

001975

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE
GUATEMALA

Facultad de educación

La autogestión en la administración educativa:
Operativización de la propuesta teórica de la reforma educativa

Por Armando Román Guerra Soria

BIBLIOTECA
DE LA
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Guatemala
2003

La autogestión en la administración educativa:
Operativización de la propuesta teórica de la reforma educativa

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE
GUATEMALA

Facultad de Educación

La autogestión en la administración educativa
Operativización de la propuesta teórica de la reforma educativa

Trabajo de investigación presentado para optar al grado académico de
Master en Administración educativa
por Armando Román Guerra Soria

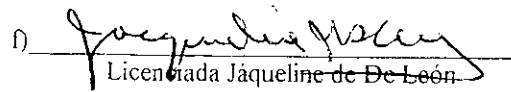
**BIBLIOTECA
DE LA
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**

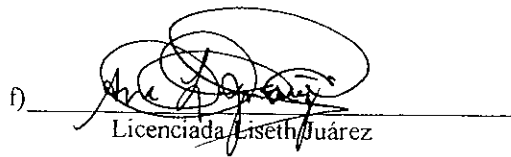
Guatemala
2003

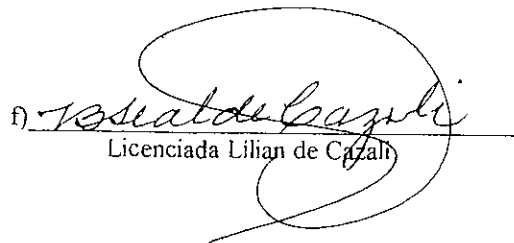
Vo. Bo.


Licenciada Lilian de Cazali
Asesora

Tribunal


Licenciada Jáqueline de León


Licenciada Liseth Juárez


Licenciada Lilian de Cazali

Fecha de Aprobación

8 de Noviembre de 2003

CONTENIDO

	Página
LISTA DE CUADROS	vi
LISTA DE GRÁFICAS	vii
RESUMEN	viii
Capítulos	
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	3
III. MARCO CONTEXTUAL	16
IV. PLAN DE TRABAJO PARA ELABORAR LA PROPUESTA	20
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	25
VI. PROPUESTA DE OPERATIVIZACIÓN	35
VII. RECOMENDACIONES	47
VIII. CONCLUSIONES GENERALES	48
VIII. BIBLIOGRAFÍA	49
IX. APÉNDICES	51

LISTA DE CUADROS Y GRÁFICAS

Cuadro	Página
1. Resultados síntesis a	30
2. Resultados síntesis b	32
3. Resultados síntesis c	33
4. Área del conocimiento	39
5. Área de destrezas	40
Gráficas	
1. Gráfica sección A	31
2. Gráfica sección B	32
3. Gráfica sección C	34

RESUMEN

La propuesta teórica de la reforma educativa que incluye la reforma curricular y el perfeccionamiento del recurso humano fueron estudiados a fin de plantear una propuesta para hacer operativo el componente de autogestión en la administración de los centros escolares del Estado.

Los participantes fueron 20 profesionales de la educación con conocimiento amplio de la reforma educativa y 27 docentes que cursan la maestría en formación de formadores.

La metodología que se utilizó en el estudio fue la entrevista de profundidad y la aplicación de un instrumento cuantitativo cualitativo. La entrevista de profundidad que se aplicó a los profesionales permitió obtener su opinión acerca de tipo de autogestión necesario para lograr el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de la educación en los centros escolares, la participación deseada de la comunidad educativa, el perfil profesional específico del administrador escolar y sobre las condiciones que facilitan u obstruyen la ejecución de la autogestión en centro educativo. Las opiniones de los profesionales una vez sintetizadas fueron sometidas a la consideración de los docentes por medio del instrumento cuantitativo cualitativo.

El resultado del estudio mostró que la mayoría de los docentes están de acuerdo con la opinión de los profesionales en cuanto a que la autogestión necesaria estimula el protagonismo del maestro, enfoca el quehacer educativo hacia el mejoramiento integral de la comunidad, incide en el desarrollo de los contenidos y establece un sistema de evaluación que incluye a todos los participantes en el hecho educativo. Al personal que atiende los centros escolares se concibe como profesionales preparados técnica y científicamente en los contenidos teóricos de la autogestión y materias relativas a la administración, la pedagogía y en las ciencias sociales. Administrativamente se está de acuerdo en una estructura horizontal, dinámica y participativa en la que los padres de familia tienen un papel importante, sustentada por un marco jurídico adecuado que le permita traducir los proyectos de la comunidad en propuestas reales. Se coincide en identificar como factores que obstaculizan el funcionamiento de la administración de autogestión, la verticalidad del sistema actual, la pérdida de vocación y mística del docente, la carencia de incentivos laborales adecuados que premien el esfuerzo y la capacidad. En lo que corresponde a la comunidad se teme que no esté preparada para asumir las responsabilidades financieras, pedagógicas y administrativas del caso. En lo respecta al docente se tiene confianza en su capacidad profesional.

Tomando como base las opiniones de los profesionales, docentes y la propuesta teórica de la reforma educativa contenida en la propuesta de reforma curricular y en la propuesta de perfeccionamiento del personal se elaboró una propuesta para hacer operativo el componente de autogestión en los centros escolares del Estado. La propuesta tiene por objeto aportar lineamientos para ser utilizados en la aplicación del principio de autogestión en la administración sin importar las condiciones de tipo geográfico, étnico, económico, social y cultural. Los principios pedagógicos que sustentan la propuesta son los principios filosóficos de la educación nacional y los principios administrativos de S. Covey.

I. INTRODUCCIÓN

Guatemala ha vivido periodos históricos sumamente difíciles, que de algún modo han tenido influencia directa o indirecta en la situación presente de inestabilidad política, pobreza y pobreza extrema, alto índice de analfabetismo, carencia de los servicios esenciales de salud, y un ostensible subdesarrollo educativo. La condición antes descrita produjo una guerra de más de 35 años, que finalmente terminó con la firma de los acuerdos de paz en el año 1996.

En el periodo de postguerra se busca enfrentar todos los problemas y conflictos que por años no han sido resueltos. Se desea reducir los altos índices de pobreza, del analfabetismo, de marginación de grupos sociales y etnias y sobre todo reformar la educación.

En la última década se han renovado los esfuerzos por reformar el sistema educativo al que se le considera clave del desarrollo humano, con una pedagogía centrada en el alumno y en la participación. Especialmente se ha puesto énfasis en los procesos de discusión de la reforma para lo cual se abrieron instancias de diálogo y consulta municipal, departamental, regional y nacional.

La reforma educativa para conducir su discusión sobre la reforma educativa, el Ministerio de Educación (MINEDUC) (2000:14) planteó un nuevo paradigma curricular y una nueva visión de escuela en el que incluyó la autogestión como uno de los principios fundamentales. Este nuevo paradigma curricular es toda una plataforma teórica que busca estar en concordancia con los requerimientos de la economía globalizada, el desarrollo de alta tecnología inteligente, y los condicionamientos establecidos en los acuerdos de paz. Plantea la promoción integral del ser humano, para lo cual se propone desarrollar su potencial en todas las dimensiones, haciéndole capaz de comprender y transformar su entorno físico, social y cultural.

Con el fin de equipar a todo el personal que trabaja en el sistema escolar nacional el Ministerio de Educación incluyó, en el diseño de la reforma educativa, un programa de desarrollo y profesionalización tanto para los que desempeñan tareas docentes como administrativas, para lo cual desarrolló un perfil de profesionalización que a la fecha está pendiente de ejecutar.

El foco principal de este trabajo son las funciones del personal a cargo de la administración y, de algún modo, también de la docencia en los centros escolares del Estado y su desempeño de acuerdo al principio de autogestión. La autogestión, definida de forma general, consiste, ante todo, en asumir una responsabilidad y un proceso de experimentación que involucra iniciativas individuales y colectivas que eliminan la participación de intermediarios.

El fin último del estudio es proponer una forma en que se podría hacer operativo el componente teórico de la reforma educativa en la ejecución de las funciones que corresponden a la dirección de los centros educativos y que vendrán a repercutir en el mejoramiento de la calidad de la educación.

La reforma educativa ha producido gran cantidad de recursos que son el resultado de estudios e investigaciones que ha realizado a través de los técnicos que laboran en el Ministerio de Educación y profesionales que integran comisiones de trabajo como la comisión consultiva para la reforma educativa que está integrada por 17 instituciones que cubren todo el espectro de instituciones de la sociedad guatemalteca. Algunos de esos estudios e investigaciones se han publicado en la serie de cuadernos pedagógicos, sin embargo hay mucha información y conocimiento que todavía no ha llegado al pueblo en general.

Aprovechando que el Ministerio de Educación cuenta entre su personal, con algunos de los profesionales de la educación que han participado en los procesos de la reforma educativa, se decidió entrevistarlos para explorar e indagar más acerca del componente de autogestión y sus conceptos teóricos y prácticos y las implicaciones en la formación profesional del personal a cargo de la administración de los centros escolares. En esta misma línea se entrevistó a algunos miembros de la junta consultiva para reforma educativa y catedráticos universitarios de las maestrías en educación, quienes a título personal opinaron sobre la temática que les fue presentada.

El estudio incluyó aspectos como el tipo de autogestión que se requiere para lograr la participación de la comunidad educativa y para mejorar la calidad de la educación, los requerimientos de formación profesional y la identificación de destrezas y habilidades que son necesarios para que el personal administrativo se desempeñe eficientemente en la administración y las condiciones latentes en el sistema escolar que facilitan u obstruyen la autogestión. La visión de los profesionales fue sometida a consideración de docentes que laboran en las escuelas del país y que participan en un programa de maestría para la formación de formadores que lleva a cabo la Universidad Rafael Landívar. Estos docentes tuvieron la oportunidad de expresar su acuerdo o desacuerdo con la opinión de los profesionales sobre los aspectos antes señalados, enriqueciendo la investigación con sus comentarios y argumentos.

Las opiniones, comentarios y conocimientos teóricos y prácticos de los profesionales y docentes sirvieron como marco de referencia a la elaboración de la propuesta de operativización del componente autogestor en la administración de los centros escolares. La propuesta incluye principios de administración y pedagógicos, enumeración de las funciones administrativas y pedagógicas, el perfil de formación académica, forma de capacitación y estrategias diversas para hacer operativo el componente autogestor.

II. MARCO TEÓRICO

A. Introducción

El estudio del componente de autogestión en la reforma del sistema educativo guatemalteco implica el conocimiento de la administración escolar y del desempeño de la dirección en los mismos, así como los contenidos teóricos pedagógicos que sustentan el proceso de enseñanza aprendizaje. Por lo tanto, para la consideración de la autogestión como elemento activo en los procesos de educación en general y en los procesos de administración de los centros escolares del estado en particular es de vital importancia el contar con una visión general de los aspectos administrativos y pedagógicos que intervienen en su aplicación, sin embargo, tomando en consideración que el presente trabajo se enfoca de manera específica en la administración, los aspectos pedagógicos no se desarrollan en toda su extensión.

1. Concepto práctico de la administración escolar y del desempeño. De acuerdo

con el Manual de supervisión educativa, Ministerio de Educación (MINEDUC), (1981:5) la administración escolar son las actividades que un establecimiento educativo lleva a cabo con el objetivo de alcanzar un fin determinado, también se le considera el camino eficaz para alcanzar de forma eficiente los objetivos de un establecimiento para lo cual aplica técnicas, métodos y procedimientos. Para Chacón, M. (1996:23) la administración escolar es la sumatoria de todos los procesos coordinados y sistematizados por medio de los cuales se busca alcanzar un fin educativo con menor esfuerzo, menor tiempo y mayor calidad.

En la práctica el concepto que se tiene de administración escolar se reduce a la conducción de los procesos de funcionamiento de la escuela, es decir planificación de las actividades de escritorio, como inscripción de alumnos, tramitación de expedientes y papelería de educandos y maestros ante el Ministerio de Educación y cierto nivel de supervisión del desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje y de la supervisión del desempeño de los docentes. Poco o casi nada se piensa en el papel de la dirección en relación a los procesos pedagógicos, excepción que se hace cuando el director de un centro escolar tiene que desempeñar también funciones docentes a cargo de uno o más grados.

Aunque el presente trabajo no enfoque la administración escolar desde el punto de vista del desempeño de funciones de administración del proceso de enseñanza aprendizaje eso no significa que no se reconozca que las mismas debieran formar parte del papel de la dirección. A este respecto Kaufman, R. (1973:26) dice que sería de beneficio para la educación si al director (junto a otros) se le considerara un administrador del proceso de aprendizaje, de tal manera que el resultado del proceso administrativo resultara idéntico al educacional en aspectos como el determinar las capacitaciones, conocimientos y actitudes que se requieren de los estudiantes. En otras palabras el trabajo de un administrador educacional consiste, según Kaufman, en planificar, diseñar y hacer funcionar un sistema eficiente de aprendizaje que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad.

2. Aspectos a superar en el sistema de administración escolar. Administrativamente

siempre existe en los usuarios de los servicios públicos de cualquier naturaleza, la expectativa de que las funciones que desempeñan aquellos que las llevan a cabo sean cada vez más eficientes. Comúnmente una función, dice Kaufman en su obra antes citada, es un conjunto de trabajos que se requieren para alcanzar un objetivo especificado o proporcionar un resultado o producto dado. En el caso de la administración de los centros escolares del Estado se atribuyen las deficiencias a causas como desconocimiento del medio, ignorancia de las condiciones socioculturales de la gente con que se trabaja y, sobre todo, falta de capacitación de los funcionarios para las tareas que desempeñan. También se señala la complejidad de la responsabilidad que tiene el sistema de administración de la educación nacional, pues el mismo se caracteriza por la verticalidad de su línea de mando y concentración de recursos.

La labor de dirección en un centro escolar consta de cinco partes cuyo objetivo es el alcance de metas que se han determinado con anticipación, el proceso incluye: planificación, organización, administración del recurso humano, dirección y control.

3. Los problemas educativos de Guatemala.

El sistema de educación guatemalteco ha sido reformado durante casi todos los periodos importantes de su historia política, del tal manera que se puede remontar hasta 1832, Barillas. E. (2001:7), pasando por la Revolución de 1944 hasta llegar a la fecha 1986 cuando se inicia nuevos gobiernos democráticos bajo una nueva Constitución Política.

Los gobiernos constituidos a partir de la década de los noventa, pasando por la firma de los acuerdos de paz, han tomado en cuenta para su planificación de trabajo, la realidad de la sociedad guatemalteca y en particular han enfocado lo pertinente al sector educación. El gobierno del presidente Serrano Elías publicó sus políticas y estrategias educativas, MINEDUC (1991) en la que se concibe filosóficamente al hombre como un ser en proceso de hacerse y para ello sugiere desarrollar las facultades que integran dicho ser, que son: la racionalidad, la singularidad, la actividad y la comunicación. También señala como facultades a desarrollar la voluntad y la libertad. Este proceso de perfeccionamiento de la persona humana requiere que el sistema educativo tome en cuenta varios aspectos como la regionalización y la descentralización, alta calidad formativa, flexibilidad en el avance, salidas laterales, reingresos en cualquier época de la vida y del calendario, integración de la comunidad en el programa educativo, atención especial a los desposeídos, uso de tecnologías que permitan mayor cobertura, subsistemas autofinanciables, participación en la gestión, evaluación continua, formativa y sumativa de todos sus componentes y orientación hacia el futuro. Las políticas cubren aspectos fundamentales de la realidad guatemalteca como la pluralidad, la identidad cultural, la multiétnicidad, y la atención a los excluidos del desarrollo humano. Entre las estrategias que se relacionan con la autogestión vale destacar que se establece como política el fortalecimiento de la vida en democracia propiciando la construcción de una sociedad participativa, pluralista y solidaria por medio del desarrollo de procesos democráticos en la

organización y cogestión del sistema educativo y en la participación de las comunidades escolares en las gestiones educativas .

La administración del Presidente Arzú, Secretaría de Planificación de la Presidencia (1999:1-2), fijó su plan de gobierno Guatemala hacia un nuevo milenio, sobre tres pilares fundamentales: la profundización de una paz firme y duradera, la consolidación del sistema democrático y un modelo de desarrollo integral. Este último, busca atender las necesidades de la población insatisfechas enfocando en aquellos que viven en situación de pobreza y pobreza extrema desarrollando las condiciones requeridas para el desarrollo económico del país. Se define como fin último de la política social del gobierno enfrentar el problema de la pobreza profundizando para ello en cuatro áreas: la educación, el agua potable, saneamiento ambiental y vivienda. En cuanto a la educación plantea la necesidad de una reforma educativa que favorezca la participación integral de la comunidad, que fortalezca la educación para el trabajo, la convivencia democrática y la paz; que como sistema educativo esté acorde con la realidad del país, que sea más equitativa e impulse una mayor competitividad a fin de mejorar la calidad del servicio. Para alcanzar los objetivos, el gobierno del Presidente Arzú promulgó el marco jurídico que regula el Programa Nacional de Autogestión para el Desarrollo Educativo (PRONADE). Vale decir que PRONADE es un proyecto que nace en 1992 durante la administración del Presidente Jorge Serrano Elías, proyecto que se ve fortalecido con la creación, en el año 1993, del Fondo para la Educación Rural Coparticipativa (FOERCO) el cual pone en funcionamiento el proyecto piloto *Saq'be* (camino a la luz) que estuvo operando en el departamento de Chimaltenango. A finales de 1993 se unieron el Fondo de solidaridad para la educación y el FOERCO constituyendo lo que actualmente se conoce como PRONADE.

Los objetivos fundamentales de PRONADE son aumentar la cobertura y mejorar la calidad de los servicios educativos en el área rural dotando de recursos financieros a las comunidades organizadas, las que administran el servicio educativo de una forma descentralizada, fortaleciéndose así la autogestión comunitaria. Es de notar que este programa, oficialmente por primera vez, incluye la autogestión como componente significativo y con una connotación específica. También estableció los Centros de Aprestamiento Comunitario de Educación Preescolar (CENACEP) dirigidos a asegurar rendimientos académicos adecuados en el primer grado del nivel primario, las becas para las niñas, entrega de textos escolares, los desayunos escolares y el programa de alfabetización y educación extraescolar.

El gobierno del presidente Arzú también puso a funcionar en la línea de autogestión, pero encaminado a ofrecer mayor cobertura en el área de salud, el Sistema integral de atención en salud (SIAS) que partía de la autogestión de la comunidad, seguía su proceso a través de los centros de salud y clínicas hasta llegar a los grandes hospitales distritales, departamentales, regionales y especializados.

El gobierno del Presidente Alfonso Portillo, actualmente en el poder, busca también responder a la realidad educativa del país por medio de su Plan de gobierno sector educación, MINEDUC (2000: 5). en este documento, el gobierno se ubica en el marco contextual del país afirmando que el desarrollo integral

de la persona es base fundamental para la construcción de un estado de bienestar general y señala que la estrategia para promover y fortalecer el desarrollo humano sostenible en paz y estabilidad es la educación.

Tomando como respaldo los acuerdos de paz y sus exigencias se establece la necesidad de reformar el sistema educativo nacional y su administración y se propone los fines y objetivos generales como lo son: afirmar y difundir los valores, conductas y conceptos básicos para una convivencia democrática y cultura de paz respetuosa de la diversidad cultural, el trabajo creativo, el medio ambiente, la concertación y participación ciudadana en los ámbitos social y político, evitar la perpetuación de la pobreza y las discriminaciones sociales, étnicas, hacia la mujer y geográficas. Particularmente busca erradicar las desigualdades generadas a partir de la brecha campo ciudad, contribuir a la incorporación de la población al progreso técnico y científico, aumentando los niveles de productividad, la generación de empleo, los ingresos y la provechosa inserción en la economía mundial.

El organismo rector de la educación guatemalteca, en el plan de gobierno citado antes, en la parte correspondiente al ideario institucional, proyecta la visión de que el quehacer educativo y la transformación de la realidad de la sociedad nacional debe ser integral, plural, equitativo, sostenibles y democrático.

Con el propósito de impulsar el plan de gobierno en lo relativo a la educación, se lleva a cabo la realización de una consulta educativa nacional la cual impulsa la creación de consejos municipales y consejos departamentales de educación.

La Reforma Educativa, en el documento sobre Perfeccionamiento del recurso humano, MINEDUC (2000:31-34) destaca la educación para la vida y el trabajo productivo, con énfasis en la formación técnica y se proponen como actividades el desarrollo de competencias básicas que incorporen a la productividad, así como el replanteamiento de los planes y programas existentes en institutos vocacionales y experimentales tanto en el nivel básico como en el diversificado. En lo relativo a la vida en democracia se señala como objetivo la participación de la sociedad civil y de la comunidad educativa en los procesos de desarrollo integral de la educación, lo cual se esperará lograr con la formación de los consejos de educación municipales y departamentales. También se propone como objetivo, el fortalecimiento y la tecnificación de la capacidad institucional por medio del incremento de gestión institucional para la toma de decisiones, las cuales estarán apoyadas por insumos proporcionados por la informática y las telecomunicaciones y el logro de la sostenibilidad financiera para que, de forma institucional, se desarrolle la capacidad del sector educación para captar y ejecutar de forma optima los recursos que se reciben por medio de la cooperación local e internacional.

B. La Reforma Educativa

La educación guatemalteca ha experimentado procesos de reforma en casi todos los periodos de su historia política y social, a este respecto Barillas, E. (2001: 5) se señala como primer intento de reforma de la educación la efectuada durante el gobierno de don Mariano Gálvez que impulsó el método

lancasteriano y consideró muchos de los aspectos de la problemática educativa del sistema nacional actual. A este primer intento le sucedieron muchos otros bajo otros gobiernos hasta llegar a la presente época.

En este tiempo, la reforma es planteada por la comisión paritaria para la reforma educativa en el folleto sobre el diálogo y consenso nacional, como un proceso que abarca todos los aspectos de la vida nacional, es decir, los quehaceres político, cultural, técnico y científico. Para la comisión, la reforma educativa también es un proceso participativo que se desarrolla de manera integral y de forma permanente, que promueve la transformación profunda de todo el sistema educativo, de la sociedad y del Estado guatemalteco.

Como parte de la reforma educativa, el Ministerio de Educación sometió a consideración de la sociedad guatemalteca, y en particular de los docentes, autoridades administrativas y técnicas de la educación, dos documentos con propuestas de reforma educativa. Uno de los documentos contiene la reforma curricular y el otro el perfeccionamiento del recurso humano.

La reforma curricular propuesta para conducir la reforma educativa, MINEDUC (2000:14) plantea un nuevo paradigma curricular y una nueva visión de escuela. Este nuevo paradigma curricular busca estar en concordancia con los requerimientos de la economía globalizada, el desarrollo de alta tecnología inteligente, y los condicionamientos establecidos en los acuerdos de paz. Plantea la promoción integral del ser humano, para lo cual se propone desarrollar su potencial en todas las dimensiones, haciéndole capaz de comprender y transformar su entorno físico, social y cultural. La actitud que se espera desarrollar es aquella en la que el ser humano se proyecta a la sociedad de forma crítica y creativa, privilegiando la convivencia pacífica y respetuosa para con sus semejantes. En cuanto a la ciencia y a la tecnología, el sujeto tendrá la oportunidad de apropiarse de los adelantos del mundo contemporáneo para poder hacer frente a las exigencias de competitividad del mismo.

La reforma educativa propone una visión de escuela en la que se espera que el alumno se involucre en el desarrollo de su futuro entorno ciudadano, transformando su sociedad desde los ámbitos local, regional y nacional dentro de un marco legal claro y preciso, que afirme la existencia y consecución de una cultura e identidad nacional en la que no quepa duda acerca del carácter multiétnico de la sociedad guatemalteca.

La cobertura educativa que se proyecta es a escala nacional, alimentada con insumos altamente plurales y multilingües provenientes de las regiones geográficas y sectores socio-económicos y culturales del país y enmarcada en el espíritu de los acuerdos de paz. Los ejes temáticos son aquellos propuestos en el diseño de la reforma educativa, y retomados en la propuesta conceptual y metodológica de la interculturalidad que permite el respeto, la equidad y la inclusión. También considera fundamental el reconocimiento de las diferencias, la promoción de la coexistencia y convivencia y sobre todo en un modelo de nación basado en el derecho a la diferencia y a la convergencia en el que se valora de forma positiva al otro.

La reforma curricular que acompaña a la nueva visión de escuela propone una serie de políticas que buscan la calidad educativa poniendo énfasis en el aprendizaje de los educandos y no en la fórmula tradicional de transmisión de conocimientos basada en una enseñanza que se ha caracterizado por su verticalidad y procesos rutinarios, sino por medio de una pedagogía participativa. De este modo la reforma educativa y su respectiva transformación curricular se proponen formar ciudadanos: críticos, reflexivos, participativos y promotores de cambios sociales por medio del desarrollo de una estructura escolar que promueve la apertura de ofertas educativas que atienden la diversidad social y étnica, en un marco de equidad y pertinencia cultural, en la que inclusive, se alcance la homologación entre el subsistema escolarizado y el no escolarizado.

La reforma educativa en su propuesta de un nuevo paradigma de escuela, pone atención a la creación de espacios para que se privilegie la práctica sobre la mera teoría y se propicie la convivencia intercultural, la unidad nacional y el pluralismo. Además, el nuevo paradigma considera las condiciones para el desarrollo de las funciones que corresponden al recurso humano, tales como la selección de personal - tarea a cargo del director o equipo directivo de la escuela- y la dirección- ente responsable de conformar equipos de trabajo, planear, orientar, dar continuidad y evaluar su funcionamiento. En otras palabras, se establecen los principios para normar el perfeccionamiento del recurso humano que desempeña labores de docencia así como del personal que ejecuta funciones de administración.

La propuesta de la reforma educativa señala también que, paralelamente a la transformación curricular, la formación de los educadores debe garantizar el mejoramiento de la calidad de la educación, para lo cual deben propiciarse oportunidades para la actualización y mejoramiento profesional de este recurso. Esta actualización y mejoramiento profesional de los educadores, debe responder a las aspiraciones del país, las tendencias pedagógicas modernas y la visión y la misión de una educación que prepare a las personas para un futuro mejor. Para alcanzar lo anteriormente señalado, la propuesta para el perfeccionamiento del recurso humano se divide en tres grandes componentes: la formación que va dirigida a los futuros docentes, la formación que hay que impartir al personal docente, técnico y administrativo en servicio y los incentivos sociales y económicos necesarios para la ejecución de los componentes antes señalados.

1. **El perfil del personal administrativo.** El perfil del personal administrativo como lo determina la propuesta de la reforma educativa en el documento sobre la reforma curricular, MINEDUC (2000:116-119) en lo concerniente a la discusión interna sobre perfeccionamiento del recurso humano, esta conformado por tres grandes divisiones: el área académica, que abarca aspectos del conocimiento y de las habilidades, el área personal que incluye los valores y las actitudes, y el área laboral, que se refiere a responsabilidades profesionales y de gestión.

El área académica incluye entre los conocimientos requeridos el dominio de contenidos científicos y técnicos, la capacidad de relacionar el conocimiento con otras áreas del saber humano, la búsqueda permanente del perfeccionamiento constante, el conocimiento de la legislación educativa nacional e

internacional, conocimiento de la tecnología de punta, el poseer conocimientos de la administración y gestión de la calidad educativa, dominio de su propio idioma tanto en la forma escrita como hablada y deseo de aprender otros idiomas. También señala la posesión de conocimientos de la realidad cultural, social, política y económica del Guatemala y del resto del mundo. Debe tener conocimientos sobre planificación, organización y gestión comunitaria, saber sobre prevención de desastres y elaboración de planes de contingencia y poseer conocimiento de la filosofía, visión y misión de su institución. También se incluye el conocimiento de metodologías innovadoras, integradoras y participativas, el conocimiento amplio de la reforma curricular, las nuevas tendencias educativas, la elaboración de materiales, la evaluación del aprendizaje, los ejes formativos transversales y sus distintos componentes, la posesión de conocimientos sobre investigación pedagógica, social y participativa, la expresión y apreciación artística y dinámica creativa. Finalmente, debe poseer conocimientos sobre la interculturalidad. Por otra parte las habilidades que se requieren son -la manifestación de destrezas coherentes a su formación científica -el desarrollo de acciones autodidácticas y de cualquier otro tipo -el empleo de procesos de interpretación y aplicación de la legislación educativa - el uso y manejo de la tecnología en el ejercicio de sus funciones administrativas. También, el desarrollo de habilidades lingüísticas, la fusión de los conocimientos teóricos con la práctica profesional y cotidiana, la preparación para enfrentar los retos del mundo cambiante y de su propio medio. Finalmente, ser creativo y promotor del trabajo independiente.

El área de personal está relacionada con los valores y las actitudes que se espera posea el personal administrativo, los valores según se detalla en el documento antes referido son reconocimiento de la identidad personal, étnica, cultural y nacional. La práctica de la democracia, la armonía y la confraternidad, las relaciones interpersonales armónicas, el civismo, respeto a todas personas en el marco de los derechos humanos, sociales y culturales. La identidad, intuición, autoestima, madurez, autenticidad, seguridad en sí mismo, integridad y armonización de las facultades físicas, mentales y espirituales. Como partes del crecimiento personal los valores esperados son la posesión de criterios derivados del concepto de calidad para efectos de comparaciones, referencias y selecciones en el manejo de conceptos como calidad humana, de servicios sociales, y de vida. Finalmente, el respeto dado y requerido de otros de las normas, reglamentos y estatuto internos.

El área laboral del perfil contiene las responsabilidades profesionales, y las responsabilidades de gestión. Las responsabilidades profesionales son promover el mejoramiento del personal de la institución y del país, mantener su actualización y superación profesional, manifestar efectividad en su desempeño laboral, promover el conocimiento de la filosofía, visión y misión de la institución e impulsar la educación bilingüe intercultural. En lo que respecta a las responsabilidades de gestión, se determina que promueve el conocimiento de la visión, misión y filosofía de su institución, adquiere nuevos conocimientos, se mantiene informado del diario acontecer tanto interno como externo, asigna acciones, atribuciones y delega funciones y proyecta ecuanimidad y dominio de sí mismo.

2. La administración escolar autogestora en el marco de la reforma educativa

Como el estudio ha planteado antes, el componente de autogestión principió introducirse en el sistema educativo guatemalteco desde el año 1992, sin embargo, la conceptualización y la ejecución de dicho componente constituye todavía uno de los desafíos que debe enfrentar la reforma educativa.

En relación con el concepto de autogestión en el documento la autogestión en los sistemas educativos, Organización de las Naciones Unidas para la educación y la Cultura (UNESCO), (1996:12-14), se afirma que es ilusorio pretender una definición de autogestión que abarque todas las implicaciones que conlleva el término, dado que consiste ante todo, en una asunción de responsabilidades y un proceso de experimentación que involucra iniciativas individuales y colectivas que eliminan la participación de intermediarios. Como se puede ver, la autogestión presenta la ventaja de ser un concepto bastante amplio sin ser vago, que abarca experiencias que podrían estar amenazantes por su desafío a paradigmas tradicionales.

La autogestión es la tramitación de diligencias para un asunto, por lo que implica la participación de más de una persona mediante acuerdos libres de presiones externas. La autogestión es método y objetivo, es decir, su fin es ella misma en tanto que implica la plena participación del individuo en el conjunto social, asumiendo en forma directa y colectiva la conducción de su grupo destino.

La autogestión constituye una forma más independiente de participación y puede surgir de procesos inicialmente acompañados o asesorados que avanzan hacia la autonomía, bien porque la institución patrocinadora (que puede ser una organización no gubernamental) la promueve, o porque la organización dirigida empieza en algún momento a forcejear por su autonomía, o puede brotar directamente desde la base social como iniciativa animada por el principio de autodeterminación.

Según Revueltas, J., (1968-1971) la autogestión es esencialmente una toma de conciencia de lo que es estudiar y el conocer, no como un ejercicio abstracto y al margen del tiempo y la sociedad que los rodean, sino como algo que se produce dentro de ellos y como parte de ellos, en relación y condicionamiento recíproco.

La autogestión en el campo económico, tiene su origen en el pensamiento del periodista y socialista francés Pierre Joseph Proudhon, (1809-1865), quien trata de inventar una sociedad autónoma basada en el realismo social y el pluralismo social conocido como mutualismo. En esta concepción, la autogestión es una especie de asociación de gestiones que se produce entre los sectores económicos y sociales.

Desde el punto de vista económico la autogestión se propone realizar plenamente la participación libre en la producción y el consumo mediante la responsabilidad individual y colectiva.

En el campo pedagógico, se considera a Jean J. Rousseau (1712-1778), como el padre de la autogestión pedagógica. Los conceptos de Rousseau en lo pedagógico y los conceptos de filósofos de Proudhon en el orden social, llevaron la autogestión al seno de la sociedad y como consecuencia a las escuelas.

La autogestión es un instrumento para la realización de un proyecto en el que se involucre a todos los sectores de la sociedad. El carácter social de los movimientos autogestores le identifica de forma regular, con proyectos que parten del análisis cuidadoso y reflexivo de la realidad en la cual la persona está inmersa. El proceso señalado, lleva necesariamente a los sujetos que lo realizan a la búsqueda de soluciones alternativas a la problemática, convirtiéndose de este modo en autogestores de su propia vida individual y social. De este modo, la autogestión pasa así a ser la toma de conciencia por la sociedad de lo que puede y debe renovarse profundamente. Al mismo tiempo reconoce que todo grupo social tiene cierto poder de modificar las condiciones de su devenir. En lo anterior se encuentra la aplicación de la autogestión en la esfera pedagógica, hasta el punto de que se puede llegar a decir que no hay pedagogía en el sentido pleno de la palabra, que no sea al mismo tiempo una pedagogía autogestionaria.

3. Modalidades de autogestión

a. **Las pedagogías activas.** Esta forma de autogestión no busca dar libertad total al alumno, sino, enseña al niño y al joven a ser autónomo como proyecto de libertad que se consumará en tiempo futuro tomando como base sus necesidades y capacidades presente. En el documento la autogestión académica, UNESCO (1968-1971), señala que Dewey, Montessori y Decroly estiman que es menos necesario transmitir conocimientos que dar al educando la capacidad de aprender por sí mismo, así por ejemplo plantea que en los centros de interés desarrollados por Decroly se orienta el aprendizaje por medio de la observación, la expresión y la asociación de ideas, de esta forma el niño se hace activa y aprende a intervenir como sujeto en su medio de enseñanza-aprendizaje.

b. **La pedagogía institucional.** Esta pedagogía autogestionaria surge en 1964 como resultado de una escisión dentro del movimiento Freinet tomando las características de una pedagogía terapéutica y de una pedagogía autogestionaria propiamente. La pedagogía gestiona toma como base ciertas técnicas de la dinámica de grupo, en la que éste puede asumir su responsabilidad haciéndose cargo del conjunto de actividades escolares. El papel que juega el grupo se centra en el reflejo y la empatía o sea en la capacidad de identificarse con otra persona sin dejar de ser uno mismo.

c. **La cogestión.** Es un modelo de participación caracterizado por la composición paritaria de las instituciones. La importancia de esta forma de autogestión es que puede coexistir con cualquier sistema político y adaptarse sin la necesidad de intermediarios.

d. **La negociación.** La negociación es un tipo de autogestión que, en su forma más concreta, considera que las organizaciones comunitarias no deben responsabilizarse totalmente de los servicios. En este enfoque, se descarga en el Estado y sus instituciones la responsabilidad del desarrollo social, sin menoscabo de la coparticipación de la comunidad, pues estima que primeramente es obligación de éste el prestar servicios de calidad a toda la población, en caso de que el Estado no cumpla con sus deberes, la comunidad ejerce la presión necesaria para producir el bien social requerido.

e. **La acción directa.** Esta forma de autogestión es un concepto y una práctica de lucha social y política emancipadora, encaminada a la transformación radical de dominación prevalecientes en todas las sociedades humanas contemporáneas, y la construcción simultánea de alternativas de convivencia y vida social, cimentadas en la libertad, la igualdad, la solidaridad y la fraternidad. La acción directa se distingue de las otras modalidades autogestoras en que coloca la posibilidad y la capacidad única de la emancipación en los propios sujetos de la misma, es decir, sin intermediación o mediación.

f. **La investigación acción.** Castellanos, A., (1994: 20) plantea que si realmente se aspira a propiciar un verdadero proceso de educación popular en el que las comunidades puedan participar en la definición, comprensión y solución de sus problemas, se hace necesaria la consideración de algunos principios básicos. Esos principios definen que la investigación acción no sólo se preocupa por la producción de conocimiento científico al servicio de las comunidades, sino que desarrolla procesos de discusión y formación dirigidos a develar la situación que éstas confrontan. En este sentido, el fin último de la investigación acción es propiciar la organización de la comunidad con lo cual se busca que ellos mismos tomen las riendas de la solución de sus problemas. Esta toma de responsabilidad implica necesariamente la organización de las diferentes fuerzas que componen la sociedad. En esta organización deberá prevalecer la participación democrática, descentralizada y autogestionaria, que involucre a la vez, una función educativa donde la educación es una tarea colectiva que combina armoniosamente voluntades.

Como se ha establecido en los párrafos anteriores, la autogestión adquiere diferentes modalidades que dependen de factores dominantes como el tipo de sociedad, el sistema político imperante, la cultura o las culturas y el perfil de salida del alumno. Para la reforma educativa todas las modalidades de autogestión representan oportunidades que pueden ser aprovechadas en la administración de sus procesos docentes y administrativos.

4. El componente de la autogestión en el nuevo paradigma educativo. La autogestión es un proceso social en el que interviene la negociación como elemento fundamental que permite que los intereses del individuo y de la comunidad interactúen para alcanzar como meta su propio desarrollo y autonomía, tanto en lo que corresponde a su parte ontológica como a su parte moral y ética, lo cual viene a producir un fuerte impacto de transformación en el sistema político social que le gobierna.

La autogestión requiere de un tipo de liderazgo democrático que participe y comparta las decisiones con los que trabajan con él, y con los líderes de la comunidad en la que se encuentre desempeñando sus funciones, cuya capacidad organizativa y administrativa esté fundamentada en los principios de dirección modernos y estratégicos y con una calidad moral basada en los principios de una buena formación profesional. Deberá esforzarse por generar cambios que transformen su entorno social, mostrándose en todo como un ser altamente productivo.

5. Importancia del componente de autogestión en la Reforma Educativa. La importancia

del componente de autogestión radica en que constituye una herramienta útil para superar por medio de procesos educativos la condición de pobreza y pobreza extrema, violencia política y delincuencia que ha propiciado un nivel de vida de pésima calidad del guatemalteco y de la sociedad en general. El problema también tiene sus manifestaciones en la calidad del sistema educativo en lo respecta a docencia, administración, alumnado y participación de los padres de familia, arrojando como consecuencia, resultados educativos pobres a lo largo de todo el sistema. Visto desde esta perspectiva, el componente de autogestión sabiamente incluido por la reforma educativa en los principios del nuevo paradigma educativo sirve de herramienta para ayudar a erradicar lastres ancestrales que impiden que la sociedad guatemalteca alcance un adecuado nivel de desarrollo humano.

El componente de autogestión también representa una oportunidad para las comunidades que por siglos han sido excluidas del progreso por causas atribuibles al sistema socioeconómico, la etnia, el idioma, la cultura, la ubicación geográfica y a un sistema educativo deficiente. En la nueva visión de escuela que presenta la reforma educativa, el componente autogestor puede coadyuvar a que la escuela impulse el desarrollo de las comunidades y del país en general.

El componente autogestor también es un recurso eficaz en el análisis de las condiciones socio-educativas que rodean a cada comunidad educativa. La comunidad, por medio de estrategias y metodologías de acción e investigación autogestionarias, sopesa los límites de cada circunstancia y promueve las soluciones que propician de este modo la toma de conciencia y asunción de responsabilidad de todos los sujetos en la construcción de su propio destino.

Aplicando el concepto de autogestión en todas sus modalidades a la administración de los centros escolares, el Estado proyecta a la escuela como agente de cambio socio-educativo. Por medio de la autogestión, la escuela se ubica en su labor, algunas veces en la parte de atrás de todos las fuerzas de cambio, para con su visión creativa, impulsar todos los procesos que le preceden. Otras veces su labor se sitúa en el centro mismo de la vida de la comunidad educativa generando ideas, proyectos, distribuyendo tareas, interpretando los eventos y ofreciendo consejo y asesoría. En otros casos se coloca a la vanguardia de los procesos gestores abriendo brecha y sirviendo de punta de lanza en la exploración de nuevos horizontes de transformación y desarrollo.

6. La autogestión elemento clave en el plan para el perfeccionamiento del personal.

Para la reforma educativa, la reforma curricular y el perfeccionamiento del recurso humano, MINEDUC (2000:16), la educación debe enmarcarse dentro de ocho principios fundamentales que son el protagonismo y la participación; el pluralismo con sus aspectos de multiculturalidad; la pertinencia; el compromiso social; la equidad y sostenibilidad; y la articulación. También agrega: el multilingüismo; y la autogestión.

El protagonismo y participación considera dos premisas esenciales: la capacidad y posibilidad de comunicación y la capacidad y posibilidad de decisión. Además, el pluralismo y la multi e interculturalidad.

La pertinencia se plantea como un proceso de búsqueda permanente de respuestas adecuadas a las necesidades educativas de las personas y su entorno, implicando un esfuerzo sistemático por identificar con la mayor claridad posible tales necesidades. Se asume que la educación tiene por fin último contribuir al desarrollo integral de la persona y al mejoramiento de su calidad de vida como condición para el desarrollo social y nacional. También se establece el principio de compromiso social en el que se concibe una comunidad educativa comprometida con la problemática social, enfatizando principalmente valores como el respeto al otro, la solidaridad, la democracia y la paz. El estudiante deberá ser capaz de promover actitudes tanto críticas como propositivas respecto de las múltiples formas que asume la vida en sociedad, en sus diferentes áreas y ámbitos como la ciencia, la tecnología, la producción, la cultura y la organización sociopolítica. Estas actitudes entrañan un potencial creativo y transformador con capacidad de búsqueda y construcción de alternativas en todos esos órdenes, a la luz de valores sociales compartidos y con el objetivo de mejorar la calidad de vida y de responder a las necesidades y aspiraciones de todos los sectores del país. El principio de equidad se refiere a la igualdad de oportunidades de la persona y de los varios grupos humanos que constituyen una sociedad heterogénea, lo que conduce a estrategias compensatorias positivas, necesarias para garantizar la vigencia de la equidad con respecto a personas y grupos sociales excluidos o postergados. Este principio implica dimensiones étnicas, culturales, sociales y geográficas. La sostenibilidad, este principio atiende a la necesidad de autofinanciar muchos de los procesos y proyectos que en lo educativo se emprenden. La articulación se refiere a las relaciones básicas entre las ciencias o disciplinas, lo cual abarca los niveles educativos y la graduación de los procesos de aprendizaje y de conocimiento que permite la movilidad necesaria al interior del sistema educativo y provee pasarelas entre las modalidades formal y no formal, especial y regular. El multilingüismo es un principio que implica un proceso paralelo o consecutivo en el que se debe enseñar un segundo o tercer idioma para lo cual hay que desarrollar metodologías aditivas que permitan el dominio y uso de los idiomas aprendidos, y finalmente, el principio de la autogestión con el cual se pretende el mejoramiento constante y progresivo de toda actividad humana, esto implica lo material, lo social, lo económico, lo educativo, lo político, lo cultural, lo artístico y lo moral.

La formación anteriormente descrita es de carácter participativo, por lo que requiere de procesos que se desarrollen en los alumnos, docentes, directivos y comunidad, y que propicien las actitudes, habilidades y destrezas que correspondan a cada uno de los principios.

El perfeccionamiento del recurso humano en función de la autogestión debe procurar mejorar la calidad de vida de los educadores y la calidad de vida de las personas a quienes sirven y con quienes trabajan. Ese mejoramiento de la calidad de vida en general se logra cuando cada uno siente y se

compromete personalmente en la solución de los problemas que satisfagan sus necesidades y las necesidades de los demás, asumiendo para ello el papel autogestor.

7. Algunos programas exitosos de autogestión en otros países. La inclusión por parte de la reforma educativa del componente de autogestión no es exclusivo de la educación guatemalteca, pues esfuerzos similares se han llevado a cabo en otros países. En su momento estos programas han servido de referentes para Guatemala. El caso más cercano es el Programa con participación de la comunidad (EDUCO) que ha sido puesto en funcionamiento en El Salvador y que se considera uno de los más exitosos. Este programa nació en 1991 y se convirtió en el componente principal de la estrategia educativa del gobierno salvadoreño, por medio del cual se descentralizaron los programas de educación y se simplificó la administración de la enseñanza con una fuerte participación de los padres de familia. Este programa ha servido para desarrollar un modelo de participación de la sociedad en asuntos del Estado favoreciendo una expansión de la conciencia y la práctica democrática.

También vale señalar el programa peruano Villa El Salvador fundado en el año 1971, que constituye un ejemplo de gran espectro social donde el elemento educativo es de mucha importancia. Por medio de este programa de autogestión la comunidad de forma organizada logró la construcción de sus viviendas, la arborización de parques, calles y avenidas y el mejoramiento de sus condiciones de la salud y de educación. Estos dos programas del medio centroamericano y latinoamericano sirven de ejemplo por su éxito y amplio espectro socio-educativo.

III. MARCO CONTEXTUAL

A. Etapas históricas importantes del contexto socio-cultural guatemalteco

La historia del pueblo guatemalteco de hoy parte del florecimiento y decadencia de la cultura maya y del legado cultural de sus antepasados, pasado que puede remontarse hasta dos mil años de existencia antes de la era cristiana. Durante estos dos mil años de existencia los pueblos originarios de esta tierra desarrollaban su cultura y vivían de acuerdo a sus costumbres y tradiciones hasta el arribo del conquistador español a sus costas. El conquistador trajo consigo su cultura cristiana occidental, elementos que impuso sobre lo que quedaba de herencia de la de gran civilización maya. Dicha imposición se realizó por medios violentos, oprimiendo y explotando a la población indígena.

El período histórico de vida colonial sirve de escenario para la consolidación de la hegemonía de la cultura dominante española y la sumisión absoluta de la cultura conquistada. A este respecto la reforma educativa en el documento desarrollo profesional del recurso humano, MINEDUC (1999:19), plantea que durante los tres siglos de dominio español se dio una combinación de factores tales como el poder militar, la destrucción de los gobiernos de los pueblos americanos, el papel de la Iglesia y la castellanización. Sin embargo, las claves para mantener el sistema colonial, Martínez, S., (1986:16-17), fueron políticas de carácter económico, concretamente la explotación de las tierras y el sometimiento de sus habitantes a la esclavitud.

La independencia de España lograda en el año 1821 llevó a los hijos de los españoles o sea los llamados criollos al poder, desafortunadamente parece que en el movimiento independentista la población en general no tuvo mayor participación. En este período las luchas por el poder entre los partidos liberal y conservador fueron la tónica dominante de esta época, luchas cuyas secuelas aún están latentes en la sociedad actual.

El modelo de nación que Guatemala tiene al presente ha sido forjado en el lapso de 182 años, en ese tiempo se ha pasado por las llamadas reformas liberales que no cambiaron sustancialmente el sistema socioeconómico del país, las dictaduras, los cambios radicales emprendidos por la revolución de 1944, la contrarrevolución de 1954 y los movimientos de subversión iniciados en la década de los años sesenta, los gobiernos militares y los gobiernos civiles democráticamente electos a partir de 1986.

B. Guatemala y sus conflictos

A partir del año 1960, el país se ve sumergido en una guerra interna que duró cerca de treinta y seis años cuyo recuento de víctimas y victimarios recoge por medio de testimonios orales el documento de la comisión para el esclarecimiento histórico y el informe de la oficina de derechos humanos del arzobispado de Guatemala recuperación de la memoria histórica (REMHI).

Las causas que dieron origen a esta guerra fueron problemas relacionados con la tenencia de la tierra, marginación y opresión de los grupos étnicos indígenas y de ladinos pobres, la discriminación y los odios

propios incubados por cinco siglos de dominación respectivamente de españoles, criollos y ricos surgidos antes y después de la independencia, además de la intervención en la política doméstica de países con serios intereses políticos y económicos.

El guatemalteco de hoy, independientemente de la cultura, etnia, grupo social, sector económico, o tendencia política al que pertenezca, es producto de los cinco siglos que arrancan con la llegada de los españoles a las costas guatemaltecas y su encuentro con la milenaria cultura local. Durante estos cinco siglos la identidad del guatemalteco, sus habilidades para plantear y resolver problemas y sus actitudes ante la vida son producto del sistema imperante, que ha interpretado los hechos según sus propios intereses de grupo, utilizando para tal fin el sistema educativo como elemento a veces distorsionante de la realidad.

C. Los problemas sociales y económicos de Guatemala

La UNESCO en el plan de desarrollo social, (1996:9-14), concreta con datos específicos los periodos históricos sumamente difíciles que ha atravesado la sociedad guatemalteca y que han tenido influencia directa o indirecta en la situación presente de inestabilidad política, pobreza extrema y pobreza no extrema, alto índice de analfabetismo, carencia de los servicios esenciales de salud, y un ostensible subdesarrollo educativo.

El documento de la UNESCO antes citado en su análisis de la realidad guatemalteca destaca los siguientes problemas que a la vez constituyen desafíos para que el país alcance el desarrollo fortalecimiento y respeto de la familia como núcleo de la sociedad; el respeto a la multiculturalidad y diversidad étnica; la responsabilidad intergeneracional con el desarrollo sostenible; la garantía y el respeto a la vida en todas sus manifestaciones; el mejoramiento de la calidad de vida humana; conservación y uso racional sostenible de diversidad biológica; y, la promoción de la paz y la democracia como formas básicas de convivencia humana.

D. Los requerimientos para el desarrollo integral de la sociedad y del guatemalteco.

En el informe sobre Guatemala, UNESCO (1996:14), se destaca que, en cuanto a desarrollo, este país apenas está por encima de las condiciones de El Salvador, Honduras, y Bolivia pues su índice de desarrollo humano (IDH) está entre 0.500 y 0.700, y a nivel interno 17 de los departamentos se encuentran por debajo de 0.500 y sólo el departamento de Guatemala pasa por encima de tal índice. Los marcadores de exclusión del desarrollo social (IEDS) también son más favorables para los capitalinos, pues se considera que sólo el 10% está excluido del desarrollo.

El renglón salud es analizado en el documento desde una perspectiva en la que correlaciona de forma positiva salud con la educación y la mano de obra con la productividad. El informe reconoce que un mal servicio de salud conlleva repercusiones negativas en la calidad y el nivel de vida de la gente.

En el año 2001, las Naciones Unidas presentan una situación guatemalteca más positiva, su informe titulado desarrollo humano, mujeres y salud UNESCO (2001: XXVI), reporta que la pobreza ha sido reducida gracias a los fondos sociales y la mayor asignación de recursos en el presupuesto de la nación. De acuerdo al documento antes citado, la asignación de fondos representa en términos del producto

interno bruto (PIB) un monto equivalente al 3 %, distribuido entre los rubros de educación, salud, agua potable y saneamiento e infraestructura. Según el informe antes citado la pobreza se redujo del 62.8 al 56.2 y la pobreza extrema del 18.1 al 15.7 situación que se atribuye al aumento del consumo y no a mejoras en su distribución. En educación se señala que gracias al PRONADE la tasa de escolaridad aumentó en los niveles de preprimaria y primaria en el área rural y el índice de analfabetismo se ha reducido al 38% gracias a los esfuerzos del Ministerio de Educación. En cuanto a salud, en la medida en que ha mejorado la situación económica de los guatemaltecos y el Estado ha invertido más recursos en la cobertura a través del sistema integrado de atención a la salud (SIAS), la expectativa de vida de sus habitantes ha aumentado, sin embargo, Guatemala todavía tiene uno de los índices de expectativa de vida más bajos de latinoamérica.

Los requerimientos para el desarrollo integral del guatemalteco abarcan necesariamente la necesidad de mejorar su condición económica, su nivel de educación y sus condiciones de salud y calidad de vida en general, y el alcance de una paz firme y duradera, paz que se prefigura en la firma del acuerdo de paz entre el Estado y la Unidad revolucionaria nacional guatemalteca (URNG).

E. Los Acuerdos de paz

Los considerandos de los acuerdos de paz, instituto de investigaciones sociales y económicas (1998:239), en líneas generales fijan las políticas y estrategias que las partes se proponen impulsar para que la paz sea firme y duradera. De forma sucinta contiene los siguientes elementos, necesidad de superar las condiciones de pobreza, extrema pobreza, discriminación y marginación social y política; desarrollo del país en un marco de justicia social; acceso del campesino e indígena a la tenencia de la tierra y a otros recursos; y, el Estado de amplia participación a la sociedad guatemalteca en la conducción y toma de decisiones en asuntos que interesan a las comunidades y población en general.

Los aspectos de la realidad de la sociedad guatemalteca, cuya atención demandan los acuerdos de paz son los relativos al problema agrario, la educación y la salud, trilogía que sintetiza la parte quizá más aguda de la problemática que los guatemaltecos han vivido durante las últimas cuatro décadas del presente siglo.

En los acuerdos de paz se plasma un espíritu de amplia participación y de desarrollo y democracia, que conlleva el entendimiento de que la participación social de todos los sectores, reduce la corrupción, promueve el crecimiento económico, y la eficiencia en la prestación de toda clase de servicios esenciales y no esenciales.

En lo que corresponde a la problemática educativa, los acuerdos dan reconocimiento al papel preponderante que juega la educación en lo económico, cultural, social, y político del país, por lo que se plantean en cuanto a este tema los postulados siguientes: afirmar y difundir los valores morales, culturales, y ambientales de todos los sectores que componen el mosaico étnico guatemalteco; eliminar todo tipo de discriminación; contribuir a la incorporación de los sectores marginados al desarrollo

técnico y científico; aumentar los recursos destinados a la educación en relación con el PIB en un 50%; adecuar los contenidos educativos; brindar capacitación a la comunidad educativa para el trabajo y la participación social; entrega puntual y aumentada de los recursos económicos a la Universidad de San Carlos de Guatemala; y, la incorporación de los promotores y promotoras de educación al sistema de educación nacional.

Como se desprende de los párrafos anteriores, los acuerdos de paz hacen depender de la reforma del sistema educativo el futuro de la sociedad guatemalteca.

IV. PLAN DE TRABAJO PARA ELABORAR LA PROPUESTA

A. Objeto del estudio

1. La propuesta teórica del Ministerio de Educación sobre autogestión en el marco de la reforma educativa y de los perfiles de profesionalización que han sido diseñados para capacitar al personal que desempeña las funciones de dirección administrativa en los centros educativos.
2. El conocimiento y la información que deberán poseer los administradores educativos en función para la organización y la práctica de la autogestión.
3. La preparación y experiencia que posee el personal docente, administrativo y técnico en funciones.

B. Objetivo general

Elaborar una propuesta de operativización de los procesos de desempeño de las funciones de autogestión en los centros educativos del Estado.

C. Objetivos específicos

1. Explorar los contenidos de autogestión que el personal docente que trabaja en la administración de las escuelas del Estado, el personal técnico y de programas autogestores del Ministerio de Educación y los docentes universitarios en el área de administración educativa, poseen sobre la forma como la autogestión facilita la toma de decisiones en los centros educativos.
2. Recabar información sobre las políticas y estrategias que deben tomarse en cuenta en la operativización de la propuesta práctica de autogestión y desarrollo para el desempeño del personal administrativo.
3. Establecer los criterios prácticos que podrían normar la administración de la educación según la propuesta de autogestión y sus posibles implicaciones para el desarrollo del país al propiciar el rompimiento de esquemas obsoletos, alienantes y construir una sociedad y un ser humano mejores.
4. Explorar la forma como se relaciona la autogestión educativa con el desarrollo socioeconómico considerando sus limitaciones y oportunidades y la necesidad de crear compromiso en las decisiones que se toman.
5. Recopilar recomendaciones y sugerencias en relación a las implicaciones culturales, políticas y económicas a tomarse en cuenta en la aplicación del principio de autogestión considerando que se debe alentar a los individuos y a las comunidades a tener fe en que es posible romper los círculos de

dominación y sumisión.

6. Elaborar una propuesta de operativización del desempeño del personal administrativo según la propuesta teórica del principio de autogestión.

D. El problema

La propuesta de autogestión planteada por el Ministerio de Educación en el marco de la reforma educativa no contiene la forma como se ejecutará de la misma sino únicamente su planteamiento teórico. La falta de lineamientos para la incorporación de éste principio en la educación, podría obstaculizar su implantación efectiva en los centros escolares, por lo que se considera una condición la formulación de una propuesta operativa del principio autogestor para que éste sea aplicado.

E. Justificación

La justificación para esta investigación se fundamenta en el hecho de que la Reforma Educativa propone la autogestión como un componente significativo de la administración educativa y los Acuerdos de Paz demandan que para lograr la justicia social y el desarrollo económico de todos los sectores de la sociedad, es necesario fundamentarla en la participación efectiva de la población en todos los procesos relacionados con su desarrollo integral, condición que se logra a través de los procesos educativos de autogestión que no se dan de forma natural entre los miembros de la sociedad, sino que se requiere que sean enseñados y ejecutados. Se ve en lo anterior la oportunidad de hacer una contribución a esta tarea, elaborando una propuesta para la ejecución de la autogestión en el ámbito específico de la administración de instituciones escolares.

La función de la autogestión en el contexto de una sociedad en crisis en la que se evidencian grandes carencias en todos los aspectos del desarrollo humano es facilitar la resolución de problemas y la creación de satisfactores a través de las funciones y desempeños de los administradores de la educación en el contexto de sus áreas de trabajo.

Por lo tanto, se considera una condición indispensable que los procesos que implica el funcionamiento de la dirección escolar, según el principio teórico de autogestión propuesto en la reforma educativa, sean ejecutados de tal forma que de manera práctica, faciliten el desarrollo de la capacidad de autogestión y el ejercicio de una capacidad administrativa autogestora en los centros educativos del Estado.

F. Preguntas del estudio

1. ¿Qué tipo de acciones de autogestión serían necesarias para lograr el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de la educación en los centros escolares y en el desarrollo de las comunidades educativas?
2. ¿Cuál debería ser el perfil profesional específico del administrador escolar para desempeñar sus funciones como un autogestor del desarrollo educativo de la institución y de la comunidad escolar?

3. ¿Qué condiciones y características del sistema educativo y de la realidad socio-educativa actual facilitan u obstruyen el desarrollo de la administración educativa autogestora en los centros escolares?

G. Metodología

El presente estudio se define como trabajo profesional de carácter cualitativo y cuantitativo que incluirá componentes tales como una investigación documental sobre la literatura y documentos atinentes al tema; utilizará la entrevista de profundidad para obtener información relevante aplicando un guión de entrevista; y un cuestionario semiabierto a docentes que desempeñan en la dirección escolar y que participan en el programa de profesionalización del magisterio, actualmente realizándose en la ciudad de Guatemala, por el Ministerio de Educación.

H. Estrategia metodológica

1. Investigación bibliográfica y documental
2. Investigación cualitativa: entrevistas de profundidad.
3. Fase de preparación o diseño siguiendo las pautas de recomendadas por Gorden, R., (1975:86) en relación con la entrevista de profundidad.
4. Fase de elaboración del guión de entrevista
 - a). Elaboración de los objetivos y contenidos del guión de entrevista.
 - b). Formulación del guión para la entrevista de profundidad.
 - c). Validación del instrumento
 - d). Determinación de los medios para grabar la información en la entrevista.
 - e). Elección de tiempo y lugar más apropiado para la entrevista.
 - f). Selección y capacitación de entrevistadores.
 - g). Selección de entrevistados más capaces y deseosos de compartir información.

I. Aplicación de instrumento

1. Las entrevistas
2. Transcripción de las entrevistas.
3. Análisis y organización de la información.
4. Calificación de la información obtenida

J. Investigación cuantitativa cualitativa

1. Fase de preparación para la realización de las encuestas a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del guión de entrevista de profundidad.
 - a). Elaboración de cuestionario semiabierto.
 - b). Validación del cuestionario.
 - c). Aplicación del cuestionario.
 - d). Fase de examen de la información recabada
 - e). Tabulación de la información obtenida.
 - f). Análisis y tratamiento estadístico de carácter no descriptivo.
2. Graficación de resultados en forma de pastel para su mejor representación.

K. Comparación

Los resultados obtenidos en la investigación cualitativa y cuantitativa se compararán y contrastarán cuando sea posible.

L. Interpretación

Los resultados obtenidos de la investigación cualitativa y cuantitativa se interpretan en el marco de los objetivos de la investigación.

M. Muestra no azarizada

1. Cinco técnicos del Ministerio de Educación que participan o han participado en el proceso de reforma educativa.
2. Cinco técnicos del sistema nacional de mejoramiento de los recursos humanos y adecuación curricular (SIMAC).
3. Cinco técnicos de programas de autogestión educativa.
4. Cinco profesores de maestrías en educación.

N. Muestra azarizada

Se encuestará a una muestra seleccionada al azar de 30 maestros en servicio integrada por directores de plantel y docentes. Idealmente 20 docentes y 10 directores.

Ñ. Límites de la Investigación

1. El estudio enfocará la administración de la escuela a partir de las funciones que desempeña el personal administrativo en los centros escolares. Sin embargo dado que los procesos pedagógicos y administrativos no están totalmente delimitados en sus funciones, habrá circunstancias en

las que ambos aspectos tendrán que ser tomados en cuenta.

2. La autogestión se enfocará en el marco del perfil de profesionalización propuesto por el Ministerio de Educación en el documento Perfeccionamiento del Recurso Humano.
3. El estudio entrevistará y encuestará personal técnico y docente del Ministerio de Educación que labora en la Ciudad de Guatemala o que está participando en la profesionalización que se lleva a cabo en esa localidad.

Es importante hacer una breve referencia al carácter y metodología de la entrevista de profundidad. La entrevista de profundidad la define Alonso, I., (1994:225-226) como una herramienta de procesos de comunicación por medio de la cual un investigador extrae información de las personas. Según el autor citado, la información que busca el investigador se encuentra en la biografía de la persona entrevistada, información que ha sido experimentada y digerida por el entrevistado y que será proporcionada con una orientación e interpretación en muchos casos más interesantes que los que se puede obtener por otros medios. Por lo anteriormente señalado se escogió la entrevista de profundidad para la investigación, pues el investigador está convencido, que los profesionales, técnicos y docentes que participan o han participado en la reforma educativa tienen en su biografía datos, conocimientos, experiencias, análisis del tema y conclusiones sumamente valiosas para este estudio sobre la autogestión.

El estudio combina la entrevista de profundidad, cualitativa por excelencia, realizada con profesionales, con la encuesta cuantitativa semiabierta aplicada a los docentes. A este respecto Valles, M. (1996: 201) afirma que de hecho, se considera beneficioso para la validez de la medición la combinación de una técnica cualitativa con una cuantitativa, sin embargo deja claro que su uso más generalizado se encuentra en funciones preparatorias de las entrevistas o encuestas cuantitativas. En el presente trabajo se cumple lo antes señalado, pues el proceso cualitativo sirvió como medio preparatorio para la encuesta a los docentes, sin embargo tanto los datos obtenidos con una técnica como con la otra se integraron como partes constituyentes de un todo.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A. Instrumento aplicado a profesionales

El objetivo general del estudio es elaborar una propuesta de operativización de los procesos de desempeño de las funciones de autogestión en los centros escolares del Estado. Para cumplir con el objetivo anterior, se realizó una investigación de campo que exploró por medio de entrevistas de profundidad, como ya se especificó en el capítulo anterior, los aspectos de autogestión necesarios para el desarrollo de la calidad educativa y la participación que la comunidad educativa debe tener en dicho proceso.

Se entrevistó a veinte profesionales, algunos de ellos laborando en algunas universidades del país, en el PRONADE, en la dirección general de educación bilingüe e intercultural (DIGEBI) en el sistema nacional de mejoramiento de los recursos humanos (SIMAC), la comisión consultiva para la reforma educativa) y en otras unidades del MINEDUC.

Las entrevistas de profundidad fueron realizadas con la ayuda de un instrumento desarrollado para ese fin (apéndice 1). Por medio de él se exploró y recabó información sobre el tipo de autogestión necesario para desarrollar y mejorar la calidad de la educación y la participación de la comunidad educativa en dicho proceso, sobre el perfil profesional del administrador escolar necesario para el desempeño de sus funciones autogestoras y las condiciones y características del sistema y realidad educativa que facilitan u obstruyen el desarrollo de la administración en los centros escolares del Estado. También se detectaron las políticas, estrategias para implementar el componente autogestor y los criterios prácticos que podrían normar la administración de los centros escolares según la propuesta teórica de autogestión.

Después de realizadas las primeras cinco entrevistas se procedió a revisar el instrumento así como las respuestas de los entrevistados, con el fin de mejorar la redacción de las preguntas, eliminar repeticiones innecesarias, juzgar si las preguntas estaban claras y considerar el límite de tiempo promedio que se necesitaba. Dado que los cambios que se hicieron en el instrumento no fueron fundamentales, se consideró que el instrumento estaba obteniendo la información requerida y se procedió a elaborar una síntesis preliminar sobre la cual se sumaron posteriormente las respuestas sintetizadas de los 15 profesionales entrevistados posteriormente.

Las entrevistas fueron grabadas previa autorización expresa del entrevistado, con una duración de tiempo promedio de 40 minutos y se realizaron siempre en el lugar de trabajo del entrevistado lo cual causó en más de una ocasión interferencia de ruido o interrupciones que obligaban a retomar el hilo y enfoque de la entrevista con sumo cuidado. Durante el desarrollo de la entrevista el entrevistador trató de no verter opiniones personales, aunque cuando fue necesario, hizo aclaraciones o ampliaciones a las

preguntas. La actitud general del entrevistador fue dejar fluir el discurso del entrevistado apoyándose en la guía de entrevista (apéndice 2). El carácter de las entrevistas fue individual y las opiniones proporcionadas fueron vertidas a título personal, con excepción de la entrevista a los profesionales que laboran en PRONADE; quienes pusieron como condición para poder conversar con ellos que la entrevista se realizará en grupo, pues deseaban ofrecer la opinión de la institución. Esta variación en la metodología, permitida por la técnica de entrevista de profundidad, obligó a hacer algunos cambios en la estrategia pues se consideró enriquecería los resultados de la investigación.

Toda la información recabada se consideró valiosa y complementaria al tema, en muy pocos casos hubo discrepancias de opinión, y cuando estas se dieron fue sobre asuntos colaterales no fundamentales con excepción propia del modelo PRONADE que constituye un modelo de educación autogestora ya vigente en el país.

A continuación se presentan las preguntas generadoras (a, b, c.) y la síntesis general a cada una de ellas, que se elaboró tomando como base las respuestas obtenidas en la aplicación del guión de entrevista de profundidad (apéndice 2).

a) ¿Qué tipo de autogestión sería necesario para lograr el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de la educación en los centros escolares de tal forma que propicie la participación de toda la comunidad educativa en el desarrollo de dicha calidad?

I. Síntesis. El tipo de autogestión necesario para mejorar la calidad de la educación estimula el protagonismo del maestro dentro de la comunidad local, y enfoca su quehacer educativo hacia el mejoramiento de todas las esferas, incidiendo en el desarrollo de los contenidos y en la gestión del proceso educativo local. Establece un sistema de evaluación escolar que implica la evaluación del rendimiento de los maestros, la comunidad y de los estudiantes, y busca diferentes fuentes, espacios y formas de incorporar los recursos de la comunidad educativa al proceso de enseñanza.

Opta por una estructura administrativa más horizontal, dinámica y participativa en la que tanto maestros, directores, alumnos y supervisores actúan conjuntamente en la línea del cambio y mejoramiento de la calidad de la educación.

Su actividad pedagógica autogestora está sustentada por el sistema jurídico y por la voluntad política del Estado a fin de que la dirección y personal docente pueda interactuar eficientemente en las actividades de enseñanza aprendizaje, en la formación del niño para vivir en democracia, en la participación de la comunidad educativa en general y en la contextualización de la educación.

Entiende su labor de mediación pedagógica como de traducción de los proyectos de la comunidad en propuestas reales, trabajadas de común acuerdo y explicadas dentro del quehacer educativo del centro escolar en cuanto a su sentido y utilidad para la comunidad para generar responsabilidad de participación de los padres y otros actores de la comunidad educativa.

El personal administrativo a cargo del centro escolar tiene y recibe formación en los contenidos teóricos de la autogestión relativos a didáctica del desarrollo, legislación educativa, control de calidad, principios de administración, principios financieros y evaluación educativa y está dedicado exclusivamente a estas funciones.

Propicia la participación de los padres de familia en el desarrollo de destrezas y habilidades del maestro y del alumno, promueve la contextualización del hecho educativo, acompaña los diferentes procesos y se esfuerza porque la innovación curricular no se divorcie del aspecto técnico y respete las características de cada región. Le otorga a los padres su cuota de poder en la administración del centro escolar, de tal forma que la misma guarda equilibrio con los poderes que tienen otros miembros de la comunidad educativa. La autogestión debe establecer entre los miembros de la comunidad educativa una relación de facilitación, de convocatoria, y de solidaridad.

2. Pregunta b su síntesis. ¿Cuál debería ser el perfil profesional específico del administrador escolar para desempeñar sus funciones como un autogestor del desarrollo educativo de la institución escolar? El perfil profesional del administrador escolar debe incluir conocimientos sobre autogestión y sobre los recursos con que cuenta la escuela y la comunidad, manejo de la planificación estratégica y de ejecución presupuestaria así como capacidades y destrezas que le permitan hacer su trabajo eficazmente. Los beneficios que el personal obtendrá por desempeñarse de esta manera son de carácter moral, profesional y económico.

a. Conocimientos profesionales

- 1.) Ética.
- 2.) Liderazgo
- 3.) Administración educativa.
- 4.) Currículo
- 5.) Manejo de grupos
- 6.) Manejo y registro de fondos
- 7.) Procesos de evaluación
- 8.) Organización comunitaria
- 9.) Auditoría social
- 10.) Psicología
- 11.) Gestión de proyectos
- 12.) Control de calidad
- 13.) Legislación educativa

- 14.) Educación cívica
 - 15.) Evaluación del rendimiento
 - 16.) Sociedad y cultura
 - 17.) Formulación y evaluación de proyectos
- b. Capacidades y destrezas
- 1.) Capacidades de negociación
 - 2.) Capacidad de investigación
 - 3.) Capacidades de monitoreo
 - 4.) Capacidad de análisis
 - 5.) Capacidad de organización
 - 6.) Capacidad de manejo de personal
 - 7.) Buen político
 - 8.) Promotor de la participación
 - 9.) Líder positivo
 - 10.) Conocedor del potencial humano
 - 11.) Buen comunicador
 - 12.) Ejecutor con sentido sistemático
 - 13.) Motivador
 - 14.) Catalizador
 - 15.) Buen manejador de conflictos
 - 16.) Conciliador
 - 17.) Con buena redacción
 - 18.) Que maneje bien el idioma español
 - 19.) Sensible
 - 20.) Con don de mando
 - 21.) Abierto al cambio
 - 22.) Patriota
 - 23.) Con vocación de servicio

24.) Proactivo

3. **Pregunta c y su síntesis** ¿Qué condiciones y características del sistema educativo y de la realidad socioeducativa actual facilitan u obstruyen el desarrollo de la administración educativa en los centros escolares? Los aspectos operativos del sistema actual de administración escolar que facilitan u obstruyen la ejecución de una administración autogestora son de diversa naturaleza, algunos se relacionan con la institución y sus políticas operativas, mientras que otros se relacionan respectivamente con los docentes, con el personal administrativo, con la comunidad y con el manejo del sistema educativo por parte del estado.

Administrativamente el sistema educativo todavía está trabajando con un sistema administrativo vertical que no permite el trabajo colectivo y hasta obstaculiza el proceso de autogestión escolar.

Sin embargo el sistema educativo nacional ya ha dado ciertos pasos en el área administrativa que facilitan la autogestión, entre ellos la organización del sistema escolar, la organización de los padres de familia en juntas escolares, la descentralización departamental del recurso humano y la capacidad instalada. También la existencia de la comisión consultiva para la reforma educativa, los consejos departamentales y PRONADE. A esto hay que agregar el apoyo técnico y financiero que se ha gestionado para los proyectos educativos escolares que llegan de organismos internacionales.

En cuanto a los docentes y personal administrativo, se tiene la confianza de que está profesionalmente capacitado, sin embargo, existen muchos temores acerca de la autogestión misma y de la capacidad de los docentes, temores que de algún modo llegan a convertirse en obstrucciones. Entre los temores relacionados con los docentes y personal administrativo se señalan, falta de confianza en sí mismos, temor a lo desconocido, temor al manejo del dinero y la fiscalización, temor a la supuesta pérdida de autoridad al compartirla con otros miembros de la comunidad escolar, la falta de preparación para la autogestión, el temor a enfrentar los nuevos retos y la incertidumbre.

También existen, en el personal docente y administrativo, limitaciones relacionadas con aspectos tales como la pérdida de vocación y la mística del apostolado del maestro, su falta de sentido de pertenencia a la comunidad y su actitud reacia a adquirir compromisos.

Por otro lado, el sistema educativo nacional carece de una política adecuada de remuneración de acuerdo a la capacidad y a la eficiencia del personal administrativo.

En lo que corresponde a la comunidad se teme que la misma no esté preparada para el gobierno local, que los recursos puestos a su disposición no sean ejecutados de acuerdo a las normas establecidas y que se puedan dar casos de usos inadecuados de los mismos.

B. Instrumento aplicado a docentes

Una vez concluida y sintetizadas las entrevistas de profundidad aplicada a los profesionales de la educación, se procedió a elaborar el instrumento para obtener la opinión de los docentes. El instrumento (apéndice 4) incluyó instrucciones que indicaban al docente que leyera con cuidado las síntesis de

opinión y que expresaran estar de acuerdo marcando dentro del paréntesis la respuesta SÍ o en caso contrario marcando NO. Dado que el instrumento era de carácter semiabierto, se solicitó al docente encuestado que argumentara su respuestas.

La encuesta se llevó a cabo con docentes que cursan el programa de maestría en formación de formadores que imparte la Universidad Rafael Landívar, el día que la universidad designó para poder efectuar la encuesta. El día antes señalado, de los cuarenta y ocho estudiantes registrados en el programa asistieron a clase treinta y dos. De estos uno no contestó la encuesta por su condición de no vidente y el encuestador no estar preparado para encuestarlo apropiadamente y tres no eran propiamente docentes de escuelas normales, por lo que se eliminaron de la muestra. De los veintisiete docentes restantes seis eran directores de escuela.

Para propósito del estudio en lo relativo a tabulación de respuestas categóricas y opiniones abiertas no se hizo diferencia entre director y docente, por otro lado, aunque la muestra contaba con casi igual número de docentes de uno y otro sexo, esta característica tampoco se tomó en cuenta para el análisis y concentración de las respuestas y argumentos. El primer docente en entregar el instrumento lo hizo a los 25 minutos después de haberlo recibido y el último a los 45 minutos.

El paso siguiente fue tabular las respuestas categóricas SÍ y NO obteniendo los resultados siguientes de la muestra de 27 docentes de una población total de 48 inscritos en el programa de formación de formadores.

I. Resultados cuantitativos. Resultados de los docentes en relación a la síntesis a profesionales que responde a la pregunta del estudio que dice: ¿Qué tipo de acciones de autogestión serían necesarias para lograr el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de la educación en los centros escolares y en el desarrollo de la comunidades educativa?

En lo que respecta a la síntesis a, opinión de los profesionales, los docentes respondieron 19 o sea el 70.37 % que SÍ comparten la opinión de estos, mientras 8 docentes o sea el 29.63 % que NO.

Población: 48 docentes

Muestra: 27 docentes

Cuadro I

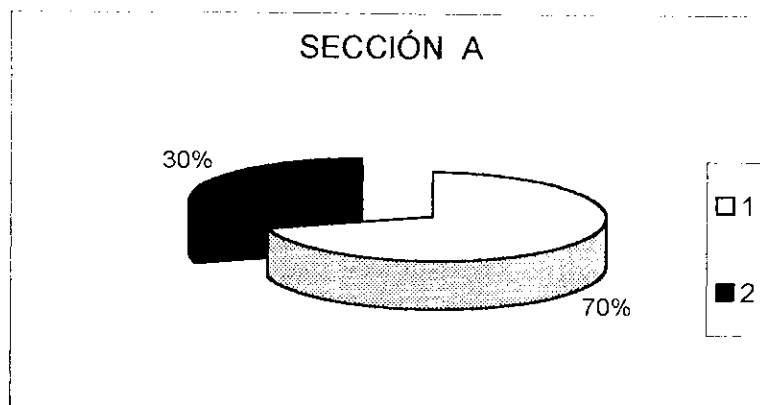
SECCIÓN A		DOC.	%
SÍ		19	70.37
NO		8	29.63
TOTAL		27	100

Estas respuestas de los docentes a la síntesis a opinión de los profesionales, puede graficarse para su mejor apreciación de la siguiente manera.

Gráfica 1

1. SÍ

2. NO



2. Resultado cualitativo sintetizado de la opinión de los docentes en relación a la opinión de los profesionales síntesis a. Los docentes cuya respuesta fue SÍ contribuyeron al estudio argumentando que en la actualidad la terminología de autogestión se está prestando para una manipulación política, en la cual se maneja al padre de familia, como elemento de presión sobre los maestros. La autogestión debería enfocarse como parte del proceso educativo, siempre y cuando los componentes del mismo observen y practiquen sus obligaciones; derechos y respectivas delimitaciones, ya que la autogestión por sí misma no funciona si no existe una infraestructura sistémica que la respalde.

El aspecto técnico pedagógico, debe ser área de desempeño total del maestro sin ingerencia de los padres de familia, pues ellos no deben participar en el desarrollo de destrezas y habilidades del maestro. De otro modo, se estaría vedando a la dirección el control del centro educativo.

La autogestión en los centros escolares no debe ser impuesta, sino más bien consultada, además debe considerar la delimitación de espacios, funciones, relaciones de facilitación, de convocatoria y de solidaridad

Los docentes que respondieron NO opinaron que el sistema educativo también ha sido invadido por la corrupción, la mística ya se perdió y no hay incentivos para aquel que se preocupa por su trabajo y superación profesional. El MINEDUC no tiene control de calidad, dicha autogestión es verdaderamente un ideal inalcanzable. La autogestión es privatizar.

3. Resultados cuantitativos de los docentes en relación a la síntesis b profesionales.

Esta síntesis responde a la pregunta ¿Cuál debería ser el perfil profesional específico del

administrador escolar para desempeñar sus funciones como un autogestor del desarrollo educativo de la institución y de la comunidad escolar? Las respuestas de los docentes a la Síntesis b fueron de la manera siguiente:

Población: 48 docentes

Muestra: 27 docentes

Cuadro 2

1. SÍ 2. NO

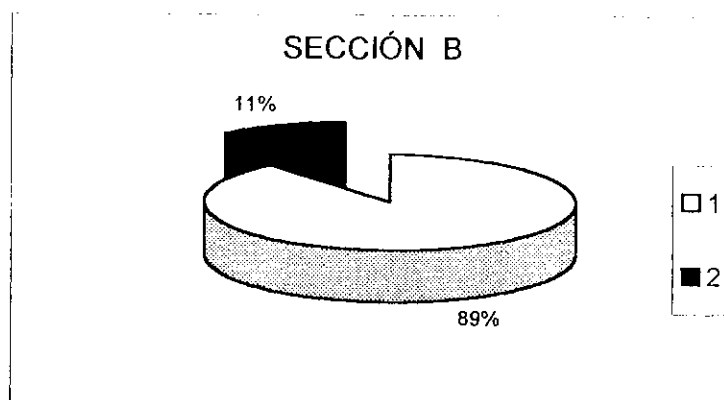
SECCIÓN B		DOC.	%
SÍ		24	88.89
NO		3	11.11
TOTAL		27	100

Como se puede notar 24 docentes que representan el 88.89 % respondieron que SÍ concuerdan con la opinión de los profesionales, mientras que 3 docentes o sea el 11.11 % NO están de acuerdo.

Gráfica 2

1. SÍ

2. NO



4. Resultado cualitativo sintetizado de la opinión de los docentes en relación a la opinión de los profesionales síntesis b. Los docentes que opinaron que SÍ están de acuerdo con la opinión de los profesionales síntesis a, agregaron como argumento y contribuciones:

- a. Incluir la empatía.
- b. Entre los valores que el docente practique esté el de reconocer las capacidades de sus colaboradores.
- c. Que el personal controle sus egoismos.
- d. Como líder positivo debe manejar la diplomacia y así no herir susceptibilidades.

- e. La autogestión debe ser habilidad y característica de un administrador .
- f. Conocer el idioma y la cultura propia donde labora.
- g. Honestidad, honradez, responsabilidad, respeto, humildad, justicia, solidaridad.
- h. Un administrador debe responder a muchos aspectos técnicos, pero debe estar inmerso en una estructura que le permita realizar su trabajo de una manera técnica y científica.
- i. Debe ser profesional integrador, con visión y misión definida para el logro de resultados
- j. Con vocación de servicio, pues el servicio es la base de las virtudes o cualidades.
- k. Facilitador.
- l. Debe procurar la eficiencia, eficacia y efectividad de los proyectos educativos en el aula.

Los docentes que opinaron NO argumentaron que el MINEDUC podría contratar administradores graduados que intercambiaran experiencias con otros para poder hacer eficiente la administración escolar. No es necesaria tanta preparación, es mejor la acción.

5. Las respuestas de los docentes a la síntesis c de opinión profesionales. Aquí se sintetizan las respuestas a la pregunta ¿Qué condiciones y características del sistema educativo y de la realidad socio-educativa actual facilitan u obstruyen el desarrollo de la administración educativa autogestora en los centros escolares?

Población: 48 docentes

Muestra: 27 docentes

Cuadro 3.

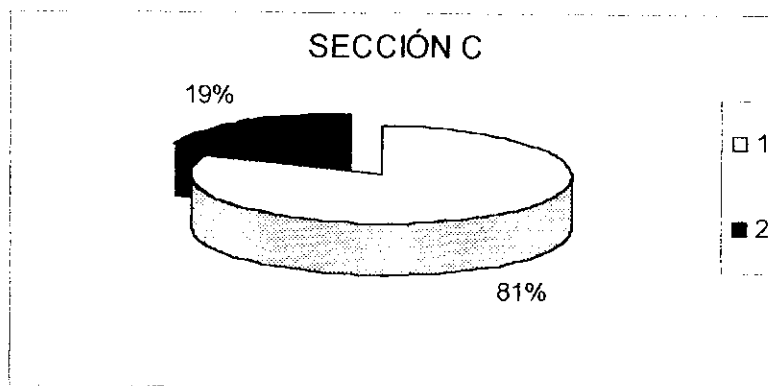
SECCIÓN C		DOC.	%
SÍ		22	81.48
NO		5	18.52
TOTAL		27	100

Como se puede apreciar en el cuadro, 22 docentes representando el 81.48 % de la muestra respondió SÍ a la opinión de los profesionales. 5 docentes representando el 18.52 % respondieron NO.

La siguiente gráfica ilustra de forma evidente estos resultados:

Gráfica 3

1. SÍ 2. NO



6. Resultados cualitativos de los docentes en relación a la síntesis c de opinión

profesionales. El resultado de la encuesta cualitativa aplicada a docentes participantes en el programa de formación de formadores los que respondieron que SÍ a la síntesis c de opinión de los profesionales, argumentaron que el MINEDUC debería contar con una buena organización y gente capaz de motivar a todos a hacer bien su trabajo para ello es necesario lograr acuerdos entre maestros, ministerio y el Estado respectivamente. El problema es que en muchas ocasiones los cambios se ven obstruidos por la imposición, la falta de capacitación a los miembros que participan en este sistema, la falta de credibilidad y la escasa voluntad del Estado en dotar de capacitación, orientación y recursos necesarios a la comunidad educativa.

El papel de los padres de familia no debe incluir su participación en el desarrollo de destrezas y habilidades del maestro pues con ello se estaría quitando a la dirección el control del centro educativo.

Los docentes que opinaron NO a la síntesis c, dijeron que consideraban que la autogestión no debe generar temor a los actores. La autogestión concebida como la forma de orientar a las comunidades, apoyar y contribuir dentro de un esquema de verdadero crecimiento humano es una gran alternativa, precisamente con este sistema de educación se reta a los profesionales y con ello se contribuye a una mejor educación.

No existe un sistema organizativo que realmente de viabilidad a la autogestión. El temor a lo desconocido es porque las medidas para propiciar la autogestión son un paliativo, una forma en la que el Estado, evade muchas de sus responsabilidades.

El estado no está dispuesto a invertir en educación y las comunidades no han tenido la preparación para participar en el logro de resultados. La falta de preparación de las autoridades comunales ha permitido mucha desconfianza pues se teme que tengan intereses políticos.

VI. PROPUESTA DE OPERATIVIZACIÓN DEL COMPONENTE DE AUTOGESTIÓN

En los capítulos previos se han indicado los contenidos teóricos de la autogestión en la administración de los centros escolares, así como los resultados de la investigación de campo llevada a cabo. Corresponde ahora en este capítulo describir el modelo que se propone para ejecutar cada uno de sus componentes.

La propuesta es diseñada de acuerdo a un marco teórico conceptual sobre la autogestión en los centros escolares, el establecimiento de las características del contexto social, por medio de la exploración del conocimiento y la opinión de profesionales y docentes, la obtención de información pertinente sobre las políticas y estrategias que deben tomarse en cuenta en la ejecución de la propuesta práctica de autogestión y los criterios prácticos que podrían normar la administración de la educación según la misma. También se consideran las formas como se relaciona la autogestión educativa con el desarrollo socio-económico, las recomendaciones y sugerencias en relación a las implicaciones culturales, políticas y económicas de su puesta en marcha y la literatura relacionada con el tema.

La propuesta se enfoca en el desempeño de las funciones del personal administrativo en el marco de una escuela administrada de forma autogestora.

A. Propósito general de la Propuesta

La Propuesta tiene el propósito de aportar criterios (aunque no exhaustivos), que puedan ser usados en la ejecución del principio de autogestión en el centro escolar, en particular de los procesos que desempeñan los profesionales a cargo de la administración.

La aplicación del componente de autogestión no se circunscribe a las escuelas ubicadas en las áreas rurales del país sino, que se concibe aplicable en cualquier escuela del territorio nacional, con sus correspondientes modalidades y adaptaciones del caso relativas a idioma, grupo social, etnia y desarrollo económico.

Conceptos básicos

1. **Autogestión educativa.** Se entiende por autogestión educativa las actitudes y acciones proactivas de los docentes, personal administrativo, alumnos y padres de familia que buscan hacer de la escuela un centro que genere cambio y transformación social de impacto en la calidad de educación y de vida de la comunidad en general, en un marco de no dependencia financiera, pedagógica, ni administrativa absoluta del Estado, sino más bien dentro de un marco de interdependencia en la persecución de fines comunes.

2. **Participación.** Se define como la participación de la comunidad educativa en los procesos, tanto administrativos, de asuntos relacionados con las labores de oficina, manejo de personal y

procedimientos requeridos por el MINEDUC, así como funciones de tipo pedagógico. Aunque se comparte el criterio de que cada miembro de la comunidad educativa tiene funciones específicas que le corresponden, no se descarta la interacción y cooperación entre todos.

3. **Comunidad educativa.** Integran la comunidad educativa los alumnos, los maestros, los padres de familia y cualquier otro ente del MINEDUC asociado con la escuela local.
4. **Descentralización.** Se considera importante para la ejecución de esta propuesta, que la descentralización educativa sea, Gonzales, (2001:36) el proceso de trasladar la toma de decisiones de un centro de poder hacia otro centro que este ubicado en la periferia, como, en este caso, el centro escolar, y el proceso de trasladar la toma de decisiones públicas de órganos de orden público ubicados en el centro hacia otros entes que se encuentran en la periferia o sea en el interior.
5. **Personal Administrativo.** Es el director, subdirector si lo hay, secretario, contador y personal de servicio.
6. **La escuela.** Se entiende como el órgano o lugar en el que alumnos, docentes, personal administrativo y padres de familia interactúan llevando a cabo el hecho pedagógico y la administración de sus procesos de forma respectiva.
7. **Funciones administrativas.** Estas son las funciones tradicionales de la administración, planificación, organización, ejecución de planes de trabajo, control y evaluación. De forma específica se pueden mencionar algunas funciones como el manejo del recurso humano docente y administrativo, el registro del patrimonio de la escuela, el manejo de los fondos, el rendimiento de informes y el envío de papelería de la escuela y su personal al MINEDUC.
8. **Dirección.** En la propuesta algunas veces se usa para significar las funciones del personal administrativo en general y en otras para especificar las funciones de director o subdirector.
9. **Docente.** Se entiende un profesional graduado de una escuela normal para maestros o de una universidad. También la propuesta considera al director un docente.

B. Principios en que se basa la propuesta

1. **Administrativos.** Los principios de liderazgo de Covey, S., (1997:79-323) sobre los hábitos de las personas altamente efectivas y el principio de participación voluntaria.
 - a. **Proactividad.** Como la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas se realicen.
 - b. **El empezar cualquier actividad con un fin en mente.** Significa saber la dirección hacia donde se va, de manera que se pueda saber en qué situación uno se encuentra y así poder tomar las decisiones de forma más acertada.

- c. Lo primero es lo primero. Es la búsqueda del equilibrio en la tarea de alcanzar las metas que el administrador se propone y que debe priorizar.
- d. Pensar en ganar/ganar. Es la actitud de procurar el beneficio mutuo en todas relaciones e interacciones humanas.
- f. Comprender y ser comprendido. Consiste en la habilidad de escuchar con cuidado, es decir, con atención, para comprender lo que se está diciendo para luego poder exponer las ideas propias y esperar ser comprendido.
- h. La sinergia. Como formación del equipo, el trabajo de equipo, desarrollo de la unidad y la creatividad con otros.
- i. La sierra afilada. Tomar tiempo para alcanzar el resto de principios.
- j. Participación voluntaria. La propuesta incluye el principio de que los centros escolares se incorporen al modelo de administración autogestora de forma voluntaria.
- k. Estructuración de funciones, procesos y organogramas de puestos con líneas de autoridad de relaciones horizontales.

2. Principios pedagógicos. Se fundamentan en los elementos filosóficos de la educación en Guatemala.

- a. Principio de participación. Este fomenta el trabajo de equipo y la motivación para desempeñar el trabajo en forma eficiente. De acuerdo a este principio todos los integrantes de la comunidad educativa deberán participar eficientemente, lo que lleva lógicamente a una mejor toma de decisiones.
- b. Principio de orientación. Sugiere que la persona que desempeñe funciones administrativas y pedagógicas debe ser un orientador de las acciones de otros.
- c. Principio de práctica. Sostiene que la articulación entre teoría y práctica ayuda a producir los resultados esperados. La base teórica convertida en realidad ayudará a prevenir problemas, planificar acciones sistemáticas y retroalimentar al sistema.
- d. Principio de organización. Se concibe la organización administrativa de forma horizontal en las que las relaciones jerárquicas pasan a un segundo plano. Se orienta hacia la formación de equipos de trabajo que interactúan y apoyan mutuamente. La organización se comprende como suficientemente clara para que facilite la integración en las tareas a ejecutar.

C. Funciones administrativas de la dirección

- 1. Planificación. La dirección autogestora debe ejecutar procesos de planificación en los que todos los miembros de la comunidad educativa participen de tal modo que todos los intereses pedagógicos y administrativos se tomen en cuenta. La planificación establece, de forma clara, objetivos,

actividades, personas responsables, el cronograma de ejecución, su costo, los recursos, los indicativos que permitan efectuar evaluaciones de diagnóstico, de procesos y sumativas.

2. **Organización.** La administración de un centro escolar administrado autogestoramente requiere de la conformación de cuadros y equipos de trabajo que funcionan de forma coordinada y democrática. La estructura que eventualmente se desarrolla puede parecer más compleja que otros modelos no horizontales, la comunicación y el desempeño de funciones debe fluir libremente facilitando la toma de decisiones y la retroalimentación.

3. **Ejecución.** Todas las etapas deben ser ejecutadas por los responsables asignados en el plan de trabajo. Requiere seguimiento, acompañamiento, asesoría y capacitación permanente, y cuando sea necesario reorientación del plan.

4. **Control y Evaluación.** La evaluación la efectúa sobre todos los procesos de ejecución del plan de forma sumativa y abarca a todos los miembros de la comunidad educativa, ejerciendo simultáneamente la función de control. El personal administrativo debe estar abierto a que el proceso de evaluación incluya a la dirección misma.

5. **Enlace con el MINEDUC.** El director y personal administrativo también desempeñarán todas aquellas funciones que por ley les corresponda sacar adelante como funcionarios empleados por el Estado.

6. **Mejoras del personal.** Promueve el mejoramiento de las condiciones socioeconómica de todo el personal a su cargo en base a calificación académica, destrezas y habilidades requeridas para el puesto, historial salarial y capacidad demostrada.

7. **Mejoras de la calidad de vida de la comunidad.** Promueve el desarrollo humano de la comunidad y coparticipa en la búsqueda e implementación de instancias que traigan como resultado la reducción de los índices de pobreza y pobreza extrema. Recopila recomendaciones y sugerencias en relación a las implicaciones culturales, políticas y económicas a tomarse en cuenta

8. **Gestión de recursos.** Gestiona en coordinación con los miembros de la comunidad educativa todos los recursos materiales necesarios para el buen funcionamiento y estado físico del plantel escolar.

9. **Manuales de funcionamiento.** Elabora en comunicación y consenso con la comunidad educativa los manuales de funcionamiento relativos a procesos administrativos y pedagógicos.

E. Funciones pedagógicas

1. **La calidad de la educación.** Consiste en orientar, dirigir, estimular, y poner al día el mejoramiento de la calidad de la educación y del proceso de enseñanza-aprendizaje.

2. **Enlace de la dirección con el proceso pedagógico.** Participa de forma activa en la definición de contenidos curriculares y selección de actividades enlazándolas con las actividades de administración de su dirección.
3. **Formación.** Programa y vela porque se ejecuten jornadas de formación permanente en las que participen docentes, personal administrativo, padres de familia y cuando sea pertinente los alumnos.
4. **Material didáctico.** Coordina actividades de gestión de materiales así como la producción de material didáctico propio.
5. **Evaluación educativa.** Pone en marcha un programa de evaluación de calidad educativa y eficiencia docente de los maestros, elaborado de forma técnica, justa y que reconoce por medio de mejoras económicas y oportunidades de crecimiento profesional el rendimiento en el desempeño de las funciones.
6. **Participación.** Promueve la participación de la comunidad educativa en proyectos de desarrollo de la comunidad.
7. **Capacitación.** Promueve el desarrollo de un centro de recursos de formación en la autogestión abierto a la comunidad educativa y la comunidad en general.

F. Perfil académico del personal Administrativo

El perfil se determinó por medio de las entrevistas de profundidad aplicadas a profesionales de la educación y por medio de un instrumento semiabierto aplicado a directores y docentes. Los contenidos del perfil pueden agruparse en dos áreas: el área del conocimiento y el área de destrezas, los que a su vez pueden organizarse en tres grandes categorías, los conocimientos y destrezas que corresponden a la disciplina de Administración, los conocimientos y destrezas relativos a la Pedagogía y los conocimientos y destrezas que corresponden a otras Ciencias Sociales.

Cuadro 4. Área del conocimiento

Administración	Pedagogía	Ciencias sociales
Liderazgo	Currículo	Ética.
Manejo de grupos	Procesos de evaluación Educativa	Psicología
Organización comunitaria	Legislación educativa	Educación cívica
Gestión de proyectos	Sociedad y cultura	Auditoría social
Administración educativa	Evaluación del rendimiento	
Manejo y registro de fondos		
Control de calidad educativa		
Formulación y evaluación de proyectos		

Cuadro 5. Área de destrezas

Administración	Pedagogía	Ciencias sociales
Líder positivo.	Ejecutor con sentido sistemático	Promotor de la participación
Capacidad de manejo	Capacidad de investigación	buen comunicador
Capacidad de organización	Capacidad de análisis	Conocedor del potencial humano
Diplomático	Buena redacción	Sensible
Motivador		Patriota
Buen manejador de conflictos		Conozca idioma local
Proactivo		Honorable
Integrador		Con vocación
Catalizador		Hable bien Español
Capacidad de negociación		
Capacidad de monitoreo		
Con don de mando		
Conciliador		
Eficiente		
Abierto al cambio		
Comunicador		

G. Capacitación

La capacitación del administrador escolar, con el fin de alcanzar los requerimientos del perfil, puede asumir dos modalidades de ejecución.

1. Como parte del programa de profesionalización de docentes. En este caso se incorpora al programa que lleva adelante el MINEDUC como parte del proceso de reforma de la educación. Para su implementación habría que identificar los contenidos que se encuentran ya incluidos en la propuesta teórica de profesionalización a fin de no incurrir en duplicaciones. Dado que se aumenta la carga académica sería necesario ampliar el periodo de tiempo que dure la profesionalización o dosificarlos en los módulos respectivos, o creando otros módulos. Toda la tarea y responsabilidad de ejecución recae en este caso en la unidad del MINEDUC responsable del programa de profesionalización del docente.

2. Como un proyecto educativo de formación permanente de cada departamento o región geográfica del país. Quizá esta modalidad responde más a los procesos autogestionarios, pues implica la planificación, diseño, ejecución y evaluación de un proyecto de interés local, departamental y regional en el que se toma en cuenta toda la realidad sociocultural de los pueblos, es decir sus características étnicas, lingüísticas y culturales, y se da participación de forma protagónica la comunidad educativa. También implica la gestión de recursos financieros, humanos, didácticos, académicos y de instalación física. En esta modalidad se puede contar con el recurso de profesionales que residen en el departamento o región y que se desempeñan en diferentes disciplinas del conocimiento, la técnica y las artesanías y de instituciones académicas ubicadas en el área.

El diseño curricular con su respectiva especificación de contenidos y alcances del programa deberá ser determinado por una comisión integrada por representantes del magisterio del departamento o región, del Ministerio de Educación, de los padres de familia y de otros sectores sociales interesados.

Considerando que los procesos de capacitación aquí referidos se llevarán a cabo para la capacitación de los docentes de las escuelas autogestionarias y que tomarán lugar en los departamentos o regiones sin una dependencia absoluta de cualquier unidad creada para este fin en el Ministerio de Educación, se propone la pedagogía autogestionaria para la conducción de los procesos de enseñanza-aprendizaje, la cual divide el sistema en áreas y en ciclos. La organización del sistema en áreas es una modalidad operativa que modifica a la cátedra y al taller total tradicionales. Por su parte, Ander Egg, Ezequiel (Ander.1999:120) define el área como una unidad de docencia y de prestación de servicios que coordina de forma abierta a todo el recurso humano y que tiene integrados en ella, a docentes investigadores ya formados, a docentes en proceso de formación y al alumno y señala como características del sistema las siguientes:

- a. **Reordenamiento.** Las cátedras tradicionales de una facultad o las asignaturas de una escuela se reordenan de acuerdo con sus afinidades en campos del saber.
- b. **Criterio científico.** El área depende de un criterio científico enmarcado en el campo del saber.
- c. **Comunidad.** Es una comunidad de trabajo y de estudio que sigue un proceso autodidacta. Los objetivos generales están predeterminados pero no las tareas ni las actividades.
- d. **El área.** La distribución por áreas se caracteriza porque puede mover dentro de su propio campo a profesores titulares, auxiliares, jefes de trabajos prácticos, ayudantes y alumnos. La agilidad interna del sistema se deriva de la gran cantidad de intercambio de tareas y funciones. Elige un coordinador quien se encarga de distribuir las tareas según el interés de los alumnos.

- e. Los ciclos son las unidades curriculares del sistema, identificándose los siguientes: el nivel básico, el nivel de orientación profesional y el nivel de postgrado.
- 1) Nivel básico. En este nivel se provee al docente-alumno de los conocimientos que se consideran imprescindibles para su profesión y que integran de modo permanente la enseñanza.
 - 2) Nivel de orientación. En el nivel de orientación profesional se da una orientación vocacional fuerte en el que se presenta al docente alumno un abanico de opciones.
 - 3) Nivel de postgrado. En este ciclo se prescinde de la función docente tradicional y se adopta la modalidad de seminarios con el propósito de establecer un programa de formación permanente.

H. Estrategias

1. Creación de un Centro de recursos para la autogestión. Este centro contaría con materiales educativos, videos, computadoras con tecnología de punta también ofrecería cursos cortos e intensivos sobre la autogestión educativa para los miembros de comunidad educativa y cualquier persona del departamento o región que estuviese interesado.
2. Equipos de apoyo. Conformación de un equipo de apoyo docente y de asesoría integrado por profesionales del departamento o región.
3. Asociaciones. Promoción de la formación de asociaciones de docentes, padres de familia, y alumnos.
4. Marco jurídico. Integración de una comisión de profesionales del departamento o región responsable de promover la elaboración y aprobación por parte de los organismos correspondientes de las leyes y reglamentos que le proporcionen a la escuela administrada de forma autogestora el marco jurídico de operación. Ciertamente existen leyes relacionadas con la autogestión, ejemplo de ello es el acuerdo gubernativo No. 457-96 y su reglamento, acuerdo gubernativo No. 565-98 que dan vida y regulan al PRONADE, pero en opinión del investigador ese marco legal no es totalmente aplicable al modelo de esta propuesta.
5. Centro para el desarrollo del recurso humano. El departamento o región organizará una centro para el recurso humano cuya función será el reclutar, capacitar personal administrativo, y promover el perfil profesional que incluye conocimientos académicos así como las destrezas y habilidades requeridas para desempeñarse como director o como parte del personal administrativo.
6. Campaña de divulgación e información. Se deberá emprender una amplia campaña de información sobre la naturaleza de autogestión en el centro escolar, lo cual permitirá a la comunidad en general apreciar las ventajas de este modelo. También ayudará a despejar dudas.

ansiedades y temores acerca de la autogestión escolar especialmente en lo relativo a las suspicacias existentes en el sentido de que es una forma de privatización. En lo que respecta a esta propuesta no se está buscando que el Estado eluda su responsabilidad de asignar fondos para la educación, sino que se optimice el uso de recursos y se corresponsabilice a la comunidad educativa respecto de su administración.

7. **Dotación de fondo capital.** La participación voluntaria de las comunidades educativas de los centros escolares en el sistema de autogestión, puede ser animada a través de la asignación de un patrimonio inicial otorgado por el Estado a cada centro escolar. Dicho fondo deberá ser suficientemente alto como para garantizar la solvencia económica del centro escolar, sin menoscabo del apoyo que recibe en la actualidad y podría recibir en el futuro.

I. FLUJOGRAMA Y ESQUEMAS

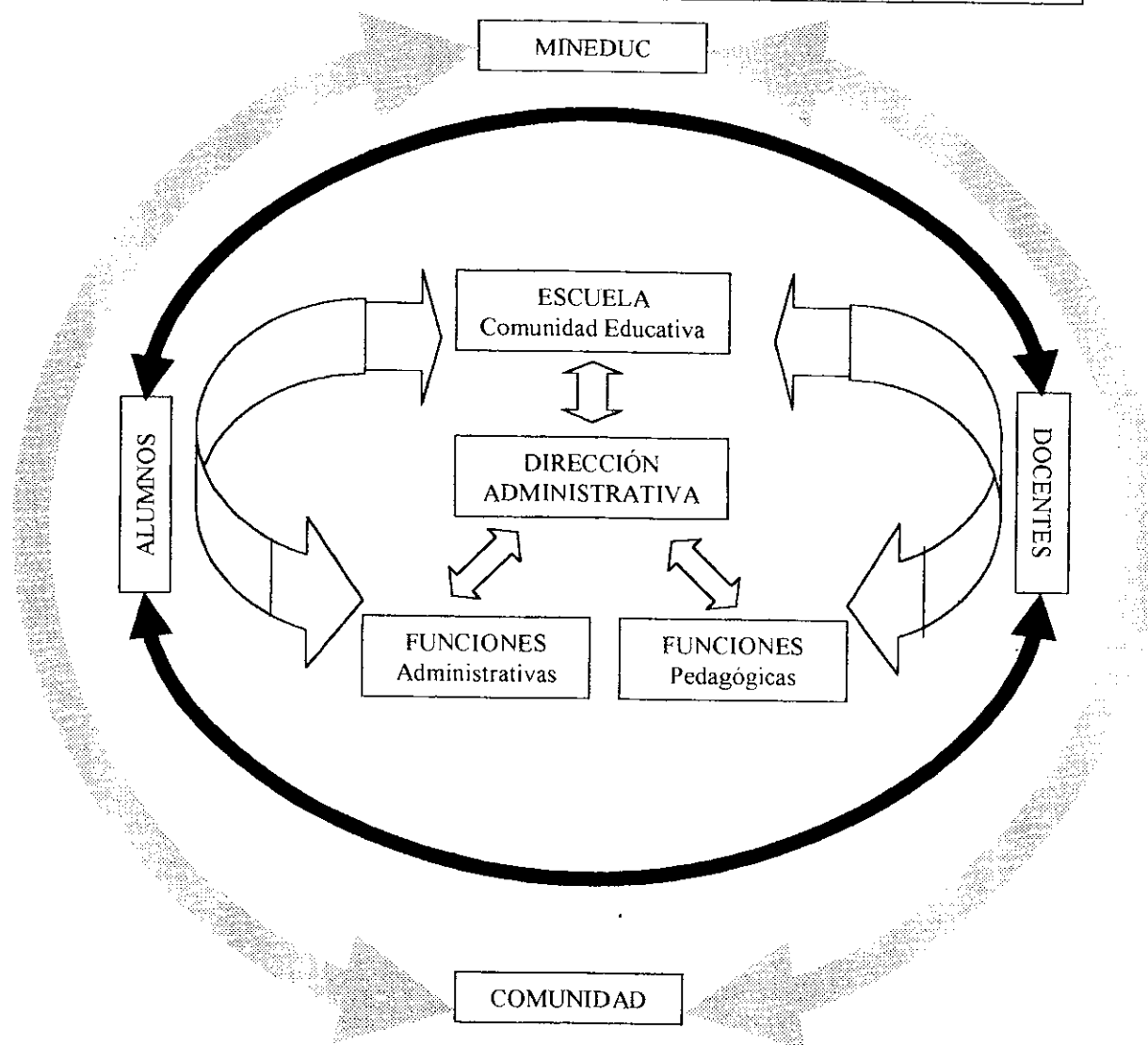
A continuación se presenta el flujograma del funcionamiento administrativo de la escuela organizada bajo el principio de autogestión y la esquematización de las funciones de la dirección y el perfil profesional que debe llenar el personal a cargo de la administración de las escuelas.

El flujograma sobre el funcionamiento administrativo refleja el concepto horizontal y democrático que inspira la autogestión que se expresa en líneas de mando que se interrelacionan, retroalimentan y considera los factores internos y externos que la afectan.

El esquema sobre las funciones de la dirección muestra como del accionar de la escuela surge la dirección administrativa con sus funciones de administración y pedagógicas, dejando claro que aunque separadas por motivos de mejor visualización constituyen partes de un todo.

El perfil profesional que debe llenar el personal administrativo se esquematiza como las áreas del conocimiento y de destrezas contienen contenidos curriculares específicos que corresponden a las disciplinas académicas de la administración, de la pedagogía y de otras ciencias sociales.¹

FLUJOGRAMA DE FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA AUTOGESTORA



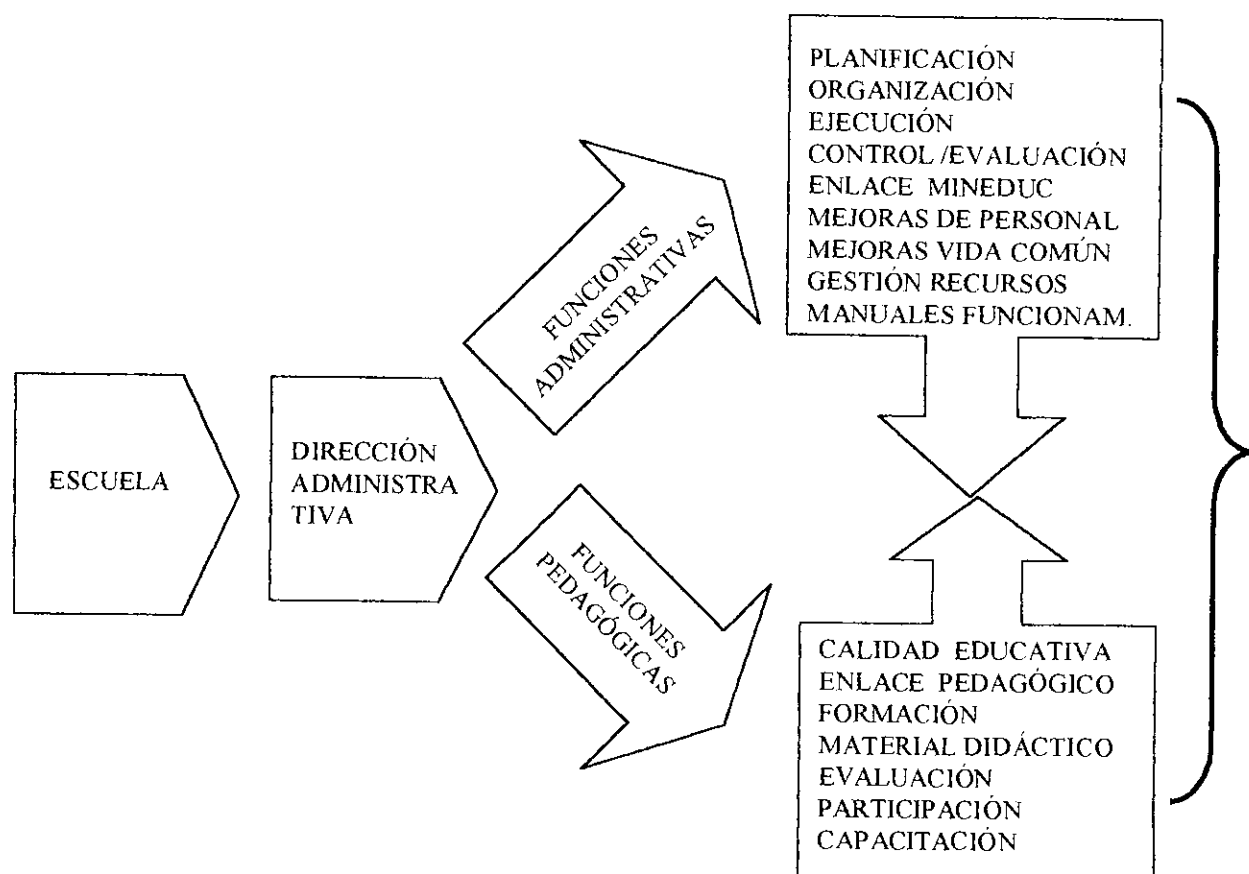
COMENTARIO

La escuela constituida por toda la comunidad educativa cuenta con una dirección administrativa que desempeña funciones que corresponden a dos campos distintos y con procesos propios cada uno de ellos, el campo Administrativo y el Pedagógico.

Las flechas que unen a la escuela con las funciones administrativas y pedagógicas señalan la pertenencia a un proceso de interrelación, retroalimentación e interdependencia interna.

Las flechas exteriores enmarcan el proceso administrativo afectado en su contexto más amplio por el Ministerio de Educación que como organismo rector establece políticas y estrategias nacionales y la comunidad que constituye el marco social en el que la escuela está inmersa.

ESQUEMA DE FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN



COMENTARIO

Las funciones de la dirección son aquellas que surgen del funcionamiento y ejecución de las tareas que se producen en centro de la actividad de la escuela.

El personal que tiene a su cargo las funciones administrativas es la dirección, ésta es la encargada de ejecutar las acciones necesarias para que la Escuela alcance sus objetivos.

Las funciones toman dos direcciones: la administrativa propiamente dicha y la pedagógica.

Las funciones específicamente administrativas y las funciones específicamente pedagógicas conforman un solo accionar del personal a cargo de la Administración de tal manera que se retroalimentan y son interdependientes e interrelación.



COMENTARIO

El perfil profesional del personal administrativo está constituido por el área del conocimiento y por el área de destrezas.

Los contenidos académicos de cada área están organizados en tres grandes grupos: administración, pedagogía y social.

El área de conocimiento y el área de destrezas con sus respectivas agrupaciones de contenidos están interrelacionadas entre sí, lo que significa que se retroalimentan y complementan durante el desarrollo de todos los procesos de formación académica del personal a cargo de la administración de los centros escolares.

VII. RECOMENDACIONES

A. Creación de carreras

Promover la creación de la carrera a nivel de profesorado y licenciatura de administrador de centros educativos, cuyo contenido curricular incluya materias relativas a la administración, a la pedagogía y a las ciencias sociales.

B. Campañas de divulgación

Que el MINEDUC promueva una campaña de divulgación que cubra todo el territorio nacional, sobre la contribución que tiene la aplicación del componente de autogestión en la administración del centro escolar y sobre la calidad de educación que se imparte en el mismo.

C. Seminarios de información

Que el MINEDUC realice seminarios de información a cerca de la autogestión en la administración del centro escolar, con el propósito de superar los conceptos errados y las suspicacias que el docente tiene sobre la autogestión. Especialmente hay que superar las percepciones de que autogestión es sinónimo de privatización, de baja calidad de educación, de malas condiciones de trabajo para los docentes, de personal poco preparado técnica y científicamente y de un sistema en el que los padres de familia ejercen un manejo unilateral de la escuela.

D. Profesionalización

Que el MINEDUC se esfuerce porque el programa de profesionalización impulsado en la reforma educativa sea verdadera expresión de los contenidos teóricos planteados en los documentos sobre la reforma curricular y el perfeccionamiento del recurso humano, pues en los mismos se puede encontrar la visión de escuela que necesita el país, los contenidos necesarios para formar al docente y al personal administrativo de acuerdo a los requerimientos de dicha escuela y los incentivos y compensaciones económicas justas que merece el personal.

VIII. CONCLUSIONES GENERALES

La autogestión educativa es un componente necesario para mejorar la calidad de la educación guatemalteca, aplicable a cualquier escuela del sistema educativo nacional, sin importar su ubicación geográfica, la condición socioeconómica de los alumnos, de los docentes y de los miembros de la comunidad local.

El componente de autogestión es pertinente para la administración del sistema escolar nacional porque permite y facilita la interacción entre la dirección, el personal docente, los alumnos y la comunidad local en el proceso de enseñanza aprendizaje. Promueve la vida en democracia y traduce los proyectos en propuestas socio-pedagógicas que se realizan en beneficio general, la participación responsable y comprometida de todos los miembros de la comunidad educativa.

Los contenidos y las destrezas o habilidades sugeridos para el perfil profesional son elementos que se pueden encontrar en la propuesta teórica que la reforma educativa propone para el desarrollo profesional del personal técnico administrativo del MINEDUC, lo que la investigación ha logrado es la identificación de esos contenidos académicos, la detección de las destrezas que componen el perfil y, quizá lo más importante, la posible apropiación que los profesionales y docentes entrevistados han hecho de estos dos elementos.

El personal administrativo para poder ejercer sus funciones con eficiencia debe estar dedicado exclusivamente a la función de administrar el centro escolar, tanto en las tareas propiamente de orden administrativo, como, en las tareas de los procesos de enseñanza aprendizaje.

En el sistema educativo y en la realidad socio-educativa guatemalteca existen condiciones que facilitan u obstruyen la ejecución y desarrollo de la administración educativa de autogestión, tales condiciones deben tomarse en cuenta para aprovechar todo aquello que sea de beneficio para la educación y superar cualquier factor que impida su aplicación buscando que todos tengan al final la convicción de ser ganadores.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, I. R., 1994. «Sujeto y discurso: El lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología educativa», en *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales de Delgado*, J. M. y Gutiérrez, J., Madrid, 240 pp.
- Barillas, E. 2001. *La reforma educativa de Guatemala*, Pedagógico No. 7, MINEDUC, 61 pp.
- Castellanos, A. M. 1994. *Una experiencia de educación popular en el centenario de Maracaiibo*, 255 pp.
- Chacón, M., 1996. *Supervisión del sistema educativo*. Guatemala. Editorial Técnica continental, 150 pp.
- Gorden, R. L., 1975. *Monografía sobre las estrategias, técnicas y tácticas de entrevista en la investigación social*, Illinois: Dorsey Press, 86 pp.
- Guatemala. 1981. MINEDUC, 1981, *Manual de Supervisión Educativa*, Guatemala, Editorial de Pineda Ibarra, 72 pp.
- Guatemala. 1991. MINEDUC, *Filosofía, políticas y estrategias educativas*, publicado por Proyecto, 64 pp.
- Guatemala. 1999. MINEDUC. *Desarrollo profesional del recurso humano*, 135 pp.
- Guatemala. 2000. Comisión consultiva para la reforma educativa. *Diálogo y consenso nacional para la reforma educativa*, MINEDUC, 32 pp.
- Guatemala. 2000. MINEDUC, *La reforma curricular*, 83 pp.
- Guatemala. 2000. MINEDUC, *Perfeccionamiento del recurso humano*, 201 pp.
- Guatemala. 2000. MINEDUC, *Plan de gobierno sector educación 2000-2004*. 43 pp.
- Guatemala. 1999. Secretaría de planificación de la presidencia, *Hacia un nuevo milenio*, 33 pp.
- Instituto de investigaciones sociales y económicas, 1988, *Los acuerdos de paz*, Universidad Rafael Landívar. 266 pp.
- Kaufman, R. A. 1973. *Planificación sistemas educativos*. México Editorial Trillas.
- Martínez, P. S. 1986. *La Patria del Criollo*.
- PNUD-UNESCO. 1983. *Autogestión. Camino viable en la problemática educativa de Guatemala*. Informe de resultados, Guatemala, 69 pp.
- Revueltas, L., «Sobre la Autogestión Académica», en *Estudios y documentos de Educación*, 1968-197, Revista Feel No. 28 y 34 del 6-3-96.
- UNESCO, 1996, *El Panorama socio económico de Guatemala*.

UNESCO. 1996. *La autogestión en los sistemas educativos*, Vol. No. 39.

UNESCO. 1996. *Plan de desarrollo social 1996-2000*.

UNESCO. 2001. «Informe Ejecutivo», en *Desarrollo Humano Mujeres y Salud*. 55 pp.

Valles, M. S. 1989. *Técnicas de Investigación Social*. Argentina, 401 pp.

X. APÉNDICES

Apéndices

1. Guía de entrevista
2. Encuesta a usuarios

GUÍA DE ENTREVISTA. APÉNDICE 1

LA AUTOGESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA. Operativización de la propuesta teórica de la reforma educativa.

Nombre del Entrevistado _____ Título _____

Fecha de la entrevista _____ Lugar de Trabajo _____

_____ Relación con la Reforma Educativa _____

_____ Tiempo de _____ a _____

Entrevistador(a) _____

Comentario _____

- A. ¿Qué tipo de autogestión sería necesario para lograr el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de la educación en los centros escolares de tal forma que propicie la participación de toda la comunidad educativa en el desarrollo de dicha calidad?

Tipo de autogestión para el desarrollo de la calidad de la educación

- a. ¿Qué importancia tiene la autogestión en la reforma educativa actualmente en proceso de ejecución?
- b. ¿Qué aspectos de la administración educativa actual considera que hay necesidad de innovar para que se ajuste a la administración autogestora?
- c. ¿Cuáles serían los rasgos distintivos de una institución escolar operada por una administración autogestora?
- d. ¿Qué criterios prácticos usted incluiría en una propuesta de administración autogestora en el sistema escolar del país?
- e. Qué cambios deberán producirse en la estructura administrativa tradicional de los centros educativos del Estado para facilitar la administración y el ejercicio de una administración autogestoras?
- f. ¿Cuáles serían las características del tipo o modo de autogestión que más se ajustaría al sistema de administración escolar guatemalteco?
- g. ¿Cómo se expresa la autogestión en el nuevo paradigma administrativo escolar que acompaña a la reforma educativa?
- h. ¿Cómo interactúan el ejercicio de una capacidad administrativa autogestora con el hecho pedagógico?
- i. ¿Cuáles son los contenidos teóricos de la autogestión que facilitan la toma de decisiones que llevan al mejoramiento de la calidad educativa?
- j. ¿De qué manera el rompimiento de los esquemas tradicionales de administración de los centros escolares contribuiría al desarrollo de la educación y de un sistema educativo de mayor calidad?

- k. ¿Cuál sería el papel de la dirección administrativa escolar autogestora en la definición de los programas de estudio y en la elección de actividades de mayor calidad?
- l. ¿Qué forma de relación establece la administración escolar autogestora entre: la dirección y el alumno, la dirección y el docente y la dirección y los padres de familia?
- m. ¿Cómo una educación autogestora podría contribuir al desarrollo socioeconómico al mejoramiento de la calidad de vida del guatemalteco y de la sociedad en general?
- ñ. ¿Cuáles serían las recomendaciones para que la administración educativa y el ejercicio de una capacidad autogestoras respondan de manera efectiva a la realidad del contexto multicultural, multiétnico y multilingüe guatemalteco?
- o. ¿Cómo pueden contrarrestarse las debilidades que puedan presentarse en la administración de los centros educativos administrados de forma autogestora?

2. Participación de la comunidad educativa en el desarrollo de la calidad educativa

- p. ¿Cuál sería la participación autogestora deseable de todas las fuerzas vivas del país para el desarrollo de la escuela y de la sociedad?
- q. ¿Qué elementos de la realidad educativa del país se deben tomar en cuenta para implementar la autogestión?
- r. ¿Cuál sería el procedimiento del personal administrativo de los centros educativos del Estado en cuanto a desarrollar en los individuos y comunidades confianza en que a través del proceso educativo pueden lograr cambiar su realidad presente en algo mejor?
- s. ¿Qué oportunidades se abren para la sociedad guatemalteca en lo relativo a lograr una educación de calidad con la ejecución del desempeño del personal administrativo de los centros escolares de forma autogestora?
- t. ¿Cómo puede el personal administrativo en el ejercicio de una capacidad administrativa autogestora realizar una mediación pedagógica en problemas que forman parte del contexto social de la escuela y de la comunidad?

- B. ¿Cuál debería ser el perfil profesional específico del administrador escolar para desempeñar sus funciones como un autogestor del desarrollo educativo de la institución escolar?

Perfil del administrador autogestor

- a. ¿Qué condiciones de formación personal se requieren en el personal administrativo en el ejercicio de una capacidad administrativa autogestora para mediar pedagógicamente en problemas que forman parte del contexto social de la escuela y de la comunidad?
- b. ¿De qué forma se beneficiará el personal administrativo a cargo de los centros educativos del Estado a nivel profesional al desempeñarse de forma autogestora?

- c. ¿Cuáles son los conocimientos generales de administración que deben constituir parte fundamental en la formación profesional del personal a cargo de la administración de los centros escolares del Estado?
 - d. ¿Qué contenidos de administración necesarios para la profesionalización no se incluyeron en el programa de profesionalización que se presentó en el documento para discusión interna?
 - e. ¿Qué destrezas son necesarias en el ejercicio de la administración y de la capacidad autogestoras?
- C. ¿Qué condiciones y características del sistema educativo y de la realidad socio-educativa actual facilitan u obstruyen el desarrollo de la administración educativa en los centros escolares?

1. Condiciones y características que facilitan

- a. ¿Qué aspectos operativos del sistema actual de administración escolar usted consideraría como facilitadores de la implementación de una administración autogestora?
- b. ¿De qué forma el contenido curricular y la administración educativa se armonizan en la práctica para facilitar la autogestión?
- c. ¿Cuáles serían las fortalezas más importantes con que contribuiría el sistema educativo vigente al proceso de desarrollar un mayor compromiso del administrador educativo con los resultados de sus decisiones en el desempeño de sus funciones administrativas en el centro escolar?

2. Condiciones y características que obstruyen

- a. ¿Qué temores relacionados con el desempeño de sus funciones administrativas autogestoras podrían afectar el desempeño del personal administrativo de los centros educativos del Estado?
- b. ¿Qué condiciones de falta de disposición para el ejercicio de la autogestión en el personal a cargo de la administración escolar podrían desacelerar el proceso de ejecución de la capacidad y el ejercicio autogestores en los centros educativos del Estado?
- c. ¿Qué limitaciones culturales propias del sistema educativo en proceso de cambio pueden frenar el impulso hacia el desarrollo socioeducativo que trae la aplicación de una administración educativa autogestora?
- d. ¿Cuál es su concepto de autogestión?

ENCUESTA USUARIOS. APÉNDICE 2

LA AUTOGESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA:

Operativización de la propuesta teórica de la reforma educativa

INSTRUCCIONES:

- *Antes de principiar a dar respuesta al instrumento indique el puesto que desempeña en el centro escolar en el que trabaja.*

Director con grado : / Director sin grado : / Docente : / No trabajo : /

- *A continuación se le presentan para su consideración tres secciones cada una de ellas conteniendo la síntesis de las opiniones que sobre diversos aspectos de la autogestión vertieron profesionales técnicos y administrativos que trabajan en las distintas dependencias del Ministerio de Educación, catedráticos universitarios y personal de PRONADE.*
- *Favor de responder poniendo un cheque dentro del paréntesis () en SÍ si está de acuerdo con la afirmación que se hace o un cheque en el paréntesis () en NO si no lo está. Cualquiera que fuera su respuesta por favor argumente el por qué de la misma.*
- *En caso de necesitar más espacio para su argumentación use la parte de atrás de esta hoja anotando la literal a que corresponde.*

SECCIÓN A

El tipo de autogestión necesario para mejorar la calidad de la educación estimula el protagonismo del maestro dentro de la comunidad local, y enfoca su quehacer educativo hacia el mejoramiento de todas las esferas, incidiendo en el desarrollo de los contenidos y en la gestión del proceso educativo local. Establece un sistema de evaluación escolar que implica la evaluación del rendimiento de los maestros, la comunidad y de los estudiantes, y busca diferentes fuentes, espacios y formas de incorporar los recursos de la comunidad educativa al proceso de enseñanza.

Opta por una estructura administrativa más horizontal, dinámica y participativa en la que tanto maestros, directores, alumnos y supervisores actúan conjuntamente en la línea del cambio y mejoramiento de la calidad de la educación.

Su actividad pedagógica autogestora está sustentada por el sistema jurídico y por la voluntad política del Estado a fin de que la dirección y personal docente pueda interactuar eficientemente en las actividades de enseñanza aprendizaje, en la formación del niño para vivir en democracia, en la participación de la comunidad educativa en general y en la contextualización de la educación.

Entiende su labor de mediación pedagógica como de traducción de los proyectos de la comunidad en propuestas reales, trabajadas de común acuerdo y explicadas dentro del quehacer educativo del centro

escolar en cuanto a su sentido y utilidad para la comunidad para generar responsabilidad de participación de los padres y otros actores de la comunidad educativa.

El personal administrativo a cargo del centro escolar tiene y recibe formación en los contenidos teóricos de la autogestión relativos a: Didáctica del desarrollo, legislación educativa, control de calidad, principios de administración, principios financieros y evaluación educativa, y está dedicado exclusivamente a estas funciones.

Propicia la participación de los padres de familia en el desarrollo de destrezas y habilidades del maestro y del alumno, promueve la contextualización del hecho educativo, acompaña los diferentes procesos y se esfuerza porque la innovación curricular no se divorcie del aspecto técnico y respete las características de cada región. Le otorga a los padres su cuota de poder en la administración del centro escolar, de tal forma que la misma guarda equilibrio con los poderes que tienen otros miembros de la comunidad educativa. La autogestión debe establecer entre los miembros de la comunidad educativa una relación de facilitación, de convocatoria, y de solidaridad.

SÍ () NO ()

¿POR QUÉ ?

SECCIÓN B

El perfil profesional del administrador escolar debe incluir conocimientos sobre autogestión y sobre los recursos con que cuenta la escuela y la comunidad, manejo de la planeación estratégica y de ejecución presupuestaria así como capacidades y destrezas que le permitan hacer su trabajo eficazmente. Los beneficios que el personal obtendrá por desempeñarse de esta manera son de carácter moral, profesional y económico.

En cuanto a los conocimientos profesionales el perfil debe incluir

Ética.

Curriculo

Procesos de evaluación

Organización comunitaria

Psicología

Administración educativa
Legislación educativa
Evaluación del rendimiento
Liderazgo
Manejo de grupos
Manejo y registro de fondos
Gestión de proyectos
Auditoría social
Educación cívica
Control de calidad educativa
Sociedad y cultura
Formulación y evaluación de proyectos

En lo relativo a capacidades y destrezas el perfil deseable es el que incluye

Capacidades de negociación
Capacidades de monitoreo
Capacidad de organización
Buen político
Líder positivo
Buen comunicador
Motivador
Buen manejador de conflictos
Con buena redacción
Sensible
Abierto al cambio
Con vocación de servicio
Capacidad de análisis
Capacidad de manejo de personal
Promotor de la participación
Conocedor del potencial humano
Ejecutor con sentido sistemático
Catalizador
Conciliador
Que maneje bien el idioma español
Con don de mando
Patriota
Proactivo
Capacidad de investigación

SÍ () NO ()

¿POR QUÉ ?

SECCIÓN C

Los aspectos operativos del sistema actual de administración escolar que facilitan u obstruyen la ejecución de una administración autogestora son de diversa naturaleza, algunos se relacionan con la institución y sus políticas operativas, mientras que otros se relacionan respectivamente con los docentes, con el personal administrativo, con la comunidad y con el manejo del sistema educativo por parte del estado.

Administrativamente el sistema educativo todavía está trabajando con un sistema administrativo vertical que no permite el trabajo colectivo y hasta obstaculiza el proceso de autogestión escolar.

Sin embargo el sistema educativo nacional ya ha dado ciertos pasos en el área administrativa que facilitan la autogestión, entre ellos: la organización del sistema escolar, la organización de los padres de familia en juntas escolares, la descentralización del recurso humano a nivel departamental y la capacidad instalada. También la existencia de la comisión consultiva para la reforma educativa, los consejos departamentales y PRONADE. A esto hay que agregar el apoyo técnico y financiero que se ha gestionado para los proyectos educativos escolares que llegan de organismos internacionales.

En cuanto a los docentes y personal administrativo se tiene la confianza de que está profesionalmente capacitado, sin embargo, existen muchos temores acerca de la autogestión misma y de la capacidad de los docentes, temores que de algún modo llegan a convertirse en obstrucciones. Entre los temores relacionados con los docentes y personal administrativo se señalan: falta de confianza en sí mismos, temor a lo desconocido, temor al manejo del dinero y la fiscalización, temor a la supuesta pérdida de autoridad al compartirla con otros miembros de la comunidad escolar, la falta de preparación para la autogestión, el temor a enfrentar los nuevos retos y la incertidumbre.

También existen en el personal docente y administrativo limitaciones relacionadas con aspectos tales como la pérdida de vocación y mística del maestro, su falta de sentido de pertenencia a la comunidad y su actitud reacia a adquirir compromisos.

Por otro lado, el sistema educativo nacional carece de una política adecuada de remuneración de acuerdo a la capacidad y a la eficiencia del personal administrativo.

En lo que corresponde a la comunidad se teme que la misma no esté preparada para el gobierno local, que los recursos puestos a su disposición no sean ejecutados de acuerdo a las normas establecidas y que se puedan dar casos de usos inadecuados de los mismos.

SÍ () NO ()

¿POR QUÉ ?

¡GRACIAS POR SU CONTRIBUCIÓN!