento de que la evaluación de las bases epistemológicas que han inspirado las teorías organizativas y administrativas adoptadas históricamente en la educación permiten examinar, de modo más exhaustivo, el papel de la mediación administrativa en la organización y la gestión de los sistemas de enseñanza y de sus escuelas y universidades. Un proceso comprensivo de evaluación epistemológica no admite concesiones académicas ni establece condiciones teóricas. La única condición previa se relaciona con los valores éticos establecidos en conjunto por la ciudadanía, como la libertad y la equidad, que deben orientar la formación de una sociedad capaz de promover la calidad de vida humana individual y colectiva. Es a la luz de esa postura ética que se examina, en este ensayo, la naturaleza de la educación y de la calidad de educación, así como la aplicación de los conceptos de participación y democracia en los diferentes enfoques adoptados en la administración de nuestras escuelas y universidades.

Esta evaluación revela como la tradicional administración tecnoburocrática de orientación positivista y funcionalista adoptada en el sector público y en la educación latinoamericana tiene como objetivo alcanzar el orden y el progreso racional, la reproducción estructural y cultural, la cohesión social y la integración funcional en la escuela y en la sociedad.

La evaluación muestra, también, que la administración tecnoburocrática así concebida tiene componentes autoritarios y, como tal, limita el espacio para la promoción de la libertad individual y la equidad social. Su carácter normativo y jerárquico inhibe la creatividad y dificulta la participación ciudadana en la escuela, en la universidad y en las organizaciones sociales en general. A pesar de que favorezca la adopción formal de la democracia política, inhibe la práctica efectiva de la democracia social capaz de enfrentar las desigualdades estructurales en la sociedad, en la escuela y en la universidad.

En una versión superadora de las teorías tradicionales de gestión educativa adoptadas en la sociedad occidental, se desarrolló una construcción integradora de administración de la educación, preocupada por satisfacer, simultáneamente, las necesidades individuales y las exigencias colectivas de la ciudadanía en términos de utilización de los servicios educativos. La construcción integradora de gestión educativa está apoyada en los principios del liberalismo social adoptado actualmente por las fuerzas liberales abiertas a la problemática social.

En el lado opuesto, las décadas del setenta y ochenta fueron testigos de una nueva efervescencia intelectual liderada por los teóricos críticos en las universidades y asociaciones de educadores de América Latina. Ese esfuerzo intelectual, basado en una copiosa literatura europea y norteamericana, dio origen a una teoría crítica de educación y de gestión educativa, cuya influencia político-pedagógica no debe ser subestimada.

La evaluación de los enfoques críticos de administración de la educación muestra también que la preocupación prioritaria por denunciar la situación social y educativa de los países — sin duda una contribución históricamente importante — a veces ha descuidado la definición y aplicación oportuna de soluciones educativas viables para ampliar las oportunidades educativas y elevar el nivel de calidad de vida y de educación de la ciudadanía.

En verdad, el camino desde la evaluación crítica de la realidad organizativa y administrativa en la educación hacia la aplicación de propuestas efectivas de acción humana colectiva en la escuela y la universidad, continúa siendo un gran desafío para la gestión educativa. En un esfuerzo de superación intelectual, los pensadores críticos tratan de concebir, partiendo del legado histórico de Paulo Freire, una construcción dialógica de administración de la educación que rescata el criterio de totalidad y se identifica con los principios actualmente adoptados por las fuerzas comprometidas con la reconstrucción de la perspectiva socialista y de la naturaleza de civilización humana que ella implica.

En resumen, la evaluación de la experiencia educativa latinoamericana de las últimas décadas revela que todos necesitamos aprender, los unos de los otros, con la meta colectiva de concebir perspectivas intelectuales socialmente válidas y culturalmente relevantes que sirvan de guía para la investigación y la práctica en la administración de la educación. Sea cual fuere la orientación que suscribimos, es necesario superar sectarismos y fundamentalismos académicos, a través de una postura intelectual abierta, que sea capaz de identificar las contribuciones y limitaciones de las distintas perspectivas de gestión educativa. Para incorporar y potenciar las mencionadas contribuciones y para superar las limitaciones, depurando sus aspectos políticamente alienantes y socialmente irrelevantes, la estrategia más efectiva es la participación ciudadana, concebida como derecho y deber de todos los integrantes de una comunidad democrática, sea ésta la escuela o la sociedad como un todo.

La bibliografía pedagógica latinoamericana destaca el carácter central de la preocupación por la calidad de la educación, como lo demuestran, por ejemplo, las recientes revisiones especializadas de Schiefelbein y los actuales esfuerzos de evaluación institucional en el sector universitario latinoamericano.

Algunos trabajos recientes revelan una orientación preocupada por la elaboración de estrategias que combinen calidad política, excelencia académica, eficiencia organizativa y democratización de la educación. En esa línea, la contribución de Tedesco, está centrada en la construcción de opciones educativas con elevados niveles de calidad para todos, procurando combinar la excelencia académica con la democratización del acceso a los conocimientos socialmente significativos.

Aguerrondo concentra su discusión en la intersección de los aspectos político-ideológicos y de las opciones técnico-pedagógicas en la evaluación de la calidad de los servicios educativos y de la gestión para la mejora de la calidad de la educación. Braslavsky y Tiramonti, en su estudio sobre la estructura de la administración pública en la educación media argentina, analizan la relación de la gestión educativa con la calidad de la enseñanza y el destino de las propuestas innovadoras relacionadas con la descentralización administrativa y la participación democrática. En su análisis del papel de la administración para mejorar la calidad de las prácticas educativas, Frigerio y Poggi adoptan un concepto comprensivo de calidad de la educación, definiéndola como la integración de la calidad de la organización institucional, de los recursos humanos y financieros, de la gestión de la enseñanza, de la propuesta curricular y didáctica, del proceso educativo y de sus resultados en términos de aprendizaje. Schmelkes hace una contribución sumamente llamativa sobre calidad de la educación en la escuela básica, que permite reflexionar sobre los límites e implicaciones de los nuevos enfoques de administración en la educación contemporánea.

En diversos estudios latinoamericanos sobre la calidad de la educación y su relación con la calidad de la gestión educativa existe una preocupación prioritaria con la equidad y la relevancia social de la educación y del conocimiento para la ciudadanía. Braslavsky y Tiramonti resumen esa preocupación cuando afirman que “la búsqueda de la calidad no debe hacerse a expensas de la equidad”.

Hallack defiende una propuesta de administración escolar capaz de articular creativamente los ideales de calidad y equidad en la prestación efectiva de los servicios educativos.

Por su parte, Namó de Mello revela la misma preocupación con la calidad y la equidad en su propuesta de una escuela pública de calidad para todos y en su discusión de las nuevas exigencias de una gestión educativa construida a nivel local, “que permita incorporar necesidades desiguales y trabajar sobre las mismas a lo largo del proceso de escolarización, a fin de asegurar el acceso al conocimiento y la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje para todos.”

## **1.2. REFLEXIONES INTRODUCTORIAS**

En la gestión de la educación, del mismo modo que en el gobierno de la sociedad, las experiencias existentes destacan la importancia de la democracia como forma de gobierno y de la participación como estrategia administrativa. Asimismo, en la administración escolar y universitaria, como en la administración pública y empresaria, existe un consenso general sobre la importancia de la calidad de la gestión y de sus procesos y servicios. Sin embargo, no existe consenso sobre la naturaleza de la calidad y de sus estrategias de aplicación en distintas especialidades del quehacer humano, como se verá más adelante. Estudios recientes y experiencias innovadoras en el campo de la educación insisten en la necesidad de que la escuela, al igual

que la comunidad local, se deben autogobernar, conquistando mayores niveles de autonomía y descentralización administrativa.

Esta orientación política implica renovadas estrategias de participación ciudadana en la gestión de los sistemas de enseñanza y en la administración de las escuelas y universidades.

En nuestro caso en particular, uno de los resultados de los estudios desarrollados en los últimos 15 años es la concepción del paradigma multidimensional de administración de la educación, fundamentado en la deconstrucción y la reconstrucción de los conocimientos pedagógicos y administrativos acumulados en el curso de la historia de la educación latinoamericana y de Bolivia.

Por razones de tiempo y de delimitación temática, esta reflexión se limita al último desafío, el de la gestión democrática para una educación de calidad para todos. Para entender este desafío educativo y administrativo, es útil remitirse a la década del setenta, cuando se agota el período de reconstrucción económica de la posguerra. Efectivamente, a mediados de la década del setenta, se observa una disminución creciente del ritmo de crecimiento económico en todo el mundo. Una de las consecuencias es la reducción relativa del gasto público social. Esa situación es especialmente grave en los países pobres que, a fines de la llamada “década perdida” de los años ochenta, comienzan a implantar sus planes de ajuste económico para enfrentar la crisis de la deuda externa y de la inflación interna. Las presiones crecientes sobre el gasto público disminuyen las fronteras del Estado, con la consiguiente tendencia a la privatización. La crisis se agrava ante las dificultades por realizar recortes en los servicios públicos de educación, salud y previsión social de una población ya fuertemente presionada por las medidas de ajuste económico y ante un comportamiento demográfico desfavorable.

Para administrar esa crisis estructural, muchos dirigentes, especialmente en el sector público, debido a la filosofía neoliberal dominante, buscan soluciones en Taylor y Emerson, padres de la eficiencia económica en la teoría administrativa. Efectivamente, durante la década del ochenta, se observa una creciente utilización de prácticas neotayloristas en la administración del Estado y en la gestión de las instituciones sociales en general. Sin embargo, estudios recientes sobre la gestión de los servicios públicos en países europeos, como Gran Bretaña por ejemplo, comprueban que el movimiento neotaylorista no consiguió los resultados esperados, debido a las crecientes restricciones impuestas al gasto público social. Según dichos estudios, parte del costo tuvo que ser soportado por los empleados públicos, en términos de reducción de los salarios reales y/o disminución de los beneficios.

Desde ese momento, se acentúa la producción académica para definir la naturaleza de la calidad en la administración de los servicios públicos y en la gestión de la educación en particular. Se observa que, a pesar de la fascinación que ejerce el concepto de calidad total, existe una falta de definición respecto de su utilización en las diversas organizaciones sociales en función de la variedad de fines, de servicios y de intereses creados. Son diferentes, por ejemplo, los fines de las empresas comerciales, los hospitales y las escuelas. Es diferente la naturaleza de la industria privada y la universidad pública.

En el interior de la universidad, es diferente la naturaleza de la administración académica y de la gestión de los servicios financieros y materiales. Son diferentes los intereses de los dirigentes, los servidores públicos y los estudiantes. A pesar del énfasis que algunos teóricos dan a los aspectos humanos en el modelo de gestión de calidad total, en su aplicación práctica existe un reducido espacio para la participación ciudadana y la equidad. ¿Dónde estaría, por consiguiente, la faceta humana de un modelo de administración que, en vez de valorar la participación ciudadana, destaca el poder central del dirigente para inspeccionar y controlar el desempeño de los

trabajadores, utilizando normas econocráticas y parámetros uniformes para medir la calidad de diferentes productos o servicios? Esta pregunta es particularmente pertinente en la administración pública, pues los hechos demuestran que en la administración de los servicios sociales, como los de educación, la permanente participación de los ciudadanos, mucho más que el poder controlador del dirigente de turno, es el requisito indispensable para el logro de elevados niveles de calidad con equidad.

### **1.3. OBJETIVO GENERAL DE LA TESIS**

Desarrollar un “Diplomado virtual en administración y gestión educativa que profundice y actualice los conocimientos y explicaciones críticas de las estructuras y recursos didácticos en el marco de la reforma educativa Boliviana”

### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

Es importante analizar algunos desafíos conceptuales y analíticos en el campo de la administración pública y la gestión educativa en el contexto del nuevo orden económico y político internacional. En ese sentido, están en debate algunos temas polémicos, como gestión educativa y desarrollo en un contexto de interdependencia internacional; formación humana sostenible y gerencia social; teoría crítica y participación ciudadana en la gestión de la educación; relevancia de la escuela y efectividad de la comunidad en el contexto de las promesas y falacias de la descentralización administrativa; y gestión democrática para una educación de calidad para todos.

En un intento por superar las dificultades asociadas a las prácticas neotayloristas, en la transición hacia la década del noventa, muchos gobiernos intentan adoptar el enfoque del llamado gerencialismo con rostro humano en la administración del Estado. La idea es aplicar en el sector público los mismos



conceptos y prácticas utilizadas en el sector privado, en particular el modelo de gestión de calidad total, lo que propone el presente diplomado.

Estas observaciones no buscan reducir la importancia de la eficiencia y la racionalidad como indicadores de calidad en la administración de los servicios educativos. Por el contrario, debido a la importancia central de la calidad en la gestión de la educación, la primera preocupación se relaciona con la necesidad de definir correctamente la naturaleza de la calidad de educación y de su proceso administrativo.

Es por demás obvio que, por causa de la propia esencia de la educación, el concepto de calidad total de los gerentes de la moderna organización industrial no puede ser transferido automáticamente a la organización y la gestión de la educación. Es decir, no se pueden aplicar conceptos e instrumentos de gestión y evaluación uniformes, de carácter universal, para realizar el monitoreo de instituciones y actividades tan heterogéneas del punto de vista ideológico y organizativo.

En ese contexto, no es posible evaluar cabalmente la calidad profesional del educador y del empleado público en términos de conciencia política y responsabilidad social en la producción y prestación de servicios públicos a la población, con la sola verificación y medición de su capacidad de competir mercadológicamente en términos cuantitativos y materiales.

Esas observaciones, además del examen de la experiencia peculiar de América Latina y sobre todo en Bolivia, en el sector público y en la educación, sugieren la necesidad de realizar un renovado esfuerzo intelectual y praxiológico para compatibilizar los progresos científicos y tecnológicos de la administración moderna con los requerimientos específicos de la administración pública y la gestión educativa.

En ese contexto, tal vez más que nunca sea importante defender la tesis de la especificidad de la administración de la educación como campo teórico y praxiológico. De no ser así, corremos el riesgo de descaracterizar la misión de la educación y el objetivo primordial de la escuela y de la universidad en la sociedad moderna.

La calidad colectiva mide la contribución de la educación a la promoción de la equidad social y del bien común. Esas perspectivas o dimensiones reflejan aspectos analíticamente diferenciables de un concepto comprensivo de calidad de educación, examinados a la luz del principio de totalidad. La articulación dialéctica de las dimensiones citadas permite elaborar un concepto superador de calidad de la educación, según el cual la dimensión académica se encuentra subsumida por la dimensión política y la dimensión individual se encuentra estrechamente vinculada a la dimensión colectiva.

El compromiso con la universalización de una educación básica de calidad fue resumido en la Conferencia Mundial de Educación para Todos, realizada en Jomtien, en marzo de 1990, bajo el auspicio de UNESCO, UNICEF, PNUD y el Banco Mundial. Desde entonces, se observan nuevos esfuerzos nacionales en la educación latinoamericana, especialmente en los países más populosos, como Brasil y México que, al firmar la Declaración Mundial de Educación para Todos, asumieron el compromiso de desarrollar un plan decenal para la universalización de una educación básica de calidad. Este es el tema central de numerosos programas y reuniones en todo el Hemisferio. En el ámbito político del Sistema Interamericano, el ideal de educación de calidad en todos los niveles de enseñanza, especialmente en el nivel de enseñanza básica, y la democratización de la gestión educativa integran el plan de acción adoptado por los Jefes de Estado y de Gobierno en la Cumbre de las Américas, realizada en 1994 en la ciudad de Miami.

En ese contexto, se plantea el examen de la hipótesis de que la calidad de la gestión educativa es una de las variables que explican la calidad de la educación en sí misma, definida a la luz de las transformaciones internacionales que afectan la calidad de vida humana en todo el mundo. En realidad, las transformaciones internacionales sin precedentes que se observan actualmente en la economía y la sociedad inciden inmediatamente en el sector público, en la educación y en sus prácticas organizativas y administrativas. De ser así, la administración cerrada y jerárquica debe dar lugar a la gestión horizontal, con la utilización progresiva de redes interactivas de organización y administración que facilitan la acción cooperativa y la comunicación interna y externa. La acción individual debe incorporarse a la acción colectiva mediante una nueva ética de cooperación y participación ciudadana.

El centralismo de la administración en las instancias superiores de gobierno debe dar paso a un proceso de descentralización para la gestión a nivel de unidad escolar y universitaria. Los principios normativos y universales de los paradigmas tradicionales de administración deben dar lugar a la adaptabilidad y la flexibilidad en función de características concretas. Mientras que los paradigmas tradicionales de administración ponen el énfasis en el producto y en la cantidad de resultados basados en un sistema de evaluación ex-post, las nuevas perspectivas de administración de la educación valoran, simultáneamente, la calidad de los insumos, de los procesos administrativos y laborales y de sus resultados, en base a un sistema de evaluación cualitativa permanente que abarca a todos los participantes y beneficiarios a lo largo del proceso de gestión. Por lo tanto, la calidad de la educación debe dar sentido a la cantidad de los servicios prestados por las instituciones de enseñanza.

La participación colectiva y la búsqueda del bien común deben orientar la acción y el interés individual. En suma, el concepto clave que debe inspirar una teoría significativa y relevante de gestión educativa es el de calidad de educación para todos, definido en términos político-culturales y técnico-

pedagógicos, y teniendo en cuenta la conquista de elevados niveles de calidad de vida humana colectiva.

El concepto de calidad de educación para todos implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos. En términos operativos, esos conceptos sugieren organizar las instituciones educativas y sus procesos administrativos y pedagógicos con racionalidad y pertinencia, para que puedan contribuir efectivamente a la construcción y distribución del conocimiento y a la prestación de otros servicios relevantes para la comunidad y la sociedad como un todo. En este contexto, la calidad del personal de las escuelas y universidades ocupa un lugar central, ya que la calidad de la actividad educativa se encuentra necesariamente relacionada con la calidad de los trabajadores de la educación. Por su turno, tanto la calidad del trabajo de los educadores, como la calidad de los resultados de la actividad escolar y universitaria, están estrechamente vinculadas a la calidad de los elementos organizativos y de los procesos técnicos y administrativos en el lugar de trabajo, lugar que incluye el aula, la escuela, la universidad y las instancias superiores de las Secretarías y del Ministerio de Educación.

A pesar de que no debe subestimarse la calidad de los procesos técnicos y de los procedimientos administrativos, es necesario insistir en que la razón de ser de la estructura organizativa y de los procesos técnicos y administrativos de las escuelas y universidades es su misión política y cultural y su objetivo pedagógico. Sin embargo, aún cuando la misión política y cultural y los objetivos pedagógicos sean los elementos centrales de las instituciones de enseñanza, muchas veces el proceso administrativo para alcanzarlos es un factor crítico, pues si el proceso administrativo falla en términos de racionalidad, eficiencia, transparencia y efectividad, también fallan la misión y el

objetivo, los servicios y los resultados. Por lo tanto, los procedimientos administrativos, los procesos técnicos y la misión de las instituciones educativas deben ser concebidos como componentes estrechamente articulados de un paradigma comprensivo de gestión para mejorar la calidad de la educación para todos. Efectivamente, la articulación dialéctica de los componentes citados permite concebir un paradigma superador de gestión educativa, según el cual los procesos técnicos y los procedimientos administrativos son subsumidos por la misión política y cultural y por los objetivos pedagógicos de las escuelas y universidades. De la calidad de la gestión así concebida y ejercida depende, en gran parte, la capacidad institucional para construir y distribuir el conocimiento, definido como el factor clave de los nuevos niveles de desarrollo y de la nueva estructura de relaciones sociales, tanto a nivel nacional como en el ámbito internacional.

## **CAPÍTULO II**

### **DIPLOMADO VIRTUAL EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA**

#### **2.1. OBJETIVOS DEL DIPLOMADO**

- Analizar los conocimientos, estructuras, recursos didácticos en el marco de la Reforma Educativa Boliviana.
- Profundizar temas de administración educativa según la reforma educativa de Bolivia
- Planificar actividades y recursos relacionados con la administración educativa

- Concretar los criterios de evaluación, procedimientos y tiempos adecuados para la realización y conclusión del curso virtual de manera eficiente y satisfactoria.
- Interpretar los alcances de la Ley de Reforma educativa, la Ley de participación popular y la Ley de Sistema de Administración y control gubernamentales

## **2.2. PERFIL DEL ASPIRANTE**

Poseer título profesional con grado de licenciatura en cualquier especialidad del saber humano y que tenga interés en desarrollar criterios y enfoques con relación a la modalidad virtual planteados en este diplomado.

## **2.3 METODOLOGÍA**

Virtual, mediante el acceso a una plataforma educativa, donde se realizarán las actividades del desarrollo de todo el diplomado, cada módulo temático presenta sus correspondientes contenidos, actividades, sistematizaciones, participación a foros y chats.

## **2.4 PLAN DE ESTUDIOS**

Módulo I: Psicología Organizacional

Módulo II: Gestión administrativa

Módulo III: Gestión Curricular

Módulo IV: Planificación educativa

Módulo V: Evaluación Institucional

## **2.5 CONTENIDOS GENERALES DE LOS MÓDULOS**

### **DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN**

“Administración es un proceso distinto compuesto por planeación, organización, ejecución y control, que ejecuta para determinar y satisfacer los objetivos mediante el uso de gente y recurso”. (ISER :34)

- Administración es el conjunto de esfuerzos cooperativos en procura de objetivos comunes.
- Administración es la organización diseñada para la ejecución de tareas.
- Administración es la organización formal que mediante las relaciones humanas sirven a objetivos concretos.
- Administración es el conjunto de mecanismos que regula la conducta institucional y los servicios públicos.
- Administración es la toma de decisiones y su aplicación.
- Administrar es un sistema de coordinación y control.
- Administrar es un complejo de sistemas en procura de productos.

### **ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

La administración educativa se define como una fuerza invisible que hace evidencia por los resultados de su aplicación y se manifiesta como un orden

que permite cumplir objetivos educativos mediante el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

También podemos decir que es el “conjunto de principios, normas, disposiciones, y técnicas para organizar la vida de la escuela con el fin de que todos los elementos materiales, humanos que la integran contribuyan eficazmente al cumplimiento de su función educativa y social “.

Desde el punto del, proceso administrativo.

## **GESTIÓN**

Constituyen el punto de origen de la administración moderna, ahora denominada gestión (Management).

Gestión es un conjunto de acciones integradas para el logro de objetivos a largo y mediano y corto plazo.

Según Palladino gestión se entiende a promover el mejoramiento de la calidad de la educación lo que implica una ínter disciplina que abarca aspectos pedagógicos, económicos, políticos, sociales, etc., también se refiere a la previsión de las acción se que permiten que una institución cumple con los objetivos que se propone

Gestión es un concepto que integra varios procesos, según José A. Martines “planificación, administración, control, competencia y capacidad de decisión, son un conjunto de acciones necesarias que dan eficacia a la participación.

Lilian Hidalgo, plantea la Gestión como “la conducción de una institución hacia el logro de sus fines... basada en la equidad, igualdad, participación y confianza”.



## **GESTION EDUCATIVA**

Quevedo afirma que “la gestión educativa es el conjunto articulado de acciones de conducción de un centro educativo a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el proyecto educativo institucional”.(Quevedo, 1996:11)

Se entiende por gestión educativa, a la “forma de organización y funcionamiento de una institución educativa, la cual define cómo se establece las relaciones al interior de la escuela y de esta con la comunidad; se expresa en un conjunto articulado de acciones de conducción a través de las cuales se promueven procesos educativos que permiten alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto educativo”.(Pérez, 1997:16).

## **COMUNIDAD EDUCATIVA**

Según el Centro de Reflexión Comunidad Educativa es el contexto físico y humano que estructura la escuela y el medio ambiente en el que funciona, medios en los cuales debe cumplirse el proceso de la educación en su sentido más amplio.

La Comunidad Educativa es “una institución formada por educadores padres de familia y alumnos, director y personas vinculadas al desarrollo de la comunidad” (CERPE, 1998:8)

La Comunidad Educativa se concibe como una institución fundamental en el proceso formativo, que debe funcionar en cada plantel del país participativa y democráticamente.

La Comunidad Educativa es “el espacio de participación y decisión de los padres de familia, docentes, alumnado en general, plantel administrativo,

autoridades comunales o barriales y la participación de organizaciones, instituciones representativas a la comunidad para solucionar los problemas educativos” (La Paz, CEBIAE, 200)

## **PARTICIPACIÓN**

La participación literalmente significa “ser parte de algo. Ero hay varias formas y ser parte de o tomar parte en: (1) usar el servicio partícula, (2) contribuir con recursos materiales y/o trabajo (3) prestar servicio; (6) tomar parte en la implementación de la delegación de poderes; (7)tomar parte de la toma de decisiones”. UNICEF (1993:3)

La participación es “el principio básico de democracia. Participación es el dialogo permanente, el debate abierto, el control de las decisiones y la capacidad crítica afectiva” (Franco Rodríguez, 1990:18)

Participación significa compartir, tener algo en común con otro u otro.(Diccionario Océano Uno, 1994)

## **PARTICIACIÓN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA**

La participación en la gestión educativa es “el poder real de tomar parte activa en la elaboración y proceso educativo, tanto a nivel micro socia como macro social de todos los que intervienen en el proceso educativo: padres de familia, alumnos, personal docente, poderes organizadores y de dirección y eventualmente, grupos de interés en la enseñanza”.(Sánchez de Horcajo Celada 1998:155).

Estos mecanismos de participación constituyen instancias de planificación, desarrollo y evaluación institucional que permiten asegurar un curso de acción orientado a garantizar las mejores condiciones de funcionamiento institucional. (La Reforma Educativa Ley 1565)

## **LA PARTICIPACIÓN POPULAR**

La Participación Popular es entendida como actos generados por la intervención de los agentes en los procesos de la toma de decisiones, así como en la ejecución y evaluación de aquellas (Gento, s/f: 11).

En este sentido la Reforma Educativa en su artículo N° 6 define y plantea la configuración del mecanismo de participación popular, para garantizar la participación de la comunidad en la gestión educativa.

## **2.6 FUNDAMENTO TEÓRICO**

### **EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN**

La administración es tan antigua como el hombre. Desde el inicio de la vida humana, el hombre se ha valido de muchas formas para satisfacer sus necesidades.

Con la caza, la pesca, el ataque y la defensa, el hombre primitivo recibía como utilidad la satisfacción de sus necesidades.

La dilatada evolución del hombre contempla que este comenzó alimentándose de raíces nueces y llega a conseguir hoy alimentos artificiales obtenidos en laboratorios: Lo mismo ocurrió en el uso de instrumentos primitivos; hasta logros de hoy que muestran el uso de maquina automáticas, etc.

Los avances de la existencia humana, determinaron la unión entre los hombres, entre seres iguales, para conseguir objetivos comunes, iniciando así las bases del esfuerzo cooperativo que luego hizo consistente y sistemático, conforme evolucionaba racionalmente la inteligencia, junto a las necesidades del hombre.

Tal unión de propósitos y acciones es la base de organización humana y a sido denominada por la sociología; “sinergia social “, su influencia en la sistematización de unos y otros ha tenido mucha importancia en la constitución de instituciones económicas y familiares que son el producto de la inteligencia humana, de la invención del sentimiento de los deseos de la colectividad.

Sin embargo en conjunción con tal proceso histórico, evolucionó también la concepción del acto administrativo hasta convertirse en un consciente sistemático y además de tendencia sistemática.

Así como es posible ver analizar la evolución del género humano vincula al surgimiento y al desarrollo de la administración; autores como Fillipo y Muasinger afirman la realidad de este proceso de organización y cambios, de la siguiente manera:

“Las organizaciones son cuerpos socio tecnológicos que permiten alcanzar objetivos de por si demasiado bastos y complejas como ara ser realizados por una sola persona. La muestra es una sociedad organizacional, en la que buena parte de la vida transcurre dentro de los confines del infante, hospitales, escuelas nivel primario, secundario y organismos gubernamentales cuya administración es tema de reciente importancia en la sociedad moderan. Las organizaciones pueden clasificarse como sistemas que reciben información (estudiantes) y la convierten (por medio de la instrucción) en productos pretendidos (ciudadanos educados). El ambiente circundante ofrece recursos

de todo tipo, que después de ser procesados, son devueltos con determinadas modificaciones.

Este proceso de transformación debe regularse de alguna manera; su elemento regulador, un subsistema, recibe el nombre de gestión.

### **GESTION Y EDUCACIÓN:**

Las transformaciones que la globalización ha generado en todos los ámbitos tienen una influencia significativa en el fenómeno educativo.

Si revisamos los planteamientos centrales que estructuran el conjunto de reformas educativas que se han implementado en la mayoría de los países de Latinoamérica durante los últimos años, observamos conceptos y propuestas como: descentralización educativa, flexibilización curricular, participación comunitaria, trabajo en equipos, evaluación de calidad de la educación, prevalecía docente, educación para el trabajo, etc., que han sido transportados al discurso y la practica educativa.

Es decir que los componentes de la moderna producción capitalista, flexibilidad, polivalencia, creatividad, investigación, han sido trasladados al ámbito del mundo escolar como nuevos procesos, conocer como se conoce, contenidos generativos, cambiar en medio del cambio, aprender a aprender. Estas transformaciones obedecen alas realidades de un mundo globalizado y por el nuevo lugar del conocimiento en la sociedad". (Mejia, 2000)

En este contexto, es necesario reflexionar y analizar sobre el sentido que adquieren las transformaciones de la escuela, la gestión y le currículo en la globalización, se trata de analizar y discutir el tipo de sociedad y ser humano que se pretende formar en el campo de las relaciones sociales escolares. Es

decir, no se trata de “dejarse llevar” por la corriente globalizadora y sus discursos y practicas modernizante, sino, el contrario, cuestionar y plantear nuevas alternativas con un claro sentido ético y humano.

El objetivo es “de construir la escuela para realizarse de otra manera, no es una simple modernización, sino que es la capacidad de construir una nueva institucionalidad coherente con los cambios que vive la sociedad”. Al respecto, es importante destacar también los elementos, que permitirían desarrollar procesos con un nuevo sentido educativo:” Se pueden crear dinámicas de participación que llevan a democratizar realmente sus estructuras, revisar de manera critica los contenidos, valores y destrezas que estudiantes y profesores construyen y reconstruyen en las aulas y centros educativos” (Torres, 1996).

Este contexto contradictorio de globalización y cambios en los procesos educativos nos abre la posibilidad de una transformación profunda de los procesos de gestión administrativa, curricular, pedagógica, de orden y disciplina en las escuelas. Pero estas transformaciones deberían estar orientadas en las escuelas. Pero estas transformaciones deberían estar orientadas pro cuestionamientos e interrogantes que configuren un nuevo sentido de lo educativo. Estas interrogantes son:

- ¿Cuáles son las ventajas que tienen los pobres en los sistemas educativos modernos?
- ¿Cómo la escuela estimula, promueve y construye la desigualdad social?
- ¿Cómo la aplicación de las reformas educativas en nuestros contextos no son cuestiones meramente técnicas?
- ¿Cómo se estructuran, definen y ejecutan las políticas públicas en educación?

- ¿Cuál es el papel de la movilización social y de los movimientos sociales en la construcción de las políticas públicas?
- Finalmente ¿Cómo cultivar la nueva crítica de las nuevas realidades para reaprender el camino de la indignación y reconstruir las nuevas fuerzas transformadores de la sociedad?

Todo ello porque la escuela, “es el campo de lucha y de conflicto entre diversas concepciones de la democracia, de la sociedad civil y de la misma escuela para plantear proyectos que reconstruyen un nuevo tejido social crítico haciendo visible la invisibilidad de las dominaciones de este capitalismo de fin de siglo “(Mejia, 1998: 16) e administración”. (Edwin. Fillipo, Garyn, 1995:3)

## **2.7 ETAPAS O FASES EN EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN**

En el proceso de la administración de la educación, tanto a nivel central como en las unidades educativas, se identifican cuatro fases o etapas: la planificación, la organización, la ejecución, el seguimiento y la evaluación. La realización de cada una de ellas es de vital importancia a la hora de desarrollar acciones administrativas y curriculares. Una ser la fase mecánica (planeación y organización) y otra la dinámica (ejecución y control).

Antes de entrar en el análisis de cada etapa o fase es preciso tener en cuenta que en cada una de ellas se realiza todo el proceso. Así, por ejemplo, la organización tiene su propio proceso de planeamiento, organización, ejecución, seguimiento, evaluación, sus propios objetivos y, necesariamente, su respectiva dirección. Consiguientemente, se desarrollará cada una de las fases con el objetivo de comprender que, en la administración de la educación con calidad, estas fases deben gestionarse con racionalidad, innovación y creatividad.

## **PLANIFICACIÓN**

Uno de los aspectos fundamentales para la implementación de la administración educativa con calidad en el marco de la Reforma Educativa es la planificación, porque permite elaborar una política de acción participativa destinada al cumplimiento de los objetivos propuestos en el nivel superior, como en cada unidad educativa.

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

En el marco de la transformación de la gestión educativa boliviana, este proceso viene desarrollándose con el diseño e implementación de proyectos educativos en diferentes niveles. A nivel municipal están los Programas de Desarrollo Educativo Municipal (PDEM), a nivel de núcleo, los Proyectos Educativos de Núcleo (PEN) y a nivel de unidades educativas, los Proyectos Educativos de Unidad (PEU).

Para el éxito de una gestión con calidad en cada unidad educativa, los directivos deben realizar una planificación que reúna, entre otros, los siguientes requisitos:

- Participación.
- Enfoque integral y flexible.
- Base en diagnósticos participativos.
- Planteamiento de metas y objetivos alcanzables.
- Señalización de los medios y momentos de la evaluación.



La planificación proporciona orientación a los administradores ya los no administradores por igual. Cuando todos los integrantes de la organización estén involucrados, sepan hacia dónde se dirige la institución y que es lo que deben aportar para lograr los objetivos, entonces podrán empezar a coordinar sus actividades, cooperar unos con otros y trabajar en equipo. 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.

De esta manera se contribuirá al aprovechamiento de recursos económicos, culturales, ecológicos y productivos del medio. En última instancia, favorecerá comprensiblemente al desarrollo sostenible y desarrollo humano del medio sociocultural.

Al planificar el Proyecto Educativo de Unidad (PEU), el Proyecto Curricular (PC.) y el Programa Operativo Anual (POA) o cualquier otro plan, se establecen y desarrollan objetivos facilitando la coherencia e integración con los demás procesos de organización, ejecución y particularmente con el proceso de seguimiento y evaluación. Con el seguimiento y la evaluación se comparan los objetivos logrados con los objetivos propuestos, se identifica cualquier desviación significativa y se viabilizan las acciones correctivas necesarias de alimentación o retroalimentación. Sin la planificación no puede haber seguimiento ni evaluación.

EL proceso de planificación también es importante por cuanto:

- Evita improvisaciones.
- Reduce costos y economiza tiempo.
- Busca alcanzar objetivos por el camino más corto, sencillo y económico.
- Sirve de apoyo a las acciones de organización, ejecución y control para garantizar el éxito de la gestión.

- Facilita el control y la supervisión.  
Facilita el seguimiento y la evaluación

## **Organización**

La organización es un proceso que permite reconfigura la unidad educativa para logra mayor eficiencia y eficacia en la intervención educativa, lo que implica cambiar la estructura de la organización y consolidar una nueva cultura organizacional.

Por otro lado, la organización permite delimitar las funciones de los agentes y sujetos de la educación a partir de una división ordenada del trabajo mediante la cual se define las responsabilidades “y se coordinan las relaciones interpersonales, utilizando normas e instrumentos para alcanzar determinados objetivos”. (Calero, 1996:171).

La organización, por su naturaleza, conlleva fundamentalmente tres dimensiones:

- La complejidad, que genera “el grado de diferenciación en la organización”.
  - La formalización, que genera “las reglas y procedimientos vigentes”.
  - La centralización, que tiene relación con “la concentración de autoridad para la toma de decisiones en cualquier nivel de la administración”.
- (Robbins 295)

En otros términos, la organización en la administración de unidades educativas debe entenderse como la distribución racional de recursos (material, temporal financiero, espacial, etc.) y asignación de responsabilidades a agentes y sujetos de la educación.

En función de los nuevos lineamientos normativos de la Reforma Educativa se debe comprender a la organización como “estructura basadas en proyectos”, lo que implica crear nuevos roles o papeles y asignar responsabilidades”.

Los papeles funcionales existen en un sentido jerárquico hasta cierto grado, pero el personal no está atado a ellos. Los papeles y responsabilidades individuales se definen asimismo de acuerdo con el proyecto que se requiere llevar a cabo. Esta estructura es adecuada para manejar un patrón de trabajo que consiste en proyecto separado, todos los cuales requieren una mezcla diferente de habilidades. Es muy flexible y obtienen el máximo producto de las habilidades y pericia de la organización. (Palladino 55)

Según Calero, la organización de una institución debe considerar los siguientes elementos:

- **Formulación de políticas.** Etapa donde se establece la ideología, orientaciones generales, normas, objetivos y metas de la organización.
  
- Determinación del trabajo. Se señalan tareas o deberes que es preciso **cumplir dentro de la organización.** Las distintas funciones se consignan en listados especiales teniendo en cuenta su prioridad e importancia a fin de que, una vez procesadas, formen parte de la programación.
  
- **División agrupación** y descripción del trabajo. Estos aspectos conciernen específicamente a la naturaleza y fines de la organización. La división del trabajo debe plantearse en forma sencilla y práctica se procede a la agrupación de tareas o actividades considerando su homogeneización y se establece la descripción del trabajo mediante normas precisas y adecuadas.
  
- **Asignación del personal.** Se designan y ubican las personas para un determinado trabajo en el lugar más apropiado dentro de la estructura de

la organización y considerando las aptitudes, experiencias y especialidades del personal.

- Delegación de autoridad. Es un principio universal en toda organización. La persona a la que se delega una autoridad asume de inmediato responsabilidades y deberes. A partir del momento de asumir una responsabilidad, cualquier miembro esta en condiciones de cumplir sus tareas cabal y satisfactoriamente.
- Establecimiento de canales de coordinación y comunicación. Son varias las actividades que se realizan en una organización, planear, organizar, dirigir, controlar.

El conjunto de estas actividades y los métodos elegidos cumplen su objetivo merced a una adecuada coordinación y un flujo constante de comunicación e información. En este sentido, la coordinación y la comunicación constituyen factores imprescindibles en el funcionamiento de la organización. Las líneas de coordinación y comunicación, que deben permanecer siempre abiertas, permiten establecer y perfeccionar las estructuras de autoridad y responsabilidad que vincula al jefe (director) de línea con sus subordinados (personal docente). Finalmente, la organización en un sentido mas amplio no solo se refiere a los recursos humanos, sino también a los recursos materiales y funcionales.

## **Ejecución**

La ejecución es la etapa en la que se pone en marcha o funcionamiento lo planificado y organizado a través de diferentes estrategias y acciones específicas. Ejecutar se desempeñan algo con arte, facilidad y propósito

definido La ejecución es un proceso integrado de comunicación, participación, coordinación, dirección y mantenimiento de buenas relaciones humanas, así como el asesoramiento y supervisión en la realización de tareas y actividades.

La ejecución es acción, realización, cristalización de planes en realidades, hace posible los efectos multiplicadores siempre y cuando el personal directivo y docente responsables de las acciones busquen el éxito de la unidad educativa. Sin la ejecución, los planes de acción mejor elaborados, las mejores disposiciones, la más alta organización, no podrían plasmarse o concretarse en algo tangible.

La ejecución es la parte dinámica del proceso de gestión y el director el elemento central de todos los procesos que se desarrollan institucionalmente y en el contexto sociocultural de la escuela.

En el proceso de gestión, la ejecución debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

<b>Comunicación</b>	<b>Coordinación</b>	<b>Dirección</b>
Informar, es decir, hacer saber lo que se debe hacer.	Tomar acuerdos y concertar instancias.	Orientar, dirigir, apoyar, dar pautas de acción.
Acción, operar, ejercer, ejecutar, actuar, desarrollar, procesar.	Relaciones humanas, integrar al personal, psicológica, efectiva, profesional y socialmente.	Seguimiento y evaluación, verificar, valorar, vigilar, auxiliar, ayudar, cooperar, aconsejar, retroalimentar asesorar el trabajo a realizar y tomar decisiones.

Acción	Relaciones Humanas	Seguimiento y Valoración
Acción, operar, ejercer, ejecutar, actuar, desarrollar, procesar.	Integrar al personal, psicológica, efectiva, profesional y socialmente.	Verificar, valorar, vigilar, auxiliar, ayudar, cooperar, aconsejar, retroalimentar asesorar el trabajo a realizar y tomar decisiones.

En síntesis, la ejecución es poner en marcha todo lo planificado para el logro de los objetivos y metas trazadas mediante la realización de diversas estrategias. El éxito de la ejecución depende en gran medida de la capacidad de trabajar en forma colaborativa, y de la eficiencia y eficacia con la que se desenvuelven todos los actores para lograr un producto de calidad.

### **Seguimiento y Evaluación**

Esta fase es de vital importancia en el proceso administrativo. En el marco de los nuevos modelos de administración y gestión educativa viene siendo enriquecida con otros elementos a fines como el control monitoreo, sistematización, supervisión, etc. Estos elementos se entienden como un conjunto de procesos inteligentemente planificados que deben realizarse con el fin de garantizar el logro de las metas y objetivos determinados en la unidad educativa. Este estudio se centrará en explicar los procesos de seguimiento y evaluación que tienen incidencia y forman parte integral del proceso de gestión educativa con calidad.

### **Seguimiento:**

Para Oviedo el proceso de seguimiento debe entenderse como “la actividad de reflexión y acción que permite ver en la practica si las acciones están correctamente orientadas hacia el objetivo deseado y viabilizar las correcciones que fueren necesarias”. Este proceso adquiere importancia en la administración educativa por cuanto se fundamenta en la comprobación continua de las diversas acciones de gestión administrativa y pedagógica curriculares. En otras palabras, se constituye en un proceso relevante y pertinente que garantiza conjuntamente la evaluación y el logro de los objetivos institucionales de manera paulatina, permanente y sistemática.

En el proceso de seguimiento, el control mide el desempeño en relación con las metas y los planes, señala desviaciones negativas y dirige las acciones para corregir las desviaciones. Como se puede ser, ambos procesos se complementan. Sin embargo se debe señalar que el proceso de seguimiento es mas amplio porque no solamente se limita a controlar sino que verifica, valora, alimenta y retroalimenta cada acción o activada de los procesos de planificación, organización, ejecución y evaluación.

### **Evaluación:**

Es considerada uno de los elementos más importantes en la implementación de una empresa o institución educativa. Es entendida “como una etapa, un proceso o un producto. La evaluación de objetivos dependerá del modelo conceptual o paradigma con el que se opere desde la institución u organización. Cada uno de ellos supone una concepción de ciencia de la administración y un presupuesto ideológico que subyace”.(Palladino: 115)

En este sentido, la evaluación es un proceso constante y esta presente desde el momento en que se realiza el diagnostico de la unidad educativa, hasta la

conclusión de las actividades planificadas. En la actualidad la evaluación es una herramienta que permite medir el logro o no de los objetivos planteados en la institución educativa. Por otro lado, permite realizar cambios en la ejecución misma de los proyectos educativos para lograr resultados óptimos.

Según Palladino se pueden identificar tres de evaluación, tradicional, etnográfico e integrados. El modelo tradicional tiene las siguientes características:

- Se fundamenta en el "taylorismo".
- Trata de objetivar todos los datos.
- Utiliza el método experimental.
- Realiza el método experimental.
- Emplea métodos y técnicas cuantitativas.
- Prescinde de interpretaciones subjetivas.

## **2.8 PROPÓSITO DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

La administración educativa cumple los siguientes propósitos:

- Establecer en forma clara y precisa las obligaciones y responsabilidades que debe cumplir el personal docente, administrativo, de servicio y alumnos de la institución educativa.
- Hacer cumplir disposiciones legales y vigentes para el funcionamiento normal de la institución.
- Controlar y unificar, criterio para la implementación del currículum y la disciplina activa en la institución.



- Mantener una comunicación e información, oportuna y permanente, con autoridades, junta escolar, padres de familia y alumnos.
  
- Velar por la correcta conservación y limpieza de los inmuebles, muebles y otros materiales existentes en la institución.
  
- Controlar el rendimiento escolar, de los estudiantes a través de una evaluación, de aprendizaje confiable y objetiva, tomando en cuenta insumo, proceso y producto.
  
- Centralización, todas las acciones, informes y demás actividades deben mirar a la dirección máxima. Se supone que allí está, la orientación más adecuada, para la consecución de los objetivos. En una unidad educativa será el director, quien ofrecerá la orientación real de la institución. Este principio permite integrar las actividades de modo que se pueda ver, la institución como un conjunto orgánicamente coordinado.
  
- Jerarquía, las líneas de mando van descendiendo en categorías o niveles, a medida que se delega la autoridad y la responsabilidad.
  
- Organización de cada unidad, el personal docente y administrativo y de servicios en una institución educativa, es una sola unidad dentro de ellas, los departamentos académicos constituirán las sub. unidades.
  
- Lealtad y estabilidad, se refiere al personal que debe ser consecuente con la institución, esto depende también de que se le garantice permanencia en el trabajo y se lo mantenga en el goce de sus derechos, dentro del marco legal, mientras cumpla con sus deberes y obligaciones.

## **PARTICIPACIÓN EN LA GESTION**

¿Quiénes son los directos interesados de la educación de los niños y jóvenes? Sin duda, los padres. La Reforma Educativa Ley 1565 parte de este principio. Si los padres no participan, ¿cómo pueden expresar lo que ellos quieren para sus hijos?. Si los padres no participan, ¿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 en la planificación, gestión y evaluación del proceso educativo.

A partir del año 1994 existe un sistema de participación comunitaria, determinada por la Ley de Participación Popular, que abarca todos los niveles del sistema educativo (desde el nacional hasta la unidad educativa) a través de sus diferentes mecanismos de participación.

- |                         |                                               |
|-------------------------|-----------------------------------------------|
| - Juntas Escolares      | - Honorable concejo y juntas municipales.     |
| - Juntas de núcleo      | - Consejos departamentales de educación.      |
| - Juntas subdistritales | - Consejos educativos de pueblos originarios. |
| - Juntas distritales    | - Consejo nacional de educación.              |
|                         | - Congreso nacional de educación.             |

Las juntas tienen carácter funcional y operativo y los consejos, carácter normativo.

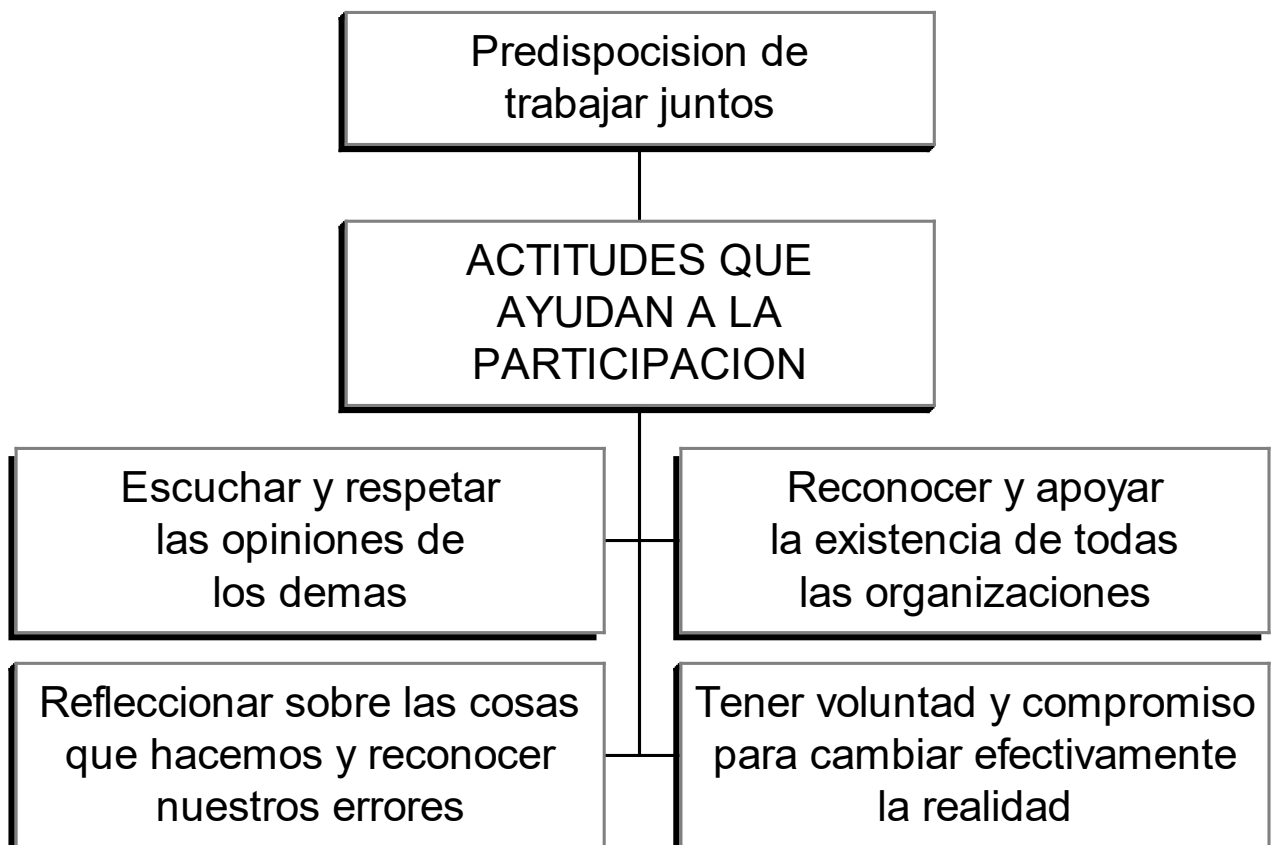
Las organizaciones locales participan en el proceso de gestión educativa ES la " manifestación de sus necesidades y expectativas educativas, colaborando con el desarrollo del proceso educativo, ayudando a regular el funcionamiento del núcleo o unidad educativa, de acuerdo a sus necesidades y expectativas, y cooperando y coordinando la gestión de recursos humanos, materiales,

económicos y financieros para el fortalecimiento y óptimo funcionamiento institucional y el logro de objetivos con efectividad, relevancia y calidad.

La gestión institucional y curricular en el núcleo y la unidad educativa se lleva a cabo mediante la coordinación de las acciones del director con el asesor, maestros y alumnos de las unidades educativas y la participación de organizaciones de la comunidad, como sindicatos agrarios, clubes de madres, juntas de vecinos. Organizaciones Territoriales de Base (OTBs), organizaciones originarias, etc., instituidas pro las leyes de Participación Popular y Descentralización Administrativa.

### **ACTITUDES QUE AYUDAN A LA PARTICIPACIÓN**

El proceso de participación requiere siempre actitudes que permiten tener un ambiente de diálogo y entendimiento entre las personas y organizaciones que son corresponsales de la actividad educativa estos son:



Es decir que los componentes de la moderna producción capitalista, flexibilidad, polivalencia, creatividad, investigación, han sido trasladados al ámbito del mundo escolar como nuevos procesos, conocer como se conoce, contenidos generativos, cambiar en medio del cambio, aprender a aprender. Estas transformaciones obedecen a las realidades de un mundo globalizado y por el nuevo lugar del conocimiento en la sociedad". (Mejía, 2000)

En este contexto, es necesario reflexionar y analizar sobre el sentido que adquieren las transformaciones de la escuela, la gestión y el currículo en la globalización, se trata de analizar y discutir el tipo de sociedad y ser humano que se pretende formar en el campo de las relaciones sociales escolares. Es decir, no se trata de "dejarse llevar" por la corriente globalizadora y sus discursos y prácticas modernizante, sino, el contrario, cuestionar y plantear nuevas alternativas con un claro sentido ético y humano.

El objetivo es "de construir la escuela para realizarse de otra manera, no es una simple modernización, sino que es la capacidad de construir una nueva institucionalidad coherente con los cambios que vive la sociedad". Al respecto, es importante destacar también los elementos, que permitirían desarrollar procesos con un nuevo sentido educativo:" Se pueden crear dinámicas de participación que llevan a democratizar realmente sus estructuras, revisar de manera crítica los contenidos, valores y destrezas que estudiantes y profesores construyen y reconstruyen en las aulas y centros educativos" (Torres , 1996).

Este contexto contradictorio de globalización y cambios en los procesos educativos nos abre la posibilidad de una transformación profunda de los procesos de gestión administrativa, curricular, pedagógica, de orden y disciplina en las escuelas. Pero estas transformaciones deberían estar orientadas en las escuelas. Pero estas transformaciones deberían estar

orientadas por cuestionamientos e interrogantes que configuren un nuevo sentido de lo educativo. Estas interrogantes son:

- ¿Cuáles son las ventajas que tienen los pobres en los sistemas educativos modernos?
- ¿Cómo la escuela estimula, promueve y construye la desigualdad social?
- ¿Cómo la aplicación de las reformas educativas en nuestros contextos no son cuestiones meramente técnicas?
- ¿Cómo se estructuran, definen y ejecutan las políticas públicas en educación?
- ¿Cuál es el papel de la movilización social y de los movimientos sociales en la construcción de las políticas públicas?
- Finalmente ¿Cómo cultivar la nueva crítica de las nuevas realidades para reaprender el camino de la indignación y reconstruir las nuevas fuerzas transformadoras de la sociedad?

Todo ello porque la escuela, “es el campo de lucha y de conflicto entre diversas concepciones de la democracia, de la sociedad civil y de la misma escuela para plantear proyectos que reconstruyen un nuevo tejido social crítico haciendo visible la invisibilidad de las dominaciones de este capitalismo de fin de siglo” (Mejía, 1998: 16)

## **LA PARTICIPACIÓN POPULAR EN LA GESTIÓN EDUCATIVA**

Es la participación mas directa y comprometida, no solamente para el control social sino también para el “fortalecimiento de su propia escuela logrando que las decisiones pedagógicas sean tomadas por el conjunto de la comunidad educativa para lograr capacidades de gestión participativa” (PGE, 2001:43)

También podemos decir que es la manifestación de sus necesidades y expectativas educativas, colaborando con el desarrollo del proceso educativo, ayudando a regular el funcionamiento del núcleo o unidad educativa, de acuerdo a sus necesidades y expectativas, y cooperando y coordinando la gestión de recursos humanos, materiales, económicos y financieros para el fortalecimiento y optimo funcionamiento institucional.

## **GESTION EDUCATIVA**

Esta forma de Gestión Educativa no se reduce solo a aspectos administrativos y también integra los procesos pedagógicos organizativos y socio-comunitarios que, en conjunto, forman parte del contexto escolar.

A partir de la interacción que genera, se desarrollan aprendizajes significativos y colectivos en relación con el contexto del cual es parte de escuela.

La gestión Educativa desarrolla una practica organizativa democrática con responsabilidades bien definidos y autoridades que promueven y fortalecen una participación autentica atravesada por una comunicación transparente entre los diversos sujetos, para lograr metas y objetivos sobre los que se han tomado acuerdos, véalos tanto los procesos como los resultados del servicio educativo para identificar logros, deficiencias y proponer soluciones creativas.

La Gestión Educativa como dimensión principal de los planteles escolares se debe transformar no solo porque allí se construyen las condiciones objetivas y

subjetivas del trabajo docente o porque este oriente el proceso educativo, sino porque además permite promover la capacidad de iniciativa de cada establecimiento.

Este planteamiento tiene una concepción democrática, reconoce y valora las potencialidades de los diferentes sujetos involucrados en el quehacer educativo, se abre a la participación social para que asuma decisiones y elaboren propuestas que definan las orientaciones básicas de la unidad escolar.

### **¿QUE BUSCA LA GESTION EDUCATIVA?**

La Gestión Educativa busca promover la practica democrática en la toma de decisiones, de tal manera que haya la mayor participación posible. Claro que puede haber una gestión autocrática, donde la autoridad es lo máximo y la administración se la hace de forma vertical. Pero esto corresponde a una planificación imperativa, como se vera mas adelante.

Una gestión educativa de calidad busca la participación de todos los involucrados y el desarrollo de los procesos educativos que permiten el reconocimiento y valoración de la persona, de sus experiencias y necesidades. Una Gestión Educativa busca:

- Promover el desarrollo de una práctica organizativa democrática a través de niveles organizativos que fortalezcan la participación social, que cada miembro de la comunidad educativa, desde la función que le toca cumplir, asuma su tarea con responsabilidad.
- Cambiar esa institucionalidad fragmentadas, aislada y competitiva del contexto escolar que deriva de un modelo de administración concentrado y autoritario orientado a desplegar acciones de control.

- Contribuir al desarrollo de procesos educativos que partan del reconocimiento y valoración de la experiencia y las necesidades de la comunidad educativa.
- Evaluar tanto los procesos como los resultados de la practica educativa para identificar avances, dificultades y plantear soluciones creativas que permitan mejorar el servicio educativo.
- Orientar las acciones educativas para el logro de objetivos, metas, creando condiciones necesarias para su cumplimiento.

Aquí es importante profundizar en el análisis. Se les propone anotar sus opiniones. No olviden el proyecto se construye con el aporte de todos y todos lo ponen en practica.

## **GESTION EDUCATIVA DESCENTRALIZADA Y ABIERTA**

En el presente trabajo el tema y el concepto de la descentralización se los entiende y escribe en un marco histórico. Es decir, se habla de descentralización como un proceso que ha sido gestado por acción e intervención de diferentes actores y factores, entre los que resaltamos las condiciones que establecen los organismos internacionales de soporte financiero (Echazú, 1997) y la movilización social al interior de los distintos países.

En consecuencia, frente a la pregunta ¿Qué es la descentralización?



El autor Biriela, “un cambio de recolectar arte del poder en instancias sociales que emanan del gobierno central y, también un traspaso de cuotas de poder a los ciudadanos” (op. Cit:5).

A partir de estas definiciones podemos analizar otros respecto de la descentralización. En esta línea, según la UNESCO (1989), la descentralización tendrá al menos dos razones para ser impulsada; “una esta asociada con la expectativa de mejorar la eficiencia (externa) de la administración, la otra se relaciona con el deseo de mejorar la eficiencia (interna) de la administración, la otra Serra la ordenada con el deseo de mejorar la eficacia (externa) del sistema” (op.cit : 10).

La organización, desde esta perspectiva, concede mas importancia al intercambio y a la relación con el contexto que al control interno. En esta dinámica, no se trata de aislar a la escuela, sino de comprenderla en su contexto como una organización abierta que recibe energías y demandas del medio y proporciona productos y servicios, es decir, influye e impacta en su medio y viceversa.

El modelo de organización de carácter abierto, en su dinámica de interacción e interrelación con su entorno, requiere de autonomía en sus niveles de organización y toma de decisiones. Por esta razón, la descentralización se convierte en exigencia y requisito importante para que el personal no se limite solo a cumplir ordenes, son a generar capacidades para administrar los recursos y orientar adecuadamente el desarrollo y potencialismo organizacional. Los órganos de decisión descentralizados transfieren funciones y responsabilidades a las juntas escolares y equipos de gestión, considerando al núcleo educativo como una unidad de gestión institucional y curricular en un contexto propio y con una nueva dinámica

## **EJES DE ACCION DE UNA GESTION EDUCATIVA**

Son varias las actividades que se promueven como parte de la Gestión Educativa, por la importancia que tienen en sí mismas, se las asume como líneas de trabajo que orientan las acciones de la institución escolar, en ellas se concentran actividades referidas a los aspectos organizativo, administrativo, pedagógico y comunitario.

Las acciones que se desarrollan en cada uno de los ejes de acción adquieren una trascendencia significativa, pues, al tiempo de concretarlas, promueven valores que surgen de los principios asumidos en la formulación de la Gestión. Por ejemplo, en el aula, cuando los niños trabajan en equipo, aprenden a escuchar, a respetar la opinión del compañero (a) a compartir, a ser solidarios. Es decir, desarrollen una cultura democrática.

Antes de proseguir, se les propone que en equipo identifiquen las líneas de trabajo que están desarrollando en su institución escolar.

El siguiente cuadro contiene la relación que existe entre los ejes de acción de una Gestión Educativa.

### **EJE ORGANIZATIVO-ADMINISTRATIVO**

Es asumido como un componente que determina en la acción educativa, se construyen normas de trabajo consensuadas entre director, docentes, alumnos y comunidad, se realiza la planificación en la cual se prevé un conjunto de acciones, la dirección de la ejecución, el control, el uso adecuado de los recursos humanos y materiales y la evaluación

## **EJE PEDAGÓGICO**

Se refiere al desarrollo curricular y el proceso de fortalecimiento docente, en ella se construyen y recrean saberes significativos, actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

## **EJE SOCIO-COMUNITARIO**

En el eje comunitario se reivindica y propicia una participación auténtica comprometida con la toma de decisiones y acciones que tienen relación con la vida de la institución escolar y los procesos educativos que en ella se promueven. Es el puente que permite establecer una relación fluida entre la escuela y comunidad a través del reconocimiento, vigencia y funcionamiento de instancias organizativas que guardan correspondencia con este eje.

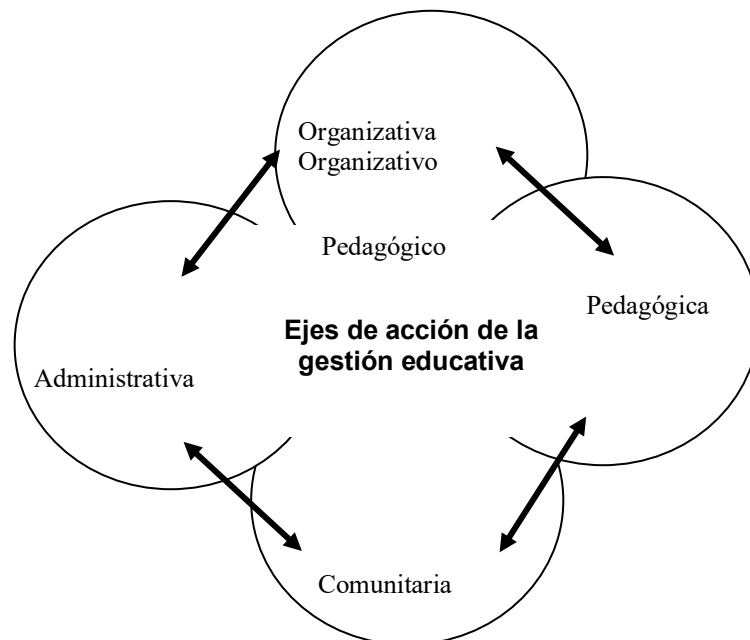
En una gestión educativa, este eje adquiere sentido cuando logra involucrar activa y directa a la comunidad en el hecho educativo, establecer relaciones dialógicas y unas convivencias basadas en el respeto por el otro. El desarrollo del eje comunitario, si bien presenta un asidero legal en la Ley de Participación Popular y decretos reglamentarios, que se concreta en las escuelas en las Juntas, como niveles organizativos reconocidos por decreto, no tiene una intervención prepositiva en la acción educativa.

Una vez más se constata que en el ámbito del Sistema Educativo, las leyes y normas dictadas son accesorias conducen a que las Juntas se constituyan en apéndice de la autoridad, su rol se reduce a ejercer prioritariamente control sobre asesores, directores, maestros, “recomendar” al mejor docente, resolver

conflictos. Etc. La intencionalidad que conlleva esta forma de participación es nominal y enunciativa, no permite el desarrollo de acciones propias e imposibilitan una Gestión Pedagógica Democrática y Participativa, sustentada en el principio básico del consenso.

El eje comunitario tiene una dimensión articuladora, la integralidad de los procesos que se desarrollan, al igual que en los ejes anteriores, se encuentran atravesados por objetivos transversales, que se expresan en valores que se promueven, concretan y desplazan en las acciones y relaciones de los sujetos inmensos en el ámbito educativo. La configuración que adquieren estos valores emergen de los principios democráticos, la práctica social intercultural, la participación con un sentido de pertenencia, valores que tienen vigencia en y para la vida.

### **Ejes de acción de una gestión educativa democrática y participativa**



## **EQUIPO DE GESTIÓN**

La gestión escolar es un conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprenden los responsables de una escuela para posibilitar el logro de los propósitos institucionales, con participación plena y actividad de la comunidad educativa. Su objetivo es centrar la escuela alrededor de los aprendizajes de niños y niñas. Su desafío es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en el proceso educativo.

El Equipo de Gestión es un conjunto de personas que interactúan en función de los objetivos comunes y de las expectativas de los sectores a los que representan. Trabajan bajo el liderazgo del director de la unidad escolar, cuando ésta es la central y bajo la conducción del profesor cuando la unidad educativa es uní docente. Un equipo está integrado por representantes de diferentes sectores que provienen de la comunidad:

- Director de la Unidad Educativa.
- Representante del plantel docente.
- Representante de los padres de familia elegido por sus iguales.
- Representante de los alumnos por sus iguales.
- Delegado de la Junta Escolar.

La función principal del equipo de gestión es apoyar a la dirección de la unidad educativa en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo, entendiendo que éste será el eje y permanecerá en el centro de la escuela y no en su periferia. El equipo de gestión definirá un plan de trabajo coherente y realista que permitirá asumir responsabilidades, coordinar y participar durante el desarrollo del Proyecto Educativo.

## **ROLES QUE CUMPLEN CADA UNO DE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO DE GESTIÓN**

### Director de la Unidad Educativa:

Es el líder de la gestión escolar, responsable de crear el clima adecuado para asegurar el éxito del Proyecto Educativo.

- Preside las acciones de planificación, seguimiento y evaluación que desarrollará el equipo de gestión.
- Organiza el trabajo de las comisiones que trabajan alrededor del equipo de gestión.
- Coordina las relaciones interinstitucionales vinculadas al Proyecto Educativo.
- Propone alternativas, actividades y tareas para optimizar las acciones del equipo en el marco de la misión y los objetivos del Proyecto Educativo.
- Coordina y reúne al equipo cuantas veces sea necesario y supervisa el desarrollo de los compromisos contraídos.

### Representante del plantel docente:

- Mantiene informados a los demás docentes sobre el desarrollo del proyecto Educativo.

- Incentiva y promueve las prácticas innovadoras al interior de la unidad educativa.
- Fomenta la participación organizada a través de comisiones especiales en torno al Proyecto Educativo.

Representante de Padres / madres de Familia:

- Organiza sesiones de análisis en torno al quehacer educativo de la comunidad y la relación que padres y madres de familia tienen con el Proyecto Educativo.
- Incentiva la participación organizada a través de las organizaciones de comisiones especiales en torno al Proyecto Educativo.

Representante del Alumnado:

- Su participación en el equipo de gestión esta condicionada por el calendario y horario de reuniones.
- Participa explicitando necesidades, intereses, derechos y obligaciones del alumnado al que representa.
- Mantiene informado al alumno sobre el proceso del Proyecto Educativo y demanda participación activa en su desarrollo.
- Organiza grupos de trabajo e investigación en coordinación con el equipo de gestión.

## **PLAN OPERATIVO DE UNA GESTIÓN EDUCATIVA**

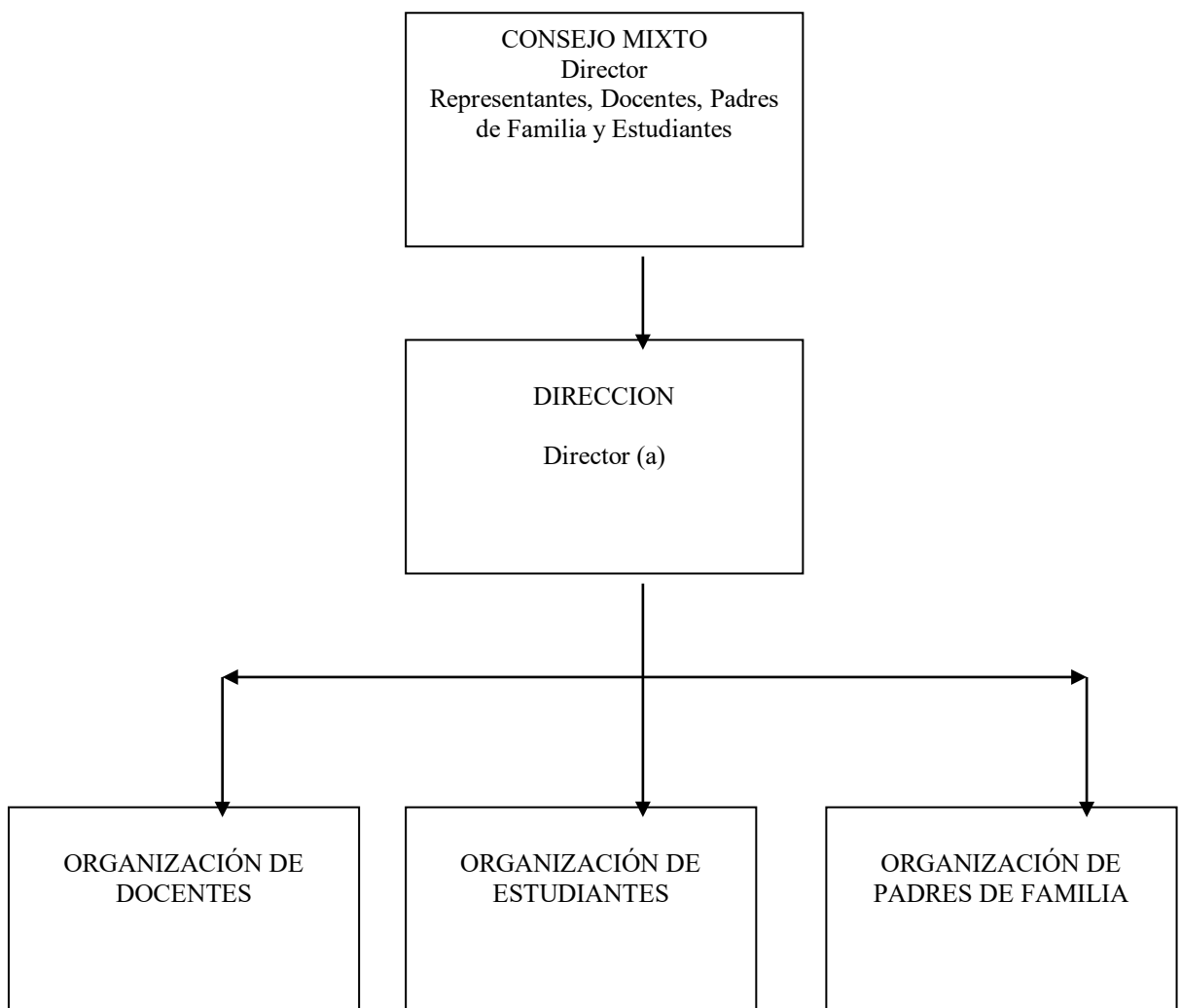
Desde la perspectiva institucional, poner en marcha un Proyecto Educativo, con una Gestión Educativa Democrática y Participativa implica dar sentido a cada uno de los procesos que se materializan en la institución escolar, para ello es

necesario elaborar un plan operativo en el que se consignen las diferentes actividades que se desarrollan al interior de las líneas, Organizativa, administrativa, pedagógica y comunitaria.

Es necesario que todo plan operativo prevea los procesos de seguimiento y evaluación, esto permite corregir, mejorar y plantear nuevas acciones en el proceso educativo.

El gráfico que a continuación se presenta es un ejemplo de un diseño que puede ser recreado en función a las necesidades de cada una de las escuelas PIE., pues se trata de que en ellas se construyan instrumentos que contribuyan al ejercicio de una auténtica Gestión Educativa.

### **ORGANIGRAMA DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE UNA INSTITUCION - ESCUELA**





## **BREVE HISTORIA DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA**

La Comunidad Educativa proporcionará la participación permanente y creadora de sus miembros mediante la integración voluntaria y democrática de los organismos y personas vinculadas al proceso educativo, reafirmado así que ella es parte fundamental del mismo.

Sin embargo, y desde una perspectiva legal, puede afirmarse que la concepción que supone la Comunidad Educativa no es nueva. Ya en el Proyecto de ley de Educación de 1936 pueden encontrarse las raíces de lo que posteriormente sería la idea concreta de Comunidad Educativa.

## **LA PARTICIPACIÓN**

El DS. N ° 25273 de enero de 1994, explica las funciones de las juntas escolares.

Con estas determinaciones la reforma educativa boliviana pretende consolidar la participación de la población en general y sobre todo de las autoridades de la comunidad en la que esta inserta la unidad educativa.

Sin embargo, como apreciaremos en capítulos posteriores, la novedad de esta topología de participación que pretende hacer de la escuela una organización abierta enfrenta ciertas tensiones debido a que los actores deben apropiarse de ciertas pautas de participación que son ajenas a su tipología de organización participativa de hecho, estos aspectos según como resultados de las políticas estatales y educativas, entre ellas reforma educativa la participación popular y la descentralización.

“Sánchez de Hogojo, j.j. 1997. La gestión participativa en la enseñanza. Madrid, Narcea. En el plano práctico, en relación con la participación de padres en las actividades escolares, Montoya (1992) asegura que “aunque mucho se aboga por los programas de participación de los padres, muy poca evidencia existe sus efectos y su relación con el rendimiento y el desempeño escolar” (Montoya, 1992 :30 ). Iguñiz, por su parte, se muestra mucho más crítico frente a los programas que propugnan ser participativos:

Por ello cuando se dieron los procesos de descentralización con la afirmación de que la comunidad debe participar. La cultura de participación no se improvisa, se requiere de estructuras y métodos adecuados con retroalimentación y evaluación (Iguñiz, 2000: 4).

En tal sentido, la agencia muestra siete niveles de participación que son:

1. Usuario
2. Contribuyente
3. Beneficiario
4. Fuente de consulta
5. Involucrado o comprometido
6. Ser parte en la toma de decisiones y
7. Tomar parte en la distribución del poder.

En esta misma línea. Subrayando la correlación que debe existir entre participación y responsabilidad, Gento nos enseña la siguiente escala de participación.

## ESCALA DE PARTICIPACION

<b>DIRECCIÓN</b>				<b>PARTICIPACION</b>		
Información	Consulta	Propuesta	Delegación	Co decisión	Cogestión	Autogestión

“Paralelamente, la participación social y cultural se torna, también en diversificada y calificada” (Namo de Mello, 1993: 186); es decir las acciones y las distintas connotaciones que apunta esta autora se ven interpretados en su diversidad y en la valoración de lo propios sujetos de la participación.

### RELACIÓN ESCUELA-COMUNIDAD.

Si pudiéramos unir las dos tesis anteriores tendríamos que decir que el “escenario y los componentes de educación, de escuela y de comunidad se han transformado a tal velocidad que exigen mirar algunos de esos cuestionamientos que se han hecho en el pasado desde algunas teorías como la etnográfica” (Rockwell, 1986) a la manera de ver escuela y comunidad, y reconocer como hoy esas críticas adquieren una concreción mucho más profunda.

### LA PARTICIACIÓN POPULAR

El gran peligro que siempre existió al construir la idea de escuela y comunidad fue relacionarlos homogéneamente como si cada uno de los conceptos

encerraran realidades determinadas, muy en la visión sociológica de que podía determinarse geográfica y espacialmente el mundo de la comunidad.

Hoy la construcción del mundo simbólico ocupando el nuevo imaginario de los niños y los jóvenes nos llevan a que debemos abrirnos abandonando esta idea homogénea y urgiéndose la construcción de una concepción no estática y a histórica de estas relaciones.

Creo que también esta mirada homogénea ha llevado a hacer un juicio rápido sobre el fracaso escolar, en donde se ha venido planteando como el componente clave de la crisis la manera como uno de los dos, o la escuela o la comunidad, eran los causantes que aquejaban a la primera.

En ese sentido parece la disfuncionalidad de la comunidad, eran los causantes que aquejaban a la primera. En ese sentido aparece la disfuncionalidad de la comunidad y ella se hace presente más en la buena voluntad de las personas porque están buscando una comunidad que no existe y en ese sentido la disfuncionalidad es de que una vieja concepción no permite reconocer la manera como se cruzan las nuevas posibilidades de la comunidad.

## **¿QUIÉNES CONFORMAN LA COMUNIDAD EDUCATIVA?**

La forma que adopte una Comunidad Educativa depende de las organizaciones que la componen, de los acuerdos que logran entre ellas y de las condiciones socioculturales de cada región del país.

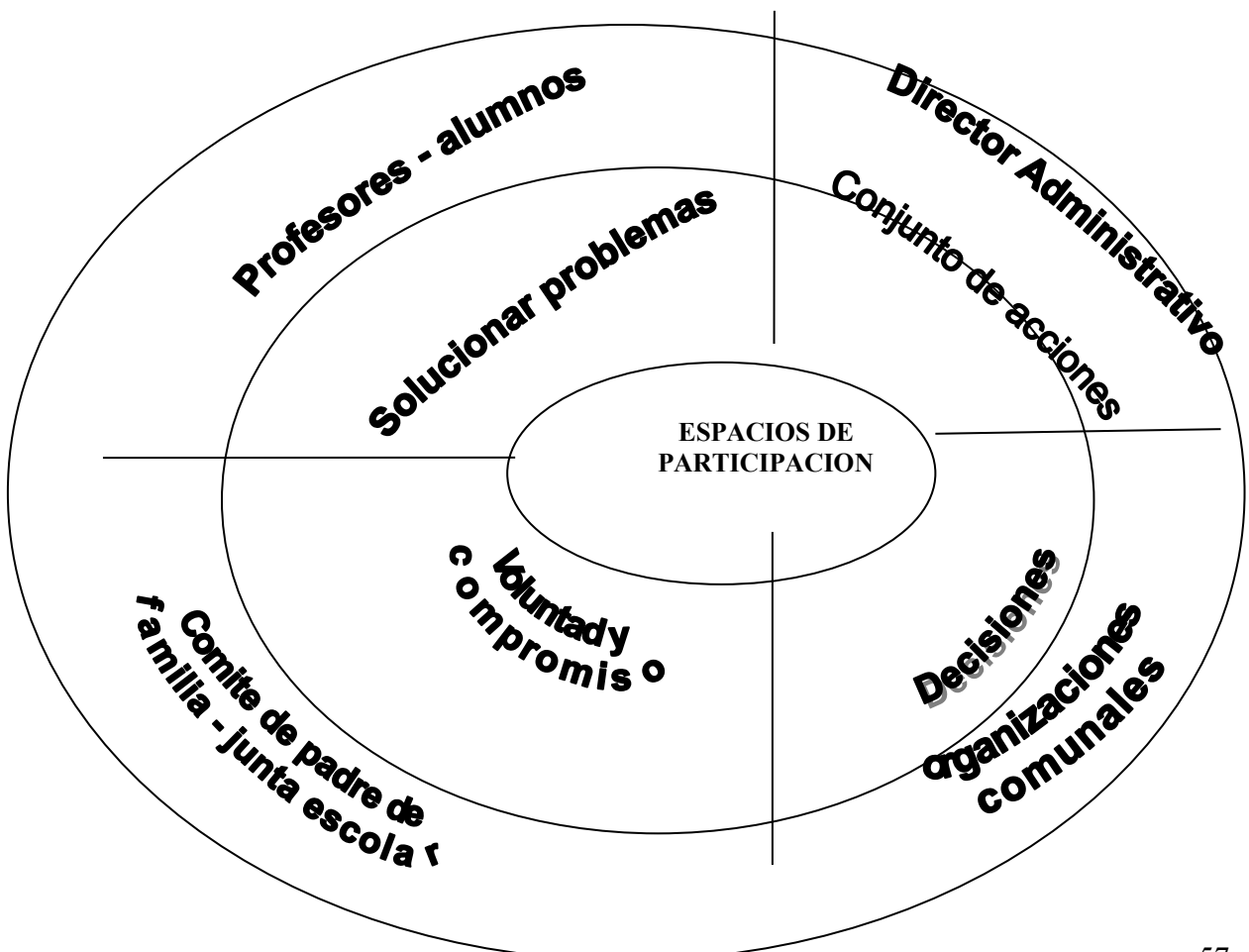
Los procedimientos a través de los cuales todas las personas participan en la educación están relacionados a la existencia de ciertas organizaciones que hacen posible una verdadera participación popular en educación.

El aspecto geográfico de participación está definido por los niveles de administración del Sistema Educativo Nacional, vale decir que la Unidad Educativa es el espacio básico de participación, que el núcleo es el espacio agregado de unidades educativas y el distrito, que por lo general corresponde a la jurisdicción municipal, es el espacio agregado de núcleos. Una Comunidad

Educativa puede estar compuesta principalmente por:

- Director.
- La Junta Educativa.
- El Consejo de Profesores.
- Las organizaciones de los alumnos.
- Representantes de la Comunidad.

## COMUNIDAD EDUCATIVA



## **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA**

### **Organización de los padres de familia de la comunidad, profesores y alumnos**

Los primeros responsables de la educación de los niños, en todas partes, son los padres de familia que pertenecen a una comunidad (campesina, indígena, o vecinal), y que a partir de la promulgación de la Ley de Participación Popular reciben el reconocimiento jurídico del Estado.

La participación de la comunidad y principalmente de los padres de familia en el quehacer educativo de la escuela es posiblemente mediante las Juntas y los Consejos Educativos.

### **Las Juntas Educativas**

Las Juntas Educativas son organizaciones de base donde participan las personas interesadas y designadas para la toma de decisiones en la Gestión Educativa, en el nivel que les corresponde, debiendo tomar en cuenta la representación equitativa de hombres y mujeres.

Las Juntas Educativas asumen la máxima responsabilidad de la participación popular en educación, en su correspondiente nivel sobre los establecimientos educativos que se encuentran en su territorio. Hay tres tipos de juntas de participación popular en educación.

## **La Junta Escolar**

Que esta conformada por representantes de cada comunidad (campesina, indígena o vecinal) para cada Unidad Educativa, según sus necesidades y costumbres. La junta escolar esta conformada por dos delegados de la organización comunal, un representante de los padres de familia, un delegado docente y otro de la organización estudiantil correspondiente. Pero también pueden participar otras personas interesadas en que mejore la educación.

Si un maestro o maestra es miembro de la comunidad, entonces puede ser parte de la Junta Escolar. Pero, los demás maestros que no forman parte de la comunidad pueden ser convocados por ésta para participar en las reuniones de las Juntas. La duración de la Junta Escolar es indefinida y sus miembros podrán ser renovados o ratificados periódicamente mediante acta escrita. La posición de los miembros de la Junta Escolar se hará en asamblea de la comunidad, que es la única instancia con poder de decisión para modificar la Junta Escolar. Luego la comunidad notificará los cambios a la Junta de Núcleo correspondiente si ya existiera.

Para nosotros, los maestros, es importante que en la comunidad donde trabajamos se organice la Junta Escolar para recibir continuo apoyo en todas las actividades de la unidad educativa.

## **Junta de Núcleo**

Es el órgano de participación correspondiente al Núcleo Educativo. Está conformada por un(a) representante de los padres de familia de cada Unidad Educativa perteneciente al núcleo, dos representantes de la Asociación de Comunidades de la Zona, un delegado de los docentes del núcleo y otro de la organización estudiantil correspondiente.

Su organización interna será determinada por sus miembros según sus necesidades y costumbres. La Junta de Núcleo es útil a cada maestro en tanto pueda ayudar a:

Identificar las necesidades básicas de aprendizaje del núcleo.

Definir las características socioculturales y socioeconómicas del núcleo.

Desarrollar las ramas completamente diversificadas.

### **La Junta Distrital**

Es el órgano de participación en educación correspondiente al Distrito de Educación o Municipio.

Esta conformada por un representante de los padres de familia de cada núcleo, dos representantes de cada una de las Asociaciones Comunitarias del Distrito, un representante del Comité de Vigilancia, un representante de los docentes del Distrito y otro de la organización estudiantil del mismo nivel. La Junta Distrital deberá resolver los posibles conflictos no solucionados en las Juntas de Núcleo de su ámbito respectivo.

### **¿Cómo se organizan los Profesores?**

Los profesores de cada Unidad Educativa se agrupan en un Consejo para reflexionar e intercambiar experiencias, para elaborar propuestas de carácter pedagógico y laboral, y analizar la calidad de su trabajo.

El Consejo de Profesores esta conformado por:

El director de la Unidad Educativa.

Los profesores.

Es importante señalar que no es necesario que la organización es dirigida por el director. La organización de profesores elegirá democráticamente a sus



representantes, tomando en cuenta criterios de calidad académica y vocación de servicio. Entre las actividades que podrán realizar están:

Investigar, reflexionar y analizar la práctica educativa.

Proponer metodologías y prácticas educativas innovadoras.

Planificar y organizar el trabajo de aula.

Participar en la planificación, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo.

Diseñar estrategias para asegurar la participación de los educados en el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Estimular la organización de los alumnos.

Informar, explicar y orientar a los padres sobre la educación de sus hijos.

Promover la participación de los padres en las decisiones de la unidad educativa.

### **¿Cómo se organizan los Alumnos?**

La organización estudiantil constituye una estrategia curricular que permite el desarrollo afectivo, social y moral de los niños, a través de situaciones vivenciales, cooperación, participación y democracia. Además, permite ejercer y reconocer el liderazgo, desarrollar capacidades de decisión y de acción autónoma.

La organización puede tener diferentes nombres, según los usos y costumbres de las diversas regiones del país, tales como: Gobierno Escolar, Gobierno Estudiantil, club Escolar, etc.

Cuando los alumnos se organizan para solucionar permanentemente necesidades y problemas de la escuela aprenden a conocer y cumplir sus deberes, como también ejercer sus derechos, ellos les permite afrontar con responsabilidad su rol de adulto en el futuro. Por eso, los maestros, debemos garantizar que la organización y participación de los alumnos en la vida escolar se activa y democrática. También se sugiere que la organización de los estudiantes pueda constituirse de la siguiente manera:

## **Asamblea General**

Como instancia máxima de decisión donde participan todos los alumnos de la unidad educativa en la planeación, ejecución y toma de decisiones de las acciones, planes y compromisos que se establezcan.

## **La Directiva de la Organización Estudiantil**

Que es el grupo de niños y niñas elegidas por votación secreta, directa y voluntaria para dirigir las actividades de los alumnos de la unidad educativa según la propuesta de plan presentada. La directiva puede estar compuesta por, presidente, vicepresidente, secretario de actas, de deportes, de hacienda o tesorero y otros que se requieran.

## **Comités de trabajo**

Son grupos de alumnos de diferentes grados o niveles de escolaridad coordinados por un líder, con la finalidad de realizar diversas actividades con la colaboración del maestro, autoridades educativas y comunidad en general.

Entre las actividades generales que podrían realizar están:

Participar en las reuniones de planificación y coordinación de actividades educativas y comunitarias, de manera conjunta con los representantes de los profesores, el director y la respectiva Junta Escolar.

Establecer acuerdos de trabajo con el resto de la comunidad educativa.

Proponer actividades pedagógicas curriculares y extracurriculares que mejore sus aprendizajes y por ende el funcionamiento de la unidad educativa.

Desarrollar la práctica de valores y hábitos positivos (veracidad, solidaridad, respeto mutuo y saber escuchar a los demás).

Recibir informes y tomar decisiones pro consenso o votación.

Participar en la evaluación de las actividades realizadas durante la gestión académica de manera conjunta.

Entre las actividades específicas que podrán realizar están:

Convocar a reuniones de coordinación y trabajo.

Manejo y cuidado de la higiene y la salud del aula.

Promoción de campañas ecológicas en la unidad educativa y la comunidad.

Promoción de actividades que faciliten en la obtención de medios y materiales educativos (libros, herramientas, utensilios, etc.)

Mejoramiento académico en el curso y la unidad educativa.

Mejoramiento de la disciplina estudiantil, del respeto a las normas escolares y el cumplimiento de todas las actividades individuales y grupales.

Mantenimiento del aula y de la unidad educativa en general.

Organización de las áreas de trabajo dentro y fuera del aula.

Actos culturales, recreativos, religiosos, etc.

Para estimular la marcha de la organización estudiantil, los profesores y los directores de las Unidades Educativas debemos apoyar su organización y funcionamiento, porque a partir de ello los estudiantes tendrán la oportunidad de demostrar sus capacidades y desarrollarlas.

En cuanto a su organización:

Orientando sobre lo que es la organización estudiantil, lo que busca, cómo se organiza, cómo está conformado y otros aspectos que se considere importantes.

Promoviendo la elección de una Directiva para la Organización estudiantil de la Unidad Educativa a inicios de cada gestión académica.

Dando la oportunidad para que los alumnos, de manera autónoma, se postulen a los cargos directivos de la organización estudiantil, vale decir, presidente, vicepresidente, secretario de actas y otros que se vea conveniente.

Siendo miembro del Comité Electoral que inscribe a los candidatos a ser directivos de la organización estudiantil y debiendo hacer cumplir los requisitos de inscripción. (Ej.: presentación de propuestas, a través de sencillos proyectos, de las actividades que realizan si son elegidos para los cargos de la organización estudiantil).

Promoviendo la organización de comités de trabajo.

En cuanto a su funcionamiento:

Orientando sobre las funciones que deben cumplir.

Guiando la elaboración del plan de trabajo, de seguimiento y evaluación.

Estimulando y apoyando las acciones en la perspectiva del mejoramiento de la calidad de la educación.

Participando en las reuniones que convoque la organización estudiantil.

Reconociendo la representatividad la organización estudiantil.

Las evaluaciones realizadas en las escuelas que han adoptado la organización estudiantil de manera integral muestran importantes logros en niñas y niños, especialmente en cuanto a su auto-concepto, autoestima, su comportamiento cívico-social y la equidad de género que asumen.

## **OBJETO Y ALCANCE DE LA LEY DE PARTICIPACIÓN POPULAR**

Los procesos de la participación popular, ejecución y evaluación en los espacios, momentos y mecanismos de toma de decisiones “tiene que ver con los procesos pedagógicos formativos” individualizados o colectivos de socialización (Fernández y Pérez, 1996: 68).

La Ley 1551 de Participación Popular fue promulgada el 20 de abril de 1994, y señala como uno de sus objetivos principales reconocer, promover y consolidar el proceso de participación popular, mediante la articulación de las comunidades indígenas, campesinas y urbanas, en la vida jurídica, política y económica del país.

Se propone que la sociedad civil sea la principal protagonista del desarrollo de su región, dándole potestades para que pueda elaborar planes de desarrollo local y ejecutarlos, para mejorar las condiciones de vida y eliminar la pobreza. Procure mejorar la calidad de vida hombre y mujer bolivianos, con una justa distribución y mejor administración de los recursos públicos.

Se plantea como meta fortalecer las instancias locales, los instrumentos políticos y económicos necesarios para perfeccionar la democracia, facilitando la participación ciudadana y garantizando la igualdad de oportunidades en los niveles de representación a mujeres y hombres del país (Título 1. Cap. 1)

Para lograr los objetivos propuestos, la Ley 1551 prevé lo siguiente:  
Reconocer personalidad jurídica a las Organizaciones Territoriales de Base, urbanas y rurales, y las relaciones con los órganos públicos.

Delimita como jurisdicción territorial del gobierno municipal a la sección de provincia. Amplia competencias e incrementa recursos a favor de los gobiernos municipales y les transfiere las infraestructuras físicas de educación, salud, deportes, caminos vecinales y micro riego, con la obligación de administrarlas, mantenerlas y renovarlas.

Establece el principio de distribución igualitaria por habitante de los recursos de coparticipación tributaria asignado y transferido a los departamentos, a través de los municipios y universidades correspondientes, buscando corregir los desequilibrios históricos existentes entre las áreas urbanas y rurales.

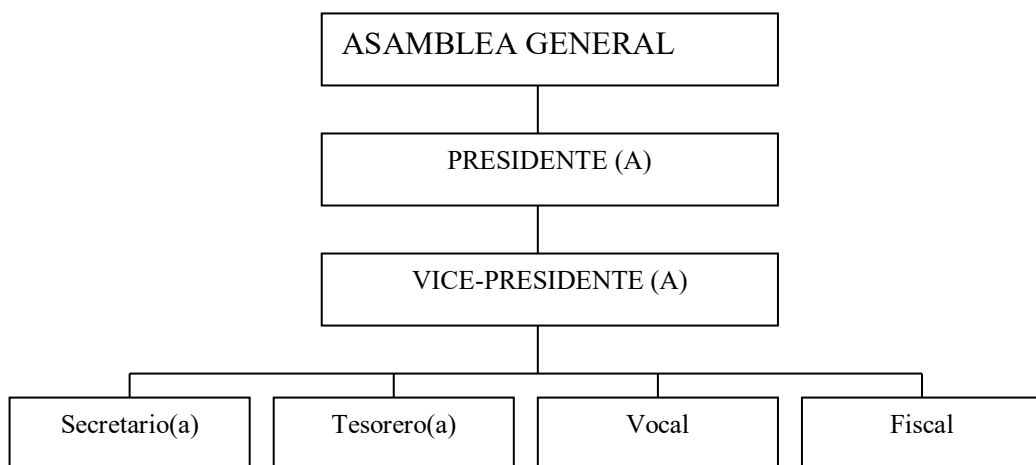
Reordena las atribuciones y competencias de los órganos públicos para que actúen en el marco de los derechos y deberes reconocidos en la presente ley.

## LA PARTICIPACIÓN POPULAR Y LA EDUCACIÓN

Los cambios estructurales propuestos por el modelo neoliberal configuran un modelo de desarrollo humano que se viabiliza mediante la ejecución de lo establecido en las cuatro leyes. Sin duda la participación popular y la Reforma Educativa son los instrumentos que se utilizan para lograr la equidad social que persigue el modelo.

Por este motivo, no se puede concebir cada una de las leyes en forma aislada, ya que no es posible lograr mejorar la calidad de vida sin la participación efectiva de la sociedad civil. Para esto se han careado las instancias de participación popular que garantizan dicha participación.

## ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN COMUNAL



## **La Junta Directiva**

Todas las organizaciones tienen una junta directiva que sirve para dirigir y gestionar la organización, acepta las decisiones de la asamblea general y busca la mejor forma de llevarlas a cabo. Además tiene que representar a la organización, firmando los documentos necesarios, etc.

La junta directiva esta formada por la presidenta o el presidente, la vicepresidente o vicepresidenta, el secretario o secretaria, la tesorera o tesorero, los vocales y la o el fiscal.

## **Presidente o Presidenta**

Es la persona que dirige la organización, la presenta frente a otras instituciones. Debe ser la elegida por los miembros de la organización de forma democrática. Es mejor que sea una persona que se haga entender fácilmente y en quien todas y todos confíen.

## **Vicepresidente o Vicepresidenta**

Hace las funciones de la presidenta o el presidente cuando no esta y además es la persona de mas confianza de la presidenta o presidente.

## **Secretaria o Secretario**

Lleva un control estricto de los acuerdos, las reuniones, los trámites a realizarse y las actividades programas por la comunidad. También tiene que controlar todos los documentos que sean de interés para la organización

comunitaria, anotar quienes asisten a las reuniones de la organización y llevar su registro en su libro de actas.

### **Tesorero o Tesorera**

Tiene la responsabilidad de controlar la gestión económica financiera, y también el control, ordenamiento y cobro de aportes económicos acordados en la asamblea.

### **Vocales**

Representante a los demás cargos cuando estos no están.

### **Fiscal**

Este cargo es muy importante para el grupo comunitario ya que es quien se encarga de vigilar, controlar, supervisar a cada miembro de la directiva para que no se cometa ninguna infracción ni desordenen la delegación de responsabilidades. Eso no quiere decir que tenga al poder.

La organización debe tener también una asamblea general, que esta formada por todos los miembros de la organización. La asamblea general vota y propone cambios, también elige a sus representantes de la junta directiva.

## **2.9 HERRAMIENTAS VIRTUALES DE APRENDIZAJE**

Para llevar a cabo un proceso de enseñanza-aprendizaje on-line es necesario un software que integre las principales herramientas que ofrece Internet y permita el desarrollo de cursos virtuales interactivos, la teleformación,



tutorización y seguimiento de los alumnos. Es decir, un entorno educativo flexible, intuitivo y amigable, donde los alumnos aprendan, compartan experiencias y conocimientos con el resto de la comunidad virtual a través de las distintas herramientas de comunicación, contenidos, evaluación y estudio que debe ofrecer. Un entorno virtual flexible será aquel que permita adaptarse a las necesidades de los alumnos y profesores (borrar, ocultar, adaptar las distintas herramientas que ofrece); intuitivo, con relación al aprendizaje, se facilitará al alumno: el acceso a material didáctico dinámico e interactivo; el contacto con el resto de los compañeros del curso –profesores, tutores y estudiantes; la realización de tareas de trabajo individual y en grupo que favorezcan el aprendizaje; la organización y la planificación del estudio, la consulta de dudas y el intercambio de información. Por último, señalar que este medio deberá proporcionar a la práctica docente apoyo para: la adaptación de materiales didácticos a la Red, la dinamización del aula virtual, y el seguimiento de los alumnos y la intercomunicación.

### **2.9.1. PLATAFORMA EDUCACIONAL – LMS**

Las plataformas educativas son herramientas integradas que se utilizan para la creación, gestión y distribución de formación a través de la Web. Es decir, son aplicaciones para la creación de entornos de enseñanza-aprendizaje, integrando materiales didácticos y herramientas de comunicación, colaboración y gestión educativas.

El principal objetivo del LMS es la gestión del estudiante, la evolución de sus estudios y el rendimiento a través de las actividades que desarrolla. La utilización de una plataforma integrada permite la creación y gestión de cursos completos para la Web sin que sea necesario conocimientos profundos de programación o de diseño gráfico.

El acceso al material didáctico (textos, gráficos o incluso vídeos con información del profesor) combina diferentes opciones de interacción y retroalimentación, tales como videoconferencia, correo electrónico, foros de discusión, chats, etc.,

The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer browser window with the address bar displaying <http://virtual.usalesiana.edu.bo/diplomados/>. The page title is "Portal - USB" and it shows "Usuarios conectados: 0".

The main content area features a photograph of a building with the text "DIPLOMADO VIRTUAL" overlaid. Below the image, the text reads: "Bienvenidos al Diplomado Virtual", "DIPLOMADO VIRTUAL EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA", and "TESIS DE GRADO Lic. Pablo Aranda".

On the right side, there is a login form with the following fields and buttons:

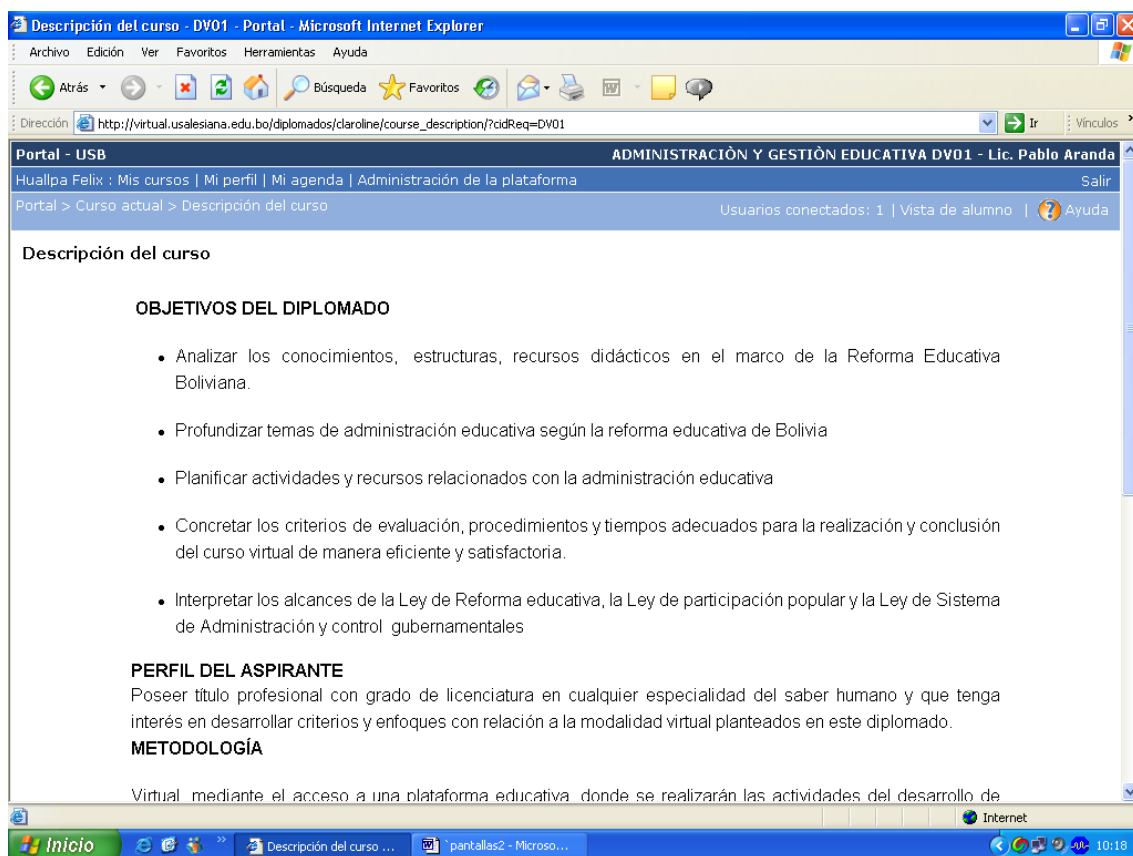
- Language dropdown: Español
- Nombre de usuario:
- Contraseña:
- OK button
- Olvidé mi contraseña link
- General section: Universidad Salesiana de Bolivia
- INICIO DE ACTIVIDADES: Iniciaremos el diplomado virtual en administración y Gestión educativa

Below the main content, there is a "Categoría" section with a list of subjects:

- Psicología Organizacional
- Planificación educativa
- Gestión administrativa
- Gestión Curricular
- Evaluación Institucional

To the right of this list, it says "Plan Bienio" and "Inscripciones Abril 2006".

At the bottom of the page, it states "Administrador de la plataforma : Huallpa Félix" and "Basado en Dokeos 1.6.2 © 2006".



## 2.10 LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

### - Foro:

Por definición los foros académicos propician mecanismos de participación a través de discusiones que si bien se valen de los argumentos y reflexiones planteadas por los participantes, deben conducir hacia un diálogo pragmático donde la intención última no es persuadir al interlocutor, sino más bien indagar y utilizar el diálogo para el intercambio de pensamientos, ideas y enfoques variados sobre el tema que se esté discutiendo.

En los foros académicos deben quedar expresadas las elaboraciones que conducen al conocimiento.

Estos foros deben admitir y promover la expresión de inquietudes que permitan identificar y proponer categorías para la discusión, valorando o acreditando

diferentes propuestas, con el fin de fortalecer y fomentar la capacidad argumentativa y reflexiva de los participantes.

Foros - DV01 - Portal - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Dirección <http://virtual.usalesiana.edu.bo/diplomados/daroline/phpbb/index.php?cidReq=DV01>

Portal - USB ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA DV01 - Lic. Pablo Aranda

Hualpa Felix : Mis cursos | Mi perfil | Mi agenda | Administración de la plataforma Salir

Portal > Curso actual > Foros Usuarios conectados: 1 | Vista de alumno | Ayuda

### Foros

[Administración del foro](#)

Particpe de los Foros... Gracias

[✎](#) [✕](#)

#### Principal

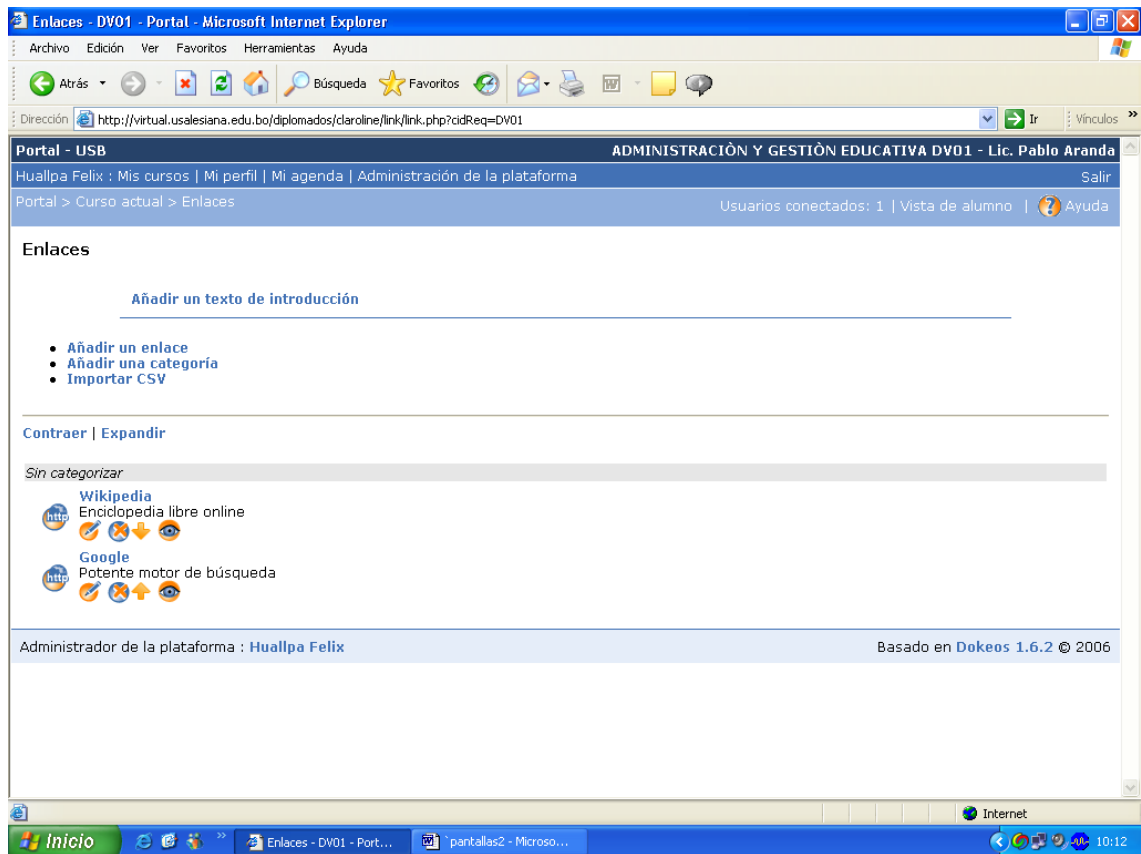
Foro	Temas	Mensajes	Ultimo Mensaje
<b>¿QUIÉNES CONFORMAN LA COMUNIDAD EDUCATIVA?</b> La forma que adopte una Comunidad Educativa depende de las organizaciones que la componente, de los acuerdos que logran entre ellas y de las condiciones socioculturales de cada región del país.	2	2	2006-03-29 16:57

[Administración del foro](#)

Copyright © 2000 - 2001 The phpBB Group

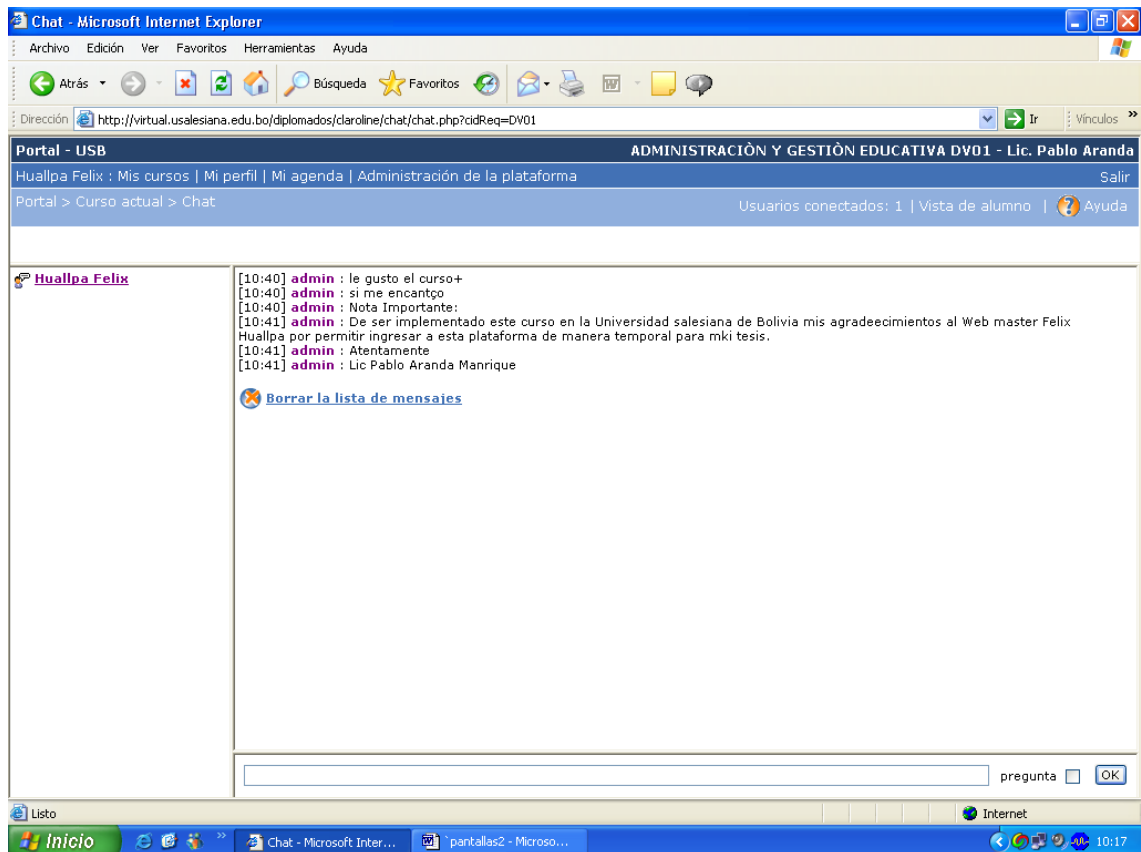
Administrador de la plataforma : [Hualpa Felix](#) Basado en Dokeos 1.6.2 © 2006

Inicio Foros - DV01 - Portal ... pantallas2 - Microso... Internet 10:11



## Chat

Es un espacio de tutoría dirigida a la cual un alumno llega con un tema previamente preparado para ello se establece un horario de trabajo o bien se define chats abiertos diarios , a los cuales los alumnos acceden libremente en el Chat se dispone herramientas para que el profesor pueda utilizar planillas y gráficos para explicar dudas de los participantes.



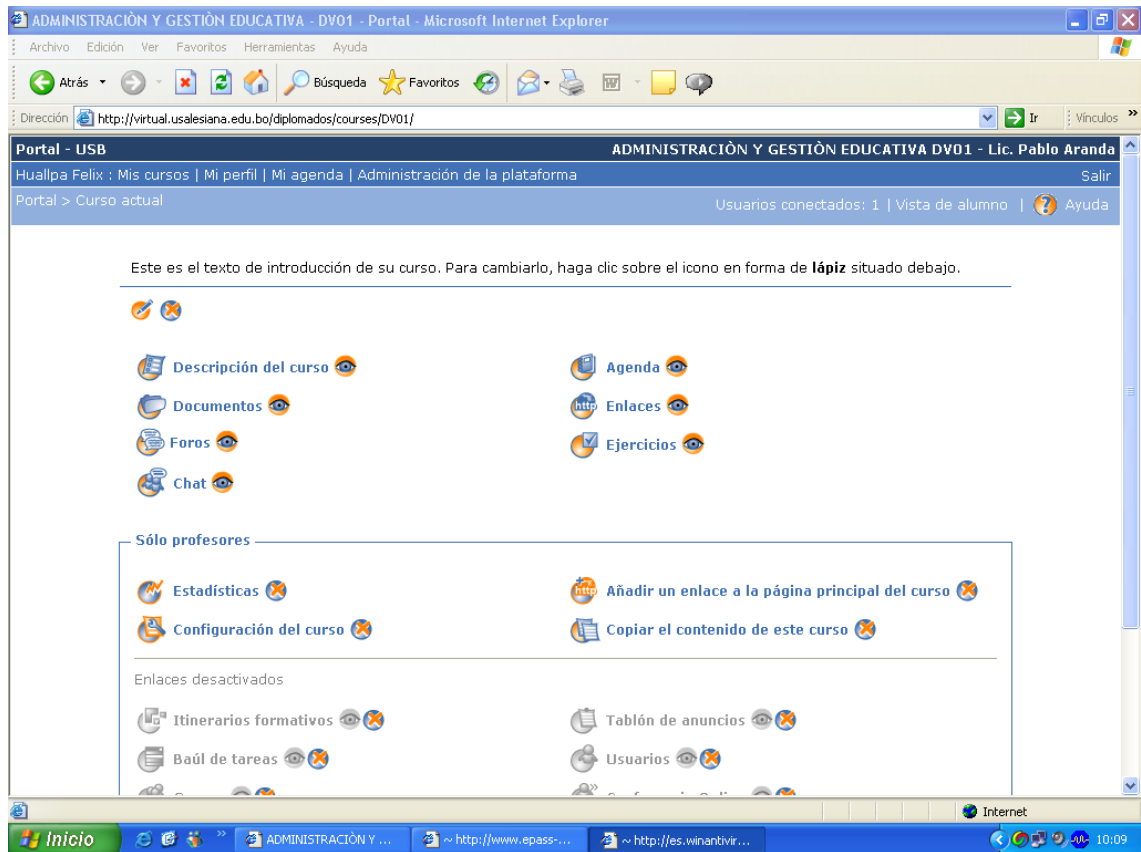
## E-Mail

En muchos aspectos, el Correo Electrónico o E-Mail (Electronic Mail) es similar al Correo Postal. Al igual que éste, el Correo Electrónico se utiliza para enviar cartas u otra información a gente conocida.

Sin embargo, el Correo Electrónico, en lugar de ser repartido a domicilio por un servicio postal (o sea, un cartero) que invierte días para llegar a su destino, se envía a través de una red de ordenadores (servidores) al ordenador (PC) que utiliza la persona a quien va dirigido, invirtiendo sólo segundos o minutos para ello.

Utilizar el Correo Electrónico supone exactamente los mismos tres pasos que para el Correo Postal: (1) Escribir el texto del mensaje electrónico en el

ordenador, (2) Incluir la dirección de correo electrónica de la persona a quien va dirigido, y (3) Enviar el mensaje.



## - Cronograma

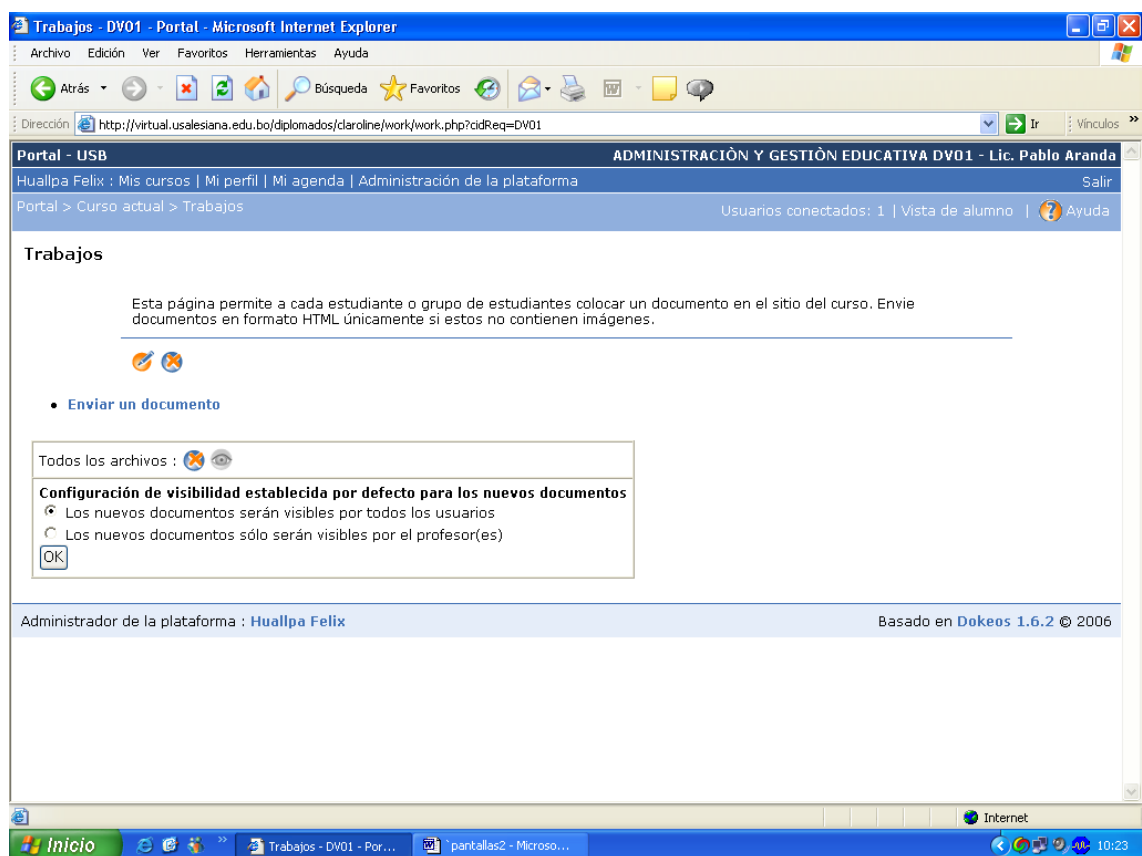
Conformado por los 56 días calendario, (8 semanas x 7 días/semana) que dura el desarrollo completo de las actividades de aprendizaje (Trabajos Individuales, colaborativos, y complementarios).

es el número de días calendario que requiere el aprendiente para desarrollar el Tiempo de la Agenda, que como mínimo podrá ser la mitad del Tiempo Cronológico de duración ordinaria establecido para el desarrollo, es decir cuatro (4) semanas ó 28 días calendario por Módulo, y como máximo diez (10) semanas ó 70 días calendario por Módulo.

## 2.11 Actividades a ser realizadas durante el diplomado

El curso se desarrollará bajo la modalidad a distancia, lo que comprende una serie de implicancias propias de esta modalidad:

- Materiales especialmente elaborados y diseñados para el estudio independiente.
- Tutorías presenciales no obligatorias.
- Tutorías virtuales permanentes.



## Sistema de tutoría

Ocupa un lugar privilegiado en toda propuesta de Educación a Distancia tanto la calidad de los materiales como la estructura del sistema tutorial deben ser objeto de un serio estudio para lograr una clara definición y efectivo funcionamiento en la práctica.

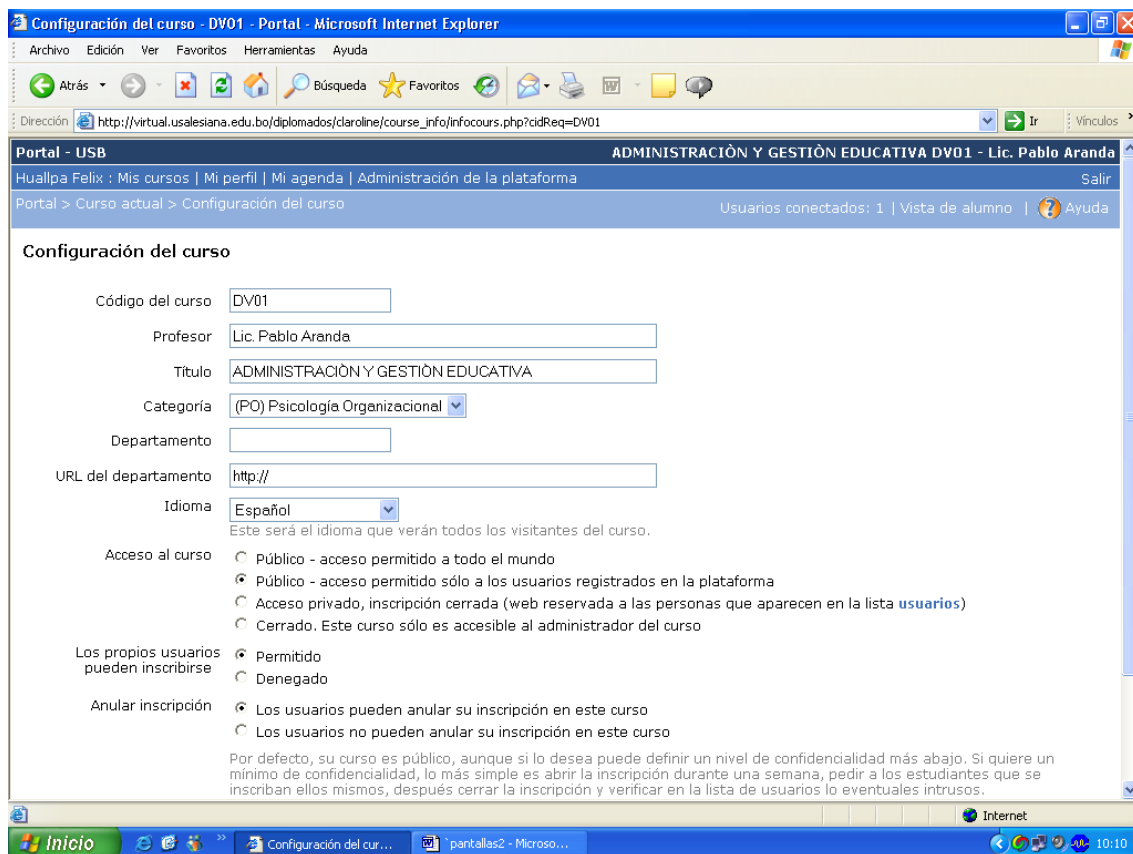


El tutor es el nexo interactuante entre la oferta académica y los alumnos, capaz de captar las expectativas, necesidades, intereses y reacciones y de intervenir en el proceso de retroalimentación académica y pedagógica. Antes que un profesor, en el sentido tradicional de la educación presencial, es un orientador, un apoyo o facilitador de los aprendizajes de los estudiantes.

Debería poseer o desarrollar a través de la capacitación cierto número de habilidades y conocimientos específicos para el manejo de las diferentes formas de comunicación que utiliza la modalidad a distancia.

En la medida en que él mismo haya tenido la experiencia de estudiar a distancia, podrá comprender mejor su rol, así como el del estudiante.

The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer browser window displaying a web portal. The address bar shows the URL: <http://virtual.usalesiana.edu.bo/diplomados/claroline/announcements/announcements.php?id=>. The page title is "Anuncios - DV01 - Portal - Microsoft Internet Explorer". The browser's menu bar includes "Archivo", "Edición", "Ver", "Favoritos", "Herramientas", and "Ayuda". The toolbar contains icons for "Atrás", "Búsqueda", "Favoritos", and "Ir". The page content is titled "Anuncios" and includes a sub-header "Añadir un texto de introducción". On the left side, there are links for "Añadir un anuncio" and "Borrar todos los anuncios". Below these links, it says "Este es un anuncio de ejemplo". The main content area displays two announcements. The first announcement is titled "El anuncio ha sido añadido" and was published on "Jueves 06 Abril de 2006". It includes the text: "IMPORTANTE: El día MARTES 25 de abril a horas 15:00 se procederá a la defensa de la tesis 'Diplomado en Administración y gestión Educativa' una experiencia nueva en tema virtual diseñada por el Lic. Pablo Aranda Manrique con el apoyo de la Plataforma de la U.S.B. en la persona del Web Master Felix Huallpa. Lic. Pablo Aranda Manrique". The second announcement is titled "Este es un anuncio de ejemplo" and was published on "Miércoles 29 Marzo de 2006". It includes the text: "Esto es un ejemplo de anuncio a todos los usuarios de su curso." The footer of the page indicates "Administrador de la plataforma : Huallpa Felix" and "Basado en Dokeos 1.6.2 © 2006". The Windows taskbar at the bottom shows the "Inicio" button and several open applications, including "Anuncios - DV01 - Por..." and "pantallas2 - Microso...". The system clock shows "10:21".



## 2.11.1 CARGA HORARIA Y DURACIÓN DEL DIPLOMADO

El presente diplomado tiene una carga horaria de 240 horas, la duración es de 6 meses.

## CAPÍTULO III

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con el presente trabajo se puede llegar a la conclusión de que la gestión y administración educativa impartida con al modalidad virtual y a distancia se convierte en una herramienta de aprendizaje de gran utilidad para quienes están ocupados en el quehacer educativo.

Al llegar a los niveles de dirección de escuelas, unidades educativas institutos superiores y universidades se ejerce una acción hacia toda la sociedad, se desarrolla un pensamiento crítico para la participación ciudadana.

De esta manera hemos respondido al planteamiento de políticas educativas que invitan a la formación de recursos humanos o trabajadores de la educación de sectores que no tienen acceso o si lo tienen con dificultad a sistemas presenciales.

Por razones de tiempo y espacio en la capacitación de recursos humanos nuestro programa de post grado de modalidad virtual cumple con los parámetros requeridos para la liderización de niveles directivos.

Este trabajo al contar con herramientas de discusión, aporte y participación como ser foros y Chat invitan al estudiante a programar su actividad en relación a los tiempos dedicados al estudio a distancia, estos instrumentos democratizan la participación y quedan registrados como experiencias en la formación recursos humanos para la educación.

La conceptualización de contenidos inherentes a la gestión y administración educativa se hace mas significativa en cuanto llegan al estudiante de golpe, constantemente y organizadamente, cumpliendo la función que exige la instrucción que hace énfasis en el aprendizaje de constructor propios de la materia estudiada.

Las herramientas como el foro y el Chat permiten un intercambio de experiencias de los usuarios que cuentan ya con experiencias significativas en el campo de la educación escolar y superior es en esta experiencia que se puede apreciar el dominio de procedimientos que contrastados con la conceptualización son complementarios.

Es evidente que el manejo de conceptos y procedimientos invitan a tener hábitos propios de la administración y gestión educativa ya que mediante de los testimonios que se dan en foros y Chat los usuarios que aprenden estos programas viven la riqueza y la experiencia d el otro que en un afán de aprender a aprender refuerzan con sus testimonios lo aprendido.

El proceso de aprendizaje que ofrece el Modelo Pedagógico innovador del, soportado por su propia plataforma tecnológica, se desarrolla dentro de un Aula Virtual cuyo concepto focal es el Módulo o asignatura (curso) del plan de estudios del programa académico.

El Módulo se compone de títulos, capítulos o segmentos que desarrollan, articuladamente, los temas de una materia de conocimiento que aprende el alumno.

El uso de la plataforma y la familiarización con la misma es tanto para la función del administrador en este caso mi persona, como para el tutor una experiencia educativa que proporciona grandes frutos en esta nueva modalidad que para Bolivia es un gigante paso en términos del quehacer educativo.

Se ha cumplido con el objetivo de proporcionar un curso planificado en términos de educación virtual y su aplicación dependerá en mayor grado del uso de la plataforma diseñada y la pagina es:

**<http://virtual.usalesiana.edu.bo/diplomados/index.php>**

## BIBLIOGRAFÍA

- ✚ REPÚBLICA DE BOLIVIA, Reforma Educativa, 1994.
- ✚ REPÚBLICA DE BOLIVIA, Ley de Participación Popular
- ✚ Benno Sander, **Gestão da educação na América Latina: Construção e reconstrução do chone cimentó** (Campinas, SP: Editora Autores Associados, Coleção Educação Contemporânea, 1995)
- ✚ B. Sander, **Gestión educativa en América Latina: Construcción y reconstrucción del conocimiento**, (Buenos Aires: Editorial Troquel, 1996)
- ✚ B. Sander, **Educational Management in Latin América: Construction and Reconstruction of Knowledge** (Washington, DC: Organization of American States, 1996).
- ✚ Christopher Pollit, “¿Qué es calidad de los servicios públicos?”, **Pobreza: Un tema impostergable**, Ed. Bernardo Kliksberg (México: Fondo de Cultura Económica, 1993): 293-306.
- ✚ A. A. Gentili y Tomás Tadeu da Silva, org., **Neoliberalismo, qualidade total e educação** (Petrópolis: Vozes, 1994).
- ✚ Bernardo Kliksberg, ed., **Pobreza: Un tema impostergable** (México: Fondo de Cultura Económica, 1993): 91-108, 239-306 y 353-368.
- ✚ Ernesto Schiefelbein, “La investigación sobre calidad de la enseñanza en América Latina”, **La Educación**, XXVIII. 96 (1984): 88-116
- ✚ E. Schiefelbein, “Estrategias para elevar la calidad de la educación”, **La Educación** XXXVIII. 117 (1994): 1-18.
- ✚ José Dias Sobrinho, org., **Avaliação institucional da UNICAMP**, (Campinas: SP, Universidade de Campinas, 1994)
- ✚ Carlos Marquis, org., **Evaluación universitaria en el Mercosur** (Buenos Aires: Ministerio de Cultura y Educación, 1994)
- ✚ José Joaquín Bruner, **Evaluación de la calidad académica en perspectiva internacional comparada** (Santiago: FLACSO, 1992);

- ✚ Simón Schwartzman, “La calidad de la educación superior en América Latina,” **Calidad, eficiencia y equidad en la educación superior colombiana**, (Bogotá:ICFES 1990);
- ✚ Antonio Amorim, **Avaliação institucional da Universidade** (São Paulo: Cortez Editora, 1992);
- ✚ Juan Carlos Tedesco, **El desafío educativo: Calidad y democracia** (Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano, 1987).
- ✚ Inés Aguerrondo, “La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación”, **La Educación**, XXXVII. 116 (1993): 563.
- ✚ Cecilia Braslavsky y Guillermina Tiramonti, **Conducción educativa y calidad de la enseñanza media** (Buenos Aires: FLACSO/Miño y Dávila Editores, 1990).
- ✚ Graciela Frigerio y Margarita Poggi, **Las instituciones educativas, cara y ceca: Elementos para su gestión** (Buenos Aires: Editorial Troquel, 1994): 91.
- ✚ Sylvia Schmelkes, **Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas** (Washington, DC,: Organización de los Estados Americanos, 1994).
- ✚ Braslavsky y Tiramonti, **Conducción educativa y calidad de la enseñanza media** (Buenos Aires: FLCSO/Miño y Dávila Editores, 1990): 176.
- ✚ Jacques Hallack, **Managing Schools for Educational Quality and Equity: Finding the Proper Mix to Make it Work** (París: UNESCO, IPE, 1992).
- ✚ CEPAL y UNESCO, **Educación y conocimiento: Eje de la transformación productiva con equidad** (Santiago: OREALC, 1992).