

LA GESTIÓN ACADÉMICA DEL INSTITUTO NORMAL SUPERIOR SIMÓN BOLÍVAR DURANTE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS¹

Nelly Balda Cabello²

Tan sólo por la educación puede el hombre llegar a ser hombre.
El hombre no es más que lo que la educación hace de él.
Immanuel Kant

Resumen

En el ámbito de la discusión actual sobre la formación profesional de los docentes en los Centros de Formación de Maestros de Bolivia, este artículo examina el modelo de gestión académica del Instituto Normal Superior Simón Bolívar (INSSB) durante la administración de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), del año 2000 a 2004. El proyecto se sustentó en una concepción que articulaba la formación disciplinar base y las competencias de la docencia. Esto representó la renovación y el cambio plasmado en los resultados del proyecto de administración universitaria, con un estilo de gestión basado en la eficiencia, la eficacia, la equidad y la

¹ Las opiniones expresadas en este artículo son de responsabilidad exclusiva de la autora y no representan la posición de la organización donde trabaja o de su administración.

² Nelly Balda Cabello es licenciada en Pedagogía por la Universidad Católica de Guayaquil, Ecuador. Ha realizado estudios de postgrado en género y desarrollo, educación superior y educación virtual. Cuenta con una especialidad en Metodología de la investigación otorgada por la Universidad de São Paulo, Brasil. Ha sido becaria de la cooperación española para los temas de formación del profesorado. Accedió al cargo de Directora académica del INSSB mediante concurso de méritos, desde abril de 2000 a marzo de 2004. Es docente titular de la Carrera de Ciencias de la Educación; y publica regularmente artículos sobre educación, género y la universidad, tanto en revistas especializadas nacionales como internacionales.

legitimidad. En el proceso de revisión constante de la educación, se afianzó la educación científica de los futuros maestros propiciando la autonomía intelectual, el sentido de asombro y los valores éticos. También se dio énfasis al empoderamiento de los docentes a través de la investigación como nueva forma de resituarlos en el imaginario social.

Palabras clave

Gestión académica // Formación profesional // Educación científica // Empoderamiento // Autonomía intelectual.

Abstract

This article views the academic management model of the Instituto Normal Superior Simón Bolívar (INSSB) during the administration of the Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), from 2000 to 2004 in the context of the current discussion on the training of teachers in the Teacher Training Centers of Bolivia. The project was based on a concept that articulated basic disciplinary training and skills of teaching. This represented the renewal and change reflected in the results of the proposed university administration with a management style based on efficiency, effectiveness, equity and legitimacy. Science education was secured for future teachers promoting intellectual autonomy, sense of wonder, and ethical values in the constant process to review the training. Besides, the empowerment of teachers was emphasized through research as a way to relocate them in the social imagery.

Key words

Academy Management // Professional training // Scientific training // Empowerment // Intellectual Autonomy.

Introducción

El presente artículo ofrece una visión general del **estilo de gestión académica** en el contexto del Proyecto de Administración del Instituto Normal Superior Simón Bolívar (INSSB) por parte de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) de La Paz, Bolivia.

Al abrirse las normales a la Reforma existió tensión entre tradición y modernidad. La UMSA, la más importante universidad pública del país aceptó en 1999 el desafío histórico de implementar una reforma administrativa y una reforma curricular en el INSSB. La universidad fue consciente de que era una oportunidad para institucionalizar el cambio. Entendiendo que asumir la dimensión colectiva de la innovación suponía aceptar el

desafío de potenciar estructuras organizativas y actuaciones colectivas que permitirían considerar las nuevas demandas y posibiliten, en consecuencia, la difusión de los planteamientos de innovación (Gairín, 2003).

En esa mira, la perspectiva fue intervenir en la definición de las políticas educativas bolivianas relativas a la formación de maestras y maestros. Tómese en cuenta que fue la primera vez que la universidad se planteó a sí misma un desafío de estas proporciones.

El artículo realiza una mirada evaluativa de la gestión académica 2000-2004, a partir de los objetivos que guiaron la implementación del modelo de gestión y la política académica. La orientación estratégica, formulada de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional, se insertó en la vinculación de cuatro campos estratégicos de acción que guiaron el trabajo orgánico de la Dirección Académica plasmada en sus jefaturas, encargados y responsables.

El artículo es una evaluación sucinta de la administración y gestión académica en relación al Proyecto Educativo Institucional expresado en el "Plan de Desarrollo Estratégico 2000-2004". Destaca, además, los principales productos de gestión alcanzados por la Dirección Académica.

El espíritu de cambio que iluminó el modelo de gestión recuerda que en ese afán constante por encontrar mejores caminos hacia el mejoramiento de la educación, siempre estuvo presente la capacidad humana de cambiar a través del conocimiento. Es el espíritu dentro el cual se concibe la educación de la sociedad.

En ese entendido, se dejó atrás la vieja concepción de que los niveles de educación inicial, primaria y secundaria en los Institutos Normales Superiores, debían ser un molde de adaptación precoz de los alumnos para el mercado del trabajo. Se hizo hincapié que para formar espíritus capaces de organizar sus conocimientos, los docentes tenemos ante la sociedad la responsabilidad y el desafío de formar personas críticas, creativas, que resuelvan problemas, que se conciban como mentes abiertas al cambio, respetuosas de la diversidad, siendo la enseñanza un ejercicio de práctica permanente de la autonomía y la emancipación.

Finalmente, el artículo reafirma la fe en la fuerza de la universidad pública para institucionalizar el cambio, para decir que es preciso desaprender lo aprendido, que es humana y educadora tanto la certeza como la duda, que nos convoca la libertad de disentir en un marco de pluralismo y respeto, que la interculturalidad deberá ser con nuestro concurso una garantía del sentido de la diferencia y que se debe tener nociones científicas, no sólo sobre los problemas fundamentales de la visión del mundo, sino también sobre las actividades de la vida humana.

1. OBJETIVOS, GESTIÓN Y POLÍTICA ACADÉMICA

1.1 Principales desafíos: Renovación pedagógica, mejora de la calidad en la formación docente y profundización de los saberes disciplinares

Una comprensión adecuada de la gestión de la Dirección Académica, dentro del Proyecto de Administración de la UMSA 1999-2003, se sitúa en el escenario estratégico de modernización de la política pública de la educación boliviana a través de la misión institucional de los institutos normales del país, articulados fundamentalmente por tres objetivos:

- Renovación pedagógica
- Mejora de la calidad en la formación docente
- Profundización de los saberes disciplinares

1.2 Un modelo de gestión educativa flexible, operacional e integral

La visión institucional del INSSB, como escenario apropiado para la renovación pedagógica, la mejora de la calidad de formación docente y la profundización de los saberes disciplinares, fue la plataforma de modelo de gestión educativa flexible, operativa e integral; implementada por la Dirección Académica.

- *Flexible*, en la medida en que sustentó la coordinación horizontal y vertical de su estructura institucional.
- *Operacional*, por su énfasis en la concertación y la negociación más que en la jerarquía y la imposición.
- *Integral*, porque combinó los principios democráticos de actuación con criterios de equidad y legitimidad.

1.3 Política académica: Campos de acción estratégica

La política académica se expresó en cuatro campos de acción estratégica en los cuales la Dirección Académica del INSSB determinó su accionar y que a su vez se constituyó en la base doctrinal de la gestión académica:

- El *campo de la comprensión*, es decir, el aprendizaje de conocimientos que ayuden a la comprensión de nuestro entorno.

- El *campo del hacer*, que significa el aprendizaje de prácticas de utilización y aplicación de los conocimientos aprendidos.
- El *campo de la convivencia*, entendida como el aprendizaje de virtudes ciudadanas destinadas a fortalecer habilidades para vivir con los demás. Hace énfasis en las enseñanzas modélicas por parte de los docentes. Algo hay que enseñar si queremos educar (Camps, 2008).
- El *campo de la autoformación*, situado en el aprendizaje del desarrollo como seres humanos autónomos que se afirman y determinan a sí mismos.

1.4 Organización de la gestión y política académica

El sistema organizativo que acompañó la gestión y política de la Dirección Académica, se articuló de acuerdo a las siguientes áreas:

- Formación inicial y primaria
- Formación secundaria
- Práctica docente
- Investigación docente
- Formación docente
- Archivo y kardex
- Centro integral de psicología
- Laboratorio de ciencias
- Taller de arte y cultura
- Biblioteca
- Centro infantil "Simón Bolívar"

2. EL CAMINO DE LA GESTIÓN

2.1 Dirección Académica

La Dirección Académica tuvo el objetivo fundamental de coadyuvar a alcanzar los objetivos institucionales del Proyecto Educativo, transformando la tradición, construyendo un instituto moderno y mejorando los logros académicos. Fue la instancia responsable de erigir un **cambio de visión** que concebía al INSSB como un centro permanente de innovación. Un centro donde se dio un giro a la enseñanza de las competencias para la docencia situando los ejes en la práctica docente y la investigación.

Dada la importancia de coordinar el trabajo académico con los jefes de área, se tuvo cuidado de elaborar la agenda quincenal de reuniones para difundir el sentido de la política educativa. Más de cien reuniones en cuatro años permitieron obtener un índice de eficacia en la implementación de la política académica del 87%. En ese sentido, reafirmamos en nuestro accionar que para que la participación sea eficaz deberá estar orientada por los principios de *corresponsabilidad, cooperación, coordinación y autoridad democrática* (Antúnez, 1998).

Para medir los alcances del rendimiento académico, en el marco de la búsqueda de la calidad educativa, se realizaron dos evaluaciones del proceso de aprendizaje de los alumnos correspondientes a las gestiones I y II del año 2000. Ambos informes, presentados al Directorio y al plantel docente del INSSB, mostraron la relevancia de una estrategia de acogida y ampliación de visiones sobre el desarrollo profesional y los contenidos temáticos en relación al rendimiento de los alumnos. De igual forma, se mostró la necesidad de articular la realidad de los estudiantes con la especialidad, profundizar la evaluación formativa y privilegiar el **trabajo docente-cooperativo** (Balda, 2001).

La **evaluación de competencias** y desempeño de los docentes fue parte central de la actividad académica de medición de la calidad de los docentes, durante las gestiones 2000 al 2003.

Una parte central del accionar de la Dirección Académica, fue la formulación y coordinación de las políticas y estrategias académicas; actividad que se realizó de manera conjunta, con la Comisión Académica del Directorio. La estrategia perfiló las distintas políticas en los campos institucional, curricular, de formación continua, de ingreso, imagen institucional, investigación, publicación, evaluación y graduación del INSSB.

2.1.1 Estudiantes asistentes al centro de formación de maestros

Desde el año 1999 al 2003 el número de estudiantes siguió la evolución que se adjunta en el Cuadro N° 1 de la siguiente página.

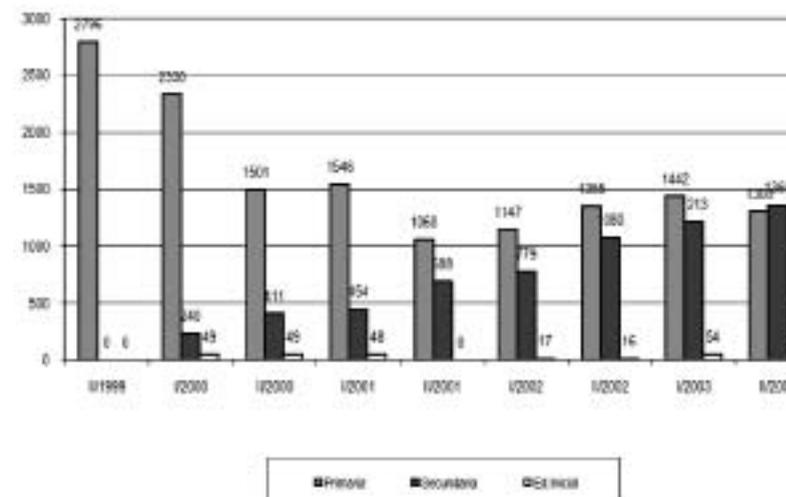
La evolución de las carreras continuó una trayectoria acorde con la agenda de la Reforma Educativa que privilegia la educación secundaria, siguiendo las pautas de las políticas educativas latinoamericanas. Gracias a una política agresiva de incentivo y motivación a los estudiantes para que se formen como maestros de secundaria, para que puedan optar por la formación de maestros de educación secundaria, se alcanzaron resultados positivos que se expresan en el Cuadro N° 2 de la siguiente página.

Cuadro 1
Evolución del número de estudiantes

Gestión	Total de alumnos	Alumnos nuevos	Alumnos egresados	
			Primaria	Secundaria
II/1999	3.366	570	103	-
I/2000	3.123	504	1.080	-
II/2000	2.233	272	131	-
I/2001	2.594	546	805	-
II/2001	2.251	503	161	2
I/2002	2.443	500	7	-
II/2002	2.943	492	126	89
I/2003	3.186	477	273	111
II/2003	3.267	520	181	107

Fuente: Archivo y kardex, INSSB.

Cuadro 2
Evolución de las carreras del INSSB



Fuente: Archivo y kardex del INSSB.

2.2 Formación inicial y primaria

La Jefatura de Formación Inicial y Primaria orientó su quehacer en la perspectiva de dirigir motivar, coordinar y hacer el seguimiento y monitoreo del personal docente de ambos niveles a fin de mejorar su desempeño académico.

Los principales avances en esta jefatura fueron el establecimiento de planes y programas por especialidad, la conformación de equipos docentes de trabajo con base en la construcción de una cultura institucional académica; y la implementación de los planes de estudio para maestros polivalentes de primer y segundo ciclo, según el Diseño Curricular Base para la Formación de Maestros³.

Se elaboraron, además, los programas de estudio para maestros polivalentes en coordinación con los responsables de área. Paralelamente, se organizaron los equipos de docentes por áreas, inter-áreas y semestres a fin de alcanzar resultados académicos óptimos en los niveles curriculares.

Se reformularon los planes y programas para maestros de educación inicial, polivalentes y de tercer ciclo, incorporando los temas transversales aprobados por la Reforma Educativa.

Los resultados alcanzados por la Jefatura de Formación Inicial y Primaria, radican básicamente en la nueva forma de encarar la formación docente, en un clima de trabajo académico que combinó la **experiencia pedagógica** de docentes antiguos y los **conocimientos y actitudes renovadoras** de docentes jóvenes. La contratación de docentes recién graduados en las universidades, sin grado de profesor normalista o profesor de Estado como se estilaba, generó un cambio de paradigma en los estilos de enseñanza, las formas de relacionamiento entre docente y estudiante, y el sentido de la enseñanza impartida. Compartimos la visión de que la buena enseñanza esté imbuida de placer, creatividad, desafío y júbilo (Hargreaves, 1995).

Esta interacción de maestros antiguos y nuevos no estuvo exenta de conflictos y tensiones. El aprendizaje para las nuevas generaciones de maestros, radicó en la oportunidad que tuvieron de confrontar visiones, perspectivas y formas de ejercicio de la docencia a través de los grupos de maestros diferenciados por tramos generacionales y concepciones de la enseñanza.

2.3 Formación secundaria

La Jefatura de Formación Secundaria se trazó objetivos similares, aunque se caracterizó por impulsar el establecimiento y desarrollo de seis especialidades de formación con las nuevas mallas curriculares, a través de un proceso de planificación, organización, seguimiento y control de los componentes académicos curriculares.

3 Se refiere al *Diseño Curricular Base para la formación de maestros del nivel primario* en el marco legal de la Ley 1565 de Reforma Educativa de 1994. Los maestros polivalentes atienden el nivel primario con una duración de ocho años, se organiza en tres ciclos que duran tres años, los dos primeros y dos, el tercero. Este último también se denomina "primaria superior". La formación de maestros comprendía seis semestres.

Las especialidades implementadas fueron:

1. Biología
2. Física
3. Historia y antropología
4. Literatura y comunicación
5. Matemática
6. Química

Es así, que se incidió en fortalecer y consolidar las mallas curriculares desde los planes base hasta los programas por cada módulo mediante el trabajo participativo, innovador, creativo y comprometido con el Proyecto INSSB-UMSA que incluía a docentes y estudiantes en la dinámica enseñanza-aprendizaje. Este cambio de cultura institucional permitió superar la cultura del individualismo, tan históricamente arraigada en las instituciones educativas, por una cultura de trabajo compartido (Imbernón, 2002).

Los resultados alcanzados se afianzan con la implementación del **Diseño Curricular Base de Secundaria** publicado el año 2002; desarrollándose instrumentos de evaluación para medir el desempeño docente y la implementación de modalidades de seguimiento al desarrollo curricular.

Se utilizaron estrategias como la rotación de docentes, la defensa de trabajos finales con tribunales ampliados, las evaluaciones comunes, los talleres de evaluación creativa, la exposición de producciones finales y la práctica docente interna. También se alcanzaron resultados positivos en la integración de estudiantes a **equipos de investigación multidisciplinaria**, los trabajos de extensión y las actividades de interacción social; además de la transformación de los talleres de ciencias tradicionales en cursos de enseñanza experimental en ciencias, entre los más notables.

2.4 Práctica docente

La Jefatura de Práctica Docente fue la encargada de definir los contenidos que deberían apropiarse los futuros docentes; las habilidades básicas y las estrategias de enseñanza; la identidad profesional y ética, y la lectura adecuada del entorno intercultural y de las demandas sociales.

Como toda profesión, la formación de maestros está articulada con la adquisición y construcción de conocimientos y la puesta en práctica de los mismos (Navia, 2006); por lo que las actividades curriculares se desplegaron en un proceso global de planificación, organización, ejecución y evaluación.

La *planificación* tuvo como marco de referencia el *Diseño Curricular Base para la formación de maestros del nivel primario*. Los planes y programas de este nivel respondieron tanto a los lineamientos generales de este

documento base, como a las particulares necesidades y características del INSSB. En Secundaria se adecuaron los principios del diseño curricular a la naturaleza y objetivos del nivel.

La planificación, en ambos niveles, se desarrolló atendiendo los criterios de secuencia e integralidad. Los objetivos, contenidos y estrategias de cada uno de los semestres, fueron definidos en reuniones permanentes de planificación, en la que intervinieron los docentes del área. En estas reuniones se lograron elaborar, en forma consensuada, cronogramas, planes, programas, instrumentos de investigación, cuadernos de evaluación de la práctica externa y otros documentos del área.

La *organización* de la práctica interna siguió la directriz del trabajo en el aula. La práctica externa se organizó en el marco del Diseño Curricular Base. Los estudiantes de nivel primario cumplieron su práctica en Unidades Educativas de Aplicación desde el primer al tercer semestre con el objetivo prioritario de instaurar competencias referidas a la investigación educativa. Los semestres cuarto y quinto fueron organizados en atención a las competencias que exigía la planificación del proceso enseñanza-aprendizaje, el manejo de estrategias didácticas en el marco constructivista y la elaboración de material contextualizado; teniendo, en el sexto semestre, un proceso de práctica plena. En el nivel secundario, se organizó la práctica docente externa desde cuarto semestre.

La *ejecución* se desarrolló en las prácticas interna y externa. El criterio que sirvió de base a las actividades de la práctica docente, fue que ésta debía darse en el proceso de desarrollo de todas las asignaturas comprendidas en la malla curricular del INSSB –práctica docente interna–, puesto que el estudiante normalista debía aprender *aprendiendo a enseñar*.

El cumplimiento de la práctica docente externa significó, cada semestre, el trabajo compartido con un promedio de 120 unidades educativas de nivel primario e inicial y de ochenta de nivel secundario. El número promedio de docentes guía con los que se trabajó cada semestre fue, en el nivel primario e inicial, ochocientos y en el nivel secundario, de 450 docentes⁴.

La *evaluación* se realizó siguiendo el carácter de un proceso continuo y en reuniones periódicas del equipo docente del área.

2.5 Investigación y formación docente

Las jefaturas de investigación y formación docente se enfocaron en planificar, ejecutar, evaluar y motivar la **producción intelectual** y la participación de los docentes del INSSB en las actividades de **investigación, capacitación y formación continua**.

4 El docente guía es un profesor de aula que participa en la formación inicial de maestros como tutor de práctica, asesorando y supervisando a los futuros docentes.

En los docentes del INSB tuvieron eco las palabras de Paulo Freire (1996) quien afirma que “no hay enseñanza sin investigación ni investigación sin enseñanza. Investigo para comprobar, comprobando intervengo, interviniendo educo y me educo. Investigo para conocer lo que aún no conozco y comunicar o anunciar la novedad”.

En ese proceso de revisión constante de la educación, el proyecto de administración de la UMSA en el INSSB ha buscado incansablemente afianzar la educación científica en aras de propiciar la autonomía intelectual, el sentido de asombro y los valores éticos que se expresan en un estudiante que se perfila indagador, creativo y hacedor de nuevas praxis.

Para promover la investigación, interconectada con la formación continua entre los docentes del INSSB, sobre diferentes temáticas educativas, se llevó adelante:

- Un proceso de convocatoria, selección y evaluación para la presentación de *proyectos de investigación*. Este proceso permitió concursar a los docentes del INSSB, por *carga horaria de investigación*, y permitió a los investigadores ampliar su labor durante una gestión académica. El seguimiento a los investigadores se efectuó por medio de reuniones directas o presentaciones de avances ante la comunidad académica del INSSB, después con el control de calidad de la entrega final de informes de investigación.
- El fomento a investigaciones individuales de los docentes del INSSB, a través de la convocatoria para la presentación de *trabajos personales de investigación*, y su posterior evaluación y selección.

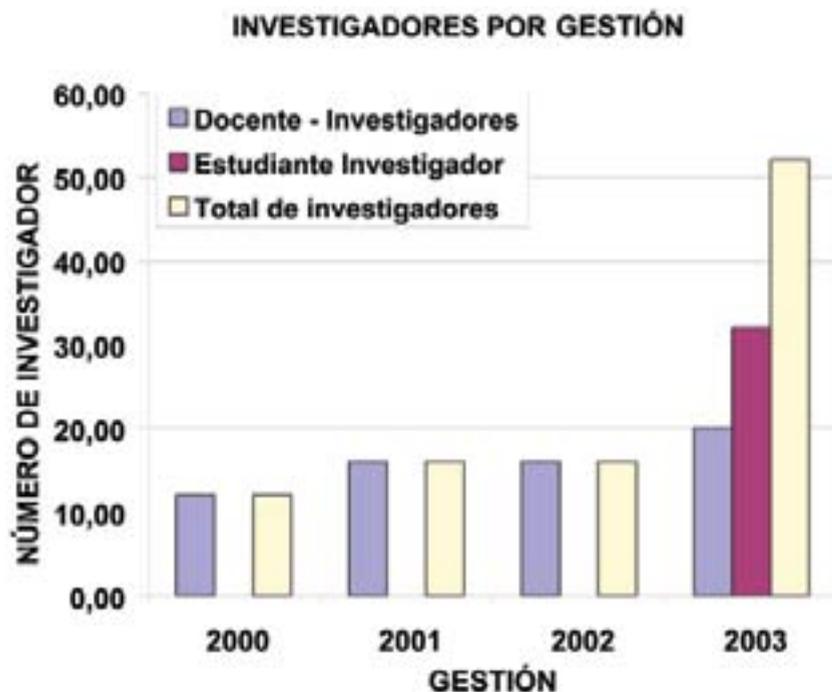
En la línea de la promoción de la investigación, como parte constitutiva de la formación de los estudiantes del INSSB, se privilegió el desarrollo de capacidades analíticas e investigativas, motivando su aplicación hacia la innovación educativa, a través de las siguientes actividades:

- Convocatoria interna para estudiantes investigadores. Se ha evaluado y seleccionado investigaciones para formar parte de los grupos estables de investigación del Centro de Investigaciones Educativas.
- Elaboración y difusión del reglamento de modalidades y procedimientos de graduación de primaria y secundaria, que permitió la participación de los estudiantes en investigación, con monografías o proyectos de innovación pedagógica.

Este trabajo congruente con la política de difusión permitió la organización de seminarios, coloquios, debates y conferencias para socializar los resultados de las investigaciones, los proyectos y las experiencias educativas.

A continuación se presenta una descripción del número de docentes y estudiantes investigadores que es un testimonio fiel de la importancia que tuvo la investigación en la vida académica del Instituto Normal Superior Simón Bolívar (véase el Gráfico N° 1 que se incluye en esta página y el Gráfico N° 2 que se inserta en la siguiente):

Gráfico 1
Docentes investigadores, estudiantes investigadores y total por gestión



Durante el período de administración de la UMSA existió una corriente de pensamiento generalizada en los docentes de que el conocimiento no versa simplemente “acerca de” una realidad externa, sino que antes y por encima de eso, es autoconocimiento orientado a la comprensión crítica y la emancipación (Giroux, 1997).

Gráfico 2
Número y estado de las investigaciones del Centro de Investigaciones Educativas



Muestra de publicaciones del INSSB





2.6 Archivo y kardex

La Oficina de Archivo y Kardex fue uno de los ejes del funcionamiento del INSSB en lo que respecta a la gestión académica. En ella se centralizaba la información, el seguimiento académico individualizado de los estudiantes, el servicio a los docentes del INSSB en cuanto a listas, boletines de calificaciones y otros.

2.7 Centro Integral de Psicología

El Centro Integral de Psicología (CIP) contribuyó a la **formación integral** y **desarrollo personal** de los alumnos del INSSB, para que se conviertan en agentes de transformación y logren una escuela motivadora, activa y creadora, centrada más en aprender que en enseñar.

Básicamente, las acciones del CIP se organizaron en las siguientes tareas: a) Evaluación de aptitudes y características de la personalidad con el fin de brindar orientación vocacional para una correcta elección sobre el nivel y modalidad o especialidad. b) Orientar y apoyar a los estudiantes cuando se encuentren en situaciones que afecten el normal desenvolvimiento personal o académico. c) Desarrollar y facilitar el crecimiento personal a través de talleres, seminarios y conferencias.

2.8 Laboratorio de Ciencias

El Laboratorio de Ciencias atendió los requerimientos académicos concernientes a experimentos, pruebas y servicios científicos desarrollados en laboratorio a fin de fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Las actividades efectuadas en los laboratorios se agruparon en las siguientes: avances académicos de talleres de ciencias; avances de programas académicos teóricos; investigaciones de docentes y estudiantes; proyectos de grado (proyecto de innovación pedagógica y monografías); visitas de establecimientos educativos, recepción de visitas de prensa y televisión; aplicación de métodos experimentales para la práctica docente; préstamo de material y reactivos a estudiantes que realizan práctica docente, realización de ferias creativas de ciencias; apoyo a prácticas de docentes de otras áreas y niveles (matemáticas y primaria); conformación de equipos de trabajo entre docentes del área de ciencias; descubrimiento por experimentación de los docentes y estudiantes del INSSB, entre otros.

2.9 Taller de Arte y Cultura

Se constituye en el componente lúdico-creativo para el fomento de las actividades artísticas y culturales de los estudiantes. Se han ejecutado tres programas importantes: "Ciudad educa", el "Taller de Arte y Cultura" (TAC) y "Arteduca".

El Proyecto "Ciudad educa" trabajó en la recuperación de las diferentes facetas de la ciudad de La Paz en beneficio de los procesos de aprendizaje y se constituyó en una estrategia para desarrollar el pensamiento creativo al incorporar "la ciudad" como recurso pedagógico.

El TAC generó programas destinados a dar a los estudiantes una base técnica en el manejo de lenguajes, métodos y procesos orientados a la creación y desarrollo de actitudes frente al arte y la cultura, con el objeto de estimular el pensamiento creativo. Los ámbitos destacables del programa fueron música, danza y canto, teatro, artes plásticas, turismo, cine y comunicación; beneficiando a más de 550 estudiantes normalistas.

El programa “Arteduca” promovió el conocimiento y la difusión del arte nacional como recurso educativo.

2.10 Biblioteca

Resalta la importancia que se dio a la **lectura** como parte del **capital cultural** de los futuros docentes. La Biblioteca Central del INSSB logró incrementar su fondo documental en cerca de 25%: de 11.484 a 14.370 libros.

Entre el año 2001 y 2003 aumentó el número de lectores de la biblioteca en casi un 50%: de 22.303 a 31.748. Durante los tres años de gestión, se atendió a más de 80.600 usuarios.

2.11 Centro Infantil “Simón Bolívar”

Espacio de formación inicial, alimentación, nutrición y salud para los niños menores de seis años que asisten con sus padres al INSSB. Fue un espacio de desarrollo infantil integral que integró el componente psicológico y educativo revalorizando las habilidades cognitivas, socio-afectivas, lingüísticas y motoras de los niños.

Balance y perspectiva

En el transcurso de los años que incluye la experiencia de la administración académica, la primera lección que extraigo es que las políticas educativas requieren una estrategia paciente, concertada y negociada de reforma. Si bien, la administración de la UMSA trajo consigo nuevas propuestas curriculares, innovaciones en la práctica curricular y la calidad de los formadores, debió trabajar con mayor denuedo en la apropiación de las transformaciones y la adopción del modelo universitario por parte de los docentes

Una de las características del modelo de gestión fue la búsqueda de la **trans-disciplinariedad** en el trabajo permanente de los equipos docentes en cada una de las jefaturas y unidades. Se tradujo en una alternativa novedosa y pertinente en educación. Permitted explorar temas sociales y científicos; realizar un intercambio de diversidad de saberes en los distintos campos; consolidar la experiencia teórico-práctica que amplía las perspectivas de la investigación-acción y acentuar un estilo de trabajo protagónico de profesores y estudiantes.

Este espacio trans-disciplinar instaló el conocimiento pedagógico con la fuerza de un saber práctico. Condujo a docentes y alumnos a perfilarse como ordenadores de la realidad, desarrollando en ambos un sentido de

sí mismos y de los otros como constructores de una comunidad académica y una fuente de irradiación de **buenas prácticas** para otros institutos de formación de maestros del sistema boliviano.

La perspectiva global e inclusiva propuesta desde el Directorio y plasmada en la gestión institucional por la Dirección Académica, logró consenso acerca del valor e importancia del profesorado como capital humano y social indispensable para el desarrollo del país en tiempos de reforma. También permitió integrar en nuestra práctica, un planteamiento intercultural. Este planteamiento intercultural promovió en los estudiantes **actitudes y destrezas críticas** que les permitían oponerse a los estereotipos culturales y afirmar que la **diversidad cultural** es un valor que debe resguardarse y promoverse.

El seguimiento y monitoreo en cada uno de los programas, proyectos y actividades permite afirmar que si bien se avanzó mucho, todavía falta por recorrer un largo camino. Esta mirada evaluativa tiene que ser vista en esta perspectiva: como un punto de llegada y como un punto de partida.

Bibliografía

ANTÚNEZ, Serafín.

Claves para la organización de centros escolares. Barcelona, Horsori, 1998.

BALDA, Nelly.

Informe de gestión. Dirección Académica. La Paz, UMSA-INSSB, 2004.

Evaluación del proceso de aprendizaje de los alumnos del INSSB: Gestión académica I-II, 2000. La Paz, UMSA-INSSB, 2001.

CAMPS, Victoria.

Crear en la educación: La asignatura pendiente. Barcelona. Península, 2008.

GAIRÍN, Joaquín.

“El profesor universitario en el siglo XXI”. En: Carlos Monereo y Juan Ignacio Pozo (eds.). *La universidad ante la nueva cultura educativa.* Madrid. Editorial Síntesis. pp. 119-39, 2003.

GIROUX, Henry.

Los profesores como intelectuales, Barcelona, Paidós, 1997.

HARGREAVES, Andy.

Replantear el cambio educativo. Buenos Aires, Amorrortu, 2003.

IMBERNÓN, Francisco. (Coord.).

La educación en el siglo XX: Los retos del futuro inmediato. Barcelona. Graó, 2002.

INSTITUTO NORMAL SUPERIOR SIMÓN BOLÍVAR.

Mallas curriculares: Formación docente para educación secundaria. La Paz, Imprenta Campo Iris, 2002.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN.

Diseño Curricular Base para la formación de maestros del nivel primario. La Paz, 2000.

NAVIA, Cecilia.

Autoformación de maestros en los márgenes del sistema educativo: Cultura, experiencia e interacción formativa. Barcelona, Pomares, 2006.

TINTAYA, Porfirio et al.

Proyecto de Innovación Pedagógica. La Paz, Centro de Investigaciones Educativas, INSSB, 2001.

EL LENGUAJE NO VERBAL COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA CALIDAD PERSONAL

Martha Escobari Cardozo¹

Resumen

El presente estudio analiza la influencia del lenguaje no verbal en la inteligencia emocional y su relación con la calidad personal de los estudiantes de 5° año de la carrera de Psicología. Es una iniciativa que surge de la importancia de dar una mejor formación a los estudiantes que están por egresar. El trabajo puede considerarse original pues no existen en nuestro medio, otros estudios al respecto. Luego de aplicar el curso sobre lenguaje no verbal donde se enseñó a reconocer diferentes gestos y posturas no verbales en las personas, fue posible observar que los alumnos que estaban enterados de lo que es el lenguaje no verbal mostraron más facilidad para el manejo del mismo, significando nuevas herramientas que facilitarían su trabajo como profesionales psicólogos. Las personas están conscientes de su inteligencia emocional pero no siempre la ponen en práctica; en el estudio se apreció que todas las personas mejoraron su inteligencia emocional al aprender el lenguaje no verbal. Los estudiantes reconocieron además, que al aplicar el curso de lenguaje no verbal a su inteligencia emocional, mejoraron su calidad personal.

Palabras clave

Lenguaje no verbal // Inteligencia emocional // Calidad personal // Gestos y posturas no verbales.

¹ Licenciada en Psicología, Magister en Psicopedagogía, planificación, gestión y educación superior en salud. Ha sido docente en el Instituto Normal Superior Simón Bolívar; Jefe del gabinete psicológico del Colegio Militar del Ejército; actualmente se desempeña como Docente titular de Módulo educativo de la Carrera de psicología de la Universidad Mayor de San Andrés.