

UNIVERSIDAD AMAZONICA DE PANDO

DIRECCIÓN DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGISTER SCIENTIARUM EN PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

TITULO

**“LIDERAZGO DEMOCRÁTICO
UNA VÍA ALTERNA PARA LAS FUNCIONES GERENCIALES
DE LOS DIRECTORES DEL ÁREA SOCIAL DE LA
UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO”**

POSTULANTE : LIC. WALTER CRUZ GUTIERREZ

TUTOR : RAÚL GUSTAVO EIDD AYALA PH.D.

LA PAZ – BOLIVIA

2013

DEDICATORIA

A mi querida familia, a mis hijos Frank Walker, Luz Belén y a mi esposa Wilma, que tuvieron tolerancia en el proceso de este trabajo; a mi Querida madre Victoria; quienes de manera incondicional y Constante aliento, y apoyo moral me brindaron en toda la etapa de mi formación profesional para seguir adelante

Atentamente

Lic. Walter Cruz Gutiérrez

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado la vida y a mi compañero y amigo René Lucas Llapacu Carrillo y a los facilitadores de la Universidad Amazónica de Pando 'UAP', quienes con sus conocimientos y enseñanzas me orientaron a crecer como persona y como profesional.

De manera particular a Dr. MSc. Ramiro Mariscal Q. por su orientación y aliento en la elaboración de la tesis, para que se haga una realidad.

Atentamente

Lic. Walter Cruz Gutiérrez

RESUMEN

El trabajo de investigación científica ha considerado abordar el tema de, El liderazgo democrático una vía alterna para cumplir las funciones gerenciales de forma eficiente de los directores de área social de la Universidad Pública de El Alto, va dirigida al tipo de liderazgo que practican los directores de las carreras de área. Porque en ellos recae la mayor responsabilidad del éxito o fracaso de la administración, el propósito es elevar la calidad educativa. La investigación deja abierto el debate y la necesidad de conocer con mayor profundidad las diferentes teorías sobre el tipo de liderazgo en el proceso de Gerencia educativa y la calidad de gestión académica de las carreras con su fundamentación teórica. El trabajo de investigación está organizado en seis capítulos: El primer capítulo, está referido al planteamiento del problema, descripción del problema, formulación del problema como el liderazgo democrático será una vía alterna para cumplir las funciones gerenciales de forma eficiente de los directores del área social de la Universidad Pública de El Alto; el objetivo es proponer un modelo de liderazgo democrático como una vía alterna para cumplir eficientemente las funciones gerenciales de los directores de área social, de la Universidad Pública de El Alto. alcances y limitaciones del trabajo y la justificación. El segundo capítulo, da conocer la fundamentación teórica que sintetiza las principales teorías de liderazgo y tipos de liderazgo, administración y administración educativa. El tercer capítulo trata de la metodología de la investigación, el tipo de estudio, formulación de hipótesis, determinación de variables y operacionalización, la población y muestra. El cuarto capítulo, describe y demuestra la interpretación y el análisis de los resultados obtenidos de los estudiantes, docentes y administrativos. El quinto capítulo, describe la propuesta de modelo de liderazgo democrático para los directores de área social. El sexto capítulo, presenta las conclusiones y recomendaciones más pertinentes de acuerdo a los resultados que se arribaron con el presente trabajo de campo.

INDICE

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

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema	4
1.1. Descripción del problema.....	5
1.2. Formulación del problema.....	6
1.3. Problemas específicos.....	6
1.4. Objetivos de la investigación.....	8
1.4.1. Objetivo general.	8
1.4.2. Objetivos específicos	8
1.5. Alcances y limitaciones	9
1.6. Justificación	9

CAPITULO II

FUNDAMENTACION TEORICA

2.1. Marco histórico Referencial	11
2.1.1. Antecedentes históricos de UPEA. , historia de Administración educativa	12
2.2. Marco conceptual	13
2.2.1. Conceptualización de administración educativa.....	13
2.2.2. Conceptualización de gerencia educativa.....	14
2.2.3. Conceptualización de líder	14
2.2.4. Conceptualización de liderazgo.....	15
2.2.5. Relaciones humanas.	15
2.2.6. Relaciones públicas	16
2.2.7. Gestión educativa	16
2.3. Marco disciplinar	17
2.3.1. Teorías del liderazgo.	17

2.3.1.1. Teoría de los Sistemas de Likert.....	17
2.3.1.2. Teorías de Liderazgo basado en el uso de autoridad.....	19
2.3.1.3. Enfoques situacionales o de contingencia	20
2.3.1.4. Eficacia del liderazgo con enfoque camino meta	20
2.3.1.5. Nuevos Enfoques de liderazgo	22
2.3.1.5.1. El liderazgo de la desintegración	22
2.3.1.5.2. El liderazgo del proceso de integración.....	23
2.3.1.5.3. El liderazgo de hoy y del futuro	25
2.3.1.5.4. Los líderes en acción.	29
2.3.1.6. Un nuevo paradigma del liderazgo.....	33
2.3.2. Liderazgo.	34
2.3.3. Importancia del Liderazgo.....	36
2.3.4. Componentes del liderazgo	36
2.3.5. Estilos de liderazgo	38
2.4. Factores que permiten desarrollar un estilo de liderazgo	40
2.4.1. Comportamiento institucional	40
2.4.2. Comportamiento humano	40
2.4.3. Cultura organizacional	42
2.4.4. Clima organizacional.....	43
2.4.5. Comunicación.....	45
2.4.6. Nivel de motivación.....	46
2.4.7. Las relaciones humanas y relaciones públicas	47
2.4.8. Relacionarse es Fundamental para los líderes.	49
2.5. Teorías de administración.....	50
2.5.1. Administración científica	51
2.5.2. Funciones de los gerentes	52
2.6. Administración educativa	53
2.6.1. Tipos de administración educativa	56
2.6.2. Métodos y estilos de la administración.....	60
2.6.3. El liderazgo educacional.....	61
2.6.4. Gestión Educativa.....	63

2.6.5. Administración y gestión educativa.....	65
2.6.6. Criterios para la Administración Educativa	66
2.6.7. El director gerente	67
2.6.8. Perfil del director líder.....	69
2.6.9. Funciones de la administración educativa	72

CAPITULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Metodología.....	83
3.1.1. Método de investigación.....	83
3.1.2. Tipo de estudio	84
3.1.3. Diseño de la investigación.....	84
3.1.4.Área de investigación	85
3.2. Planteamiento de la Hipótesis.....	85
3.3. Definición de variables.....	86
3.3.1. Variable independiente	86
3.3.2 Variable dependiente	87
3.4. Operacionalización de variables	87
3.5. Universo o población de estudio	88
3.5.1. Población	88
3.6. Muestra	89
3.6.1. Determinamos la muestra por estratificación de docentes	91
3.6.2. Determinación de la muestra por estratificación de estudiantes.....	93
3.7 Técnicas e instrumentos.....	93
3.7.1 Diferencia entre la técnica e instrumentos.....	94
3.7.2. Técnicas	94
3.7.3. Instrumentos.	95

CAPITULO IV
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis de los instrumentos aplicados a docentes y estudiantes	97
4.2. Interpretación y análisis de los resultados de las entrevistas aplicados a Directores y administrativos.....	112

CAPITULO V
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Desarrollo de la investigación	127
---	-----

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

6.1. Propuesta de modelo de liderazgo democrático para directores del área social de la UPEA.....	129
--	-----

CAPITULO VII
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	133
5.2. Recomendación	136
Bibliografía	138
Anexos	

INTRODUCCIÓN

El proceso administrativo en la educación superior, se ejerce en procura de que la sociedad cuente con recursos profesionales calificados, que estén sólidamente formados para dar solución a los problemas científicos y tecnológicos que le atingen, es así que: la educación misma puede considerarse un proceso que proporciona a los estudiantes ciertas habilidades, conocimientos y actitudes para que puedan vivir y producir en nuestra sociedad

En la actualidad los directores, dentro de nuestra realidad administrativa, no despliegan un esfuerzo sistematizado orgánico y persistente para desarrollar un proceso administrativo real de innovaciones y mejoramiento de la práctica gerencial; siguen conformes con la tradicional de mando de arriba para debajo de manera vertical, por contrapartida los docentes y estudiantes tampoco asumen sus funciones y responsabilidades de una administración democrática, horizontal, limitándose a delegar toda función administrativa a los directores de carrera.

Para responder a estos desafíos, el presente trabajo de investigación científica ha considerado abordar el tema de, **El liderazgo democrático una vía alterna para cumplir las funciones gerenciales de forma eficiente de los directores de área social de la Universidad Pública de El Alto**, donde el líder democrático comprometido con la institución, comunidad universitaria, aplica los nuevos paradigmas administrativas de acuerdo al contexto o realidad de nuestro Estado Plurinacional y el bienestar de toda la comunidad universitaria en su conjunto.

De esta manera la investigación va dirigida al tipo de liderazgo que practican los directores de las carreras de área social (**Sociología, Lingüística, Trabajo Social, Ciencias de Desarrollo, Comunicación Social, Ciencias de la Educación, Historia, Derecho**) de la Universidad Pública de El Alto; Porque creemos que en ellos recae la mayor responsabilidad del éxito o fracaso de la administración, el propósito es elevar la calidad educativa.

La presente investigación científica, pretende dejar establecido el nuevo rol del líder de hoy y de futuro en función a nuevas paradigmas educativos.

Por consiguiente esta investigación no sólo se ha limitado a analizar los tipos de liderazgo (autoritario, democrático y liberal – laissez Faire), sino otras formas de liderazgo de servicio participativo basado en nuevos enfoque o paradigmas.

Con este trabajo de investigación se pretende dejar abierto el debate y la necesidad de conocer con mayor profundidad las diferentes teorías sobre el tipo de liderazgo en el proceso de Gerencia educativa y la calidad de gestión académica de las carreras con su fundamentación teórica.

Para su mejor administración lógica el trabajo de investigación se ha organizado en seis capítulos.

El primer capítulo, está referido al planteamiento del problema, descripción del problema, formulación del problema, interrogantes de la investigación, formulación de objetivos, alcances y limitaciones del trabajo y la justificación.

El segundo capítulo, da conocer la fundamentación teórica que se constituye en el sustento teórico-conceptual; el mismo que sintetiza las principales teorías de liderazgo y tipos de liderazgo, administración y administración educativa; dando una visión global, gradual y pertinente, a tomar en cuenta en las organizaciones de docentes y estudiantes.

El tercer capítulo, está constituido por la metodología de la investigación como. El tipo de estudio, formulación de hipótesis, determinación de variables y operacionalización de la misma, también están la población y muestra de estudio; y no se podía prescindir de técnicas e instrumentos para ejecutar el trabajo de investigación.

El cuarto capítulo, describe y demuestra la interpretación y el análisis de los resultados obtenidos de los estudiantes, docentes y administrativos de las ocho carreras del área social

de la Universidad Pública de El Alto, mediante la tabla de frecuencias y gráficos llegando a comprobar la hipótesis formulada.

El quinto capítulo, describe la propuesta de modelo de liderazgo democrático para los directores de área social.

El sexto capítulo, presenta las conclusiones del tema investigado, y a partir del mismo se realiza las recomendaciones más pertinentes de acuerdo a los resultados que se arribaron con el presente trabajo de campo.

En este sentido, se recomienda a los lectores de las diferentes carreras como estudiantes, profesionales docentes, gerentes administrativos, investigar las teorías sobre cualidades del liderazgo de servicio o participativo, que se viene practicando en las grandes organizaciones sociales, instituciones públicas y privadas. Para descubrir el nuevo aporte de este nuevo enfoque y las desventajas que acarrea la práctica de un liderazgo tradicional basado en el “yo” o el empoderamiento de algunos gerentes en cuanto a la administración.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Esta investigación está focalizada en la Universidad Pública de la ciudad de El Alto. Los directores de área social tienen dificultades en el proceso administrativo, que comprende ocho carreras como ser: Ciencias de la Educación, Ciencias del Desarrollo, Comunicación Social, Derecho, Historia, Lingüística e Idiomas, Sociología, Trabajo Social.

Donde los directores deberían demostrar la capacidad del liderazgo democrático para el desarrollo del proceso administrativo de las carreras de área social, a la falta de esta situación desempeñan sus funciones gerenciales con dificultad, porque no establecen el liderazgo democrático, para llevar a práctica cuando tienen que planificar, organizar, integrar al personal, dirigir y controlar.

Donde los directores consideran que administrar es sinónimo de liderazgo, por tal razón no les interesa desarrollar o apropiarse de un liderazgo democrático, ya que en los enfoques actuales del administrador, el liderazgo es un factor indispensable para cumplir a cabalidad los objetivos propuestos por la institución.

Los gerentes educativos de las carreras de área social minimizan sus funciones administrativas, solo se preocupan por velar la asistencia de los docentes y administrativos, hacer cumplir las normas, sanciones y cumplir con algunos trámites exigidos por sus superiores, dejando de lado el apoyo curricular pedagógico, el de mantener motivado al personal, la interacción, crear un clima institucional acogedor y la fluidez de comunicación con sus subalternos.

Por otro lado, ejercen una gerencia vertical en el proceso administrativo en las direcciones de área social, donde las decisiones son tomadas autoritariamente por el director, sin el consenso y la participación del estamento estudiantil y estamento

docente, creando de esta manera un clima desfavorable, el cual influye en el bajo rendimiento del proceso educativo.

El liderazgo educacional de hoy debe orientarse a la transmisión de valores socio-culturales y, a la vez, ir creando una nueva cultura educacional. Debe hacer de la dirección una tarea donde todos se vean reflejados desde las concepciones estratégicas más generales hasta la toma de decisiones.

En la Universidad Pública de El Alto, en las carreras de área social. El líder educacional de hoy debe transformar su institución, para acercar las principales decisiones, dando confianza para recibir más confianza a las bases. Es así, que se plantea la propuesta para que los líderes deban practicar el liderazgo democrático participativo mediante las relaciones humanas en el proceso administrativo, donde están los docentes, estudiantes, para desarrollar conocimientos, actitudes y prácticas positivas en los mismos. La forma de administración que practican los directores es un problema que hasta el momento no ha sido tratado o entendido de manera adecuada y de manera permanente, sin embargo está presente en la forma de administrar en las diferentes carreras de área social de la Universidad Pública de El Alto.

1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La finalidad de esta investigación es contribuir a cambiar la mentalidad que tienen los directores de área social para lograr un liderazgo democrático y adquirir nuevas paradigmas en el proceso de administración.

Los directores poco o nada han desarrollado el liderazgo democrático en el proceso administrativo, creyendo que es suficiente ser licenciado y autocalificándose que son aptos para cumplir las tareas gerenciales.

En la actualidad lamentablemente los cargos directivos se han convertido en cargos políticos de los gobiernos de turno, soslayando la capacidad de liderazgo para ser director, continuando con la monotonía de dirigir por dirigir sin desarrollar políticas, planes, y programas innovadoras que fortalezcan las carreras de área social.

Cada administración de carrera es diferente por características particulares que presenta cada una de ellas, de acuerdo a las entrevistas realizadas tanto a los docentes y estudiantes indican que para llegar al cargo de gerente realizan ciertos acuerdos previos con centros de estudiantes y algunos grupos de docentes los cuales van desempeñando como equipos de campaña y/o grupos de choque, estos pactos dificultan el desarrollo de la gestión administrativa, porque no establecen el liderazgo democrático, frente a las carreras de área social y la comunidad universitaria en el proceso de planificación, organización, integración del personal, dirigir y controlar.

De acuerdo a las observaciones realizadas los directores consideran que administrar es similar al liderazgo, por eso no les interesa desarrollar o apropiarse de un liderazgo democrático, ya que en los enfoques actuales del gerente administrador, el liderazgo es un factor indispensable para cumplir a los objetivos propuestos en las diferentes carreras.

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

Por las consideraciones anteriormente señaladas, se formula el siguiente problema de investigación:

¿El liderazgo democrático será una vía alterna para cumplir las funciones gerenciales de forma eficiente de los directores del área social de la Universidad Pública de El Alto?

1.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

1. ¿Cómo establecer el liderazgo que practican los directores en las diferentes direcciones del área social en el marco de las funciones gerenciales?
2. ¿De qué manera se identifica las prácticas gerenciales de los directores en el proceso administrativo, en las carreras de área social de la Universidad Pública de El Alto?
3. ¿En qué medida influye el liderazgo democrático de los directores, en las funciones gerenciales del proceso administrativo en las diferentes carreras de área social de la Universidad Pública El Alto?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Un objetivo es un enunciado que expresa los resultados que se pretenden alcanzar al finalizar de la investigación, entre las características que necesita cubrir se encuentran: debe ser factible y mensurable (Rojas, 1980). La importancia de los objetivos de la investigación radica en que sirve para indicar la dirección de la investigación.

Podemos determinar que, “el objetivo es la aspiración del propósito, él para qué se desarrolla la investigación; es decir, lo que nos proponemos a llevar a cabo dicha investigación y de esta manera se proyecta el estado deseado que se quiere alcanzar”. Chuquimia R. (2001:59)

En el presente trabajo de investigación se formula los siguientes objetivos:

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de liderazgo democrático como una vía alterna para cumplir eficientemente las funciones gerenciales de los directores de área social, de la Universidad Pública de El Alto.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer el liderazgo democrático en los directores del área social en las funciones gerenciales.
- Identificar las prácticas gerenciales existentes en el proceso administrativo de las carreras de área social de la Universidad Pública de El Alto.
- Explicar la influencia del liderazgo democrático en las funciones gerenciales del proceso administrativo en las diferentes carreras de área social.
- Proponer el liderazgo gerencial democrático para el proceso administrativo en las diferentes carreras de área social de la Universidad Pública de El Alto.

1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

El objeto de estudio de esta investigación es determinar, cuál es el tipo de liderazgo que practican los directores del área social, en el proceso de las funciones de gerencia en las diferentes direcciones de cada carrera de la Universidad Pública de El Alto, ya que los datos obtenidos y los resultados, puede servir de indicadores para las demás carreras.

A partir de este estudio se conocerá el tipo de liderazgo en las funciones gerenciales del proceso administrativo y esto permitirá que los gerentes se organicen mejor, para orientar hacia el camino de la excelencia en la gestión educativa.

El alcance, esta investigación se realizó en las carreras de área social de la Universidad Pública de El Alto. Ubicada en la zona Villa Esperanza, Provincia Murillo de la ciudad de El Alto, departamento de La Paz.

Durante la gestión de 2012.

El trabajo tuvo limitaciones, en cuanto al tiempo, materiales de apoyo, la disponibilidad de tiempo de los directores, el acceso a las diferentes carreras de área social son ocho carreras (Sociología, Lingüística, Trabajo Social, Ciencias de Desarrollo, Comunicación Social, Ciencias de la Educación, Historia, Derecho). De las veintiún carreras que tiene la Universidad Pública de El Alto.

1.5. JUSTIFICACIÓN

El liderazgo tiene diferentes significados para distintos autores. Para Harry Truman, antiguo presidente estadounidense, decía “que el liderazgo es la capacidad de hacer que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta y que les guste” Koontz. (2009:440). El liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo. Las personas deben ser alentadas a desarrollar, no sólo con disposición a trabajar, sino a hacerlo con celo y confianza. El celo es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo.

Los líderes actúan para ayudar a un grupo a alcanzar los objetivos a partir de sus capacidades. No se colocan detrás de un grupo para impulsar; se colocan ante el grupo para facilitar el progreso, el logro de las metas organizacionales. “Los líderes ven hacia el futuro; inspiran a los miembros de la organización, trazan la visión de las organizaciones, deben vivir y cimentar valores, ya sea por preocupación por empleados y clientes”. Koontz (2009:441). Plantea cuatro componentes: primero, la capacidad de utilizar el poder con efectividad y de manera responsable; segundo, la capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones; tercero, la

capacidad de inspirar a los seguidores; cuarto, la capacidad de actuar de una manera que desarrolle un clima organizacional que conduzca a responder motivaciones.

La tarea de los gerentes es utilizar las funciones gerenciales de planear, organizar, integración de personal, dirigir y controlar como un marco para organizar el conocimiento gerencial. Donde la comunicación es esencial para todas las fases del proceso gerencial por dos motivos: primero, integra las funciones gerenciales. De igual modo, el liderazgo efectivo y la creación de un ambiente que conduzca a la motivación dependen de la comunicación; segundo, el propósito del sistema de comunicación es enlazar la empresa con el ambiente externo, donde están muchos de los reclamantes.

Por esta razón el presente trabajo de investigación es conveniente hacerlo, porque en ella se demostrará la influencia del liderazgo de los gerentes en el proceso administrativo de las direcciones de las carreras de la universidad.

La investigación tiene relevancia social, porque aportará a que los administradores educativos desarrollen un estilo de liderazgo democrático; para que las funciones administrativas sean cumplidas con eficacia, eficiencia, por ende mejorar la calidad administrativa.

El presente trabajo beneficiará a todas las carreras de área social de la universidad Pública de El Alto, de la ciudad de El Alto; además, puede extenderse a las demás carreras de la universidad, y porque no decirlo a todas las universidades a nivel nacional, que puede contribuir a un acertado desenvolvimiento de los gerentes en las funciones administrativas de una institución y /o carreras.

En cuanto a la implicación práctica, el estudio pretende mejorar las funciones del director en las actividades administrativas, en las diferentes carreras y que permitirá satisfacer las expectativas de los estudiantes/as, personal docente, administrativos, y a la sociedad en su conjunto.

También coadyuvará para que el Director sea un líder, motivador, creativo, reflexivo y tenga habilidades y destrezas de liderazgo en la administración, acorde a los nuevos enfoques gerenciales para alcanzar los objetivos de la carrera.

En el marco teórico se considerará los nuevos enfoques o teorías de liderazgo y administración en la práctica educativa, sustentados con los términos de gestión y gerencia, de acuerdo al marco legal de la Ley Educativa 070. También se describirá con amplitud las funciones administrativas del director que cumpla con eficiencia, eficacia y pertinencia.

CAPITULO II

FUNDAMENTACION TEORICA

2.1. MARCO HISTÓRICO- REFERENCIAL

2.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE UPEA

Los pueblos y naciones originarias y sectores populares desde el siglo XV hasta el siglo XX lucharon por su propia autodeterminación en contra la discriminación social, explotación económica y dominación política de carácter colonial capitalista e imperialista. El pueblo alteño, heredero de esta lucha, tomó medidas de hecho para recuperar los recursos naturales, así como lograr la formación académica y científica de su juventud, derrotando a la opresión y al poder político imperialista. En la actualidad, la nación aymara y el pueblo de El Alto se ha constituido en el referente de la transformación nacional.

En este contexto “la UPEA fue creada mediante Ley N^a 2112 de fecha 5 de Septiembre del 2000 como Universidad Pública, sin respetar las disposiciones de la constitución Política del Estado en sus artículos 185 a 187 y 189” E.O. de UPEA (2008:5)

Sin embargo para consolidarse como una Universidad Autónoma demandó de profesionales y estudiantes con un alto grado de conciencia revolucionaria quienes se enfrentaron al poder político de entonces. Posteriormente, “mediante Ley 2556 de fecha 12 de Noviembre de 2003 se le concede plena Autonomía Universitaria” (Idem.2008:5). Así la universidad se movilizó junto a su pueblo con valor y coraje hasta lograr la expulsión del gobierno neoliberal, lo cual posibilitó la agenda de octubre, y la elección de un gobierno popular indígena y la instalación de la Asamblea Constituyente. Bajo estos antecedentes la Universidad continuará con esa herencia revolucionaria.

2.1.2. HISTORIA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

La administración educativa evolucionó rápidamente en estas últimas décadas, donde distintos autores han demostrado, con fundadas razones, que la eficiencia administrativa es un factor determinante para el logro de los objetivos institucionales. Porque la administración educativa es un proceso dinámico y evolutivo, de grandes aspiraciones y fines que adaptan continuamente a las condiciones políticas, socioculturales, económicas y tecnológicas.

Sin embargo, es necesario conocer con cierta profundidad los conceptos sobre la administración educativa, citando a diferentes autores:

Podemos analizar las diferentes concepciones sobre este tema en discusión, según este autor “la administración significa hoy en día un progreso de la optimización del tiempo, recursos, energías y fines institucionales, para prestar un servicio o producir un bien que satisfaga las necesidades de los usuarios a quienes la institución tiene que servir satisfactoriamente”. ARANA (1998:29)

Si interpretamos la cita, nos hace notar que la administración educativa es una forma de dar servicio y ello implica que el director sea un líder como gerente, cuya responsabilidad es lograr el desarrollo y calidad educativa; para atender las necesidades y expectativas de los educandos que desean estudiar logrando su desarrollo humano.

Para Idalberto Ch., la “administración puede considerarse como un proceso de planificación, organización, ejecución, control y evaluación, en función de objetivos previstos con el fin primordial de satisfacer las necesidades de los individuos y la colectividad a través de diversos servicios”. Chiavenato (1997:13),

Esta definición resalta los cinco elementos que son: la planificación, organización, ejecución, control y evaluación; que debe tomar en cuenta un administrador de una institución educativa, en función a los objetivos previstos,

para satisfacer las necesidades de las personas. Por otro lado se refiere a la colectividad como un grupo de individuos que actúan integralmente para lograr los objetivos propuestos, por lo que la gestión administrativa se resume a una actividad de coordinación, donde los docentes y estudiantes cumplan una misión específica, ejerciten derechos y contraigan obligaciones y unifiquen esfuerzos a fin de obtener el máximo beneficio para la institución.

También se puede definir como la “administración de la educación es un proceso concebido para integrar y coordinar actividades especializadas e interdependientes, en busca del cumplimiento de los objetivos de la institución educativa”. Romero, Díaz (1993)

En este entendido la administración no se puede considerar como un fin de sí mismo, al contrario, es un medio que cada día adquiere mayor importancia para lograr los objetivos educativos, dada la complejidad de las organizaciones modernas y los avances tecnológicos que inciden en su funcionamiento administrativo.

La administración educativa al igual que la administración en otras áreas de la actividad humana, actúan integralmente

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Conceptualización de Administración Educativa

Existen varios conceptos acerca de la administración, como consecuencia del adelanto de la ciencia y tecnología así como de las variables socio culturales, económicas, políticas y morales que se presentan y orientan los actos administrativos. Siendo la literatura muy rica en definiciones, tomaremos como base los siguientes conceptos:

Según, Federico Winslow, “la administración es la ciencia que mira el logro de la máxima prosperidad de patrones y empleados”. Taylor (1911)

Este autor indica que “la administración es la doctrina y el arte de gobernar empresas de todo tipo mediante actividades de previsión, organización, dirección, coordinación y control”. , Henry Fayol (1916)

Según el autor, “Consideran que la administración es un sistema ideológico y de principios, para realizar las cosas por medio de las personas”. Harold Koontz y Cyril O’ Donnell (1961).

La administración “es el proceso de planear, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos para lograr los objetivos organizacionales establecidos”. Stoner, James y Freeman, Edward (1995)

Según las concepciones anteriores por considerar a la administración como ciencia, doctrina, sistema de principios, doctrina y arte, proceso, etc., como sostienen algunos autores, la administración “es eso y mucho más” de ahí que ninguna definición es aceptada en forma unánime. Sin pretender establecer una en particular y en base a las ideas expuestas definimos a la administración como ciencia social compuesta de principios normas, procesos, técnicas, orientadas a dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización a fin de lograr un propósito común de obtener una máxima producción con un mínimo esfuerzo, para alcanzar metas establecidas.

2.2.2. Conceptualización de Gerencia Educativa

Los conceptos de dirección, administración y gerencia, se integran indistintamente en el accionar del directivo. Aunque etimológicamente se puede establecer una diferencia, ya que administrar significa “servir a...” y gerencia significa “dirigir hacia...”, estos términos se complementan; para que la administración también sea gerencia

La gerencia se concibe con más jerarquía de director, pero sin divorciarla de la administración, que permite garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

2.2.3. Conceptualización de Líder

Para entender mejor conceptualizamos, el líder es la persona que por sus cualidades, al margen de su posición social, cargo o función, tiene la capacidad de persuadir o dirigir a otros.

También podemos decir que “el líder de hoy del futuro se centrará en el cómo ser: cómo perfeccionar la calidad, el carácter, la manera de pensar, los valores, los principios y la valentía”. Drucker Peter (s/f: 153),

El líder que se centra en el cómo ser, sabe que las personas son el activo más importante de la organización, y en la palabra, el comportamiento y las relaciones demuestra esta filosofía de gran comportamiento y las relaciones demuestra esa filosofía de gran influencia. Este líder prohibió hace mucho tiempo la jerarquía y, haciendo intervenir a muchas cabezas y manos, creó una nueva clase de estructura. El nuevo diseño sacó a las personas de las casillas de la antigua jerarquía y las trasladó a un sistema más circular, flexible y fluido que presagiaba la liberación del espíritu y empeño humanos

2.2.4. Conceptualización de Liderazgo

El liderazgo es la acción de mover a la gente en una dirección por medio no coercitivo. El caso de la administración educativa se constituye en la función de conducir, guiar, dirigir a los colaboradores sobre la base de la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales preestablecidos.

En el nuevo paradigma del liderazgo, el verdadero líder es aquel que tiene la humildad de aceptar principios y el valor de alinearse con ellos, lo que exige un gran sacrificio personal. De humildad, valentía y sacrificio procede la persona íntegra.

2.2.5. Relaciones Humanas.

Son las que establecen los seres humanos en la convivencia con sus semejantes, donde se establece contacto con otro ser humano, se inician las relaciones humanas.

Es el conjunto de principios que gobiernan las relaciones entre los individuos como "Reglas de Oro", que solucionan caso todos los problemas humanos. Son las normas y reglas que regulan la intervención, para el logro de buenas relaciones, obrero- patronal ó bien se les confunde la administración de personal.

Son las normas y hábitos que nos convierten en personas útiles y agradables a nuestros semejantes, representando todo acto de comprensión, o de servicios, en un motivo de satisfacción para quien lo práctica.

2.2.6. Relaciones Públicas

Es la función gerencial que evalúa actitudes públicas identifica las políticas y procedimientos de un individuo o una organización con el interés público, y lleva a cabo un programa de acción para conseguir la aceptación y entendimientos públicos. Son aquellas que buscan crear una relación cordial en permanente comunicación. Crean actitud favorable a la institución, es decir crean una buena imagen institucional.

Este tipo de relación pretende el desarrollo de una opinión pública favorable hacia una institución social, económica o política. Por lo que podemos decir que las Relaciones Públicas persiguen no persuadir sino "Intercomunicar", intervenir en un interés significativo para un público o comunidad.

2.2.7. Gestión Educativa

Tratar el tema de gestión, es difícil y complejo; difícil porque, tiene diversos enfoques y complejo porque, involucra diversos componentes que la conforman. Por lo tanto Juan Alberto Gallegos Álvarez (1999:223), precisa en forma general como institucional, a partir de una base teórica, donde el sustantivo es, homogeneizar criterios, con el fin de establecer un marco conceptual definido para

el manejo y aplicación del proceso educativo, de la que comprende: GESTIÓN, técnicamente se entiende como el conjunto de operaciones y actividades de producción de los recursos (medios) para lograr los propósitos establecidos (fines).

Gestión educativa, está constituida por el conjunto de operaciones, actividades y criterios de conducción del proceso educativo, que son necesarios para lograr los objetivos educativos.

2.3. MARCO DISCIPLINAR

2.3.1. TEORÍAS DEL LIDERAZGO.

Hay varias teorías al estudio de liderazgo, uno de los ellos es la teoría de contingencia

2.3.1.1. Teoría de los Sistemas de Likert

“El profesor Rensis Likert y sus colaboradores de la Universidad de Michigan han estudiado los patrones y estilos de líderes y administradores durante tres décadas”. Según, Koontz, Hárold (1998:295-296). A lo largo de estas investigaciones, han desarrollado algunas ideas y enfoques importantes para comprender la conducta del liderazgo. Así, Likert considera que el administrador eficaz es aquel intensamente orientado hacia los subordinados y que se apoya en la comunicación para mantener en funcionamiento, como una unidad, a todas las divisiones de la organización. Todos los miembros del grupo, incluyendo al administrador o líder, asumen una actitud de mutuo respaldo en la que comparten entre las necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas comunes. Puesto que este sistema resulta atractivo para las motivaciones humanas. Likert lo contempla como la forma más eficaz de dirigir a un grupo, bajo cuatro sistemas de administración:

- **El sistema “explorador- autoritario”**; sus administradores son en extremo autocráticos, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y el castigo y sólo ocasionalmente con recompensas, mantienen comunicación descendente y limitan la toma de decisiones a la alta dirección.

- **El sistema “benevolente-autoritario”**; sus administradores tienen cierto grado de seguridad y confianza en sus subordinados, motivan con recompensas y en algunas ocasiones con temor y castigos, permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten alguna delegación de la toma de decisiones pero con estricto control de políticas.

- **El sistema “consultivo”**. Los administradores en este sistema tienen mucha seguridad y confianza, pero no total, en los subordinados, por lo general tratan de utilizar las ideas y las opiniones de éstos, motivan mediante recompensas y ocasionalmente aplican algún castigo; además, como ascendente, asumen políticas amplias y toman decisiones generales en la cima mientras permiten que las decisiones operativas se tomen en niveles inferiores y actúan como consultores en otros asuntos.

- **El sistema “grupo participativo”**. Los administradores de este sistema tienen una confianza y seguridad absoluta en los subordinados en todos los asuntos; siempre obtienen sus ideas y opiniones, las utiliza en forma constructiva. También conceden recompensas económicas con base en la participación en el grupo y el involucramiento de éste en tareas tales como fijar metas y evaluar el avance hacia las mismas. Practican una comunicación descendente, ascendente y horizontal, alientan la toma de decisiones con la participación activa de los miembros de la institución u organización.

Likert, en sus investigaciones encontró que los administradores que aplicaban este sistema, tenían mayor éxito como líderes. Más aún, observó que los departamentos y las compañías administradas mediante este enfoque eran más eficaces en la fijación de metas y en su logro y que, por lo general, ostentaban mayor productividad. Atribuyó este éxito, principalmente, al grado de participación y al significativo apoyo que recibían los subordinados.

2.3.1.2. Teorías de Liderazgo basado en el uso de autoridad

El presente estudio se basa fundamentalmente en los estilos que tienen su origen en la forma en que los líderes utilizan su autoridad.

Las teorías que estudian en términos de estilo de comportamiento del líder en relación con sus subordinados, es como líder orienta su autoridad. Mientras que en el enfoque de los rasgos se refiere a lo que el líder es, el enfoque basado en el uso de autoridad a lo que el líder hace, a su estilo de comportamiento para realizar el liderazgo.

Los estilos de liderazgo los clasificaron con base en la forma en que los líderes utilizan su autoridad. Se consideraba que los líderes aplicaban tres estilos básicos, que son:

- **El líder autocrático**, ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener y conceder recompensas y castigos.
- **El líder democrático participativo**, consulta con los subordinados sobre las acciones, con el cual se propone y fomenta la participación de los mismos. Este tipo de líder oscila entre la persona que no toma acción alguna sin la participación de los subordinados y aquel que toma las decisiones pero consulta con los subalternos antes de hacerlo.

- **El líder liberal o de rienda suelta**, utiliza muy poco su poder, ya que otorga a los subordinados un alto grado de independencia operativa. Estos líderes dependen en gran parte de los subordinados para establecer sus propias metas y los medios para lograrlas y piensan que su papel es apoyar las operaciones de los seguidores al proporcionarles información y actuando principalmente como un contacto con el medio externo del grupo.

2.3.1.3. Enfoques situacionales o de contingencia

Estas teorías buscan explicar el liderazgo dentro de un contexto mucho más amplio que las anteriores teorías. Mientras que las teorías de los rasgos de personalidad son muy simples y limitadas, las teorías sobre los estilos de liderazgo basados en el uso de la autoridad no consideran variables situacionales importantes que no pueden pasar desapercibidos.

Se ha realizado un gran número de estudios con base en la premisa de que el liderazgo resulta fuertemente afectado por la situación de la que surge y en la que opera el líder. Que éste es un enfoque persuasivo lo demuestra la elección de Hitler en Alemania en la década de 1930, el ascenso de Mussolini en Italia, el surgimiento de Franklin Delano Roosevelt en la gran depresión de la década de 1930 en estados Unidos y la aparición de Mao Tse-Tung en China, en el periodo posterior a la segunda Guerra Mundial. Este enfoque sobre el liderazgo reconoce que existe una interrelación entre el grupo y el líder. Respalda la teoría del seguidor, en el sentido de que las personas tienden a seguir a quienes perciben que les ofrece los medios para lograr sus deseos personales. Por lo tanto, el líder es la persona que reconoce estos deseos y realiza ciertas actividades o emprende determinados programas diseñados para cumplirlos.

Por eso, esta teoría parte del principio de que no existe un único estilo o característica válido para toda y cualquier situación, o sea, cada tipo de

situación requiere un tipo de liderazgo para lograr eficacia y efectividad en el logro de los objetivos. De este modo, el verdadero líder es el que es capaz de ajustarse a un grupo particular de personas en condiciones extremadamente variadas de acuerdo al contexto y tiempo.

2.3.1.4. Eficacia del liderazgo con enfoque camino meta

La teoría del camino-meta sugiere que la principal función del líder es clarificar y fijar metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para lograrlas y eliminar obstáculos. Los partidarios de este enfoque han estudiado el liderazgo en diversas situaciones. Como lo afirmó Robert House, la teoría se basa en diversas teorías motivacionales y de otras investigaciones de liderazgo.

En lugar de afirmar que existe una manera ideal de dirigir, esta teoría sugiere que el estilo apropiado depende de la situación. Las situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los empleados y quizá se requiera un estilo más orientado hacia la tarea. En otras palabras, cuando los seguidores se sienten confundidos, el líder debe decirles qué tienen que hacer y mostrarles una ruta clara hacia las metas.

La teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisface a los subordinados en la medida en que la consideran como una fuente de satisfacción. Otra propuesta de la teoría es que la conducta del líder aumenta el esfuerzo de los seguidores, es decir, es motivadora, siempre que:

1. haga depender la satisfacción de las necesidades de los seguidores del desempeño eficaz.
2. la conducta mejore el ambiente de los seguidores a través del entrenamiento, la dirección, el respaldo y las recompensas.

La clave de la teoría es que el líder influye en la ruta entre la conducta y las metas. Por lo el autor dice (Ibidem 1998: 550-551), "El líder puede hacerlo mediante la definición de los puestos y funciones para realizar las tareas, eliminación de los obstáculos para el desempeño, obtención de ayuda de los miembros del grupo para fijar las metas, estímulo de la cohesión del esfuerzo del grupo, impulso de las oportunidades para la satisfacción personal en el desempeño del trabajo, reducción de las tensiones y los controles externos, clarificación de perspectivas realización de muchas actividades que satisfagan las expectativas del personal"

2.3.1.5. Nuevos Enfoques de liderazgo

2.3.1.5.1. El liderazgo de la desintegración

Mientras pasan los tiempos surgen otras teorías que emerge de las experiencias, en las cuales surge el liderazgo como factor de desintegración, que ejercer con propósitos de ambición de poder y egoísmo para conducir la vida de los seguidores al odio y la destrucción, generando un clima de inestabilidad institucional.

Según el módulo de Liderazgo de la Universidad Americana (3-12), Los estilos de liderazgos que llevan a este proceso de desintegración son el líder autoritario, el líder paternalista el líder liberal, el manipulador y el líder que lo sabe todo.

- El líder autoritario, es aquel que usa la fuerza para hacerse obedecer. Se caracteriza por mandar y por ser obedecido sólo por temor.

Este tipo de líder raras veces es seguido por su capacidad de liderar, más bien es odiado y obedecido por miedo a sufrir represalias que pudiera tomar en caso de ser desobedecido.

Las consecuencias del ejercicio del liderazgo autoritario son catastróficas, porque, los seguidores de este líder son, generalmente, sumisos y manifiestan un conformismo que anule completamente su creatividad.

Por ejemplo, en la universidad un docente autoritario mantendrá la disciplina usando la fuerza y el castigo con lo cual generará un ambiente de conformismo y temor que anulará la individualidad y la creatividad de estudiantes.

- El líder paternalista, tiene complejo de superioridad y a la vez actúa con mucha benevolencia, como un padre sobre protector, procurando que todos sus seguidores estén bien y aparentemente pretende tomar en cuenta a los demás; sin embargo, siempre él decide lo que se debe hacer y cómo hacerlo, sin tomar en cuenta a los demás.

Las consecuencias del ejercicio de este tipo de liderazgo están a la vista, porque los seguidores de éste casi nunca llegarán a conocer sus verdaderas capacidades, ni serán sometidos a verdaderos retos que les permitan desarrollar sus iniciativas y creatividades, debido a que el líder paternalista siempre mantendrá un ambiente de comodidad y conformidad por ser el padre bondadoso y sabe lo que les conviene a todos

- El líder manipulador, es otro estilo decadente que ejerce autoridad a través de la manipulación. Este líder conoce las debilidades de los

demás y aprovecha esta situación para manipularles y hacerse obedecer.

- El líder que lo sabe todo, ejerce autoridad por mayor grado de estudio, mayor experiencia o en general por mayor conocimiento, dicha preparación la utiliza como arma en contra de sus subordinados.

2.3.1.5.2. El liderazgo del proceso de integración

En este enfoque están aquellos líderes que practican, el liderazgo de servicio, liderazgo moral o liderazgo participativo es el liderazgo necesario para consolidar el proceso de integración y que insta a la práctica del diario vivir.

Este tipo de líder es alguien que identifica y satisface las legítimas necesidades de su gente y quita todo obstáculo para que puedan servir al cliente. (Ibidem:14-17), “el liderazgo así concebido va mucho más allá del aprendizaje de métodos y técnicas de organización y mando, tiene que ver con una profunda convicción de que sólo puede ser parte de la minoría creativa aquel que se decide a serlo. Esa decisión tiene que ver con la práctica diaria de una vida dedicada a ser cada vez más y trascender las pequeñas limitaciones que nos arrastran hacia lo efímero”

El liderazgo tradicional establecía al líder en la cima de la pirámide de jerarquías, desde donde todos los demás le obedecían. En cambio, el liderazgo de servicio invierte la pirámide y ubica al líder en el lugar más bajo, desde donde puede servir a todos.

En esta perspectiva los directores de la universidad Pública de El Alto se ponen a identificar y satisfacer las necesidades de los docentes, los cuales se ponen al servicio de los estudiantes universitarios. Esto obliga a todos los mandos a asumir una nueva mentalidad, un paradigma nuevo y a reconocer

que el papel del líder no es mandar y dominar al de la casilla de abajo. El papel del líder es más bien de servicio, destacándose con las siguientes características,

El líder de servicio ahora se encuentra en una posición de humildad y dignidad con que sirve a los demás. Este líder sirve sin esperar nada y encuentra su recompensa en la satisfacción de dar y del deber cumplido, ante él y ante el grupo social que lidera.

Este líder tiene visión de futuro y confianza plena en los pequeños presentes que se construyen. Es comprender que se logran mañanas diferentes cuando se sabe a dónde ir y como ir.

El liderazgo (Ibidem, 16), “Un verdadero líder al igual que el océano no se inclina sobre nadie ni está por encima de nadie, está en lo más bajo y por ello concluye a él todos los que buscan guía”

Mientras que en liderazgo tradicional se humillaba a los subalternos por más de que tuvieran cualidades, en cambio, en el verdadero liderazgo de servicio se estimula esas cualidades para que se potencialicen y alcancen niveles cada vez más óptimos.

2.3.1.5.3. El liderazgo de hoy y del futuro

Charles Handy, “Nos dice que es interesante observar cómo las organizaciones están abandonando el título de “manager” y sustituyéndolo por expresiones tales como líder de equipo, coordinador de proyecto, socio pautador, facilitador o moderador, porque las organizaciones son comunidades de individuos y no conjuntos de recursos humanos”. Según Peter Drucker. (32s/f).

Esta medida, la tarea del líder es asegurarse de que los individuos o los grupos son competentes para ejercer la responsabilidad que se les asigna, para comprender los objetivos de la organización y para que se comprometan con ellos.

Los líderes eficaces de hoy utilizan los instrumentos de la comunidad construyendo para crear un ambiente en el que puedan surgir muchos líderes. Contribuyen inspirando descripciones de una visión compartida para coordinar las energías de todos, cuidan y protegen a sus empleados, escuchan y hacen todo lo posible por aceptar las aportaciones y las ideas divergentes de los empleados como esfuerzos sinceros por ayudar. Hacen todo lo posible por tratar a cada miembro de la organización como un igual en el aspecto intelectual y merecedor del respeto. Comparten la información de manera que todo el mundo pueda ver cómo funciona el conjunto de la organización y cómo se hace. Celebran públicamente los éxitos de la comunidad.

Los grandes líderes crean una sensación de libertad, voluntariedad y valor común, y esto lo hacen con gran facilidad en las pequeñas organizaciones que permiten una gran cantidad de contactos de cara a cara.

Otro de los colaboradores “Edgar H. Schein, afirma que un liderazgo de alto nivel debe tener las siguientes características”. Peter Druker: (98):

- Niveles extraordinarios de percepción e interrelación de las realidades del mundo y de sí mismo.
- Niveles extraordinarios de motivación que las permitan sufrir el inevitable esfuerzo del aprendizaje y del cambio, especialmente en un mundo con fronteras más difusas, en el que las lealtades resultan más difíciles de definir.

- La fuerza emocional para manejar su propia inquietud y de los otros cuando el aprendizaje y el cambio se conviertan cada vez más en un modo de vida.
- Nuevas destrezas para analizar las suposiciones culturales, determinar cuáles son las suposiciones útiles y las disfuncionales, y desarrollar procesos que amplíen la cultura basándose en los puntos fuertes y en los elementos útiles.
- La voluntad y posibilidad de implicar a otros y provocar su participación, porque las tareas serán demasiado complejas y la información estará demasiado distribuida para que los líderes puedan resolver los problemas por sí mismos.
- La voluntad y la posibilidad de combatir el poder y el mando de acuerdo con los conocimientos y destrezas de la gente, es decir, para permitir y alentar que el liderazgo florezca en toda la organización.

El aspecto más destacado del liderazgo del futuro será quizá que esas características no estarán presentes en unas cuantas personas de manera constante sino que se presentarán en muchas personas durante parte del tiempo, cuando las circunstancias cambien y cuando diferentes personas desarrollen la perspicacia necesaria para desempeñar papeles de liderazgo. El liderazgo será entonces de manera creciente una función que surgirá y no una propiedad de las personas designadas para desempeñar misiones formales. Mientras que hoy el proceso de nombrar líderes es una función crítica de los consejos de administración, los electorados, los organismos públicos, etc.

Podemos imaginar que, en el futuro, los líderes designados no tendrán que desempeñar papeles clave de liderazgo sino que serán diagnosticadores

perpetuos capaces de facultar a diferentes personas en diferentes momentos y de dejar que florezca el liderazgo emergente. No darán por sentado que todos los grupos necesitan liderazgo que significa jerarquía y control de los demás, ni darán que la responsabilidad debe ser siempre individual.

Por el contrario, el líder del futuro será una persona con las características antes mencionadas, que sepa liderar y seguir, ser a la vez principal y marginal, estar jerárquicamente por encima y por debajo, ser un aprendiz perpetuo. Para que el mundo aprenda a manejarse mejor a sí mismo, muchas personas de las organizaciones tendrán que ser líderes y las funciones de liderazgo antes descritas tendrán que estar mucho más compartidas y pertinentes a un grupo social.

Otro aporte fundamental acerca del liderazgo, “es la de John W. Work quién sostiene que los verdaderos líderes deben estar dispuestos a aceptar cinco retos” (Ibidem: 108):

- Deben estar dispuestos a hacerse más sensibles y comprensivos con respecto a las diferencias étnicas, culturales y de sexo dentro del lugar de trabajo y a demostrar esa sensibilidad y comprensión.
- Deben tener una visión del lugar de trabajo que, en última instancia, tengan como consecuencia una significativa ampliación de la cultura organizacional en los centros educativos.
- Deben estar dispuestos a construir y poner en práctica nuevos y diferentes procesos de empleo y comunicación para mejorar y promover las imágenes de imparcialidad y equidad.
- Deben estar dispuestos a aportar un compromiso pleno e incuestionable con la utilización eficaz de una población activa diversa.

- Deben ser el eje entre su organización y la gran comunidad para establecer la organización como un lugar en el que la gente desee trabajar y ser productiva y para desarrollar nuevos mercados y mantener los ya existentes.

Esto quiere decir que el verdadero liderazgo reúne personas con diferentes antecedentes e intereses de manera que se proporcionen oportunidades justas y equitativas para aportar sus mejores objetivos personales y llevar a cabo todas sus posibilidades.

John W. Work llegó a la conclusión de que los verdaderos líderes son los individuos con visiones y compromisos y una aceptación que va más allá de las habituales preocupaciones de la dirección. Ellos configuran niveles más altos de preocupación social que los que requieren las destrezas fundamentales de dirección.

Entre los aportes “más significativos de los colaboradores de Peter Drucker es la de Ken Blanchard, sobre la pirámide organizacional puesta al revés”. (Ibidem: 113-115).

Según el análisis de Blanchard la pirámide tiene que estar con el vértice arriba o abajo según la tarea.

Primero, absolutamente esencial que la pirámide esté en su posición habitual cuando se trata de establecer la visión, los valores,, la misión y los principales objetivos. Pero si la pirámide permanece en su posición habitual cuando las visiones y los objetivos se están poniendo en práctica, toda la energía y la atención continúan fluyendo hacia atrás de la pirámide, alejándose de los clientes.

El verdadero líder, dándose cuenta de que la visión y la puesta en práctica son misiones de liderazgo, aprenderá a preocuparse poco por defender la jerarquía habitual. Como consecuencia, tendrá que estar dispuesto a invertir la pirámide tradicional.

2.3.1.5.4. Los líderes en acción.

“Los líderes deben convertirse en cosmopolitas que tengan la visión, destrezas y recursos para formar redes que se extiendan más allá de su base doméstica y aporten ventajas a su propio grupo asociándose con otros”. Drucker Peter (121).

Los cosmopolitas son líderes dispuestos a escuchar las opiniones de los demás, aunque no estén de acuerdo con ellas y con facilidad para asociarse. Son receptivos a la información procedente de fuera de su corriente y les agradan las nuevas experiencias e ideas. Van un paso por delante de los demás en lo que se refiere a imaginar nuevas posibilidades que rompen el molde tradicional.

El liderazgo innovador, creativo y emprendedor está muy bien definido y practican los valores compartidos.

Las oportunidades de liderazgo son ciertamente aventuras de toda una vida y requieren un espíritu precursor. Iniciar una nueva organización, darle la vuelta a una explotación con pérdidas, mejorar considerablemente la situación social, aumentar la calidad de vida de las personas; todos éstos empeños humanos ennoblecedores.

Las últimas investigaciones sobre las cualidades de liderazgo más, que cualquier otra cosa, queremos líderes que sean creíbles. Debemos poder creer en ellos, que se puede confiar en su palabra, que estén interesados personalmente y entusiasmados acerca de la dirección hacia la que se nos

dirige, y que ellos tienen los conocimientos y las destrezas necesarios para liderar.

Si los líderes no saben con seguridad en lo que ellos creen, es mucho probable que cambien su postura con cada moda pasajera o sondeo de opinión. Por consiguiente, el primer hito del viaje a la credibilidad del liderazgo es la claridad de los personales.

“El líder de hoy del futuro se centrará en el cómo ser: cómo perfeccionar la calidad, el carácter, la manera de pensar, los valores, los principios y la valentía”. Drucker Peter (153)

El líder que se centra en el cómo ser sabe que las personas son el activo más importante de la organización, y en la palabra, el comportamiento y las relaciones demuestra esta filosofía de gran comportamiento y las relaciones demuestra esa filosofía de gran influencia. Este líder prohibió hace mucho tiempo la jerarquía y, haciendo intervenir a muchas cabezas y manos, creó una nueva clase de estructura. El nuevo diseño sacó a las personas de las casillas de la antigua jerarquía y las trasladó a un sistema más circular, flexible y fluido que presagiaba la liberación del espíritu y empeño humanos

El se centra en el cómo hacer, crea un liderazgo disperso y se distribuye el liderazgo hasta los bordes más externos del círculo para hacer surgir el poder de la responsabilidad compartida. El líder crea un personal, un consejo de administración y un staff que reflejan las muchas caras de la comunidad y del ambiente, de manera que los usuarios se encuentran a sí mismos cuando ven esta organización del futuro tan ricamente diversa.

En todas las interacciones, desde la más pequeña a la más grande, el comportamiento del líder que se centra en el cómo ser demostrará una

creencia en el valor y en la dignidad de los hombres y mujeres que componen la empresa o una institución educativa.

“El liderazgo puede dividirse en tres funciones o actividades básicas: explorar posibilidades, alinear y delegar facultades”. Stephen R. Covey (180)

La esencia y la fuerza de la exploración se encuentran en una visión y misión convincentes. La exploración se refiere al sentido más amplio de futuro. Consigue estimular la cultura e infundirle un propósito tremendo y trascendente. Pero, relación a satisfacer las necesidades de toda la comunidad universitaria. La exploración de posibilidades une nuestro sistema de valores y visión a las necesidades de los clientes y de otras personas interesadas en la empresa a través de un plan estratégico.

La segunda actividad del líder es alinear. Consiste en asegurar que nuestra estructura organizacional, los sistemas y los procesos operativos contribuyan todos ellos a llevar a cabo nuestra misión y visión de satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria. No obstaculizan la misión, no compiten con ella y no la dominan. Están allí solamente para un propósito:

Contribuir a ella. La mayor potenciación del principio de la alineación tiene lugar cuando nuestra gente está en alineación con nuestra misión, visión y estrategia. Cuando las personas comprenden perfectamente las necesidades, cuando comparten un compromiso profundo para llevar a cabo la visión, cuando se les invita a crear y a mejorar continuamente las estructuras y sistemas que satisfacerán las necesidades, entonces tenemos la alineación. Sin estas condiciones humanas, no podemos tener calidad de clase mundial, lo único que tendremos serán programas frágiles.

La tercera actividad principal del líder es la delegación de facultades. Las personas tienen un enorme talento, ingenio, inteligencia y creatividad. La mayoría de estas cualidades se hallan en estado latente. Cuando se tiene una verdadera alineación hacia una visión común y una misión común, empezamos a llevar a cabo conjuntamente la misión con esas personas. El propósito individual y la misión están mezclados con la visión de la organización. Cuando estos propósitos se superponen, se crea una sinergia.

Se enciende un fuego dentro de las personas que liberan su talento, ingenio y creatividad latentes para hacer cualquier cosa que sea necesaria y coherente con los principios en los que se está de acuerdo para realizar sus valores, visión y misión comunes para servir a los clientes y a las demás personas con interés en la empresa. Esto es lo que se entiende por delegación de facultades.

2.3.1.6. Un nuevo paradigma del liderazgo

Los nuevos roles del liderazgo, de exploración, alineación y delegación de funciones, representan un paradigma diferente de la opinión habitual sobre la dirección y liderazgo. Existe una diferencia muy significativa entre la dirección y liderazgo. Ambas son funciones trascendentales, debido a que lo son, es crítico comprender en qué consiste su diferencia de manera que no confundamos una con otra. El liderazgo centra la atención en hacer las cosas apropiadas, la dirección se centra su atención en hacer las cosas bien. El liderazgo se asegura de que las escaleras por las que subimos se apoyan contra la pared apropiada; la dirección se asegura de que subamos las escaleras del modo más eficaz posible.

En el nuevo paradigma del liderazgo, el verdadero líder es aquel que tiene la humildad de aceptar principios y el valor de alinearse con ellos, lo que exige un gran sacrificio personal. De humildad, valentía y sacrificio procede la persona íntegra.

El liderazgo basado en valores humanos tendrá la fuerza suficiente para alinearse con los principios de ir contra las tendencias naturales de las viejas suposiciones o paradigmas. Son necesarios un valor y una resistencia tremendos para decir “voy a alinear mi sistema de valores personales, mi estilo de vida, mi orientación y mis hábitos con los principios atemporales”. El valor es la cualidad de cada principio en su punto más alto de prueba. Cada virtud se aprueba en definitiva al más alto nivel. Aquí es donde el valor entra en juego. Cuando hacemos frente, directamente a un viejo enfoque, experimentamos el temor de arrancar un viejo hábito y sustituirlo por algo nuevo.

Este tipo de liderazgo que se propone será un líder en todos los campos de la vida, especialmente de la vida familiar. Las enormes necesidades y oportunidades de la sociedad exigen una gran responsabilidad hacia el servicio. No hay ningún lugar donde este espíritu de servicio pueda ser cultivado como en el hogar. El espíritu del hogar y también del de la universidad es el de preparar a los jóvenes para salir a servir. Se supone que la gente ha de servir. La vida es una misión, no una carrera. Todo el espíritu de esta filosofía debe impregnar nuestra sociedad. Creo también que es una fuente de felicidad, porque la felicidad no se consigue directamente. Llega solamente como un subproducto del servicio. Podemos obtener placer directamente, pero es pasajero.

2.3.2. Liderazgo. se puede entender desde varios enfoques que cada autor señala a continuación:

- “El liderazgo es la influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales” Koontz, (1998:532) ; entonces significa que el líder es la persona que acepta a las personas tal como es, por lo que es tolerante, en un grupo social busca satisfacción de determinadas necesidades colectivas o solucionar algún problema de su realidad.
- “el liderazgo es la habilidad de influir en un grupo para lograr los objetivos” Robbins, Stephen P. (1996:286). En esta dinámica, el líder demuestra la habilidad para movilizar a las masas, conseguir que se sientan incluidas para seguir consecuentemente en el logro de los propósitos establecidos y en el cumplimiento de la misión y visión de las diferentes carreras de la universidad u organizaciones.
- “El liderazgo es una conducta del individuo que marca el inicio de una nueva estructura de interacción dentro de un sistema social, que instaura modificaciones en las metas, objetivos, configuraciones, procedimientos, insumos , procesos y en última instancia resultados de los sistemas sociales” **Según, Segovia G. Jordán, (1996:101).** Esta definición deja entender que el liderazgo es un fenómeno dinámico ya que involucra sistemas sociales en acción e interacción entre sujetos.

Después de citar algunas definiciones de diferentes autores se puede llegar a la siguiente conclusión; de que el liderazgo es la influencia interpersonal, ejercida en situación y orientada a través del proceso de comunicación y conjunto de habilidades que todos pueden observar, entender el accionar de un grupo de personas dentro de una institución y organización, que va dirigido a cumplir las metas propuestas a solucionar algún problema que atinge a un grupo social

El "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". Chiavenato, (1993), Destaca lo siguiente

El liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sub lideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces, con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros.

Pasión por la excelencia, plantean que “el liderazgo implica creación de triunfadores a todos los niveles ya que dependen de millones de pequeñas cosas hechas con obsesión por los detalles, coherencia y cuidado; pero esos millones de pequeñas cosas no lograrán nada sin confianza, visión de futuro y fe en lo uno hace.” Peter y Austin (1987:19)

El liderazgo eficaz no nace, sino que se forma, que se trata del trabajo del dirigente. El liderazgo, en su concepción más actual, encierra los siguientes criterios según (Peter Druker, 1988):

- Lucha por convertir a sus seguidores en líderes y, con ello, su desarrollo integral e independiente.
- Que se proyecta y desarrolla para adaptarse a las nuevas situaciones y enfrentar los cambios.

- Lograr resultados significativos en el desarrollo de su actividad, que permita responderá las necesidades y exigencias del momento en que vive y brindar a ella el producto de calidad que ésta necesita.

Es ésta la importancia del liderazgo, en la persona que dirige, en los subordinados y en las instituciones, es una ayuda eficaz para realizar los cambios y enriquecer la calidad de vida de las personas que forman y reciben los beneficios de la institución.

2.3.3. Importancia del Liderazgo

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

2.3.4. Componentes del liderazgo

- El liderazgo en su aptitud se dé a menos cuatro importantes ingredientes, Según, Koontz, (1998:533-534):
 1. **El primer elemento de liderazgo** es la capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder, que constituye en la capacidad de persuadir a las personas o grupos sociales influyendo sobre las acciones de otros individuos de una institución u organización.
 2. **El segundo ingrediente** es el profundo conocimiento de los individuos, de que el líder debe tener conocimiento sobre los elementos de la

motivación para satisfacer las necesidades humanas que demandan respuestas deseadas.

3. **El tercer componente** del liderazgo es la capacidad para inspirar a los seguidores para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto. En este caso, el líder tiene que inspirar lealtad, devoción, simpatía y magnetismo para que los sujetos logren lo que desean, velando el beneficio de la colectividad.
4. **Cuarto componente** tiene que ver con el estilo de líder y el ambiente que éste genere. Es decir, un líder debe tener una conducta intachable demostrando un trabajo de servicio a favor de un grupo social o institución educativa, a esto complemento debe generar un clima de convivencia entre los miembros de una sociedad que tienen los mismos intereses.

Estos principios mencionados hace que los individuos tienden a seguir a quienes en su opinión les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales y grupales, en el campo de la administración educativa de las instituciones superiores y universidades, permite motivar a la institución educativa en un desempeño laboral, eficiente, eficaz y pertinente, de esa manera la educación en las universidades públicas de Bolivia tendrá la posibilidad de cualificarse.

2.3.5. Estilos de liderazgo

La responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común

para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Hay muchos términos para definir los estilos de liderazgo, lo más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta. Son:

- **El líder autocrático**, asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

Entonces un líder autocrático ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener y conceder recompensas y castigos.

- **El líder democrático participativo**, Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los

insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final de importancia sigue en sus manos.

- **El líder liberal o de rienda suelta**, en este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subordinados la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subordinados asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subordinado tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

- Estos líderes dependen en gran parte de los subordinados para establecer sus propias metas y los medios para lograrlas y piensan que su papel es apoyar las operaciones de los seguidores al proporcionarles información y actuando principalmente como un contacto con el medio externo del grupo.

2.4. FACTORES QUE PERMITEN DESARROLLAR UN ESTILO DE LIDERAZGO

2.4.1. Comportamiento institucional

El comportamiento institucional permite producir las acciones, reacciones, es decir, la conducta de los miembros en la organización. “ es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”. STEPHEN, Robbins (1996), Esta definición es muy compleja de manera que es preciso desglosar para su mejor comprensión.

El comportamiento institucional es un campo de estudio, esto significa que es un área concreta de la experiencia con un cuerpo común de conocimientos obtenidos por ellos y el efecto de las estructuras sobre el comportamiento, a fin de que las organizaciones puedan trabajar con mayor eficiencia.

2.4.2. Comportamiento humano

Para facilitarnos el entendimiento del comportamiento humano es importante aclarar que las personas ante todos son portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historia particular, etc. Por tanto, conviene destacar algunas características generales de las personas.

Características generales de las personas, según CHIAVENATO (2000:95-96):

- a) El hombre está Orientado hacia la Actividad. El comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones. Por eso reacciona y responde frente a su ambiente, bien sea en el trabajo o fuera de él. El comportamiento

depende de las prácticas organizativas, donde el individuo pueda rebelarse o colaborar con las políticas y procedimientos de la organización.

- b) El hombre Social. Las personas se sienten útil cuando participan activamente en compañía de otros o en grupos, buscando su identidad y su bien estar. Otras veces se relaciona con otras personas para adquirir información de sí mismo y del ambiente que le rodea, para establecer la calidad social que vive y adoptar una actitud acorde al medio.
- c) El hombre tiene necesidades diversas. El comportamiento de las personas puede estar indefinido por un conjunto de necesidades que predetermina su convivencia en la organización.
- d) El hombre percibe y evalúa. El hombre tiene acumulado varias experiencias, lo cual le permite realizar comparaciones de una organización de otro, seleccionando cual fue o es el que satisface sus necesidades y expectativas.
- e) El hombre piensa y elige. El comportamiento humano es activo en su propósito, orientación y cognición, y puede analizarse según los planos de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para luchar con los estímulos, para alcanzar sus objetivos personales.
- f) El hombre posee capacidad limitada de respuesta. Los hombres están sujetos a limitaciones severas como mentales y físicas; para actuar de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. Las diferencias individuales hacen que los comportamientos de las personas varíen considerablemente.

La comprensión del comportamiento humano es compleja, puesto que intervienen una serie de variables que van desde los factores individuales hasta los factores ambientales.

2.4.3. Cultura organizacional

En la cultura organizacional, la cultura equivale al modo de vida de la organización en todos sus aspectos como: ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc. En este sentido, todos los seres humanos están dotados de cultura.

La cultura organizacional “es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización” Según Chiavenato (2004: 143).

La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y empleados de la organización y refleja la mentalidad predominante en la organización; por esta razón la cultura condiciona la administración de personas.

La cultura expresa la identidad de la organización. Es el hilo conductor entre el presente y el pasado y construye a la permanencia y a la cohesión de la organización. Así, los miembros de la organización aprenden, transmiten y comparten la cultura.

La cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en su quehacer diario y que dirige sus acciones para alcanzar los objetivos de la organización. La cultura se debe alinear a otros aspectos de las decisiones y las acciones de la organización, como la planeación, la organización, la dirección y el control, para poder conocer mejor.

2.4.3.1. La esencia de la cultura organizacional

La cultura es la forma en que cada organización aprendió a lidiar con su entorno y con sus grupos de interés, trabajadores, clientes, proveedores, accionistas, inversionistas. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, valores, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas representan la forma particular en que funciona y trabaja una organización.

2.4.3.2. Componentes de la cultura organizacional

Toda cultura se presenta en tres niveles diferentes, artefactos, valores compartidos y supuestos básicos. Según Chiavenato (2009:179):

- Los artefactos constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perfectible. Los artefactos son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización. Incluyen los productos, servicios y pautas de comportamiento de los miembros de una organización.
- Los valores compartidos constituyen el segundo nivel de la cultura. Son valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros.
- Los supuestos básicos constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional.

2.4.4. Clima organizacional

“El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influyen sobre la conducta de estos”. Según KOLB, D. (1986:89), que por lo que se puede

entender como una función esencial de la relación entre persona y ambiente o institución.

Según el diccionario de pedagógico considera que el Clima Organizacional es la disposición o estado de ánimo predominante dentro de la institución educativa y establece varios factores y circunstancias que influye, según. ANDER – EGG, Ezequiel (1999:53). Estos son:

- El trabajo en sí mismo del tipo de actividades y tareas que se realizan cotidianamente y la disponibilidad de unos recursos mínimos para poder realizar.
- La existencia (o no) de un ambiente y de relaciones interpersonales gratificantes dentro de la institución; grado de aceptación, confianza y comunicación entre la gente.
- Posibilidad de asumir responsabilidad y de participar en la marcha y logro de la institución educativa; oportunidad para hacer aportes y presentar iniciativas o de experimentar algún tipo de innovación educativa.
- Reconocimiento social y económico.
- Valoración de las autoridades educativas que se tiene (o se deja de tener) por la labor profesional que se realiza. Formas de expresar y resolver problemas, conflictos y tensiones dentro de la institución educativa y en relación con las autoridades educativas.

Todos estos factores que configuran el clima organizacional retro actúan sobre los procesos conductuales de la organización.

El clima organizacional, está íntimamente ligado a la motivación de los empleados, que cuando tienen un gran motivación. Se eleva el clima organizacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Y cuando la motivación es escasa, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevive, estados de presión, desinterés, apatía, descontento, etc. Hasta llegar a la agresividad, agitación, informalidad, huelga, mítines, etc.

Considerado, que el clima organizacional, comprende el espacio más amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación y define que “el clima organizacional que percibe o experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento” CHIAVENATO, (1994:63).

En resumen el clima organizacional es una atmósfera cálida y acogedor, compartido por un conjunto de condiciones o circunstancias comunes, coordinado racionalmente entre los miembros, durante la práctica y la relación cotidiana de la institución.

2.4.5. Comunicación

“la comunicación es el proceso de interrelación humana mediante el cual se transmite información a través de signos con un significado definido y a intención de participar ideas con el fin de persuadir”. Esta es la definición de MALDONADO (1995:19).

La comunicación significa “ la transmisión intencional o no, de informaciones destinadas a instruir a un individuo o grupo de personas, o a influir sobre ellas. Toda comunicación es bidireccional cuando uno habla y otro escucha...” GUTIERREZ, (2000:30),

La comunicación en una organización es uno de los elementos que debe considerarse con mayor énfasis, ya que es el nexo que permite comunicarse y entenderse entre las personas; para recibir y dar órdenes o instrucciones que se dan en las instituciones.

Se puede decir que la comunicación es el medio por el que se unifica la actividad. Además de considerarla como el medio por el que la información se convierte en un insumo de los sistemas sociales.

Según los estudios de la conducta humana, la comunicación para que se tal, debe transmitir un mensaje con el propósito de provocar una respuesta diferenciada. A este fenómeno, la cibernética (ciencia de la comunicación en los seres vivos y en las máquinas), le ha dado el nombre de “retroalimentación” o “Feed Back”, que se comprende como ida y vuelta del mensaje.

“la comunicación, cualquiera que sea su objeto, establece un diálogo que ayuda a comprenderse mutuamente y a cooperarse para conseguir los objetivos comunes”, según Humerez(1985:48). El hombre siempre está en procura de un objetivo y siente simpatía por los que le colaboran para el logro de ese objetivo.

El proceso comunicacional, contribuye notablemente a la eficiencia en el trabajo, la comprensión en el hogar y el desempeño de todas las actividades del hombre.

2.4.6. Nivel de motivación

La motivación en la administración es un elemento muy valioso, por lo se puede sustentar con autores. “La motivación es aquella que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos, origina la propensión hacia un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo”. CHIAVENATO (1994:49).

La motivación es uno de los factores internos que requiere fomentar con mayor atención, para crear un comportamiento ideal de las personas y es obvio pensar que cada uno es diferente, así como también las necesidades varían individuo a individuo, produciendo diversos patrones de comportamiento.

2.4.7. LAS RELACIONES HUMANAS Y RELACIONES PÚBLICAS

2.4.7.1. Las Relaciones Humanas

Las relaciones humanas son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basadas en ciertas reglas aceptadas por todos y fundamentalmente en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana

Las relaciones humanas son vinculaciones entre los seres humanos o personas.

Las relaciones humanas “es el conjunto de lazos y relaciones que deben intercambiarse entre empresarios, dirigentes y trabajadores, con el propósito de conservar la paz social en colaboración estrecha de la empresa”. Ramírez (1995:131). Entonces las relaciones humanas como ciencia social son un arte y una técnica social que va dirigida al conocimiento del hombre en cuanto a su comportamiento y plantear soluciones psicosociológicos.

Por lo que las relaciones humanas nos enseñan a vincularnos, es decir, a relacionarnos con personas para convivir en armonía dentro de un respeto y ayuda mutua. Están en todos los grupos sociales donde existen personas de distintos caracteres y costumbres buenas o malas. Se apoyan en un profundo respeto por los demás, y en un sincero deseo de compartir el buen entendimiento, la concordia, convivencia, paz, amistad y hermandad con nuestros semejantes. “las relaciones humanas son una ciencia social, que nos enseña las buenas relaciones y la convivencia humana dentro de un grupo” Ídem, (1995:134). En este proceso social mediante el cual una persona intenta

influir sobre una o más personas, una gran diversidad de relaciones interpersonales entre superior - subordinado, consultor -consultante, vendedor-comprador, docente-estudiante, abogado-cliente, padre-hijos, etc.

“Las Relaciones Humanas son un arte y una técnica social, entendida como ciencia social aplicada al conocimiento del hombre cuya finalidad es procurar soluciones de orden psicológico, administrativo y jurídico”. Según Humerez, (1985:38).

Los factores que permiten la convivencia humana están regidos por leyes psicosociales que fijan las reglas, cuando nos apartamos de estas reglas, inevitablemente tendremos que afrontar problemas de relaciones humanas.

Las relaciones humanas nos enseñan a vincularnos con personas para convivir dentro de un marco de respeto y ayuda mutua. Esta necesidad se hace más latente en el ámbito del trabajo y en los grupos sociales donde existen personas de distintos caracteres y costumbres.

El conocimiento de las técnicas de Relaciones Humanas, nos ayuda a plantear soluciones a los problemas de carácter psicológico que se presentan a menudo en nuestro quehacer diario.

2.4.7.2. Las Relaciones Públicas

Las relaciones públicas por su parte, buscan insertar a la organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

En las relaciones públicas se establecen relaciones entre las personas o una organización. Para este evento es preciso primero pasar por las Relaciones Humanas, en efecto es muy difícil proyectar una imagen favorable de la organización si esta no conforma un grupo homogéneo, en el que impera un sentimiento de simpatía, colaboración y entendimiento entre sus miembros.

Las relaciones públicas como concepto moderno, indica que: “esta disciplina constituye un arte, una ciencia y una técnica, utilizada por las organizaciones para establecer canales de comunicación y mantener sanas y productivas relaciones con el público interno que representan los administradores y empleados y con el público externo conformado por gente de afuera, o sea, por el público en general”. Humerez (1985:41)

Las relaciones públicas, mediante una adecuada aplicación de las técnicas son una comunicación dinámica en todas sus formas, se logra la comprensión y apoyo del público dentro de una política de puertas abiertas. Las tareas de relaciones públicas son de exclusiva responsabilidad de la alta dirección de toda la institución u organización, cuya función se encomienda al profesional de relaciones públicas para planificar y ejecutar programas de relaciones públicas orientadas a conquistar el apoyo del público para hacerlo juzgar favorablemente.

2.4.8. Relacionarse es Fundamental para los líderes.

Los líderes deben tomar en cuenta que “relacionarse es la aptitud de identificarse y establecer lazos con las personas de un modo tal que aumenta la influencia que se tiene sobre ellas”. Maxwell (2010:16). La relación es el factor decisivo para que los profesionales puedan crecer y ascender, es la habilidad para comunicarse de forma eficaz.

Robert Dallek, historiador dedicado al estudio de los presidentes asegura que los mandatarios exitosos tienen cinco cualidades que les permiten lograr cosas que

otros no consiguen: visión, pragmatismo, capacidad para generar consenso, carisma y confiabilidad. Para John Baldoni, consultor de Liderazgo y comunicación indica cuatro factores:

Estos factores dependen de la habilidad de comunicarse en diversos niveles la visión, capacidad de informar hacia donde se dirige; consenso, convencer a las personas; carisma, establecer relaciones con las personas; confianza, demostrar la credibilidad. Entonces “la eficacia del liderazgo, tanto en el caso de los presidentes como el de cualquier persona que ocupe un puesto de autoridad, depende en gran medida de tener buenas habilidades comunicativas” (Baldoni.2003:17)

2.5. TEORÍAS DE ADMINISTRACIÓN.

En con-traste, la visión funcional del trabajo del directivo surgió con los trabajos de Henri Fayol, que durante la segunda mitad del siglo XX, hacía énfasis principalmente en el establecimiento de principios administrativos generales. Subrayaba el desarrollo de macro conceptos. March y Simon (1958) se referían a este cuerpo de conocimientos como «teoría del proceso administrativo».

Henry Fayol (1841-1925) nació en Constantinopla y murió en París, viviendo las consecuencias de la revolución industrial. “Es considerado el verdadero padre de la administración moderna, quien identificó una amplia necesidad de principios y enseñanza administrativa”. Koontz (2009:17). En consecuencia identificó 14 principios, a los cuales calificó como flexibles, no absolutos y útiles, como:

- Autoridad y responsabilidad. Fayol, sugiere que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas, compuesto de inteligencia, experiencia, valor moral, servicios anteriores.
- Unidad de mando. Los empleados deben recibir órdenes de un solo superior

- Cadena de escalas. Es como una cadena de superiores, desde las posiciones más altas hasta las más bajas.
- Esprit de corps. Éste es el principio de “la unión hace la fuerza”, resalta el trabajo en equipo y la importancia de la comunicación.

2.5.1. ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

“Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente”. Kootz. (2009:4). Y debe ampliarse:

- Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integración de personal, dirigir y controlar.
- La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
- También se aplica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
- La meta de todos los gerentes es la misma. Crear un superávit.
- La administración se ocupa de la productividad, lo que implica efectividad y eficiencia

El movimiento de la administración científica recibió su impulso inicial con Frederick Taylor (1856-1915) en la última parte del siglo XIX y primera parte del XX. Taylor nació en Filadelfia. Procedía de una familia de cuáqueros de principios rígidos y por lo tanto se educó dentro una mentalidad de disciplina, devoción al trabajo y al ahorro.

Inició su vida profesional como obrero, en 1889, en la Midvale Steel Co. Posteriormente ascendió a supervisor, jefe de taller y finalmente, en 1885, a ingeniero, después de graduarse en el Steve Instituto. La publicación de su libro Principios de administración científica en 1911, donde plantea sus ideas sobre la

racionalización del trabajo y donde plantea además que estos principios teóricos deben ir acompañados de una estructuración de la empresa, es para muchos autores el inicio del desarrollo de una administración científica.

2.5.2. FUNCIONES DE LOS GERENTES

Las funciones de los gerentes proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo de planear, organizar, integración de personal, dirigir y controlar. Según Harold Kootz(2009:30-31):

Planear. Incluye seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir proyectos de acción futuros de entre alternativas.

Organizar. Es parte de la administración que incluye el establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas desempeñen en una organización. Es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr metas son asignadas.

El propósito de una estructura de organización es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano. Es, entonces, una herramienta administrativa y no un fin en sí mismo.

Integración de personal. Requiere cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo; volver a inventariar a las personas disponibles; reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear las carreras, compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas se puedan cumplir con efectividad y eficiencia.

Dirigir. Es influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; también tiene que ver con el aspecto interpersonal de administrar. Ya que el liderazgo implica capacidad de seguimiento y que las personas tienden a seguir a aquellos que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que dirigir incluye motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

Controlar. Es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño contra metas y planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir desviaciones. Controlar facilita el cumplimiento de los planes.

2.6. ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

La administración educativa evolucionó rápidamente en estas últimas décadas, donde distintos autores han demostrado, con fundadas razones, que la eficiencia administrativa es un factor determinante para el logro de los objetivos institucionales. Porque la administración educativa es un proceso dinámico y evolutivo, de grandes aspiraciones y fines que adaptan continuamente a las condiciones políticas, socioculturales, económicas y tecnológicas.

Sin embargo, es necesario conocer con cierta profundidad los conceptos sobre la administración educativa, citando a diferentes autores:

“La administración significa hoy en día un progreso de la optimización del tiempo, recursos, energías y fines institucionales, para prestar un servicio o producir un bien que satisfaga las necesidades de los usuarios a quienes la institución tiene que servir satisfactoriamente”. ARANA (1998:29),

Si interpretamos la cita, nos hace notar que la administración educativa es una forma de dar servicio y ello implica que el director sea un líder como

gerente, cuya responsabilidad es lograr el desarrollo y calidad educativa; para atender las necesidades y expectativas de los educandos que desean estudiar logrando su desarrollo humano.

La “administración puede considerarse como un proceso de planificación, organización, ejecución, control y evaluación, en función de objetivos previstos con el fin primordial de satisfacer las necesidades de los individuos y la colectividad a través de diversos servicios”. Según, Chiavenato, (1997:13).

Esta definición resalta los cinco elementos que son: la planificación, organización, ejecución, control y evaluación; que debe tomar en cuenta un administrador de una institución educativa, en función a los objetivos previstos, para satisfacer las necesidades de las personas. Por otro lado se refiere a la colectividad como un grupo de individuos que actúan integralmente para lograr los objetivos propuestos, por lo que la gestión administrativa se resume a una actividad de coordinación, donde los docentes y estudiantes cumplan una misión específica, ejerciten derechos y contraigan obligaciones y unifiquen esfuerzos a fin de obtener el máximo beneficio para la institución.

La “administración de la educación es un proceso concebido para integrar y coordinar actividades especializadas e interdependientes, en busca del cumplimiento de los objetivos de la institución educativa”. Romero (1993).

En este entendido la administración no se puede considerar como un fin de sí mismo, al contrario, es un medio que cada día adquiere mayor importancia para lograr los objetivos educativos, dada la complejidad de las organizaciones modernas y los avances tecnológicos que inciden en su funcionamiento administrativo.

La administración educativa al igual que la administración en otras áreas de la actividad humana, actúan integralmente para lograr los propósitos fijados y evaluarlos organizacionalmente.

La administración de la educación, comprende todas las funciones relativas a la organización y funcionamiento de los servicios educativos del país como: planeamiento, organización, dirección, control, evaluación, presupuesto, reglamento, investigación, experimento, innovación, etc.

La administración de la educación, puede ser definida como el proceso de toma y ejecución de decisiones relativas a los factores humanos, materiales y técnico-pedagógicos requeridos para la organización funcionamiento de un sistema educativo.

La administración de la educación entendida todo técnico-pedagógico viene a ser también, materia de administración de la educación dentro del planeamiento curricular como: métodos, planes, y programas de estudio, sistemas de evaluación, material didáctico. “administración de la educación es un concepto macro educativo que no se puede confundir con el concepto de administración escolar que es micro educativo”. Según, Nava (1994:62). Donde el autor se refiere primero a la administración de la educación provincial, departamental y regional del país.

Segundo se refiere a la administración intrínseca de las unidades educativas interrelacionadas.

La administración educativa como la de cualquier actividad pública o privada, es un medio para lograr los objetivos y fines comunes que se persiguen. Es la acción que se realiza para el desarrollo de programas de acuerdo a la política existente y las leyes vigentes.

El administrador de educación, como líder, debe contar con la colaboración y asesoramiento de los líderes que actúan en otros campos vecinos y complementarios. Sin embargo el administrador decide las políticas para lograr los objetivos, direcciona, ejecuta las políticas, garantizando la eficiencia para asegurar el logro de los objetivos planificados y la eficacia para tener buenos resultados.

El proceso administrativo de la educación, se ejerce en procura de que la sociedad cuente con recursos profesionales calificados, que estén sólidamente formados para dar solución a los problemas científicos y tecnológicos que le atingen, es así que: “la educación misma puede considerarse un proceso que proporciona a los estudiantes ciertas habilidades, conocimientos y actitudes para que puedan vivir y producir en nuestra sociedad, una vez que egresan. El producto de la educación no es más que el logro de esos conocimientos, actitudes y capacitaciones mínimas.

2.6.1. Tipos de administración educativa

Los tipos de la administración educativa Para, Arana Arena María E. (1998: 31-33), está planteada de la siguiente manera:

- **Administración como ciencia.**

Según, Frederick W. Taylor, sostiene la organización racional del trabajo del operario para aumentar la eficiencia de la industria.

Estandarización de métodos y procesos de trabajo, el análisis del trabajo y estudio de tiempos, estudio de la fatiga humana, división del trabajo y especialización del obrero, diseño de cargos y tareas, entrenamiento de trabajadores, aumentos salariales y premios de producción, condiciones de trabajo y los principios de la administración de la equidad, orden, disciplina, autoridad, jerarquía, responsabilidad, etc.

- **Administración Clásica (1900-195)**

Esta administración surgió en Francia con Henry Fayol, sostiene que a través de la racionalización de la estructura de organización logrará aumentar la eficiencia de la misma, y de las funciones administrativas son: Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar.

- **Administración Humanística (1925 – 1940)**

La administración humanística se sostiene que a través de una adecuada satisfacción de necesidades psicológicas y sociales del trabajador y de condiciones de trabajos favorables se logra aumentar la eficiencia de la organización. Se hace énfasis en los individuos y el grupo social. La organización formal e informal. Postula los siguientes principios:

El nivel de producción es resultante de la integración social; el comportamiento de los trabajadores está influenciado por las normas y valores desarrollados por los grupos sociales que participen; las recompensas y las sanciones sociales influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores; los grupos informales influyen con su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas; las relaciones humanas son el resultado de los contactos entre personas y grupos de la organización.

- **Administración Neoclásica (1925 – 1945)**

Esta administración plantea la eficiencia de las funciones administrativas para aumentar la eficiencia y la eficacia de la organización.

Las funciones administrativas son: planeación estratégica proyectada a largo plazo; planeación táctica efectuada para un ejercicio anual; planeación operacional efectuada para cada tarea.

La organización a nivel global que abarque el diseño de todos los departamentos y organización a través de ejercicio de liderazgo, el control medido a través del

establecimiento de estándares expresado en el tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos, medios índices.

La comparación del desempeño con el estándar establecido para verificar eventuales desviaciones o variaciones a través de gráficas, informes, índices, porcentajes y medidas estadísticas.

- **Administración por Objetivos (1945 – 1960)**

También se lo denomina administración por resultados; todos los gerentes de una organización establecen metas a partir de los objetivos globales fijados por departamentos y a nivel organizacional.

La planeación estratégica se refiere a la manera como una organización intenta explicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Se analiza el ambiente externo, los mercados, la coyuntura económica, tendencias políticas, sociales, culturales, legales, etc. Que afectan a la sociedad y a la organización. Implica análisis de recursos financieros materiales humanos, estructura organizacional, evaluación del desempeño de la organización en función de los resultados de lucro, producción, productividad, innovación y desarrollo.

- **Administración de la Burocracia (1945 – 1950).**

Esta administración se sostiene que la organización burocrática es la organización eficiente por excelencia, se da carácter legal a las normas y reglamentos, carácter formal de las comunicaciones, procedimientos estandarizados, jerarquía de la autoridad y especialización entre otros.

- **Administración Behaviorista (1950 – 1960)**

Surgió en los Estados Unidos, su participación es por los procesos y la dinámica organizacional que se sustenta en el comportamiento humano utilizándose como base para explicar dicho comportamiento, la motivación, los estilos de la administración y el proceso de decisión, la motivación humana se basa en la teoría de Maslow: Jerarquía de necesidades; necesidades básicas, psicológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrelación.

- **Administración Sistemática (1960 – 1970).**

la aplicación de la teoría de sistemas (Von Bertalanfly) permite un análisis de la organización en su relación con el todo, la organización es un sistema abierto que tiene interacciones e interrelaciones internas y con el contexto y está orientada a fines.

Donde el sistema técnico y el social se consideran en una interacción mutua y reciproca, cada uno determina al otro.

- **Administración Contingencial (1960 – 1970)**

En esta administración se sostiene que existe método. Técnica generalizada, válida para todas las situaciones. Lo que existe es una variedad de alternativas de métodos , técnicas para una situación determinada de la organización. Donde las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales:

- Nivel Institucional o Estratégico, que está compuesto por las propiedades, accionistas, donde se toman las decisiones y se establecen los objetivos y estrategias para alcanzarlas.
- Nivel Intermedio o Gerencial, es el nivel institucional u operacional compuesta por profesionales ejecutivos que transforman las estrategias en programas de acción.

- Nivel operacional o Técnico, está ubicado en las áreas inferiores de la organización y ejecuta las operaciones básicas de la organización.

- **Administración Estratégica (1970 - 1980)**

Esta administración conduce a la administración, a un desempeño exitoso y sostiene que una estrategia adecuada, flexible y entendida por todos los miembros lleva a un éxito seguro.

- **Administración para la excelencia (1980 – 1985)**

Entre las claves para obtener la excelencia y el éxito empresarial tenemos:

- Predisposición a la acción; lo importante es actuar ante todo.
- Compromiso con el consumidor, responde a los intereses de los consumidores y se preocupan por mejorar y diversificar su producción y más allá de ver en ellos a potenciales compradores.
- Sistema de valores, se concibe cómo hacer las cosas bien, importancia del personal, calidad en el servicio, miembros de las empresas innovadores, importancia de las comunicaciones y del crecimiento económico y de las utilidades.

- **Administración de la calidad total (1980 – 1990)**

La administración de calidad total, enfoca el servicio o la producción cada vez más eficiente a precios y condiciones más favorables y competitivos.

2.6.2. Métodos y estilos de la administración.

Toda persona que dirige tiene una personalidad propia, esto implica que todo lo que haga desde su cargo de dirección estará matizado por la misma en sus cargos. Así aplicará su sello personal a la gestión de dirección, donde empleará métodos

administrativos o socio-psicológicos de dirección, enfocados a lograr una capacitación permanente de sus colaboradores mediante la persuasión, así para poder garantizar buenos resultados.

Según Valcárcel, (2008:59) indica que los “métodos favorecen el desarrollo de estilos democráticos de dirección, que son los verdaderamente proclives a dar una mayor participación a los colaboradores en el proceso de toma de decisiones y, por tanto, las hacen más realistas y eficientes”. Una administración participativa es la que logra una integración con la familia, comunidad y organizaciones del entorno, abriendo así las puertas a la diversidad y a la mayor satisfacción de las necesidades de todos los educandos.

2.6.3. El liderazgo educacional.

Liderazgo significa, por encima de todo, cambio y los líderes son aquellos dirigentes que sumen responsabilidades con los mismos.

Según Valcárcel, (2008:61) “el líder educacional es eminentemente un transformador de las personas y de las cosas...genera confianza y estimula constantemente a su personal, tonándose para ello en un excelente comunicador que es la base del éxito de los líderes en cualquier organización”. Donde el líder educacional es un capacitador nato de su personal y de la institución en su conjunto, promoviendo constantemente nuevas metas, brindando apoyo y ayuda por la innovación y la creatividad, convirtiéndose así en el principal motor de los cambios científico-técnico, metodológicos, etc.

El liderazgo institucional de hoy debe orientarse a la transmisión de valores socio-culturales y, a la vez, ir creando una nueva cultura educacional creando un escenario educativo con la pedagogía, la ciencia, el arte y la dirección a nivel mundial. Los dirigentes educacionales deben hacer de la dirección una tarea donde todos se vean reflejados desde las concepciones estratégicas más generales hasta la

toma de decisiones tácticas que repercuten de manera directa en la vida de la institución educando-padre-comunidad.

El líder educacional, para cumplir los cometidos del nuevo siglo le impone y debe. Según Valcárcel (2008:59-60) indica:

- Establecer los valores que junto a la cultura institucional sean la base del desarrollo de la institución, teniendo una extraordinaria importancia su compromiso ético, visión, pasión, integridad, laboriosidad, coherencia y compatibilidad.
- Lograr la participación de todos, ya que la institución educativa por ser un sistema complejo y abierto, requiere de todos, la mayor responsabilidad y cooperación.
- Entender que el compromiso de las personas con las que trabaja e interactúa es de primordial importancia para el desarrollo individual y colectivo.
- Tener un alto conocimiento de sí mismo, de sus posibilidades y con ello, estar dispuesto a aprender de forma continua y permanente para alcanzar su desarrollo y adquirir una amplia cultura que le permita proyectarse al futuro, lo que sólo va a lograr si está preparado correctamente.
- Ser capaz de integrar la visión, siendo el responsable de esclarecer y expresar una imagen común y factible del futuro de la institución educativa. Esta tarea provoca entusiasmo, comprensión y compromiso para lograr cumplir las misiones y metas compartidas a través de la innovación constante.

- Para el cumplimiento de esos objetivos los programas promueven y se responsabilizan con éstos; pero hacen que lo de más los asuman y se comprometan para que cada cual asuma su parte, estimulando y controlando en su gestión a aquel que lo necesita, saber no sólo qué es lo que es necesario cambiar, sino qué es lo que no se necesita.
- Considerar a los individuos bajo su mando, como personas y no como miembros del personal, conocerlos fundamentalmente para tratarlos de forma diferenciada, estimulando sus posibilidades y luchando por superar sus debilidades.
- Trabajar en la elección de un fuerte equipo de trabajo integrado por personas con varias características y posibilidades para que en lugar de pedirle a uno solo que maneje todas las contradicciones, lograr que el equipo sea responsable de la acción de equilibrio.
- Lograr una comunicación eficiente con los demás, en especial con los docentes y estudiantes; asegurarse de que el mensaje fue comprendido, que si existen estados de opinión se busquen respuestas rápidas y de calidad; que se ejecute de forma sistemática la comunicación formal e informal ya que se propician las relaciones verticales y horizontales.
- Tener un amplio conocimiento de la institución que dirige, así como de la comunidad, de su entorno para poder definir y proyectar la cultura institucional.
- Lograr que la calidad sea el centro de la cultura institucional, todos deben trabajar por ella, conocer cuáles son sus misiones para hacer de la calidad la forma de actuación de cada uno de sus miembros.

- Tener una concepción estratégica del desarrollo de la institución y de cada uno de sus colaboradores. al trabajar con una filosofía del pensamiento y la acción se anticipan y no se dejan asustar por el futuro.
- Lograr el autodidactismo, la autovaloración y el autocontrol como las vías fundamentales del desarrollo personal e institucional.

Estos criterios nos permiten demostrar que si alguna actividad humana necesita de formas superiores de dirección, es decir, aquellas propias de un liderazgo eficiente, es la educación.

2.6.4. GESTIÓN EDUCATIVA

Tratar el tema de gestión, es difícil y complejo; difícil porque, tiene diversos enfoques y complejo porque, involucra diversos componentes que la conforman. Por lo tanto Juan Alberto Gallegos Álvarez (1999:223), precisa en forma general como institucional, a partir de una base teórica, donde el sustantivo es, homogeneizar criterios, con el fin de establecer un marco conceptual definido para el manejo y aplicación del proceso educativo, de la que comprende:

GESTIÓN, técnicamente se entiende como el conjunto de operaciones y actividades de producción de los recursos (medios) para lograr los propósitos establecidos (fines)

GESTIÓN EDUCATIVA, está constituida por el conjunto de operaciones, actividades y criterios de conducción del proceso educativo, que son necesarios para lograr los objetivos educativos.

GESTIÓN ESTRATÉGICA, Permite identificar las fortalezas (potencialidades) y debilidades que caracterizan a un proceso.

GESTIÓN DEL PROCESO EDUCATIVO, es todo lo referente a las actividades de elaboración de programas y del proceso enseñanza –aprendizaje (diagnóstico educativo, definición de objetivos y metas, elección de métodos, preparación de material educativo), las acciones de enseñar, el trabajo docente y de los estudiantes, la evaluación de las actividades.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA, conjunto de acciones de movilización de recursos, orientados a la consecución de los objetivos de la institución, planteados a determinado plazo.

GESTIÓN INSTITUCIONAL, se refiere al conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica.

GESTIÓN PEDAGÓGICA, conjunto de acciones y procesos curriculares, de planificación, desarrollo de los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación curricular, organización académica y todo lo que corresponde a la función de educar.

2.6.5. ADMINISTRACIÓN Y GESTION EDUCATIVA.

La administración y gestión de educación. “Es la instancia que planifica, organiza, dirige y controla los recursos del Sistema Educativo Plurinacional, con participación social” Ley N° 070. (2010:38).

Los objetivos de la administración y gestión del sistema educativo, según la Ley N° 070.(2010:39) son las siguientes:

- Lograr una adecuada y transparencia gestión administración del Sistema Educativo plurinacional.

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

En la actualidad se habla de pasar de la administración a la gerencia. Este nuevo término no sólo es aplicable a las empresas se acomoda como: a las organizaciones políticas, las entidades religiosas, militares, culturales, educativas, los servicios públicos y otros.

Esta nueva tendencia desarrollada en todo los ámbitos del mundo, los conceptos de Dirección, Administración, y Gerencia, se integran indistintamente en el accionar del directivo. Aunque etimológicamente se puede establecer una diferencia, ya que administrar significa “servir a...” y gerencia significa “dirigir hacia...”, estos términos se complementan; para que la administración también sea gerencia.

La gerencia se concibe con más jerarquía que director, pero sin divorciarla de la administración, que permite garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos de forma óptima utilizando y sacando el máximo provecho de los recursos humanos, materiales y financieros con que se cuenta y también debe interactuar con el contexto interno que lo rodea. De esta manera dirigir una institución educativa con eficacia y pertinencia.

“La gestión educativa se enmarca dentro de un proceso de planificación estratégica, para lograr las propias capacidades de la institución educativa”. ARANA. (1998). Es decir es la atribución de la acción de conducir una institución con el fin de lograr los objetivos, misión y visión, contemplados en el proyecto de la institución educativa, con lo cual se pretende optimizar la eficiencia de la institución, para convertir lo deseado.

2.6.6. CRITERIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Los criterios que se deben tomar en cuenta para la administración educativa establecidos por ARANA María E. (1998:75), y complementando con algunos aportes que sí considera importante:

- Conducir las diversas acciones educativas para el logro de metas, objetivos, misión y visión; creando las condiciones necesarias para su cumplimiento.
- Conseguir que cada uno de los miembros de la institución educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas y objetivos sobre las que se han tomado acuerdo
- Desarrollar una cultura democrática y eficiente; con responsabilidades definidas dentro de las escuelas; con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación y comunicación.
- Tomar en cuenta el contexto interno y externo de la institución educativa que permitirá integrar y satisfacer las demandas de la sociedad.
- Propiciar un ambiente o clima organizacional para todos los actores de la institución; estudiantes, docentes y personal administrativo.

- Evaluar tanto los procesos como los resultados del servicio educativo para identificar logros y deficiencias y dar soluciones creativas que lo optimicen.

2.6.7. EL DIRECTOR GERENTE

El director gerente es responsable del trabajo que realiza en la institución y del buen funcionamiento, porque de ellos depende la administración de todos los recursos humanos como ser: docentes, administrativos, servicios, estudiantes; la administración de finanzas, infraestructura, mantenimiento, aplicación de reglamentos disciplinarios y aspectos académicos como ser: el asesoramiento a los docentes en técnica pedagógica, acreditación académica, laboratorios, áreas de recreación, dirigir el consejo académico, armonización y coordinación del personal, establecer un sistema de disciplina eficiente, etc.

Entre las actividades del director se puede especificar con ayuda de ARANA A. María E. (1998), en su obra principios y procesos de la Gestión Educativa, que enuncia los siguientes aspectos importantes:

- Calendarización de la gestión académica
- Elaboración del proyecto institucional (P.I.)
- Dirección del Proyecto Institucional
- Administrar fondos económicos y generación de ingresos propios
- Adquirir materiales y organización de los ambientes para la institución
- Seguridad, orden y limpieza de la institución
- Renovación e implementación de la biblioteca
- Evaluación del personal docente y administrativo

- Convenio con instituciones privadas u organismos no gubernamentales ONG
- Selección y contratación del personal docente
- Organización y supervisión de la biblioteca y otros.
- Conservación, organización y préstamos de materiales didácticos audiovisuales.
- Establecer un sistema de disciplina y relaciones humanas
- Crear un ambiente o clima acogedor.

Los enunciados no son completos, esto dependiendo en la situación y contexto que se encuentra la institución, pero en su generalidad son esas las funciones del director gerente.

Una buena gestión administrativa es cuando es capaz de realizar las actividades y tareas programadas, utilizando un mínimo de recursos humano, financieros y materiales; llegando a confiar en cada miembro de la institución y fomentando la participación e implementación personal en el logro de los resultados comunes.

Por consiguiente un director gerente es el que concerta, convoca, armoniza; en otros momentos dirige, orienta, hace respetar y cumplir los acuerdos, realizando lo que le compete hacer, donde coordinen y deleguen tareas, asesora cuando se necesita asesorar. Todo dentro del marco de democracia participativa, con un espíritu de trabajo en equipo y con la mentalidad de profesionales emprendedores.

2.6.8. PERFIL DEL DIRECTOR LÍDER

El papel, denominado también rol o función, es una pauta de comportamiento que desempeña una autoridad o persona dentro de la estructura de una organización o en una determinada situación, según el Programa Gestión

Educativa (1996), donde el rector puede desempeñar muchos papeles, entre los más importantes que se desarrollan en la actualidad, mencionamos:

- **Líder democrático.** Este líder logra autoridad sobre los integrantes del mediante la motivación, autoestima, incentivo, desarrollo de capacidades, etc.

El líder, en vez de ser un juez que inspecciona y controla a las personas, es un compañero que aconseja y dirige a su personal día a día y aprende de ellos y con ellos. Entonces podemos decir que no basta ser líder democrático, es necesario avanzar al liderazgo moral que es ceno de los elementos esenciales en el espíritu de servicio.

- **Líder competitivo.** El ser competitivo en la administración general, significa tener idoneidad, aptitud y capacidad para brindar producto y servicios cuyas características y propiedades sean de calidad.
- **Líder investigador de fenómenos educativos.** Donde la ciencia y la tecnología avanza a pasos gigantescos. En este último tiempo de revolución del conocimiento, y de significativos cambios, se advierte que el conocimiento en el campo educativo, en especial en el nivel operativo de la administración, no se encuentra en armonía con estos avances.

Ante esto, no queda otro camino que el de convertirse en investigadores permanentes de los fenómenos educativo, tanto en el proceso curricular e institucional.

- **Líder orientador del desarrollo institucional y curricular.** Todo administrador, como orientador del desarrollo institucional, dirige y coordina en forma participativa en las diferentes acciones que debe encarar la institución en diferentes aspectos administrativos,

socioculturales, deportivos, así como preocuparse por la infraestructura, el mobiliario, materiales y equipos, etc.

- **Líder planificador, ejecutar y evaluador de planes, programas y proyectos educativos.** La actual reforma educativa vigente plantea como estrategias de su implementación, la ejecución de planes, programas, y proyectos educativos en forma participativa, tanto para desarrollo institucional como para curricular. En este caso, si el director no conoce el proceso de elaboración de estos instrumentos, cómo puede administrar los planes y proyectos.
- **Líder constructor de su organización.** Todas las instituciones tienen una estructura, una base material, en el cual se implementan las políticas, estrategias, objetivos, metas. Donde el administrador debe tener la capacidad de construir esa estructura de modo que sea ágil, dinámica y participativa, en la que se integren todos los agentes educativos a través de los mecanismos de participación que la ley de Reforma educativa y de participación popular establecen.
La organización, para abordar de manera integral con visión holística a la institución, debe considerar los siguientes componentes: objetivos, recursos, estructura, tecnología y cultura organizacional.
- **Líder promotor de transformación.** La transformación institucional no debe entenderse como un simple cambio de una estructura a otra; transformación debe entenderse como el paso de una situación hacia otra con niveles cualitativos superiores.

Es necesario dar espacio y tiempo al desarrollo de la capacidad y creatividad en todos los niveles de estructura organizacional. Este es el punto de arranque para la transformación, donde debemos empezar cambiando nuestras relaciones verticales basadas en la dominación,

por genuinas relaciones horizontales basadas en la equidad, la solidaridad, reciprocidad, el compartir y el servicio mutuo.

- Líder innovador de valores. Todas las instituciones educativas tienen un sistema de significados y entendimientos comunes para su personal que le hace diferente y que le dan una identidad propia. Son los valores, conceptos, principios, actitudes y creencias compartidas por todos los miembros de la organización. Estos valores constituyen lo que se denomina “cultura organizacional” y que tienen gran importancia en la vida de la institución.

Con la innovación de valores, es necesario practicarlos en la vida personal profesional e institucional. El director debe ser el primero en demostrar disciplina, responsabilidad e innovación con sus propios actos.

- Líder negociador. Donde las instituciones superiores constituyen sistemas abiertos que influyen y reciben influencia del medio ambiente. En este sentido, la institución no es una isla; está en permanente interacción con su entorno. El director, para cumplir este importante rol, debe ser un excelente comunicador y negociador. Debe tener capacidad de relacionamiento con los demás integrantes de la comunidad, entre otras, las organizaciones comunales, instituciones gubernamentales y no gubernamentales y las agencias de cooperación

2.6.9. Funciones de la administración educativa

2.6.9.1. Planificación

Es la etapa de la gestión educativa que implica la selección de misión y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones; es decir, de optar entre diferentes acciones futuras. De este modo, los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de los objetivos

preseleccionados. La planeación supone asimismo, y en forma destacada innovación administrativa: tiende un puente entre el punto donde se está y aquel otro donde se desea ir, superando los problemas emergentes. También cabe señalar que planeación y control son inseparables, por las funciones que cumplen.

Para concretar las acciones predeterminadas se debe señalar los principios que regirán y orientarán con los siguientes elementos:

a) Propósito o misiones.

La misión o propósitos (términos que suelen usarse indistintamente), identifican la función o tarea básica de una institución educativa o una parte de ésta. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, tiene un propósito o misión; lo cual se define como objetivo central de la institución, e propósito por el que trabajan y se esfuerzan los miembros de la misma; es decir, la concreción de la finalidad institucional en un intervalo de tiempo dado.

b) Objetivos o metas.

Los objetivos o metas (términos que usan indistintamente muchos administradores), son los fines que se persiguen por un medio de actividad de una o de otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la interpretación de personal, la dirección y el control.

c) Políticas educativas.

Son planes con principios generales o manera de comprender que guían o canalizan el pensamiento del Centro Educativo, para la toma de decisiones. Por otro lado puede entenderse como principios y éstas políticas se desarrollan en cada uno de los departamentos.

d) Procedimientos.

Son planes que se establecen métodos habituales para mejorar actividades futuras, son guías de acción más que de pensamientos.

e) Programas.

Son procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos que se deben emplear y otros factores necesarios para seguir un curso de acción determinada.

f) Presupuestos.

Es una actividad complementaria que, como se anotó anteriormente, requiere del cuidado y el análisis necesarios. Por eso, es conveniente que en esta tarea participen en quipo, que tengan interés y las capacidades necesarias para hacerlos.

En el presupuesto se estima los gastos que exigirán todas las actividades de los planes de acción por área de gestión, tomando en cuenta su duración. El presupuesto determina la cantidad de fondos necesarios para cubrir todos los gastos que se realizaran. Por eso es necesario elaborar y clasificar de acuerdo a un plan ordenado y bien calculado.

g) Establecimiento del cronograma de ejecución.

De alguna manera de las matrices que se elaboran ya se definen los tiempos de ejecución, pero es más útil un cronograma de ejecución.

De los planes de acción, que permitiría contar con un instrumento para realizar el seguimiento necesario al desarrollo de las actividades. Indicando las flechas de inicio, la duración de ejecución y la finalización de las actividades.

2.6.9.2. Organización

“El término de organización, para la mayoría de los administradores en ejercicio consideran que es una estructura de funciones o puestos intencionales y formalizados; de este modo una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quién será responsable de qué resultados”. Según Koontz(1998:246).

Una estructura organizativa se define a través de un proceso sistemático de elaboración de organigrama institucional, flujo grama, manual de funciones el reglamento interno con la participación del director, los maestros, los representantes del gobierno estudiantil y por representantes de los padres de familia de la institución educativa; donde se distinguen tres elementos esenciales que son: Funciones , jerarquías y puestos.

Para una buena organización existen varios aspectos que adecuan una buena estructura organizacional, que a continuación se mencionan los más primordiales:

a) La lógica departamental

La organización es el establecimiento de departamentos; es decir, es lo que se designa a un área, división o sucursal. En lo cual un administrador posee autoridad respecto al desempeño de actividades específicas, así puede ocurrir que un vicepresidente encabece una división, el director un departamento, el gerente una sucursal y un jefe de sección, así sucesivamente.

b) Niveles Organizacionales

La razón de que existen niveles organizacionales son limitaciones del accionar o tramo de administración. En otras palabras, si hay niveles organizacionales es porque existe un límite para el número de personas que un administrador puede supervisar efectivamente, límite que, sin embargo, varía de acuerdo a cada sustitución.

c) Factores que determinan un tramo eficaz del administrador

El número de subordinación que un administrador puede supervisar eficazmente de los factores subyacentes. Además de cualidades personales como: mente ágil, facilidad de trato con la gente, capacidad para demandar, lealtad y respeto. La determinante más importante en la habilidad del administrador es reducir la cantidad de tiempo que debe dedicar a sus subordinados.

d) Necesidad de equilibrio

Un elemento esencial de la organización es balancear en su totalidad los costos de adopción de un curso y otro, y solo los costos financieros, sino también los costos de la moral y el desarrollo personal de los individuos, y así del cumplimiento de los objetivos institucionales; por ello se requiere un equilibrio más preciso entre todos los factores pertinentes de una situación dada.

e) Creación de un ambiente o clima organizacional

La responsabilidad administrativa es crear un ambiente acogedor, para el eficaz y eficiente cumplimiento de metas grupales, promoviendo oportunidades para que el personal utilice su potencial innovación. Los individuos asumen riesgos personales al iniciar cambios y esperan que se les recompense por ello.

f) Espíritu emprendedor

Una institución debe contar con un personal con espíritu emprendedor, aquel que posee la capacidad de percibir una oportunidad de mostrar insumos necesarios como los conocimientos, para poner exitosamente en marcha una operación; es decir, estar dispuesto a correr riesgos personales de éxito o fracaso.

2.6.9.3. Integración del personal

Es uno de las funciones decisivas de los administradores, capaz de determinar el éxito o fracaso de una institución educativa.

También podemos indicar que “La función administrativa de integración de personal, consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que pueda cumplir eficientemente sus tareas”. Koontz (1998:378)

Es evidente que la integración del personal debe vincularse estrechamente con la función de organización, es decir, con el establecimiento de estructuras institucionales de funciones y puestos.

Para la integración del personal se requiere de un enfoque de sistema abierto. Este se implica dentro del centro educativo, lo que su vez se vincula con el ambiente externo. Por lo tanto, es necesario tomar en cuenta factores internos de la institución como política de personal, ambiente organizacional y el sistema de compensación; para, satisfacer la demanda social y lograr el crecimiento a ritmo deseado.

En este proceso hay factores situacionales que influyen en la integración de persona; específicamente son factores externos e internos.

Los factores externos, influye desde el nivel de estudios, las actitudes imperantes de la sociedad (como actitud hacia el trabajo), las numerosas leyes y reglamentaciones, las condiciones económicas y la oferta y demanda laboral; que afectan directamente a la integración del personal.

Los factores internos, también influyen a la integración del personal como ser: los objetivos organizacionales, las tareas, la tecnología, la estructura

organizacional, los tipos de personas empleados, clima o ambiente organizacional y diversos tipos de políticas.

2.6.9.4. Dirección

La dirección es el proceso consistente en influir en los individuos para que constituyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; en otras palabras, es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada uno de los miembros del organismo social, con la finalidad de que el conjunto realice más eficazmente los planes señalados, para ello se destaca la autoridad, mando y liderazgo.

a) Autoridad y mando

Para que la autoridad sea sostenible existe un principio que vale tomar en cuenta, en una administración eficiente se debe tener en reducido número de niveles de autoridad, puesto que esto facilita la fluidez de la información para que la toma de decisiones sea oportuna y compartida.

El mando se refiere a la cantidad de subordinados que puede controlar eficientemente. La amplitud del área de mando depende esencialmente del tipo de centro educativo y de las actividades que realice. Los factores que determinan la eficiencia son:

- Capacitación y entrenamiento continuo de los empleados, de manera tal que la supervisión se verá facilitada por la capacidad de los empleados.
- Claridad de la delegación de la autoridad, para que no exista confusiones en el momento de emitir órdenes y de acatarlas.
- Comunicación fluida entre empleados y jefes de manera que el acceso a la información sea oportuna.

b) Liderazgo

“Liderazgo es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiasta en el cumplimiento de las metas grupales. Lo ideal sería que se aliente a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismo”. KOONTZ, y WEIHRICH, Heinz (1998:532)

Un buen ejemplo de líder es el director de orquesta, cuya función consiste en reproducir sonido coordinado y un temple correcto integrado el esfuerzo de los músicos. La orquesta responderá dependiendo de la calidad del liderazgo del director.

2.6.9.5. Control

La función administrativa de control, es la medición y corrección del desempeño, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos del Centro Educativo y de los planes ideados.

El control realiza “donde quiera que se les encuentre y cualquiera sea el objeto de control, el proceso básico de control implica tres pasos: 1) establecimiento de normas, 2) medición del desempeño con base en esas normas y 3) corrección de las variaciones respecto de normas y planes” KOONTZ, y WEIHRICH, (1998:636)

1) Establecimiento de normas.

El primer paso del proceso de control es lógicamente establecer planes; sin embargo, los planes varían a su grado de complejidad, por lo general los administradores no pueden vigilarlo todo, por eso es preciso establecer normas especiales. Por definición, las normas son sencillamente criterios de

desempeño. Aparte existen muchos tipos de normas, entre los mejores se encuentran las metas u objetivos verificables.

2) Medición del desempeño

La medición del desempeño con base en normas debe realizarse idealmente con fundamentos en la previsión, a fin de que la desviación pueda detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas. El administrador alerta y puede predecir en ocasiones probables incumplimiento de las normas. Si las normas son adecuadamente trazadas y si se dispone en medios para determinar con toda precisión se medirán el desempeño real o esperado.

3) Corrección de desviaciones

Las normas deben reflejar los diversos puestos de una estructura organizacional. Si el desempeño se mide en correspondencia con ellas, es más fácil corregir desviaciones. En asignación de labores individuales o grupales, los administradores deben saber donde exactamente aplicar medidas correctivas. Los administradores pueden corregir desviaciones diseñando sus planes o modificando sus metas; o bien, pueden corregirlas ejerciendo su función de organización, ya sea reasignando o aclarando deberes. También se puede corregir contratando personal adicional, mediante mejor selección y capacitación de sus subordinados o recurriendo a la medida extrema como el despido.

CAPITULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. METODOLOGÍA

La sección de metodología se utiliza para explicar cómo se desarrollará la investigación a fin de dar respuesta a las preguntas de investigación y probar las hipótesis. Se explican entre otros aspectos los procedimientos, las técnicas y métodos para obtener los datos, los instrumentos de medición, etc.

Ante todo es importante definir el término método, “el método es el camino, la estructura del proceso de investigación científica; es el sistema de procedimiento, la forma de estructuración de la actividad, para transformar el objeto para resolver el problema y para lograr los objetivos” Van Pelt. (1994:75). Es decir, señala los procedimientos que serán desarrolladas en la investigación, tomando en cuenta todas las fases o etapas que requiere abordar toda la investigación.

De acuerdo con esta sección debe detallar el procedimiento de investigación que se utilizará “...se tiene que explicar lo que se va a realizar para lograr el objetivo de investigación, cómo se hará y con quién se efectuará”. Schmelkes, (1988:64). No obstante lo anterior, no se debe perder de vista que la sección metodología se diseña de acuerdo al tipo de investigación que requiere el Problema.

Las actividades y procedimientos que se realizará para alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación tienen el siguiente orden o detalle:

3.1.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se aplicará los siguientes métodos teóricos y empíricos. Según Palomino. (2008:34).

MÉTODOS TEÓRICOS. Son:

- **Método analítico sintético.** El análisis consiste en la separación mental de las partes, cualidades, aspectos o componentes de los hechos, objetos y fenómenos de la realidad con el propósito de

descubrir sus aspectos esenciales. La síntesis es el proceso lógico por el que se recompone lo separado mentalmente con el objeto de fijar las cualidades y rasgos esenciales de los objetos estudiados.

- **Método inductivo y deductivo.** La inducción, es el método de obtención de conocimientos que avanza de lo particular a lo general, de los hechos a las causas. La deducción, es el razonamiento que avanza de lo general a lo particular y permite extender el conocimiento que se tiene de una determinada clase. Ambos constituyen una unidad racional de carácter dialéctico.
- **Método propositivo,** este método nos permite aplicar el trabajo de investigación de manera procesual para lograr los objetivos planteados.

MÉTODOS PRÁCTICOS O EMPÍRICOS

- **Método de la observación.** Consiste en la percepción dirigida a la obtención de información sobre los objetos y fenómenos de la realidad: constituye la forma más elemental del conocimiento científico y se encuentra en la base de todos demás métodos de investigación empírica.
- **Método descriptivo.** Este método consiste en realizar el estudio descriptivo de una realidad. A partir del cual se formulará un diagnóstico, con el fin de conocer las deficiencias y las carencias; para luego sugerir una acción posterior.

3.1.2. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación será de carácter no experimental, adoptando el **estudio descriptivo**; el cual nos permitirá observar fenómenos tal como se dan en el contexto natural y espontáneo; para después analizar y llegar a conclusiones.

3.1.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene como diseño no experimental

Transeccional- Descriptivo

No experimental. Consiste en observar fenómenos tal como se dan en un contexto natural, para después analizarlo.

Investigación Transeccional Descriptivo. “los diseños de la investigación transeccional o transversal, recolecta los datos en un solo momento en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado...” Sampier y otros.(1998:187)

3.1.4. ÁREA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realizará en las carreras de área social de la Universidad Pública de El Alto de la ciudad de El Alto, ubicado en la zona Villa Esperanza

3.2. PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

Después de que el problema se ha definido y precisado, el siguiente paso en el proceso de investigación es establecer la hipótesis de investigación. En términos generales el término hipótesis se define como una respuesta probable de carácter tentativo a un problema de investigación y que es factible de verificación empírica. La hipótesis expresa la relación entre dos o más variables que son susceptibles de medición. Una hipótesis planteada correctamente debe poderse verificar o contrastar contra la evidencia empírica.

Por lo que la hipótesis es una respuesta tentativa de la investigación que orienta y guía el estudio que se pretende realizar una vez abordado la investigación puede ser afirmado o rechazado; por esta razón se formula la siguiente hipótesis:

El liderazgo democrático como una vía alterna, para cumplir eficientemente las funciones gerenciales, de los directores de área social de la Universidad Pública de El Alto.

3.3. DEFINICIÓN DE VARIABLES

3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

- **Liderazgo democrático que practican los directores.**

Los administradores de este sistema tienen una confianza y seguridad absoluta en los subordinados en todos los asuntos; siempre obtienen sus ideas y opiniones, las utiliza en forma constructiva. Practican una comunicación descendiente, ascendente y horizontal, alientan la toma de decisiones con participación activa de los miembros de la institución u organización. Tiene la capacidad de consultar con los subordinados sobre las acciones y decisiones, con el cual se propone y fomenta la participación.

3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE

- **funciones de gerenciales.**

Todos los gerentes realizan funciones gerenciales. Las funciones de los gerentes proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo.

Las funciones de gerencia son agrupaciones en grandes elementos y son procesos que se siguen por etapas que son. Planificación, Organización, Integración del personal, Dirección y Control.

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable Independiente Liderazgo democrático	Es la capacidad de una persona para inducir o influir en las personas a realizar juntos las tareas con entusiasmo, confianza y voluntaria en el cumplimiento de los propósitos.	Capacidad de inducir o influir Realizar las tareas juntas	- capacidad de convencimiento y persuasión - buenas relaciones humanas y públicas - crear condiciones de trabajo - Trabajo en equipo - Ejecución de tareas - Acepta desafíos - Es visionario
Variable Dependiente: Funciones gerenciales	Es un conjunto de responsabilidades o fases a cumplir de forma optima, atendiendo las necesidades y expectativas de la institución educativa o direcciones de carrera, que interrelaciona acciones pertinentes	Actividades que cumple un gerente educativo	- Planificación - Organización - Interacción personal - Dirección - Control

3.5. UNIVERSO O POBLACION DE ESTUDIO

3.5.1. Población

“la población o universo de estudio, es el conjunto de individuos u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación, al que se generaliza los hallazgos (...) la población lo constituye la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” Chuquimia, (2005:119)

La población o universo para esta investigación está conformado por el personal docente, estudiantes, administrativos del área social y por los directores de cada carrera que son:

❖ Directores...	08
❖ Personal administrativo.....	34
❖ Personal docente.....	470
❖ Estudiantes.....	5924
❖ Total.....	6436

En esta investigación se tomará el total de la población de 8 directores y 34 administrativos del área social de la Universidad Pública de El Alto que es el 100% y se establecerá un diseño muestral para el caso de los docentes y estudiantes.

3.6. Muestra

La muestra es un subconjunto representativo o parte de la población o universo, con el propósito de generalizar los hallazgos al todo.

Por las características de la población en estudio, se elige “la muestra no probabilística por ser un estudio con metodología cualitativa y enfoque etnográfico llamada también “dirigida”(Hernández 1998:226) supone una selección informal deliberada e intencional.

El personal docente se someterá a una muestra probabilística estratificada. “una muestra es estratificada cuando los elementos de la muestra son proporcionales a su presencia en la población. Para el muestreo estratificado se divide la población en varios grupos o estratos con el fin de dar representatividad a los distintos factores que integran el universo o población de estudio, la condición de la estratificación es la presencia en cada estrato de las características que forman la población” Chuquimia.(2005:126)

3.6.1. Determinamos la muestra por estratificación de docentes:

La población es de 470 docentes, el tamaño de la muestra es 206 con un acierto de 96% y un 4% de error. De acuerdo a la siguiente fórmula:

Fórmula inicial de la muestra probabilística

$$n = \frac{z^2 p \cdot q}{e^2}$$

Z = Límite de confianza
P = Proporción de acierto
E = Nivel de Precisión

VALORES (96% de acierto y 4% de error)

Z = 1,96
P = 0.6
Q = 0,4
E = 0,05

$$n = \frac{z^2 p \cdot q}{e^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 (0,6)(0,4)}{0,05^2}$$

$$n = \frac{3.8416 \cdot 0.24}{0.0025}$$

$$n = \frac{0.921984}{0.0025}$$

$$n = 368,7936$$

$$n = 369 \text{ (muestra inicial)}$$

MUESTRA CORREGIDA

$$n^o = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

$$n^o = \frac{369}{1 + \frac{369-1}{470}}$$

$$n^o = \frac{369}{1 + \frac{368}{470}}$$

$$n^o = \frac{369}{\frac{470+368}{470}}$$

$$n^o = \frac{369}{\frac{838}{470}}$$

$$n^o = \frac{369 \cdot 470}{838}$$

$$n^o = \frac{173.430}{838} = 206$$

MUESTRA PROBABILÍSTICA ESTRATIFICADA DE DOCENTES DEL ÁREA SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO

CARRERAS (xi)	NUMERO DE DOCENTES (ni)	TOTAL POBLACION (hi)	MUESTRA PORCENTUAL (hi %)
Trabajo Social	32	0.0680851	14
Sociología	30	0.0638297	13
Comunicación Social	42	0.0893617	19
Ciencias de la Educación	130	0.2765957	57
Ciencias del Desarrollo	35	0.074468	15
Lingüística	42	0.0893617	18
Historia	19	0.0404255	9
Derecho	140	0.2978723	61
Total	470		206

3.6.2. Determinación de la muestra por estratificación de estudiantes

La población es de 5924 Estudiantes, el tamaño de la muestra es 347 con un acierto de 96% y un 4% de error. De acuerdo a la siguiente fórmula:

Fórmula inicial de la muestra probabilística

$$n = \frac{z^2 p \cdot q}{e^2}$$

Z = Límite de confianza

P = Proporción de acierto

E = Nivel de Precisión

VALORES (96% de acierto y 4% de error)

$$Z = 1,96$$

$$P = 0.6$$

$$Q = 0,4$$

$$E = 0,05$$

$$n = \frac{z^2 p \cdot q}{e^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 (0,6)(0,4)}{0,05^2}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.24}{0.0025}$$

$$n = \frac{0.921984}{0.0025}$$

$$n = 368,7936$$

$$n = 369 \text{ (muestra inicial)}$$

MUESTRA CORREGIDA

$$n^o = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

$$n^o = \frac{369}{1 + \frac{369-1}{5924}}$$

$$n^o = \frac{369}{1 + \frac{368}{5924}}$$

$$n^o = \frac{369}{\frac{5924+368}{5924}}$$

$$n^{\circ} = \frac{369}{\frac{6292}{5924}}$$

$$n^{\circ} = \frac{369 * 5924}{6292}$$

$$n^{\circ} = \frac{2.185.956}{6.292} = 347$$

MUESTRA PROBABILÍSTICA ESTRATIFICADA DE ESTUDIANTES

CARRERAS (Xi)	Frecuencia Absoluta (ni)	Frecuencia Relativa (hi)	Muestra Porcentual (hi %)
Trabajo Social	6000	0.1012829	35
Sociología	240	0.0405131	14
Comunicación social	750	0.1266036	44
Ciencias de la Educación	1500	0.2532072	88
Ciencias de Desarrollo	240	0.0405131	14
Lingüística	600	0.1012829	35
Historia	194	0.0327481	12
Derecho	1800	0.3038487	105
Total	5924		347

La recolección de datos es a simple azar o aleatoria simple

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para tener preciso los conceptos sobre las técnicas e instrumentos diferenciamos.

3.7.1. DIFERENCIA ENTRE LA TÉCNICA E INSTRUMENTOS

Las técnicas, son los medios o habilidades empleados para recolectar información, entre las que se destacan están la observación, entrevistas y encuestas.

La técnica de la investigación científica “es la estructura de la misma, porque propone normas para ordenar las etapas de la investigación, aporta los medios y los instrumentos para cada etapa ya sea de recolección de datos y de experimentos, se encarga de cuantificar, medir y relacionar datos y de mantener estrechas relaciones con el método y la teoría” Palomino (2008:208)

Características de la técnica:

- Nace de la imaginación y luego se pone en la práctica, muchas veces nace de la prueba y el error.
- Se suele transmitir entre personas y se mejora con el tiempo y la práctica.

Los instrumentos, son medios, herramientas concretas, reales, para recoger datos, información o medir, características de los sujetos.

1.1.1. Técnicas

- **La encuesta.** “La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas” Grasso(2006:13), así por ejemplo:

Permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas.

- **La observación.** La observación es la acción de observar, de mirar detenidamente, en el sentido del investigador es la experiencia. Es el proceso de mirar detenidamente, o sea, en sentido amplio, el experimento, el proceso de someter conductas de algunas cosas o

condiciones manipuladas de acuerdo a ciertos principios para llevar a cabo la observación.

Permitirá obtener información directa e inmediata sobre lo que se necesita saber, y para ello se utilizará ciertos indicadores que serán registrados en el proceso de la investigación.

- **La entrevista.** Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: el entrevistador “investigador” y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener la información de parte de éste, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

La entrevista permitirá recabar la información mediante la conservación profesional, utilizando un buen nivel de comunicación entre el investigador y los participantes de la investigación.

1.1.2. Instrumentos

- **El fichaje.** El fichaje es una técnica auxiliar de todas las demás técnicas empleadas en la investigación científica; consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales, debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información que se recopila en una investigación, por lo cual constituye un valioso auxiliar en esa tarea, al ahorrar mucho tiempo, espacio y dinero.

- **El cuestionario**

La investigación por encuesta es considerada como una rama de la investigación social científica orientada a la valoración de poblaciones enteras mediante el análisis de muestras representativas de la misma (Kerlinger, 1983). De acuerdo con Garza (1988:183) la investigación

por encuesta “... se caracteriza por la recopilación de testimonios, orales o escritos, provocados y dirigidos con el propósito de averiguar hechos, opiniones actitudes,”. Para Baker (1997) la investigación por encuesta es un método de colección de datos en los cuales se definen específicamente grupos de individuos que dan respuesta a un número de preguntas específicas.

Los cuestionarios serán aplicados a toda la muestra determinada de acuerdo a las características, con preguntas directas e indirectas, abierta y/o cerradas, de selección limitada y/o única, dirigida a los sujetos de investigación.

En esta investigación se usarán los siguientes instrumentos:

- Radio grabadora.
- Cámara filmadora
- Registro de observación
- Fotocopias de cuestionario.
- Guía de entrevistas.
- Guía de observación.
- Materiales de escritorio.
- Diario de campo

CAPITULO IV

INTERPRETACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS A DOCENTES Y ESTUDIANTES

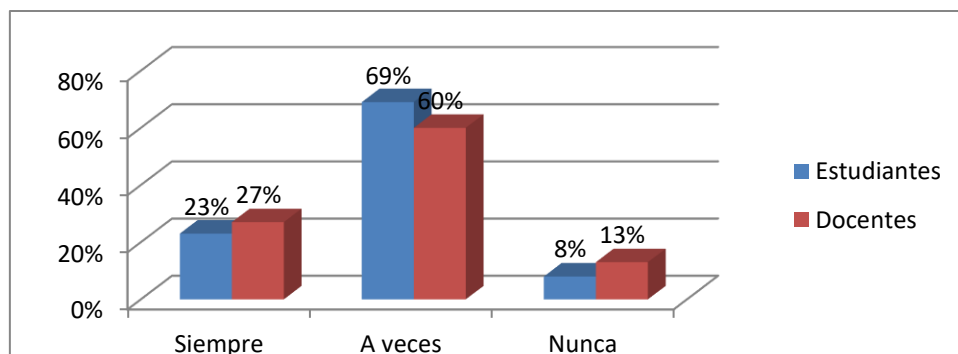
En la interpretación y análisis de los instrumentos (cuestionario), la valoración de los datos es fundamentalmente cuali – cuantitativa, para el contenido se utilizó tablas de frecuencia y gráficas; porque los cuales permiten explicar de manera cualitativa con mayor precisión las respuestas obtenidas de acuerdo a los indicadores que se formularon como preguntas; sin embargo el análisis de la información está explicado de manera cualitativa y cuantitativa por su importancia los resultados han sido obtenidos mediante un cuestionario aplicado a 206 docentes con un margen de error de 0,4 % en las ocho carreras y a 347 estudiantes con un margen de error de 0.4 % a los estudiantes de las ocho carreras del área social de la Universidad Pública del Alto.

Facilidad de convencimiento, persuasión y expresión, del liderazgo del director frente a la comunidad universitaria.

TABLA DE FRECUENCIA N° 1

Escala	Código	DOCENTES			ESTUDIANTES		
		Frec. Abs.(ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)	Frec. Porcentual (hi%)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)
Siempre	1	47	0.23	23%	94	0.27	27%
A veces	2	142	0.69	69%	208	0.60	60%
Nunca	3	17	0.08	08%	45	0.13	13%
Total		206	1	100%	347	1	100%

GRÁFICO N° 1



De acuerdo a la tabla de frecuencia N° 1 en cuanto a los docentes el 69 % respondieron que los directores de la área social, a veces tienen la facilidad de convencimiento, persuasión y expresión demostrando el liderazgo frente a la comunidad universitaria para el mejoramiento de la misma; el 23% de los

entrevistados respondieron que siempre convencen y persuaden, de alguna manera contradiciendo al porcentaje mayor a los que dicen a veces, probablemente sean docentes que hayan entrado por alguna influencia a la carrera. Un 08% de los cuales dicen que nunca están de acuerdo con el procedimiento del director.

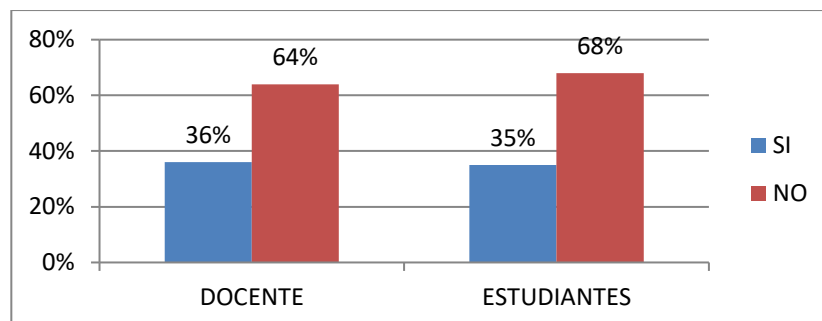
En cuanto a los estudiantes el 60% respondieron que los directores del área social a veces tienen la facilidad de convencimiento, esto implica un trabajo continuo dedicación plena; y un 27% de los encuestados indican que siempre convence los directores, probablemente estos estudiantes están detrás de las autoridades para adquirir algo y porque tienden a decir que siempre están persuadidos; y un 13% de los estudiantes indican que nunca los directores se dedican a convencer ni persuadir a los estudiantes, el cual influye de manera negativa para el logro los objetivos de la comunidad universitaria.

Tiene una buena relación humana el director de tu carrera

TABLA DE FRECUENCIA N° 2

Escala X1	Código	DOCENTES			ESTUDIANTES		
		Frec. Abs.(ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)	Frec. Abs.(ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)
SI	1	74	0.36	36%	111	0.32	32%
NO	2	132	0.64	64%	236	0.68	68%
Total		206	1	100%	347	1	100%

GRÁFICO N° 2



Los datos de la frecuencia de la tabla N° 2 nos muestra que el 36 % de los docentes encuestados manifiestan que los directores de área social de la Universidad Pública de El Alto que sí tienen buenas relaciones humanas, esto demuestra que hay una práctica de la comunicación fluida, siendo uno de los elementos más importantes para una administración adecuada y permita que los docentes se interrelacionen con sus semejantes; el 64% de los entrevistados consideran que las relaciones humanas no son buenas, dejando entender que en las diferentes carreras no todos están conformes con la forma de actuar y comportamiento de los directores.

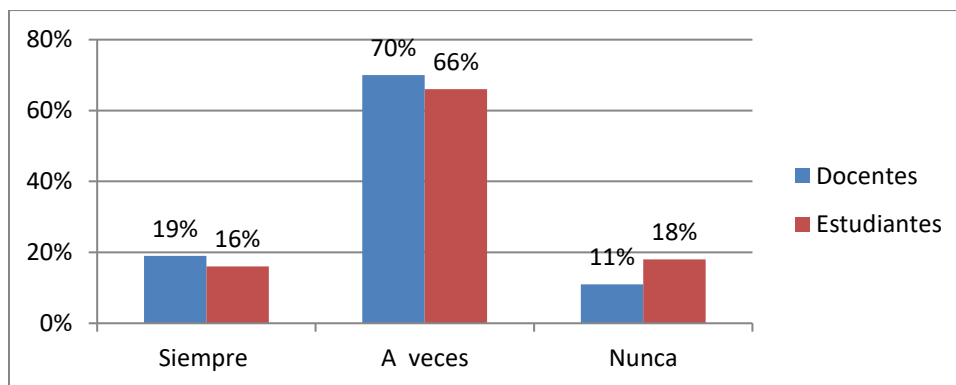
En cuanto a los estudiantes el 35% de los entrevistados indican que sí hay buenas relaciones humanas, probablemente que los directores trabajan con los estudiantes de base y un 68% de los estudiantes indican que no hay relaciones humanas de parte de las autoridades de la administración, los cuales tienen que llamar la atención a la autoridad, porque no es conveniente trabajar en estas situaciones de clima desfavorable en la institución.

El director de tu carrera crea las condiciones de trabajo para docentes, estudiantes y administrativos.

TABLA DE FRECUENCIA N° 3

Escala	Código	DOCENTES			ESTUDIANTES		
		Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)	Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)
Siempre	1	39	0.19	19%	56	0.16	16%
A veces	2	144	0.7	70%	229	0.66	66%
Nunca	3	923	0.11	11%	62	0.18	18%
Total		206	1	100%	347	1	100%

GRÁFICO N° 3



Según los datos obtenidos en la tabla N° 3, en cuanto a los docentes el 19% señalan que siempre son creadas las condiciones de trabajo por el director, esta respuesta menor nos indica que han una relación con algunos de los docentes. el 70% de los que se aplicó la encuesta, manifiestan que solo a veces son creadas las condiciones de trabajo por el director, este porcentaje nos indica que falta una estrecha relación de confianza con el administrador de la carrera. El 11% nos indican que nunca el director crea las condiciones de trabajo, probablemente por falta de integración.

En cuanto a los estudiantes se puede apreciar que el 16 % señalan que siempre crean los directores las condiciones de trabajo. El 66% indican que siempre son creadas las condiciones de trabajo para estudiantes y docentes. El 18% de los cuales nos indican que nunca el director crea las condiciones de trabajo.

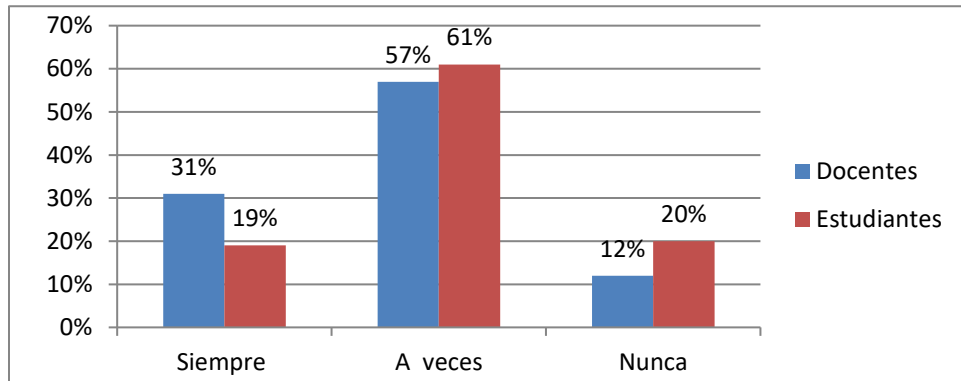
Entre ambos estamentos indican en su mayor porcentaje de las encuestas que las condiciones de trabajo son creadas a veces por las habilidades del cada director de carrera.

El director organiza equipos de trabajo para cumplir las actividades en el POA.

TABLA DE FRECUENCIA N° 4

Escala	Código	DOCENTES			ESTUDIANTES		
		Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)	Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)
Siempre	1	64	0.31	31%	66	0.19	19%
A veces	2	117	0.57	57%	212	0.61	61%
Nunca	3	25	0.12	12%	69	0.20	20%
Total		206	1	100%	347	1	100%

GRAFICO N° 4



De acuerdo a los datos de la tabla N° 4, en cuanto a los docentes nos indican que el 57% de los encuestados dicen que solo a veces organiza el director para hacer cumplir las actividades del Plan operativo anual (POA) por ello se entiende que la capacidad de liderazgo para lograr los resultados ha sido mínima. El 31% de los que se aplicó el cuestionario respondieron lo contrario que Siempre organiza equipos de trabajo, en este porcentaje menor se puede observar que hay personas más afines al director. Y un 12% indican que nunca organiza el trabajo en equipo para realizar algunas actividades propuestas en POA, este debido porque no están tan frecuentes en las carreras tienen otras actividades.

En cuanto a los estudiantes el 61% indican que solo A veces se organizan en equipos de trabajo, el 20% de los estudiantes indican que Nunca el director organiza el trabajo en equipos para realizar actividades propuestas en el POA., esto debido que no son tomados en cuenta en las actividades. Y un 19% de indican que siempre son tomados en cuenta para el trabajo en equipo.

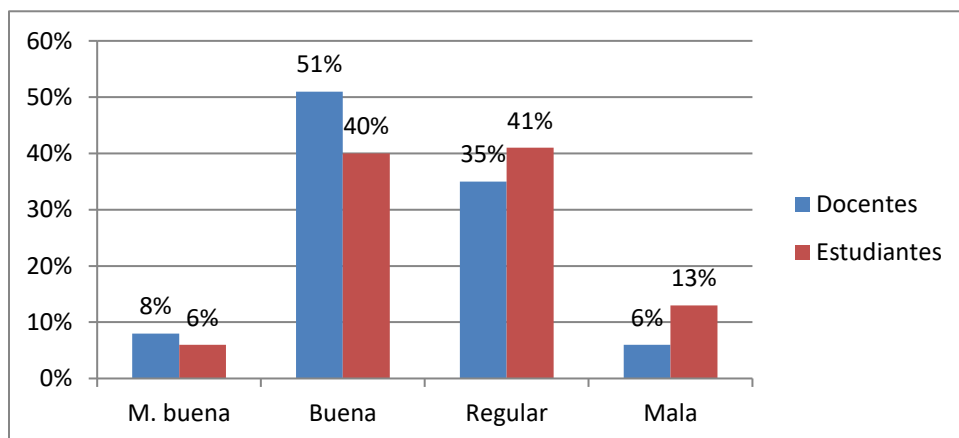
Se puede decir que en ambos estamentos docente estudiantes en un porcentaje mayor indican que solo A veces se organiza el trabajo en equipo para realizar algunas actividades propuestas en el POA.

La interrelación personal del director con los docentes y estudiantes

TABLA DE FRECUENCIA N° 5

Escala	Código	DOCENTES			ESTUDIANTES		
		Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)	Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)
M. buena	1	16	0.08	8%	21	0.06	6%
Buena	2	106	0.51	51%	139	0.40	40%
Regular	3	72	0.35	35%	142	0.41	41%
Mala	4	12	0.06	6%	45	0.13	13%
Total		206	1	100%	347	1	100%

GRÁFICO N° 5



De acuerdo a la tabla N° 5, el 8 % de docentes manifiestan que las interrelaciones con sus subordinados son Muy buenas. El 51% indican que las interrelaciones con los demás son Buenas, el cual significa como punto medio. El 35% de los docentes manifiestan que es Regular las relaciones interpersonales con sus compañeros de la organización. Y un 6% de indican que es Mala la relación que practican los directores.

En cuanto a los estudiantes el 6% indican que es muy buena probablemente estos sean compañeros que frecuentan en las direcciones como amigos para sacar algún

rédito. El 40% de los encuestados dicen que es Buena la relación del director con los demás. El 41 % indican que es Regular la relación que practica el director con sus subordinados y 13% de los estudiantes mencionan que es mala la relación interpersonal del director, debido que estos compañeros atendidos mala manera de parte de las autoridades, que tiene que superarse a futuro inmediato.

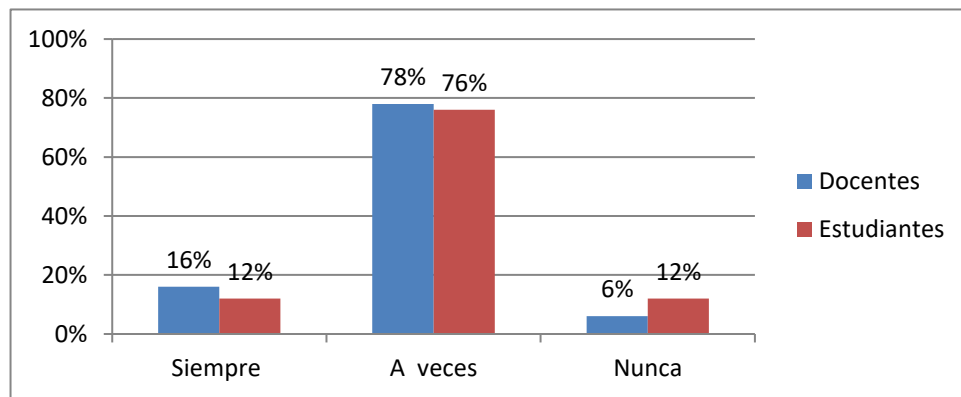
Entre ambos estamentos coinciden que el trato que se le da el director de carrera a los subordinados intermedia entre 51% y 40% el cual amerita mejorar.

El director como líder de la carrera direcciona y controla de forma adecuada su gestión.

TABLA DE FRECUENCIA N° 6

Escala	Código	DOCENTES			ESTUDIANTES		
		Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)	Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)
Siempre	1	33	0.16	16%	42	0.12	12 %
A veces	2	161	0.78	78%	263	0.76	76%
Nunca	3	12	0.06	6%	42	0.12	12%
Total		206	1	100%	347	1	100%

GRÁFICO N° 6



D

e acuerdo a la tabla N° 6, solo el 16% de los encuestados a docentes responden que siempre direcciona y controla su gestión, por ello se entiende que los directores no realizan el control trabajo en su totalidad, desde luego no cumpliendo con su liderazgo. El 78% dice que solo A veces direcciona y controla de forma adecuada su actividad, el cual expresa que la mayoría coincide, porque no debe

coordinar con los demás de entorno. Y finalmente un 6% afirman que nunca direcciona y controla, seguramente porque no participan o no ven el trabajo del director.

El caso de los estudiantes se puede afirmar que el 12% indican que siempre como líder direcciona y controla, esta situación hace entender que unos cuantos conocen lo que el director realiza, esto debe ser compartido con la mayoría de los estudiantes informando y coordinando. El 76% de los estudiantes indican solo a veces direcciona y controla su gestión. Y el 12% indican que nunca direcciona y controla su gestión.

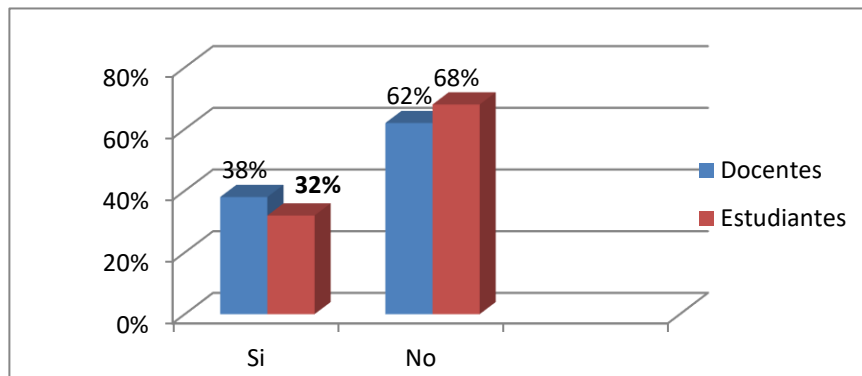
En cuanto el director como líder de las carreras direcciona y controla de forma adecuada su gestión en ambos estamentos indican en un porcentaje mayor solo a veces lo realiza esta actividad de control o seguimiento.

El desarrollo de las actividades tiene efectos positivos en la institución por el liderazgo del director.

TABLA DE FRECUENCIA N° 7

Escala	Código	DOCENTES			ESTUDIANTES		
		Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)	Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)
Si	1	78	0.38	38%	111	0.32	32%
No	2	128	0.62	62%	236	0.68	68%
Total		206	1	100%	347	1	100%

GRÁFICO N° 7



Conforme a la tabla N° 7, el 38% de los docentes encuestados respondieron que sí el desarrollo de las actividades tiene efectos positivos, lo cual implica que hay un

liderazgo en el proceso administrativo de las direcciones. El 62% de los entrevistados indican que no hay efectos positivos en las actividades en la institución por el liderazgo del director, rechazando el porcentaje anterior, por el cual se entiende que son docentes nuevos y contrarios que no están de acuerdo como administra de manera aislada como autoridad.

El caso de los estudiantes en un 32% respondió que si hay un desarrollo de las actividades con efectos positivos por el liderazgo del director, que permite entender que la institución está es proceso de desarrollo por la responsabilidad de su autoridad.

El 68% respondieron que no hay actividades con efectos positivos en la carrera por el liderazgo de la autoridad.

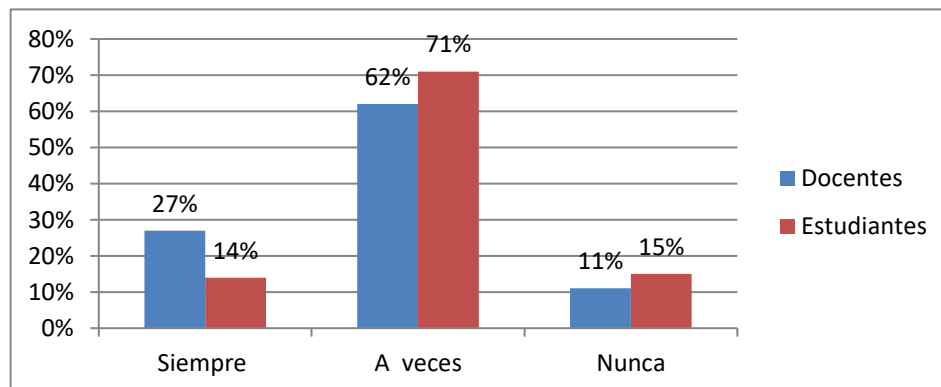
Se llega a deducir en ambos casos que un mayor porcentaje nos indica tanto en docentes y estudiantes que no hay un desarrollo de la carrera por la capacidad de liderazgo del director.

La adecuada planificación del director de la carrera para la gestión educativa.

TABLA DE FRECUENCIA N° 8

Escala	Código	DOCENTES			ESTUDIANTES		
		Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)	Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)
Siempre	1	56	0.27	27%	49	0.14	14%
A veces	2	128	0.62	62%	246	0.71	71%
Nunca	3	22	0.11	11%	52	0.15	15%
Total		206	1	100%	347	1	100%

GRÁFICO N° 8



De acuerdo a la tabla N° 8, el 27% de los docentes al que se aplicó indicaron que siempre planifica de manera adecuada para la gestión, lo que significa que en las carreras hay una planificación para mejorar la administración. Por otro lado el 62 % de los docentes respondieron que solo a veces hay una planificación adecuada para la gestión educativa, totalmente contradiciendo al primer porcentaje, dejando entender que no hay una coordinación para la planificación de parte del director. Y el 11 % manifiestan que nunca se realizó una planificación adecuada, este porcentaje menor afecta de alguna manera la administración y ejecución de las actividades programadas.

El caso de los estudiantes encuestados el 14 % indican que hay una planificación adecuada para la gestión, este porcentaje menor probablemente sean los consejeros o ayudantes que están más cerca a la dirección saben y son invitados para la planificación. Y un mayor porcentaje de 71% indican que solo a veces el director realiza una planificación adecuada, este indicador hace notar que no participan la mayoría de los estudiantes en la planificación de la gestión. y finalmente un 15% de los estudiantes indican que nunca el director planifica, esto llama la atención que los estudiantes no saben lo que hace el director por falta de información de las actividades que el mismo lo realiza.

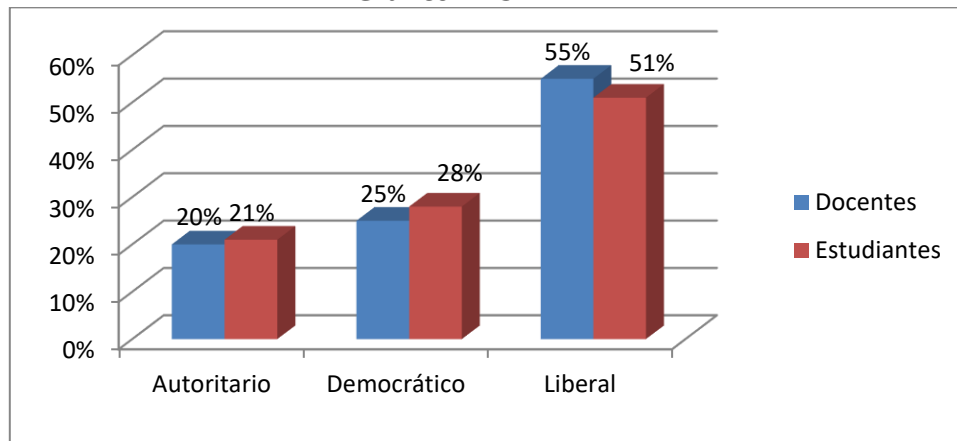
Se puede deducir en ambos casos que la mayoría de los encuestados indican que el director solo a veces hace participar en las planificaciones tanto a docentes como a los estudiantes para la gestión educativa. Lo cual debe llamar a la reflexión para un buen desarrollo y crecimiento de la institución necesita que la población participe en estas planificaciones.

El tipo de liderazgo que practican los directores de carrera.

TABLA DE FRECUENCIA N° 9

Escala	Código	DOCENTES			ESTUDIANTES		
		Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)	Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)
Autoritario	1	41	0.2	20%	73	0.21	21%
Democrático	2	52	0.25	25%	97	0.28	28%
Liberal	3	113	0.55	55%	177	0.51	51%
Total		206	1	100%	347	1	100%

Gráfico N° 9



Referente a la tabla N° 9, el 20% de los docentes entrevistados indican que son autoritarios, lo cual demuestra que no les gusta participar o coordinar con la autoridad, posiblemente se atienen a las capacidades cognitivas como profesionales. El 25% de los docentes indica que el tipo de liderazgo que practican los directores es liderazgo democrático, este porcentaje demuestra lo contrario, que los directores de cada carrera tratan de ser más democráticos para conseguir de manera consensuada o mancomunada para la actividad a realizarse dentro o fuera de la institución. Y un 55 % indican que los directores de área social son liberales, que deja que hagan como puedan sin ningún tipo de control, esto significa que la autoridad deja en las manos de los demás para que puedan decidir.

En el caso de los estudiantes se puede evidenciar que el 21 % mencionan que la autoridad de la institución es autoritario, quiere decir de manera unipersonal decide las cosas sin participar a la comunidad. Y un 28 % de los estudiantes indican que

los directores de área social son democráticos, el cual indica que la autoridad poco o nada consulta y participa a la comunidad universitaria para tomar las decisiones conjuntas o democráticas para el bienestar de la carrera. Y el 51 % indican que los directores son liberales, debido a la falta de autoridad delega que otros decidan en cuanto al proceso de la administración.

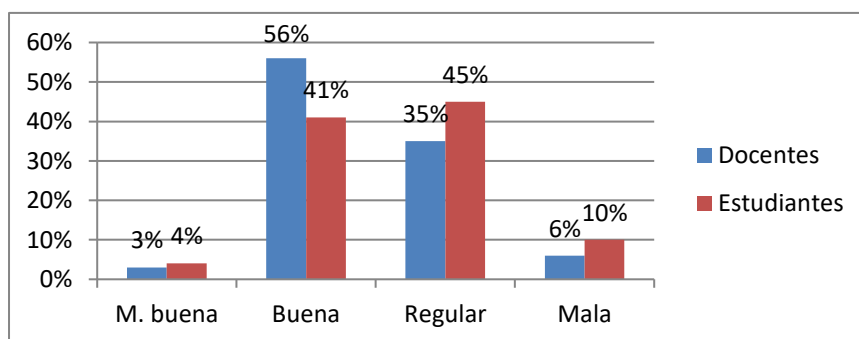
Llegando a deducir que en ambos casos como estamento estudiantil y estamento docente sobre el liderazgo que practican los directores de cada carrera podemos indicar en un mayor porcentaje indican que los directores de área social llegan a practicar el liderazgo liberal.

El uso de determinados recursos (humanos, económicos y materiales)

TABLA DE FRECUENCIA N° 10

Escala	Código	DOCENTES			ESTUDIANTES		
		Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)	Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)
M. buena	1	6	0.03	3%	14	0.04	4%
Buena	2	115	0.56	56%	142	0.41	41%
Regular	3	72	0.35	35%	156	0.45	45%
Mala	4	43	0.06	6%	35	0.10	10%
Total		206	1	100%	347	1	100%

GRÁFICO N° 10



Como nos muestra la tabla N° 10, el 3 % de los encuestados contestaron diciendo que el uso de determinados recursos es muy bueno, se entiende que el manejo de ciertos recursos es transparente, siendo uno de los elementos para que exista una adecuada administración. El 56 % respondieron que es buena la administración de

recursos mencionado, de igual manera al anterior porcentaje ayuda a que la administración se afiance con la aprobación de los docentes y que permita crear un ambiente de seguridad y confianza. El 35 % considera que el uso de ciertos recursos que cuenta la institución es regular, dejando entender que en las carreras no todos están de acuerdo con la forma de cómo se administran los bienes. Y el 24 % de los docentes consideran mala el uso de determinados recursos que cuenta la carrera, este porcentaje no quiere asumir las responsabilidades en cuanto a la administración.

En cuanto a los estudiantes estos porcentajes cambian a comparación de docentes, el 4% de los estudiantes indican que hay una muy buen manejo de recursos. El 41 % de recursos ya mencionados arriba son administrados de manera buena. Un 45 % de los estudiantes indican que es administrado de manera regular, debida que no se transparenta los manejos administrativos. Y un 10 % de los estudiantes mencionan que el manejo de recursos es malo, debido que no se administra de manera transparente.

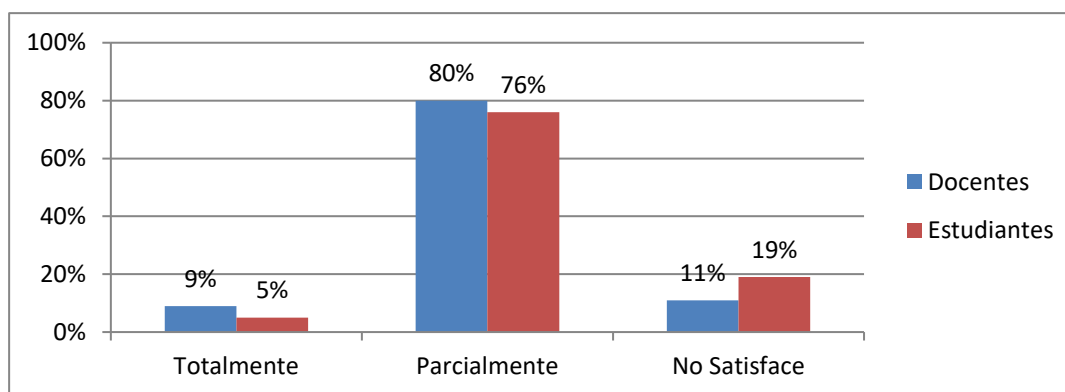
Haciendo un contraste entre los docentes y estudiantes se puede evidenciar el mayor porcentaje que satisface más o menos es la administración de los recursos es buena el cual es un intermedio que condice algo positivo, lo cual hay que mejorar en la parte de administrar de manera transparente frente a la comunidad universitaria.

La gerencia de la carrera satisface las expectativas de la carrera o la comunidad universitaria.

TABLA DE FRECUENCIA N° 11

Escala	Código	DOCENTES			ESTUDIANTES		
		Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)	Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)
Totalmente	1	19	0.09	9%	17	0.05	5%
Parcialmente	2	164	0.8	80%	264	0.76	76%
No Satisface	3	23	0.11	11%	66	0.19	19%
Total		206	1	100%	347	1	100%

GRÁFICO N° 11



Como demuestra la tabla N° 11, el 9% de los docentes encuestados indican que la gerencia de la carrera satisface totalmente a las expectativas del docentado, el cual quiere decir que la administración desarrollada por los actuales directores es más coherente con las expectativas del personal docente. El 80 % de los docentes responden que la administración de la carrera satisface de manera parcial, el cual se contrapone al porcentaje anterior. Y un 11 % responden no satisface la gerencia de la carrera a las expectativas de la carrera.

En cuanto a los estudiantes el 5 % indican que satisface totalmente la gerencia de la carrera. Un 76 % de los estudiantes indican que satisface de manera parcial la gerencia de la carrera. Y el 19% indican que no satisface la administración de la carrera a las expectativas de los estudiantes y a la comunidad universitaria.

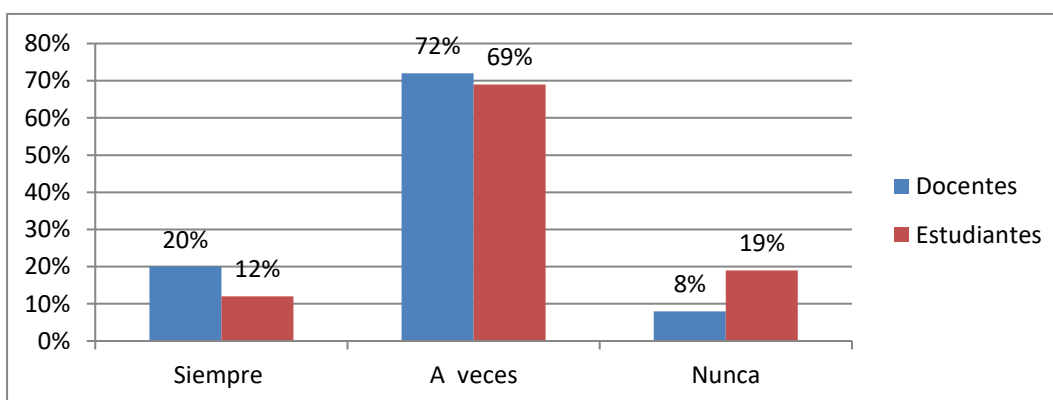
Haciendo un análisis comparativo entre ambos estamentos se puede evidenciar que en un porcentaje mayor indican que la gerencia administrativa satisface de manera parcial a las diferentes carreras de área social.

Control administrativo adecuado de las actividades dentro de la carrera.

TABLA DE FRECUENCIA N° 12

Escala	Código	DOCENTES			ESTUDIANTES		
		Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)	Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)
Siempre	1	41	0.2	20%	42	0.12	12%
A veces	2	148	0.72	72%	239	0.69	69%
Nunca	3	17	0.08	8%	66	0.19	19%
Total		206	1	100%	347	1	100%

GRÁFICO N° 12



Conforme a la tabla N° 12, sólo el 20 % de los encuestados a docentes indican que siempre hay control adecuado de las actividades que realiza cada carrera, esto demuestra que hay una administración transparente lineal. El 72 % de docentes dicen que hay un control administrativo a veces de todas las actividades que realiza cada carrera, esta posición contradice a la posesión anterior. El 8% indican que nunca hay un control, seguramente porque no participan o no ven el trabajo del director.

El caso de los estudiantes el 12 % indica que siempre hay un control adecuado de las actividades de cada carrera. El 69 % de los encuestados dicen que solo a veces hay un control adecuado de las actividades dentro de cada carrera. El 19 % de los estudiantes mencionan que nunca ha habido un control de actividades planteadas en el POA.

Entonces podemos llegar a decir sobre esta tabla N° 12 que ambos estamentos coinciden en un porcentaje mayor que a veces hay un control administrativo de las actividades dentro de cada carrera, esto demuestra que necesita un trabajo integral con la comunidad universitaria.

4.2. INTERPRETACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS APLICADOS A DIRECTORES Y ADMINISTRATIVOS

Las entrevistas a los directores y administrativos se han realizado para contrastar los resultados de los cuestionarios a docentes y estudiantes. Porque, como actor principal de la institución, no se podía soslayar su participación para dar su criterio al respecto del tema en estudio.

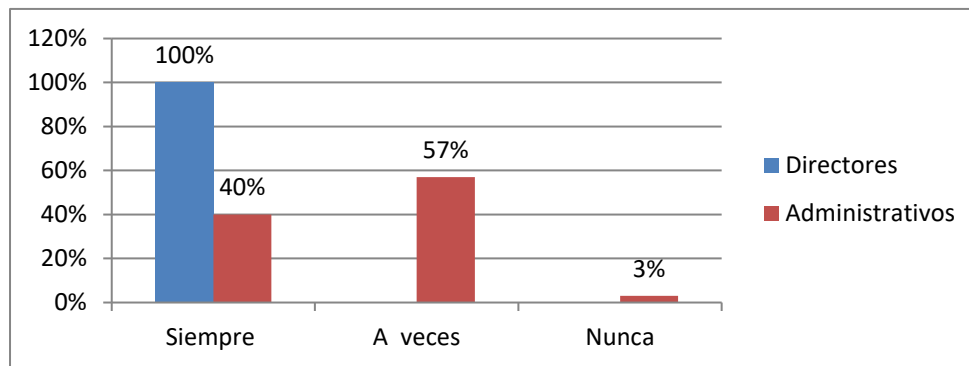
La entrevista que se aplicó a los ocho directores de área social, la presente investigación abarca el área social de la Universidad Pública de El Alto. Los resultados son presentados, mediante las tablas de frecuencia.

Facilidad de convencimiento, persuasión y expresión, del liderazgo del director frente a la comunidad universitaria

TABLA DE FRECUENCIA N° 1

Escala	Código	DIRECTORES			ADMINISTRATIVOS		
		Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)	Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)
Siempre	1	8	1	100%	15	0.40	40%
A veces	2				21	0.57	57%
Nunca	3				1	0.03	3%
Total		8	1	100%	37	1	100%

GRÁFICO N° 1



De acuerdo a la tabla de frecuencia N° 1 en cuanto a los directores el 100% respondieron que siempre lo directores de la área social, persuaden demostrando el liderazgo frente a la comunidad universitaria para el mejoramiento de la misma, creyendo que en sus manos está el poder de decisiones, porque ellos asignan las asignaturas, los horarios como una forma de cohesionar para que estén junto a ellos.

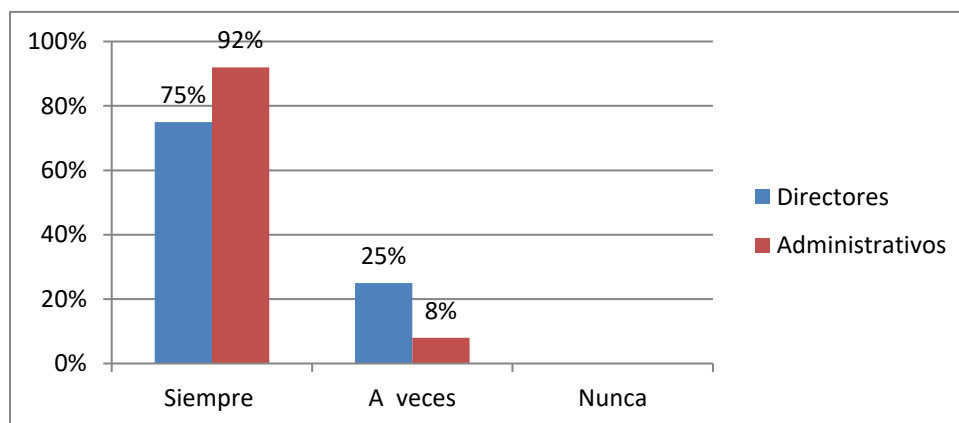
En cuanto a los administrativos el 40% respondieron que los directores del área social siempre tienen esa facilidad de convencimiento, esto implica contrario a lo que dicen las autoridades, sin embargo ellos son las que más observan y el sostén de la administración. El 57% de los entrevistados indican que a veces convence los directores, probablemente estos administrativos no están satisfechos con la administración de las autoridades, esta mayoría demuestra que hay un descontento con lo que realizan las autoridades; y un 3% de los administrativos indican que nunca los directores se dedican a convencer ni persuadir a los estudiantes, ni a los administrativos, el cual influye de manera negativa para el logro de la comunidad universitaria.

Como líder de la carrera practica las relaciones públicas y humanas al interior y exterior de UPEA

TABLA DE FRECUENCIA N° 2

Escala	Código	DIRECTORES			ADMINISTRATIVOS		
		Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)	Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)
Siempre		6	0.75	75%	34	0.92	92%
A veces		2	0.25	25%	3	0.08	8%
Nunca							
Total		8	1	100%	37	1	100%

GRÁFICO N° 2



Los datos de la frecuencia de la tabla N° 2 nos muestra que el 75 % de los directores encuestados manifiestan que siempre las relaciones públicas y humanas se practican al interior y al exterior de la institución, esto demuestra que la práctica de la comunicación es fluida, siendo uno de los elementos para la administración adecuada y permita que los docentes se interrelacionen; el 25 % de los entrevistados consideran que las relaciones públicas y humanas solo a veces se practican, dejando entender que en las diferentes carreras No todos los directores practican.

En cuanto a los administrativos el 92 % de los entrevistados indican que siempre hay relaciones humanas, probablemente que los directores están más cerca trabajando con los operadores de cada dirección. Y un 8 % indican que a veces hay relaciones humanas de parte de las autoridades de la administración los cuales tiene que llamar a la reflexión a las autoridades, porque nos es conveniente trabajar en estas situaciones de clima desfavorable.

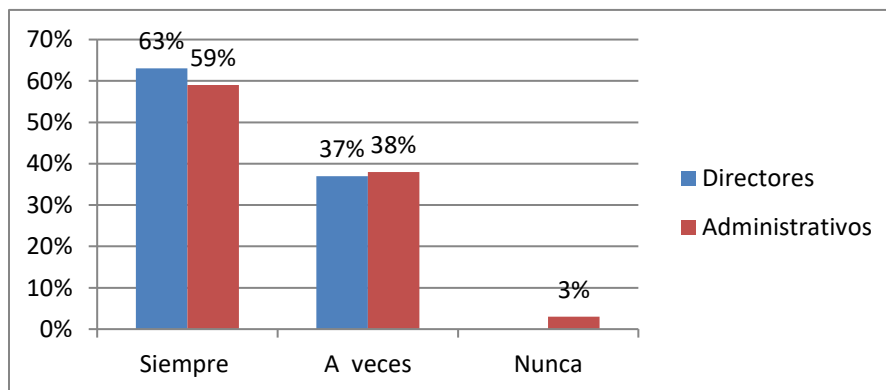
Llegando a entender en ambas expresiones nos indican que las relaciones públicas y humanas siempre son de vital importancia para la comunicación con los clientes.

Como director de la carrera crea las condiciones de trabajo para docentes, estudiantes y administrativos

TABLA DE FRECUENCIA N° 3

Escala	Código	DRECTORES			ADMINISTRATIVOS		
		Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)	Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)
Siempre	1	5	0.63	63 %	22	0.59	59 %
A veces	2	3	0.37	37 %	14	0.38	38 %
Nunca	3				1	0.03	3 %
Total		8	1	100 %	37	1	100%

GRÁFICO N° 3



Según los datos obtenidos en la tabla N° 3, en cuanto a los directores el 63 % manifiestan que siempre son creadas las condiciones de trabajo por la autoridad, este porcentaje nos indica que hay una estrecha relación de confianza con el administrador de la carrera. El 37 % nos indican que a veces son creadas las condiciones de trabajo por la autoridad, probablemente a la falta de integración o coordinación con la comunidad universitaria.

En cuanto a los administrativos se puede apreciar que el 59 % indican que siempre son creadas las condiciones de trabajo por el liderazgo del director de la carrera, lo cual indica que con la mayoría de los componentes de la institución realiza una interrelación entre la comunidad universitaria. El 38% de los cuales nos

indican que nunca el director crea las condiciones de trabajo. Probablemente por falta de integración de parte de las autoridades.

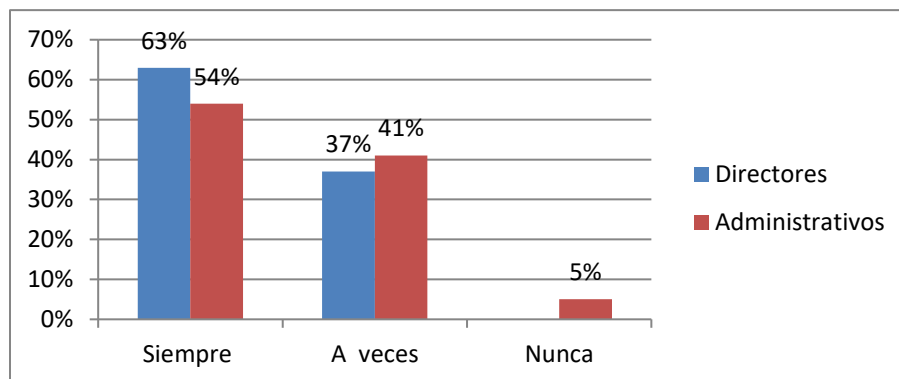
En ambos casos coinciden que la condiciones de trabajo son creadas por la autoridad de la carrera.

Como director organiza equipos de trabajo para cumplir las actividades del POA.

TABLA DE FRECUENCIA N° 4

Escala	Código	DIRECTORES			ADMINISTRATIVOS		
		Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)	Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)
Siempre	1	5	0.63	63%	20	0.54	54%
A veces	2	3	0.37	37%	15	0.41	41%
Nunca	3				2	0.05	5%
Total		8	1	100%	37	1	100%

GRÁFICO N° 4



De acuerdo a los datos de la tabla N° 4, el 63 % de los encuestados dicen que siempre se organiza para hacer cumplir las actividades propuestos en el Plan Operativo Anual (POA), por ello se entiende que la capacidad de liderazgo para lograr los resultados óptimos. El 37% de los que se aplicó el cuestionario respondieron lo contrario que solo a veces se organiza equipos de trabajo, este porcentaje nos indica que algunos directores no planifican en concordancia con los demás.

En cuanto a los administrativos el 54 % indican que siempre organizan en equipos de trabajo, para cumplir las actividades propuestos en el POA. El 41% indican que a veces el director organiza el trabajo en equipos, esto debido a que algunos administrativos no son tomados en cuenta en las actividades programadas por la autoridad. Y un 5 % indican que nunca son tomados en cuenta para ningún tipo de trabajo en equipo, porque la autoridad no confía en ellos para no asumir responsabilidades.

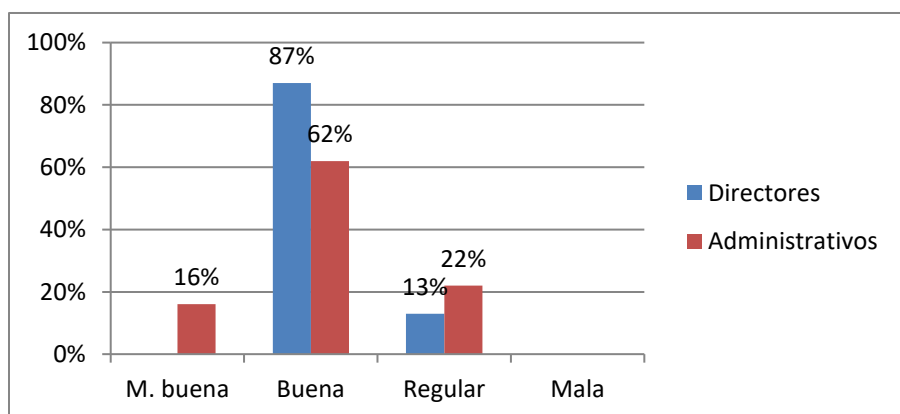
Finalmente se puede llegar a entender de acuerdo a las entrevistas aplicadas a ambos administrativos debido a la función que asumen siempre organizan los trabajos en equipo.

La interacción personal del director con los docentes y estudiantes

TABLA DE FRECUENCIA N° 5

Escala	Código	DIRECTORES			ADMINISTRATIVOS		
		Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)	Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)
M. buena	1				6	0.16	16 %
Buena	2	7	0.87	87 %	23	0.62	62 %
Regular	3	1	0.13	13 %	8	0.22	22 %
Mala	4						
Total		8	1	100%	37	1	100%

GRÁFICO N° 5



De acuerdo a la tabla N° 5, el 87% de los directores manifiestan que las interrelaciones con sus subordinados son buenas, el cual significa como punto medio que necesita relacionarse con los demás integrantes de la administración. El

13 % manifiestan que es Regular las relaciones interpersonales con sus subordinados de la organización, debido a la desconfianza de lealtad que debe tener el administrador.

En cuanto a los administrativos el 16 % indican que es muy buena las relaciones personales con la autoridad, probablemente estos sean compañeros que frecuentan en las direcciones como amigos para sacar algún rédito. El 62 % de los encuestados dicen que es buena la relación del director con los demás compañeros administrativos, este indicador nos demuestra que la mayor parte de los trabajadores se relacionan más con la autoridad porque reciben las órdenes directamente de su superior. Y el 22 % indican que es Regular la relación que practica el director con sus subordinados, debido que estos compañeros son atendidos de una manera despectiva de parte de las autoridades.

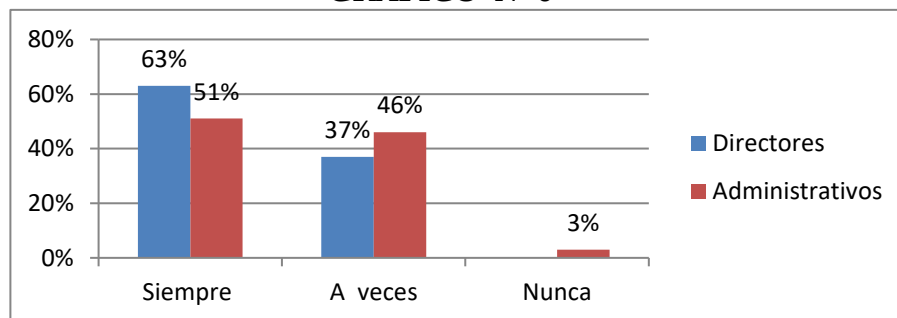
Entre ambos estamentos coinciden el trato y la interrelación de los directores con sus subordinados es buena 87% y 62% el cual amerita mejorar las relaciones con los demás subalternos.

Como líder de la carrera direcciona y controla de forma adecuada su gestión.

TABLA DE FRECUENCIA N° 6

Escala	Código	DIRECTORES			ADMINISTRATIVOS		
		Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)	Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)
Siempre	1	5	0.63	63 %	19	0.51	51 %
A veces	2	3	0.37	37 %	17	0.46	46 %
Nunca	3				1	0.03	3 %
Total		8	1	100%	37	1	100%

GRÁFICO N° 6



De acuerdo a la tabla N° 6, el 63 % de los encuestados respondieron que siempre direcciona y controla su gestión, se entiende que los directores como autoridades tienen esa facilidad de realizar el control de trabajo en su totalidad, desde luego cumpliendo con su liderazgo. El 37 % dice que solo a veces direcciona y controla de forma adecuada su actividad, el cual expresa la falta de coordinación con los demás de entorno.

En cuanto a los administrativos se puede decir que el 51 % de los entrevistados indican que siempre como líder direcciona y controla, esta situación hace entender que falta la información a los demás donde se debe llegar a la mayor cantidad de la población, porque solo la mitad de la organización conocen lo que el director realiza, esto debe ser compartido con la mayoría de los estudiantes informando y coordinando.

El 46 % de los administrativos indican solo a veces direcciona y controla su gestión, esta población no conoce lo que hace la dirección por lo se debe involucrar a la mayor participación de la comunidad. Y el 3 % de los administrativos indican que nunca direccionan y controlan su gestión las autoridades, dejando entender poco o nada les interesa la administración de sus carreras.

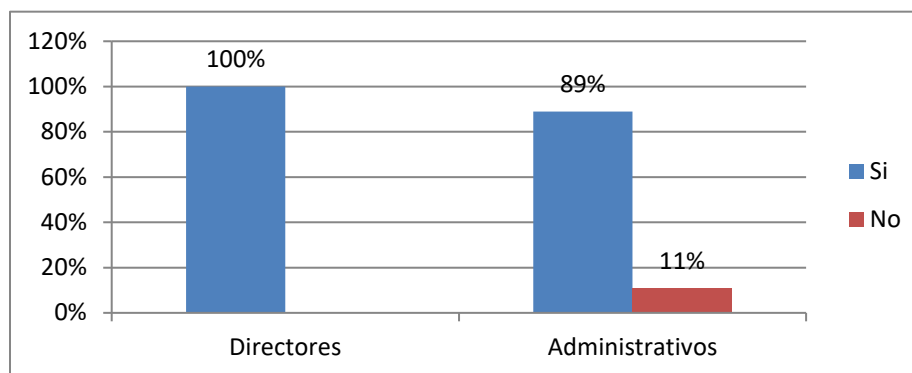
Contrastando podemos a decir tanto la autoridad como los administrativos indican que los directores como líder de las carreras direccionan y controlan de forma adecuada su gestión.

El desarrollo de las actividades tiene efectos positivos en la institución por el liderazgo de la dirección.

TABLA DE FRECUENCIA N° 7

Escala	Código	DIRECTORES			ADMINISTRATIVOS		
		Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)	Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)
Si	1	8	1	100 %	33	0.89	89 %
No	2				4	0.11	11 %
Total		8	1	100 %	37	1	100%

GRÁFICO N° 7



Conforme a la tabla N° 7, el 100 % de los directores entrevistados respondieron que sí el desarrollo de las actividades tiene efectos positivos, lo cual implica que hay un liderazgo en el proceso administrativo de las direcciones.

El caso de los administrativos en un 89 % respondió que sí hay un desarrollo de las actividades con efectos positivos por el liderazgo del director, que permite entender que la institución está en proceso de desarrollo por la responsabilidad del autoridad. El 11 % respondieron que no hay actividades con efectos positivos en la carrera por la falta del liderazgo de la autoridad.

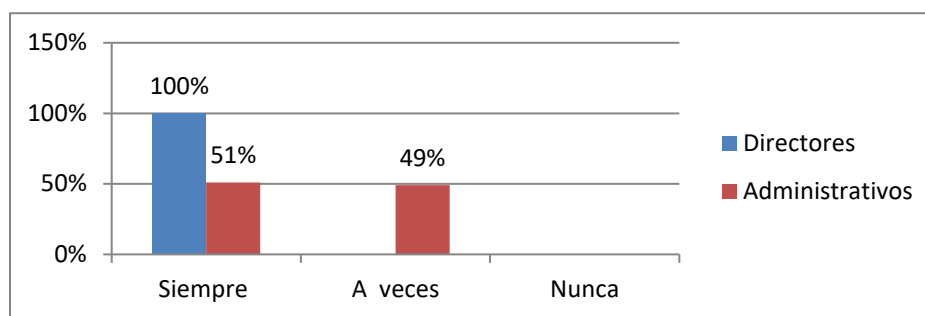
Se llega a deducir en ambos casos que un mayor porcentaje nos indican tanto los directores como los administrativos que sí hay un desarrollo de la carrera por la capacidad de liderazgo del director para llevar adelante las actividades planteadas en el POA.

Como director realiza una adecuada planificación para la gestión educativa.

TABLA DE FRECUENCIA N° 8

Escala	Código	DIRECTORES			ADMINISTRATIVOS		
		Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)	Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)
Siempre	1	8	1	100 %	19	0.51	51 %
A veces	2				18	0.49	49 %
Nunca	3						
Total		8	1	100%	37	1	100%

GRÁFICO N° 8



De acuerdo a la tabla N° 8, el 100% de los directores indican que siempre planifican de manera adecuada para la gestión, lo que significa que en las carreras hay una planificación para mejorar la administración en beneficio de la comunidad universitaria.

En cuanto a los administrativos el 51 % indican que siempre hay una planificación adecuada para la gestión, este porcentaje hace referencia que han una mayor participación de la comunidad universitaria estos probablemente sean los consejeros o ayudantes que están más cerca a la dirección y son invitados para la misma. Y un mayor porcentaje de 49 % indican que solo a veces el director realiza una planificación adecuada, este indicador hace notar que no participan la mayoría de los estudiantes en la planificación de la gestión totalmente contradiciendo a lo que dicen los directores, ellos como activos dentro de la administración observan de manera directa quienes participan en dicho planificación.

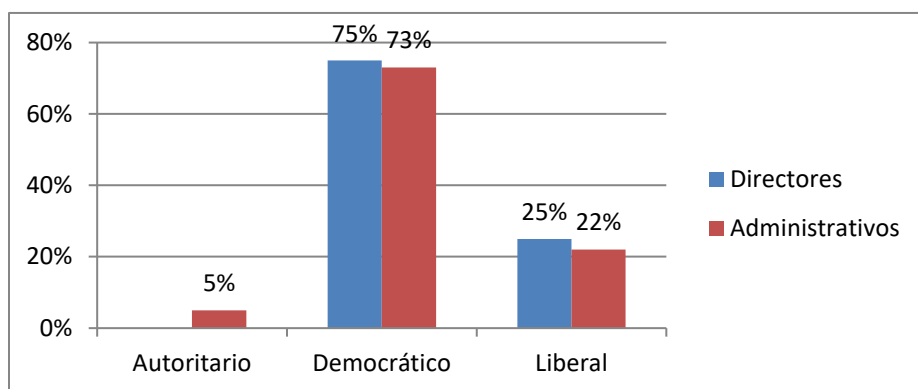
Se puede deducir en ambos casos que la mayoría de los encuestados indican que el director como autoridad siempre hace participar en las planificaciones tanto a docentes como a los estudiantes para la gestión educativa. Este porcentaje debe llamar la atención a las autoridades, donde se debe buscar la participación de mayor cantidad de los componentes de la institución así para poder evitar esas observaciones de parte de la comunidad.

El tipo de liderazgo que practica como autoridad de la carrera.

TABLA DE FRECUENCIA N° 9

Escala	Código	DIRECTORES			ADMINISTRATIVOS		
		Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)	Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)
Autoritario	1				2	0.05	5 %
Democrático	2	6	0.75	75 %	27	0.73	73 %
Liberal	3	2	0.25	25 %	8	0.22	22 %
Total		8	1	100%	37	1	100%

GRÁFICO N° 9



Referente a la tabla N° 9, el 75 % de los directores entrevistados indican que son democráticos, este porcentaje demuestra que los directores de cada carrera tratan de ser más participativos con la comunidad universitaria. Y un 25 % indican que son liberales, que deja que hagan como puedan sin ningún tipo de control, esto significa que la autoridad deja en las manos de los demás para que puedan decidir.

En el caso de los administrativos se puede evidenciar que un 5 % mencionan que la autoridad de la institución es autoritario, quiere decir de manera unipersonal decide las cosas sin participar a la comunidad. Y un 73 % indican que el director de la carrera es democrático, el cual indica que la autoridad consulta y participa a la comunidad universitaria para tomar las decisiones conjuntas o democráticas para el bienestar de la carrera. Y el 23 % indican que el director es liberal, debido a que falta de autoridad delega que otros decidan en cuanto a la administración.

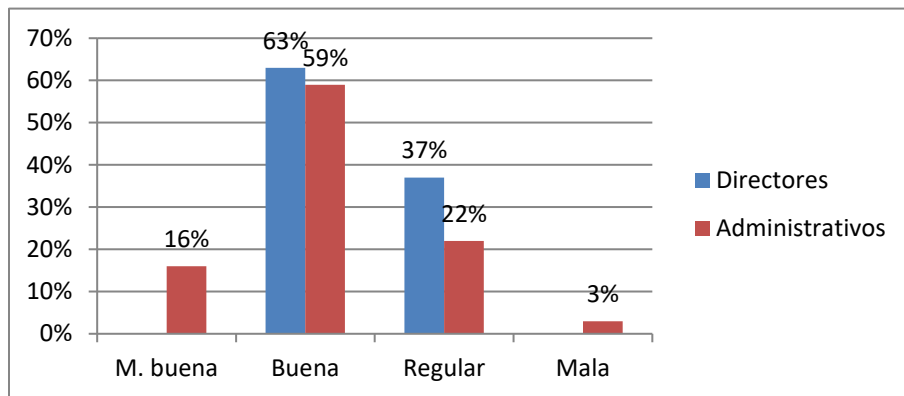
Deduciendo en ambos casos como los directores y administrativos indican sobre el tipo de liderazgo que practican en cada carrera podemos indicar en un mayor porcentaje llegan a practicar el tipo liderazgo democrático, lo cual demuestra que hay una coordinación con los demás estamentos demostrando capacidades cognitivas para la interacción de los mismos.

El uso de determinados recursos (humanos, económicos y materiales) es utilizado de una manera.

TABLA DE FRECUENCIA N° 10

Escala	Código	DIRECTORES			ADMINISTRATIVOS		
		Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)	Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)
M. buena	1				6	0.16	16 %
Buena	2	5	0.63	63 %	22	0.59	59 %
Regular	3	3	0.37	37 %	8	0.22	22 %
Mala	4				1	0.03	3 %
Total		8	1	100%	37	1	100%

GRÁFICO N° 10



Como nos muestra la tabla N° 10, el 63 % de los encuestados contestaron diciendo que el uso de determinados recursos es bueno, se entiende que el manejo de ciertos recursos es transparente, siendo uno de los elementos para que exista una adecuada administración. El 37 % considera que el uso de ciertos recursos que cuenta la institución es administrada de manera regular, dejando entender que en las carreras no todo está administrado de forma adecuada.

En cuanto a los administrativos estos porcentajes cambian a comparación de lo que dicen los directores, el 16 % de los entrevistados indican que hay una muy buena administración de recursos. El 59 % de recursos ya mencionados arriba son administrados de manera buena, este indicador mayor hace referencia que los recursos con que cuenta la carrera son utilizados en beneficio de los estudiantes y administrativos. Un 22 % indican que es administrado de manera regular, este indicador nos hace notar que no se transparentan los manejos administrativos. Y un 3 % mencionan que el manejo de recursos es malo, debido que no se administra de manera transparente.

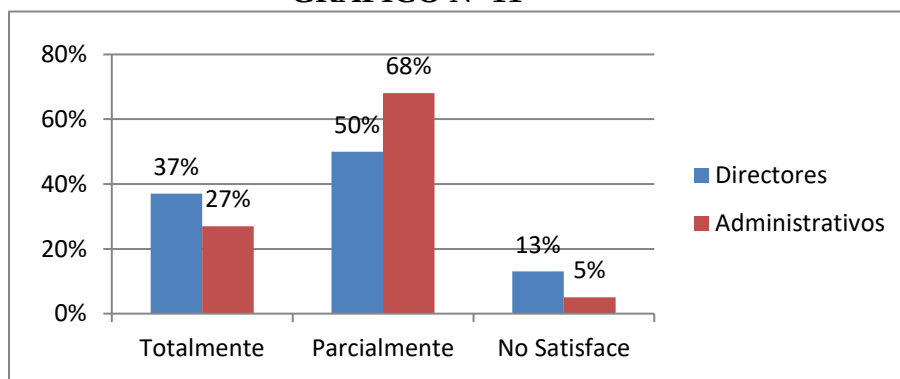
Haciendo un contraste entre los directores y administrativos se puede evidenciar el mayor porcentaje se inclina que la administración de recursos humanos, económicos y materiales es utilizado de una manera buena el cual es un intermedio que condice algo positivo, lo cual hay que mejorar en la parte de administrar de manera transparente frente a la comunidad universitaria.

La gerencia de la carrera satisface las expectativas de la comunidad universitaria.

TABLA DE FRECUENCIA N° 11

Escala	Código	DIRECTORES			ADMINISTRATIVOS		
		Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)	Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)
Totalmente	1	3	0.37	37 %	10	0.27	27 %
Parcialmente	2	4	0.5	50%	25	0.68	68 %
No Satisface	3	1	0.13	13 %	2	0.05	5 %
Total		8	1	100%	37	1	100%

GRÁFICO N° 11



De acuerdo a la tabla N°11, el 37% de los directores entrevistados respondieron que satisfacen totalmente a las expectativas de la comunidad universitaria. El 50% de respondieron que solo satisfacen de manera parcial, debido que no todos están de acuerdo con su administración por algunas diferencias políticas. Y el 13% de los entrevistados indican que satisfacen a las expectativas de la carrera.

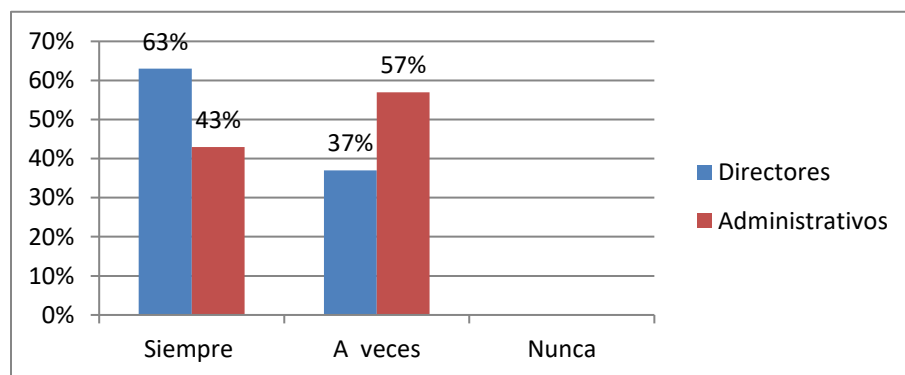
En cuanto a los administrativos, el 27% indican que satisface totalmente, a las expectativas de la institución probablemente son personas más allegadas a la autoridad. El 68 % de los administrativos mencionan que la gerencia de la carrera satisface parcialmente, quiere decir que no están tan conformes con administración que realizan las autoridades. Y un 5% indican que no satisface a los interés de la carrera y la comunidad universitaria, el indica que los trabajos que realiza la autoridad no son tan vistas de una manera adecuada.

Existe un control administrativo adecuado de las actividades dentro de la carrera.

TABLA DE FRECUENCIA N° 12

Escala	Código	DIRECTORES			ADMINISTRATIVOS		
		Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)	Frec. Abs. (ni)	Frec. Relativa (hi)	Frec. Porcentual (hi%)
Siempre	1	5	0.63	63 %	16	0.43	43 %
A veces	2	3	0.37	37 %	21	0.57	57 %
Nunca	3						
Total		8	1	100%	37	1	100%

GRÁFICO N° 12



Según la tabla N° 12, en cuanto a los directores el 63 % indican que siempre hay control adecuado de todas las actividades que se realiza dentro de la carrera. El 37 % mencionan que solo a veces hay un control de las actividades, esto de repente por falta de coordinación y planificación con los actores de la actividad.

Según los administrativos el 43 % mencionan que siempre hay un control adecuado, este porcentaje es menor a lo que dicen las autoridades dejando entender que hay personas que defienden las actividades que realiza y afecta directamente a la parte administrativa. Y el 57 % de los trabajadores indican que solo a veces hay un control adecuado de las actividades de parte de las autoridades, esto quiere decir que la mayor parte del trabajo realizan los administrativos por lo que son quienes se dedican a concluir las actividades.

Relacionando ambas instancias podemos llegar a decir que hay una diferencia de versiones entre las autoridades y los administrativos, donde las autoridades indican que siempre realizan un control administrativo adecuado, mientras los administrativos lo dicen lo contrario que solo a veces lo realizan este control, dejando entender que la mayor responsabilidad está en ellos.

CAPITULO V

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Establecer el liderazgo democrático en las direcciones de área social, significa donde las autoridades deben consultar a los subordinados sobre las acciones, con el cual se propone y fomenta la participación de los mismos. Este tipo de líder oscila entre la persona que no toma acción alguna sin la participación de las bases y aquel que toma las decisiones siempre consultando a los subalternos antes de tomar decisiones. Donde los directores con la capacidad de liderazgo deben administrar y desarrollar la gestión apropiándose del liderazgo democrático; porque en la actualidad el liderazgo es un factor indispensable para cumplir los objetivos propuestos de las carreras de acuerdo a su visión y misión.

Identificar las prácticas gerenciales existentes en el proceso administrativo de las carreras de área social, en la actualidad los gerentes educativos minimizan sus funciones administrativas en controlar la asistencia a los docentes y administrativos, aplicando los reglamentos internos y estatutos, para así disciplinarlos aplicando sanciones económicas, y cumplir con algunos trámites exigidos por las autoridades superiores y así olvidándose del apoyo pedagógico, motivación, la interacción social de los docentes y estudiantes. El gerente de hoy debe orientarse a la interrelación con la comunidad, recuperación de valores socio comunitarios, crear una cultura organizacional, crear un clima favorable para su posterior toma de decisiones.

Explicar la influencia del liderazgo democrático en las funciones gerenciales del proceso administrativo en las carreras de áreas social, esto significa que el líder democrático será un diagnosticador perpetuo, capaces de tolerar a diferentes personas en diferentes momentos y dejar que florezca el liderazgo emergente. Los líderes deben estar dispuestos a hacerse más sensibles y comprensivos con respecto a las diferencias étnicas y culturales, tener una visión de trabajo con

una cultura organizacional de las carreras de área social, deben estar dispuestos a construir y poner en práctica nuevos procesos de administración con nuevos imágenes de imparcialidad y equidad.

Proponer el liderazgo gerencial democrático con visiones y compromisos para el proceso administrativo en las diferentes carreras de área social, y estar dispuesto a invertir la pirámide tradicional de arriba hacia abajo a sistema horizontal. Este líder debe estar dispuesto a escuchar las opiniones de los demás, aunque no estén de acuerdo con ellas. Son receptivos a la información procedente de fuera de su corriente y les agradan las nuevas experiencias e ideas.

El nuevo paradigma del liderazgo democrático, es tener la humildad de aceptar principios y el valor de alinearse con ellos, lo que exige gran sacrificio personal de humildad, valentía y sacrificio.

CAPÍTULO VI
PROPUESTA
MODELO DE EL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO
PARA LOS DIRECTORES DEL ÁREA SOCIAL DE LA
UPEA

I. DATOS REFERENCIALES

- Departamento : La Paz
- Provincia: Murillo
- Institución: Universidad Pública de El Alto
- Gestión: 2013

II. ORGANISMOS RESPONSABLES

- Rector y Vicerrector de la Universidad Pública de El Alto
- Organismos de coordinación:
 - Federación Universitaria de Docentes
 - Federación Universitaria Local

III. PROPÓSITO DE LA PROPUESTA TÉCNICA

El propósito de este trabajo de investigación es de mejorar la acción gerencial en el proceso administrativo de las diferentes direcciones de carreras de área social de la Universidad Pública de El Alto, mediante la práctica de liderazgo democrático de los directores para el logro de los objetivos de la institución.

IV. JUSTIFICACIÓN

Por la investigación demostrada, hay la necesidad de implementar talleres sobre el liderazgo democrático en las funciones gerenciales. Es conveniente realizar porque, la actualización a los directores de área social son de mayor importancia para las relaciones humanas y públicas, mediante talleres, para no tener problemas en el momento de toma de decisiones en cualquier actividad a desarrollarse en las carreras.

La relevancia, que tiene este taller, es para hacer conocer e informar a los directores, las capacidades que tiene un líder democrático, dentro del proceso administrativo.

Los beneficiados de este taller son los directores quienes están en el proceso de administración y a los estudiantes y docentes quienes recibirán los primeros tratos.

EL valor teórico que va aportar el taller, para **el estilo de comportamiento del líder respecto a sus subordinados**, es un estilo propio de líder dentro de su comportamiento, para lo cual se basa en tres estilos de liderazgos: autoritario, democrático y liberal detallamos en el siguiente cuadro:

AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL
a) Sólo el líder fija las directrices, sin participación del grupo	a) Las directrices son debatidas y decididas por el grupo, estimulado y asistido por el líder	a) Libertad completa para las decisiones grupales o individuales, con participación mínima del líder.
b) El líder determina las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas, una a una, en la medida en que se hacen necesarias y de modo imprevisible para el grupo.	b) El propio grupo esboza las acciones y técnicas para alcanzar el objetivo, solicitando consejo técnico al líder cuando es necesario; este sugiere dos o más alternativas para que el grupo escoja. las tareas ganan nuevas perspectivas con los debates.	b) La participación del líder en debate es limitada, presentando solo algunos materiales al grupo aclarando que podría proveer información, desde que la solicitan.
c) El líder determina cual es la tarea que cada uno debe ejecutar y quién es su compañero de trabajo	c) La división de las tareas queda a criterio del propio grupo y cada miembro la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.	c) tanto la división de las tareas, como la escogencia de los compañeros queda totalmente a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.
d) El líder es dominador y personal en los elogios y en las críticas al trabajo de cada miembro	d) El líder busca ser un miembro normal del grupo, en espíritu sin encargarse mucho de las tareas. El líder es “objetivo” y se limita a los “hechos” en sus críticas e elogios.	d) El líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos. El líder solamente hace comentarios irregulares sobre las actividades de los miembros cuando se les pregunta.

Fuente elaboración propia.

El valor práctico que va aportar el taller, es asumir el modelo de liderazgo democrático como una vía alternativa para cumplir eficientemente las funciones gerenciales de los directores de área social en el proceso administrativo de la Universidad Pública de El Alto.

Este líder democrático logra autoridad sobre sus integrantes mediante la motivación, autoestima, incentivo, desarrollo de las capacidades. Y a su vez es un compañero que aconseja y dirige a su personal y aprende de ellos.

V. PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA (DE LOS DIRECTORES DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO)

UNIDAD DE ACCIÓN	ESTRATEGIAS	TAREAS	RECURSOS	RESPON-SABLES	RESULTADOS
Liderazgo democrático -El liderazgo -Tipos de liderazgo -personalidad -competencia gerencial Virtudes de liderazgo gerencial	Sensibilizar a los directores de cada carrera de la UPEA sobre la importancia del liderazgo democrático. Organizar grupos de trabajo por áreas para el análisis de la democracia. Seminarios y talleres.	Formar grupos de análisis Reunión con los directores. Emitir mensajes mediante videos sobre el liderazgo democrático. Asignar responsables	MATERIALES Pizarra Cartulina y marcadores Papel sábana Papel Bonn Ambiente de reuniones. Data show. Computadora Materiales tangibles como: Libros	-Autoridades de la institución como: Rector, Vicerrector, la Federación Universitaria de Docentes, la Federación Universitaria Local El equipo de docentes. -facilitadores	A inicio de gestión programar los cursos de actualización de liderazgo democrático, para que no exista esa administración vertical. -Establecer el liderazgo democrático en las administraciones de área social de UPEA .

		Elaborar cronograma de actividades Reflexión e importancia del liderazgo democrático	Folletos Revistas Gráficos Fotografías		-Todos los directores deben asumir el liderazgo democrático. -Todos los clientes deben quedar conforme con la administración. - Coordinar con las autoridades superiores para el logro de los objetivos.
--	--	---	---	--	--

VI. FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

- Demuestran el interés y disponibilidad el decano y los directores de área social para el desarrollo del taller sobre el liderazgo democrático en el proceso administrativo.

-La realización del proyecto es factible porque, las carreras de área social cuentan con ambientes de auditorio y su correspondiente equipamiento, como data show, computadora, y otros recursos que podrían estar a disposición del presente proyecto. Además se prevé que se cuente con el apoyo de las autoridades superiores de la universidad, para cubrir cualquier requerimiento eventual.

Para que este proyecto sea sostenible en el tiempo, se requiere de personal capacitado para replicar la experiencia en la universidad al que pertenecen las carreras de área social, y también a otras áreas de la universidad que así lo requieran.

-En cuanto a la factibilidad económica. El costo para la implementación del proyecto asciende a un monto moderado. Estos recursos pueden obtenerse mediante el trámite ante las autoridades superiores. Caso contrario el financiamiento será coordinado con el decano y los directores de cada carrera para el desarrollo de este proyecto.

VII: PRESUPUESTO

El presupuesto para el taller, tomando en cuenta la parte logística, el tiempo y hora, material de escritorio, medios tecnológicos. Se requiere un total de cinco mil bolivianos (5.000 Bs.)

VIII. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Para tener efectividad se realizará los tres días de fin de semana (miércoles, jueves y viernes). Antes de iniciar las actividades del proceso administrativo de la nueva gestión.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación descriptiva y realizando un análisis en función a los objetivos, las dimensiones y los indicadores han permitido llegar de manera concisa a las siguientes conclusiones:

- ❖ No hay una práctica de liderazgo democrático puesta en práctica por los directores de área social en el proceso de gestión administrativa o, donde los gerentes de cada carrera tratan de ser más complacivos para evitar conflictos internos y para desarrollar las actividades dentro o fuera de la institución.
- ❖ Las prácticas gerenciales de las direcciones de área social, cumplen parcialmente a las expectativas de las carreras de la universidad, el cual quiere decir que la administración desarrollada por los actuales directores requiere ampliar confianza del personal docente y el estamento estudiantil.
- ❖ No influye el liderazgo en las funciones gerenciales del proceso administrativo y en desarrollo de las actividades que no tienen efectos positivos.
- ❖ El liderazgo de los directores frente a comunidad universitaria de área social solo a veces convencen, persuaden para el mejoramiento del proceso administrativo.
- ❖ No tienen buenas relaciones humanas los directores, se puede apreciar que hay poca práctica entre los docentes y estudiantes de área social de la Universidad Pública de El Alto, esto demuestra que la comunicación no es fluida, siendo uno de los elementos más importantes para una administración adecuada y permita que los docentes se interrelacionen con sus semejantes.

- ❖ Los directores de área social solo a veces crean las condiciones de trabajo para docentes, estudiantes y administrativos. Por falta de una estrecha relación de confianza con el gerente administrativo de cada carrera.
- ❖ Los directores no organizan los equipos de trabajo para cumplir las actividades planificadas en el plan operativo anual de cada carrera de área social, porque no hay capacidad de liderazgo para lograr los resultados o los objetivos fijados.
- ❖ Los directores como líder solo a veces direccionan y controlan de forma adecuada la gestión, por falta de coordinación con los componentes del proceso administrativo como docentes, estudiantes y administrativos.
- ❖ No hay una planificación adecuada por parte de los directores de área social, para lograr una gestión educativa de manera positiva, por falta de una coordinación para la planificación de parte de los directores.
- ❖ Los directores de área social, demuestran limitaciones de persuasión y convencimiento, frente a la comunidad estudiantil y docente; para el desarrollo y éxito de las carreras.
- ❖ En cuanto a las relaciones humanas y públicas se puede evidenciar que los directores tienen poca práctica al interior y al exterior de la institución, esto demuestra que la práctica de la comunicación es medianamente fluida, siendo uno de los elementos para una administración adecuada. De la misma manera los administrativos indican que en la administración de los directores de área social son regulares las relaciones humanas y públicas. ambas expresiones demuestran las limitaciones de los directores.
- ❖ La relación de los directores con los administrativos o los subordinados, en área social, deben mejorar para una administración eficiente y al servicio del cliente.

- ❖ Las funciones administrativas son desarrolladas con relativa regularidad el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.
- ❖ Los directores de cada carrera practican el liderazgo democrático permisivo con la comunidad universitaria para tomar las decisiones complacientes a los estamentos de la carrera.
- ❖ Los directores de área social ejercen control, la puntualidad, la asistencia, descuidando el proceso curricular académica de las carreras.

5.2. RECOMENDACIÓN

Se recomienda que el nuevo gerente educativo en el proceso de administración tome en cuenta, este proceso de implementación de liderazgo democrático participativo, estableciendo las siguientes recomendaciones a fin de que la propuesta en su etapa de ejecución tenga mayor relevancia y con los mejores resultados:

- Cada administrador debe tomar en cuenta una serie de factores para determinar el estilo de liderazgo apropiado para cada situación
- El liderazgo en la administración educativa debe ser un medio para lograr los objetivos de la institución, dada la complejidad de las organizaciones modernas y los avances tecnológicos, en la optimización del tiempo, recursos, para satisfacer las necesidades de los usuarios.
- El gerente educativo debe ser responsable en el proceso de administración para lograr el desarrollo de las actividades educativas y garantizar el cumplimiento de los objetivos, sacando el máximo provecho de los recursos humanos.
- El líder educativo debe concientizar, convocar, armonizar, orientar, dirigir, y hacer cumplir y respetar los acuerdos, todo dentro del marco de la democracia participativa, con un espíritu de trabajo en equipo.
- El liderazgo democrático de los directores, debe demostrar la humanidad, honradez, solidaridad, confianza en sí mismo y de los demás, estar

comprometido con la institución, tener responsabilidad, respeto y tolerancia a los demás.

- El director debe ser un líder negociador, un excelente comunicador, tener la capacidad de relacionamiento con los demás integrantes de las organizaciones.
- El gerente educativo debe desarrollar una cultura democrática y eficiente, con responsabilidades definidas dentro de la institución.
- Los directores de área social deben tener inclinación a las nuevas paradigmas contemporáneos con especificidad sobre el liderazgo democrático.
- La educación superior no solo requiere meros administradores, se requiere con una visión gerencial para el desarrollo de las carreras.
- Evaluar los resultados del servicio educativo, para identificar los logros y deficiencias dentro del proceso educativo.
- Debe ser impredecible un programa de fortalecimiento es decir, un taller o un seminario para que los directores, sobre liderazgo democrático, relaciones públicas y humanas, decretos, reglamentos actuales que se refieren a las funciones dentro de la área social de UPEA.

BIBLIOGRAFIA

1. BRIONES, Guillermo. (1976). “La investigación en el aula y en la Escuela, Convenio Andrés Bello, La Paz.
2. Baker, T. L. (1997). Doing Social Research, 2ª. ed., Ed. McGraw-Hill, United States of America.
3. CHUQUIMIA CHUQUIMIA, Ryder. (2005). “Diseño y construcción del proyecto y proceso de la investigación científica”, 1 ra Ed. La Paz-Bolivia, Edit. Gráficas Latina.
4. EÍD. Ayala. Raúl Gustavo.(2006), Modelos Epistémicos. s/ed.
5. Garza, A. (1988). Manual de Técnicas de Investigación para Estudiantes de Ciencias Sociales, 7ª. reimp., Ed. Harla, México.
6. HENANDEZ SAMPIERI, Roberto – FERNANDEZ C. Y BAPTISTA, Pilar. (1991). “Metodología de la investigación”, 2da Ed. McGraw-Hill.
7. Kerlinger, F. (1983). Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología, 2ª. ed., Ed. Interamericana, México.
8. Ley de la Educacion N° 070. (2010). “Avelino Siñani- Elizardo Perez”.
9. MARTINEZ M. Miguel. (1999). La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación, Ed.Trillas.
10. MORA, David y Otros. (2006). “Aprendizaje y enseñanza en tiempos de transformación educativa”, Ed. Campos Iris, Edit. La Paz – Bolivia.
11. NEAVE, Guy. (1998). “Modelos de éxito”, Asociación Internacional de Universidades.
12. PALOMINO, Q. Platón. (2008). Investigación Cualitativa y Cuantitativa en Educación. Universidad Nacional del Altiplano. Puno.
13. RIFKIN, Jeremy. (1998). “La educación superior y después qué”, UNESCO el Correo.
14. VAN PELT, N. (1994). El Desarrollo Integral de los Adolescentes, Asociación Casa Editora Casa Editora Sudamericana. Buenos Aires – Argentina.

15. SAGASTIZABAL, Maria Ángeles, Perlo L. Claudia. (2002). La Investigación Acción como estrategia de cambio en las organizaciones, ediciones la cruzía, Argentina.
16. Schmelkes, K. (1988). Manual de Técnicas de Investigación, Ed. Harla, México.
17. Uwe, Flick. (2004). Introducción a la Investigación Cualitativa. Ediciones Morata, S. L. España.

BIBLIOGRAFÍA DISCIPLINAR

1. ABRAVANEL, Harry y otros. (1992) Cultura Organizacional, Aspecto Teórico Práctico y Metodológicos. Ed. Santa Fé-Bogotá. Edot. Legis.
2. ANDER –EGG, Ezequiel. (1999). Diccionario de Pedagogía. Edit. Magisterio del Río de la Plata. 2º Edición Buenos Aires.
3. ARANA ARENAS, María E. (1998). Principios y Procesos de la Gestión Educativa, Edit. San Marcos, Impreso en Perú.
4. CID – COTESU. (1985-1993). Políticas Sociales y Ajuste Estructural de Bolivia, La Paz – Bolivia (fotocopia).
5. CHIAVENATO, Idalberto. (2001). Proceso Administrativo, Edit. McGraw hill, Ed. México, 3ª Ed.
6. CHIAVENATO, Idalberto. (2001). Recursos Humanos, Edit. McGraw Hill, Ed. Bogotá-Colombia.
7. BENNIS, W. y B. Nanis. (1995). "Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz". Norma, Colombia.
8. DRUCKER, Peter. Administración y Líder del Futuro. s/f.
9. HAROLD KOONTZ, Heinz Weihrich. (2006). ADMINISTRACIÓN – Una perspectiva global – 11a Edición. Mc Graw Hill.
10. RAMIREZ, Escalante. Mario. (1995). Relaciones Humanas Ética y Moral. Cuarta edición.
11. VALCÁRCEL. Izquierdo. Norberto. (2008). De la Gestión y Administración Escolar a la Gestión Universitaria. Kipus. Cochabamba Bolivia.