

Universidad Amazónica de Pando
Dirección de Postgrado Sede La Paz

Maestría en Planificación Educativa



TESIS DE GRADO

DOCUMENTOS NORMATIVOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE GESTIÓN
ACADÉMICA DE LOS INSTITUTOS TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS PRIVADOS
DE LA CIUDAD DE LA PAZ.

Tutor: Mg Sc. PITER HENRY ESCOBAR CALLEJAS

Maestrante: LIC. ABRAHAM NAO QUINO

La Paz – Bolivia

Gestión 2014

Dedicatoria:

A Dios,

A mis padres, Juan Nao y Lucia Quino

A mi familia

Agradecimientos:

*A directivos, docentes y estudiantes de la Universidad Amazónica de Pando,
por promover mi dedicación al trabajo investigativo.*

*A los amigos: German P., Piter E. y Víctor H.A.
quienes compartieron espacios de reflexión y afectos.*

Índice de Contenidos

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Resumen.....	iii
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I PROBLEMA.....	10
1.1. Planteamiento del Problema	10
1.2. Problema de Investigación	12
1.2.1. Problema principal.....	12
1.2.2. Problemas Secundarios	13
CAPÍTULO II OBJETIVOS	14
2.1. Objetivo principal.....	14
2.2. Objetivos Secundarios.....	14
2.4. Justificación.....	15
CAPÍTULO III SUSTENTO TEÓRICO.....	18
3.1. MARCO TEÓRICO.....	18
3.1.1. Estado del Arte.....	18
3.1.2. Administración.....	19
3.1.2.1. Etimología de la administración.....	19
3.1.2.2. Definición de la administración.....	19
3.1.2.3. Importancia de la administración.....	21
3.1.2.4. Nuevos principios de la administración en la gestión	21
3.1.3. Gerencia educativa	22
3.1.3.1. Gerencia de los recursos humanos.....	22
3.1.3.2. Principios que facilitan la gerencia.	23
3.1.3.4. Integración.....	24
3.1.2.5. Planeación de recursos humanos	24
3.1.3.6. Reclutamiento	25
3.1.3.7. Selección.....	26
3.1.3.8. Contratación	27
3.1.3.9. Evaluación del desempeño.	27
3.1.3.10. Capacitación y desarrollo	28
3.1.4. Gerencia.....	29
3.1.5. Gerencia de la educación.....	30
3.1.6. Gestión educativa.....	31
3.1.6.1. Referencias contextuales sobre gestión educativa	33
3.1.6.2. Proceso y su rol en la gestión educativa	34
3.1.6.2.1. Planificación	36
3.1.6.2.2. Organización	36
3.1.6.2.3. Dirección y Control	38

3.1.6.2.4. Evaluación.....	39
3.1.6.3. Proceso cíclico de gestión.....	39
3.1.6.4. Principios de gestión	40
3.1.6.4.1. Principio de división de trabajo.....	40
3.1.6.4.2. Principio de autoridad – responsabilidad.....	41
3.1.6.4.3. Principio de autoridad de mando.....	41
3.1.6.4.4. Principios de eficiencia.....	41
3.1.6.4.5. Principio de la amplitud de mando.....	42
3.1.6.6. Gestión de personal	42
3.1.6.7. Calidad y gestión.....	43
3.1.6.8. Gestión participativa.....	44
3.1.7. Organización de gerencia educativa	45
3.1.7.1. Organización	45
3.1.7.2. Tipos de organización	46
3.1.7.3. La organización lineal.....	47
3.1.7.4. Instrumentos de organización	49
3.1.7.4.1. Organigrama	49
3.1.7.4.2. Tipos de organigrama.....	52
3.1.7.4.3. Manual de funciones	52
3.1.7.4.4. Ejecución del organigrama y el manual de funciones.....	54
3.1.7.4.5. Reglamentos	54
3.1.7.4.6. Flujograma de procedimiento	55
3.1.7.4.7. Organización humana	55
3.1.7.4.8. Organización material de la institución educativa.....	56
3.1.7.4.9. Organización de los documentos administrativos.....	57
3.1.7.4.10. Documentos	60
3.1.7.4.11. Tipos de Documentos.....	61
3.1.7.4.12. Funciones y características de los documentos Funciones.....	63
3.1.8. Institutos Técnicos y Tecnológicos.....	65
3.1.8.1. Educación Tecnológica	65
3.1.8.1.1. Definición.....	65
3.1.8.1.2. Objetivos de la educación tecnológica	65
3.1.8.1.3. Adquisición de destrezas prácticas	65
3.1.8.1.4. Comprensión del fenómeno tecnológico	66
3.1.8.1.5. Análisis de productos	66
3.1.8.1.6. Comprende las siguientes áreas	67
3.1.8.2. Educación Técnica	68
3.1.8.2.1. Definición.....	68
3.1.8.2.2. Objetivos de la educación tecnológica	68
3.1.8.2.3. Niveles de la Educación Técnica.....	68
3.1.8.2.4. Organización de la educación	69
3.1.9. Dirección General de Educación Superior Técnica, Tecnológica.....	69
3.1.9.1. El DGESTTLA	70
3.1.9.3. Funciones del DGESTTLA	73
3.2. Marco Legal.....	75

3.2.1. Constitución Política del Estado	75
3.2.2. Ley de Educación N° 070, Avelino Siñani y Elizardo Pérez	77
 CAPÍTULO IV <i>DISEÑO METODOLÓGICO</i>	80
4.1. Hipótesis.....	80
4.2. Identificación de Variables.....	80
4.2. Topología de Investigación.....	82
4.3. Diseño de Investigación	84
4.4. Métodos de Investigación.....	84
4.5. Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	86
4.5.1. Validación de instrumentos	87
4.6. Unidad de análisis	89
4.8. Muestra	90
 CAPÍTULO V <i>RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN</i>	92
5.1. Resultados Políticas Institucionales	92
5.2. Resultados Función Administrativa	94
5.3. Resultados Función Académica	95
5.4. Resultados Función Docente	96
5.5. Resultados Gestión de la Calidad	97
5.6. Resultados de la Gestión Educativa.....	98
5.7. Comprobación de hipótesis	102
5.8. Teoría de la investigación.....	103
 CAPÍTULO VI <i>PROPUESTA</i>	105
6.1. Documentos e instrumentos de administración.....	105
6.1.1. Reglamento Interno.....	105
6.1.2. Memorándum	133
 CAPÍTULO VII	137
CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES.....	137
7.1. Conclusiones.....	137
7.2. Recomendaciones.....	138
BIBLIOGRAFÍA	140

RESUMEN

El presente trabajo, es una investigación de tipo descriptivo, porque describe la importancia de los documentos e instrumentos normativos de administración para una eficiente gestión educativa y propositivo, porque propone una serie de documentos normativos administrativos con la finalidad de conocer la relación existente con la gestión educativa en términos de Planificación, Organización, Dirección, Control y Evaluación; de diseño No experimental transeccional, porque las variables, no se manipulan y la investigación solo se limita a describir cada una de ellas en un solo corte de tiempo.

La investigación se realizó con una muestra de tipo selectivo, tomando en cuenta a 20 institutos privados correspondientes a 12 de la ciudad de La Paz y 8 de la ciudad de El Alto, los mismos que fueron seleccionados bajo los criterios de inclusión y exclusión, de los cuales a sus directores, tanto, administrativos, directivos académicos o generales, se aplicó un cuestionario bajo la técnica de la entrevista, validado en una prueba piloto, de la ciudad de La Paz y El Alto.

Interpretados los resultados y hecha la propuesta sobre el reglamento interno y manuales de funciones de los Institutos técnicos tecnológicos del nivel superior, se tiene como conclusiones de la importancia de los documentos normativos para la eficiente gestión educativa en los alcances de los mismos como el organigrama, manual de funciones y reglamentos, políticas institucionales en la Gestión Educativa, que si coadyuvaron en el logro de los objetivos de la Institución, ofreciendo un servicio de calidad, porque sabemos de qué el personal de la institución puede determinar el éxito o el fracaso de institución educativa.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el avance de la ciencia y la tecnología en los procesos educativos avanzando a grandes pasos, las empresas, corporaciones, organizaciones e instituciones educativas se ven obligadas a mejorar su administración, su gestión y gerencia, si pretenden optimizar la calidad de los servicios que ofrecen.

Para la cual, se pasara a describir la estructura de la tesis en relación a la investigación que se realizó con el estudio de los documentos normativos para mejorar la administración de la gestión académica, para los institutos técnicos y tecnológicos privados de la ciudad de La Paz, responden a las necesidades intereses de las instituciones educativas superiores.

Cuando hablamos de documentos normativos hace referencia a las herramientas e instrumentos que toda institución debería tener, para que la gestión académica se desarrolle con normalidad y eficiencia. Por lo que la investigación es su desarrollo abarca una investigación descriptiva propositiva que se estructura de acuerdo a los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se desarrollara el planteamiento del problema, donde se dará a conocer el problema principal seguidos de los problemas secundarios.

En el segundo capítulo se presentan los objetivos de la investigación y el rumbo que se desea llegar con la investigación, de la misma forma se describe la justificación de la tesis.

Pasamos al capítulo tercero donde en este se desarrollará el sustento teórico, en relación a la administración como ciencia, introduciendo a la gerencia y de la

misma forma a la gerencia educativa, donde se dará a conocer la parte de instrumentos de organización. También se dará a conocer el marco legal que sustenta a esta investigación.

En el capítulo cuarto describiremos el diseño metodológico que se utilizará para esta investigación, donde presentaremos la hipótesis, la identificación de variables, el diseño de la investigación, las técnicas y los instrumentos de investigación, la población y la muestra.

En el capítulo quinto se presentaron los resultados de la investigación, desde los ámbitos político institucional, administrativa, académica y función docente, además se adjunta los resultados de la gestión educativa y la comprobación de la hipótesis.

En el capítulo sexto se da a conocer la propuesta de la investigación y por último en el capítulo séptimo las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Con el avance de la ciencia y la tecnología los procesos educativos han ido avanzando a pasos agigantados, las empresas, corporaciones, organizaciones e instituciones educativas se ven obligadas en mejorar su administración, su gestión y gerencia.

Gracias a las tecnologías de la información y comunicación en la educación, cada vez es más fácil dirigir grandes y pequeñas compañías, en este caso instituciones educativas superiores ya que se encuentra un sin fin de recursos tecnológicos que ayudan a llevar una eficiente gestión educativa.

Por otro lado, los profundos cambios que se presentan en las Reformas Educativas de nuestro país, exigen que las instituciones de educación superior, respondan a las necesidades, exigencias, demandas e intereses de la sociedad, por una mejor educación, para ello las leyes educativas proponen la aplicación de un nuevo enfoque en la Gerencia Educativa.

Con la implementación de la Reforma Educativa 1565, en 1994, se han incorporado nuevos procedimiento de gestión y gerencia, también ha cambiado algunos procesos administrativos en la educación superior de los institutos técnicos y tecnológicos privados. Durante la aplicación y el ejercicio de la función directiva se ha visto infinidad de deficiencias y la carencia de documentos e instrumentos de administración y una serie de funciones de la institución educativa, se puede mencionar el caso del Instituto Centro de estudios de computación (CEC) que en junio de la gestión 2012 fue clausurado por la recepción de estudiantes que no contaban con el título de bachiller como requisito,

así mismo, el Instituto Arrieta, que fue también clausurado la gestión 2010 por evasión de impuestos, los cuales de haber aplicado y regido sobre las Políticas Institucionales, Función Administrativa, Función Académica, Función Docente, Función Gestión de la Calidad, pudo haber cumplido eficazmente con su rol específico.

Todas estas funciones, dentro de la administración educativa juegan un papel muy importante, para que los institutos técnicos y tecnológicos de carácter privado tengan una eficiente gestión educativa.

Siendo un problema de gran magnitud para todos los integrantes que se benefician de los institutos técnicos y tecnológicos privados de la ciudad de La Paz, tanto de la parte administrativa, la parte estudiantil y la parte inversionista, que suceda este tipo de sucesos como la suspensión de actividades, es que se debe priorizar la organización por una serie de documentos e instrumentos de administración como reglamentos, manuales, ya que todas sus funciones se basan en una estructura organizacional representada en un organigrama, éste como la representación gráfica, donde se señala las funciones específicas de cada elemento de las instituciones educativas.

Cabe mencionar que el elemento central del desarrollo institucional en el siglo XXI, es establecer primero la filosofía, fines, objetivos y principios como la visión y la misión de los institutos técnicos y tecnológicos privados de La Paz; y es que a partir de esa instancia se define qué funciones se ha de asignar a cada miembro de la institución educativa, para garantizar una Gestión y Gerencia educativa en todo y cada una de las actividades en donde cada grupo, asuma un rol específico con miras a cumplir los objetivos institucionales.

Hechas las aclaraciones, la presente investigación se permite aseverar la importancia de los DOCUMENTOS NORMATIVOS DE ADMINISTRACIÓN y la

asignación o delegación de responsabilidades, donde el gerente educativo pueda llevar adelante una eficiente Gestión Educativa.

Los sucesos acaecidos que se mencionan, ocurridos en dos institutos de la ciudad de La Paz; citado como elemento central del desarrollo institucional designación de la filosofía, fines, objetivos y principios, visión y la misión de los institutos técnicos y tecnológicos; referida la implementación de la Reforma Educativa Ley Nº 1565, con la incorporación de nuevos procedimiento de gestión y gerencia, se da la necesidad poner énfasis en la presencia de documentos e instrumentos de administración en los institutos técnicos y tecnológicos, esto con la finalidad de precisar la calidad educativa en estas instituciones.

Por otro lado, si los institutos técnicos y tecnológicos privados de La Paz no contaran con este tipo de documentos e instrumentos de administración, claramente se puede deducir que la gestión educativa es deficiente, empírica y hasta desorganizado, logrando que los procesos educativos sean improvisados y de bajo nivel académico.

Mencionado, explicado y aclarado todo lo anterior, se plantea el siguiente problema de investigación.

1.2. Problema de Investigación

1.2.1. Problema principal

¿Cuál es el contenido que deben tener los documentos normativos para mejorar la administración de la Gestión Académica de los Institutos Técnicos y Tecnológicos Privados de la ciudad de La Paz?

1.2.2. Problemas Secundarios

- ¿Cuáles son los documentos normativos básicos de la administración de institutos técnicos y tecnológicos privados de la ciudad de La Paz?
- ¿Cuentan con documentos normativos de administración los institutos técnicos y tecnológicos privados de la ciudad de La Paz?
- ¿Cuáles son los factores que dificultan en la elaboración de documentos normativos de administración para una gestión eficiente en los institutos técnicos y tecnológicos privados de la ciudad de La Paz?
- ¿Cómo deben estar organizados los documentos normativos básicos de administración de la gestión académica para los institutos técnicos y tecnológicos privados de la ciudad de La Paz?

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. Objetivo principal

Elaborar documentos normativos para mejorar la Administración de la Gestión Académica de los Institutos Técnicos y Tecnológicos Privados de la ciudad de La Paz.

2.2. Objetivos Secundarios

- Identificar los documentos normativos básicos de la administración de la gestión académica de los institutos técnicos y tecnológicos privados de la ciudad de La Paz
- Delimitar si los institutos técnicos y tecnológicos privados de la ciudad de La Paz cuentan con los documentos normativos de administración y gestión académica.
- Establecer los factores elementales en la elaboración de documentos normativos de administración para una gestión eficiente en los institutos técnicos y tecnológicos privados de la ciudad de La Paz y El Alto.
- Proponer los documentos normativos básicos de administración para los institutos técnicos y tecnológicos privados de la ciudad de La Paz.

2.3. Alcances o ámbitos del estudio

Los documentos normativos de administración permitirán alcanzar una eficiente gestión educativa de los institutos técnicos y tecnológicos.

Revisión bibliográfica para estructurar una visión panorámica de la estructura de los documentos normativos de administración de gestión académica de los institutos técnicos y tecnológicos de la ciudad de La paz y El Alto.

Análisis descriptivo de funciones dentro de los institutos técnicos y tecnológicos, como: *Políticas Institucionales, Función Administrativa, Función Académica, Función Docente, Función Gestión de la Calidad.*

2.4. Justificación

La investigación se fundamenta teóricamente por la construcción de teorías en función a un modelo que responde a la educación superior de institutos técnicos y tecnológicos que van a respaldar el objeto de estudio, así también la justificación metodológica parte de describir el fenómeno de estudio, por otro lado la investigación llega hacer un referente socio-educativo ya que va a responder a un sector de la sociedad como es el de la educación superior en los institutos técnicos y tecnológicos privados, contribuyendo en gran manera a la administración y gestión educativa.

El realizar la presente investigación es a razón de que en la actualidad se vive en tiempos de innovación tecnológica, económica, política y cultural; están suscitando grandes cambios en Bolivia como implementación de la Ley de Educación N° 070, la aplicación de los reglamentos para la educación, el cambio de paradigmas dentro de la educación; estos aspectos repercuten en todos los sectores que de

una u otra forma han obligado a las personas a reconocer las deficiencias en la administración educativa, por lo que es importante proyectarse a los nuevos cambios y a las nuevas formas de gerenciar el accionar educativo como son los planes, programas, proyectos, en las distintas instituciones educativas, con los nuevos procesos que orienten en cada gestión de proyectos, para lo cual es imprescindible que la gerencia educativa y los que estén a cargo tengan una serie de documentos e instrumentos de administración que regulen las funciones como: *Función Administrativa, Función Académica, Función Docente, Función Gestión de la Calidad* para cada miembro de la institución educativa ya sean estos manuales de funciones, reglamentos, formularios y otros, así también cada funcionario puede ubicar su rol, qué es lo que tiene que hacer, cómo tiene que cumplir sus obligaciones dentro de la Institución educativa.

La correcta aplicación de los documentos normativos de administración educativa en los distintos institutos técnicos y tecnológicos privados sirve para mejorar su gestión y administración educativa, dando una perspectiva de crecimiento en función a su bien elaborada misión y visión, que responde a una análisis previo de lo que busca una determinada institución educativa y que pretende lograr en su población estudiantil, le da la seriedad, responsabilidad y compromiso que esta requiere por mantener en completa organización todo tipo de documento e instrumentos que acreditan el buen funcionamiento de la misma y que da un panorama de calidad en docencia, precisamente en una evaluación documental de las personas que se encargan de impartir y compartir sus conocimientos buscando profesionales técnicos comprometidos con la sociedad que son muestra del mismo instituto a los demás y logra la difusión de la calidad de la misma.

Así mismo, según la teoría de Henry Fayol (Nava, 1994:35) quien define los principios generales de la administración científica en base a la recopilación de muchos “principios”, menciona la importancia de la aplicación de principios, para que la administración coexista y no de forma rígida o absoluta adoptándose más

bien una posición de medida de la ponderación y del sentido común, determinando que los principios en administración son maleables y consecuentemente adaptables a una situación, en un tiempo o en lugar cualquiera sea la circunstancia administrativa.

Por lo mencionado, cabe recalcar que una nueva cultura organizacional en la gerencia educativa constituye pieza fundamental en el funcionamiento y desarrollo institucional, porque asumiendo adecuadamente y eficientemente se puede concretizar la visión a futuro.

CAPÍTULO III

SUSTENTO TEÓRICO

3.1. MARCO TEÓRICO

3.1.1. Estado del Arte

Se han suscitado dos hechos anteriores sobre las consecuencias de la no aplicación de documentos e instrumentos de administración, a continuación se cita los mismos extractados de datos de la Dirección Departamental de Educación Técnica y Tecnológica.

- El primer suceso registrado es del Instituto Arrieta, con 50 años de servicio, institución que fue privada de impartir servicios educativos la gestión 2010 debido a razones administrativas que no eran correctamente manejadas, el kardex que poseían no se encontraba organizado e incluso se llegó a la evasión de impuestos.
- El segundo suceso registrado es del Instituto CEC, Centro de estudios de computación, quien en enero de la pasada gestión recibió un reconocimiento por sus 25 años de servicio educativo, y en junio de la misma gestión fue privada de prestar servicios debido a su mala administración con los requisitos necesarios para ser parte del mismo, ya que se encontró en sus registros estudiantes que aún cursaban entre 5to y 6to de Secundaria y no presentaron su título de Bachiller, fundamental para proseguir con una carrera técnica.

3.1.2. Administración

3.1.2.1. Etimología de la administración

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, el vocablo administración proviene del latín ADMINISTRATIONE, que significa *acción de administrar*; deriva de “ad” y “ministrare” que significa conjuntamente “servir”. Lleva implícito en su sentido una actividad, tiene el propósito de servir. (RAE, 2010)

3.1.2.2. Definición de la administración

Cuando se habla de administración, siempre se debe pensar en el “hombre”. (Chiavenato, 2001). Su dinamismo lo da al ser humano, no sólo como medio y proceso sino como fin, por eso su aplicación debe estar permanentemente concebida y orientada en términos de seres humanos y sus sistemas regidos por normas que tengan tal base, no puede haber un verdadero esfuerzo cooperativo constante, si tal factor se menosprecia.

La administración establece un sistema de labor conjunta, cada uno de sus componentes tiene su propia personalidad, que influye positiva o negativamente, según su participación en el logro de los objetivos comunes.

Según Chiavenato (2001) la administrar implica:

- Tomar decisiones.
- Adecuar medios afines.
- Armonizar conductas humanas al servicio de la organización.
- Actuar en contacto con la realidad social.

Analizando la teoría de la administración, se puede deducir que, administrar significa gobernar, dirigir, manejar los recursos públicos, privados de una organización social.

Esta agrupación de personas cumple una labor social en beneficio del grupo, desarrollando una serie de actividades bajo al mando de alguien (dirección); es un trabajo social que se presta al servicio del grupo para satisfacer las necesidades comunes. (Chiavenato, 2001).

Cuando se agrupan dos o más personas, para cumplir ciertos trabajos (gestión), necesariamente tienen que distribuir las tareas para cumplir los objetivos que persiguen y ésta distribución de trabajo estará regulada bajo un manual de funciones, reglamento interno de la institución a la que pertenece.

El término gerencia se define como “un proceso de organización, toma de decisiones prácticas sobre aspectos específicos para el buen uso racional de los recursos con miras a cumplir los objetivos previstos”. (RAE, 2010), en este sentido, una institución educativa tiene que estructurarse en base a una organización funcional bien articulado entre sí, para lograr un adecuado funcionamiento, donde cada actor pueda desempeñar eficiente y eficazmente su rol y aprovechando los recursos al máximo.

En consecuencia la administración es: (Calero, 2010:60)

- Un proceso de planificación, organización, ejecución y control y evaluación.
- Es una función de gobernar, dirigir, cuidar y manejar los negocios públicos y privados.
- Como ciencia, técnica, arte, porque en la administración se necesita los conocimientos científicos para manejar todos los recursos para no caer en el empirismo, a la vez el administrador necesita seguir ciertos pasos,

procedimientos, aplicación de estrategias para el logro de los objetivos institucionales y finalmente la administración es como un arte, porque el gerente educativo necesita la intervención de las habilidades, el talento humano las destrezas, cautela la astucia para poder optimizar los proyectos institucionales.

3.1.2.3. Importancia de la administración

Según Calero, (2010:65) “la administración es muy importante en la vida personal e institucional ya sea en el funcionamiento de las diferentes organizaciones, instituciones públicas, privadas de convenio, industrias, negocios, políticas, religiosas, militares, etc.”, porque, la administración en su importancia ejerce la autoridad, el mando, la dirección y la cohesión de personas que dependen unas de otras.

3.1.2.4. Nuevos principios de la administración en la gestión

Según Calero (2010:87) son:

- Participación.
- Coordinación.
- Clima institucional.
- Cultura organizacional.
- Dinámica para una administración eficaz y eficiente.
- Calidad de gestión.
- Relaciones humanas.
- Liderazgo.

3.1.3. Gerencia educativa

Gerenciar es administrar en forma ágil, adecuado, técnica y creativa los recursos humanos, físicos, financieros, técnicos, tangibles e intangibles para la utilización racional de los mismos, con miras a metas concretas y a una excelente productividad. (Ramírez, 2005:34)

Quien asume la gerencia de una institución educativa debe estar convencido que la intromisión política sectaria destruye la mística y dignidad del magisterio y el derecho a la mejor educación de los estudiantes bolivianos: debe rechazarse decididamente. De aceptar esta frase (dividir y reinaras) la baja de la calidad del servicio educativo será de absoluta responsabilidad del director y otro miembro de la comunidad educativa. El debe trabajar profesionalmente, haciendo respetar frente a las imposiciones o presiones políticas. Así habrá una educación y administración de calidad.

3.1.3.1. Gerencia de los recursos humanos

La administración por su naturaleza es trabajo social, trabajo con hombres, por ésta razón debe darse importancia al factor humano.

En la administración moderna, “el hombre es un ser potencial dentro de una Institución, en tanto depende, cómo lo tratan y deben tratarlo con especial interés en una institución, aumente o restringe sus esfuerzos, para el logro de los objetivos institucionales en la organización que participa” (Antúñez, 1998)

En la Gerencia de las personas, es necesario utilizar los principios fundamentales del proceso administrativo (investigación), Planificación, Organización, Ejecución, Control, como se trata de una institución de servicio educativo, a razón de ello, se

debe administrar estrictamente a las personas aprovechando los recursos y variables: espirituales, emocionales, físicas, económicas, que permitan ser líder de su propia vida, en beneficio de la sociedad y las instituciones.

Según Antúnez, el buen administrador actúa a favor del empleado: (Antúnez, 1998)

- Debe levantar la moral del personal.
- Debe dar un salario justo.
- Debe reconocer la labor sacrificada.
- Debe tener confianza en las aptitudes.
- Debe reconocer la autonomía en su actuar.
- Debe aceptar la participación en la toma de decisiones.
- Debe reconocer realizaciones extraordinarias.
- Debe respetar sus derechos, etc.

3.1.3.2. Principios que facilitan la gerencia.

Los principios que facilitan la gerencia, son los siguientes: (Antúnez, 1998)

- Buenas relaciones con los demás.
- Administrar bien el tiempo.
- Proyectar una imagen favorable.
- Obtener resultados óptimos en todas las áreas.
- Aprender a aprender.

La Administración del personal o Gerencia de los Recursos Humanos es un sistema que estudia y aplica las formas de organizar y tratar a los individuos en su trabajo, de manera que cada persona desarrolle sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima, para sí y para su grupo, dando a la

empresa una ventaja competitiva para el logro de los objetivos institucionales. (Choque, 2005)

La selección del personal, es una técnica de administración de los recursos humanos que permita alcanzar objetivos y metas de la institución (buscar el más apto, evitando el favoritismo, actuando justa y equitativamente).

3.1.3.4. Integración

Una vez que la empresa ha hecho su visión o previsión, planeación y organización, necesita formar, según el caso, los equipos de trabajo. A esta función en el proceso administrativo clásico en México y Latinoamérica se la ha denominado: Integración, KOONTZ y O'Donnell denominado esta fase de la administración como staffing, con lo que refiere a la integración del personal que requiere la empresa. Las organizaciones están formadas por personas, de ahí que la integración es una función vital de la empresa. Es tan importante que, incluso, tiene un área funcional, encargada del personal, a la que actualmente se denomina recursos humanos. (Hernández, 2002:280).

3.1.2.5. Planeación de recursos humanos

La primera fase de la integración consiste en determinar el número de personas que se requiere, así como las habilidades tanto profesionales como técnicas a corto, mediano y largo plazos. Esta función está relacionada con los planes de crecimiento y desarrollo estratégico. Muchas organizaciones utilizarán plantillas de reemplazo también conocidos como organigramas de sustitución, para que, en caso de surgir una vacante, puedan recurrir al recurso humano en formación o en espera de ascenso. (Hernández, 2002:281)

3.1.3.6. Reclutamiento

La primera fase del reclutamiento consiste en justificar la necesidad de contratar, promover, transferir a un miembro. El documento base para esta acción se llama requisición de personal. En él se anota una justificación, como puede ser un reemplazo o una nueva contratación; además de que esta requisición se llena con los datos de la descripción del puesto, sobre todo con las actividades genéricas y claves que se realizan en él. También se anota el perfil del candidato y rangos de sueldos y/o salarios, prestaciones, beneficios, etc., que tiene que estar justificados con una partida presupuestal, o la autorización, en su caso, del nivel directivo correspondiente. (Hernández, 2002: 281)

Según Hernández (2001:286), también se conoce como fuente de reclutamiento el lugar de donde se pretenden obtener los candidatos. Las dos más utilizadas son las fuentes internas y externas; la primera se refiere al proceso de buscar candidatos dentro de la empresa para promoverlos; también se conoce como fuente interna al hecho de buscarlos a través del sindicato, escalafón, etc.

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del MRH (mercado de recursos humanos) para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación; la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo, el reclutamiento como ocurre el proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo. Sí el reclutamiento sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar... (Chiavenato, 2002:94).

Entendiendo que el reclutamiento es el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico entonces se debe anunciar la disponibilidad

del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo. El mercado en que la organización trata de buscar los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos, en otros términos, la organización debe buscar candidatos dentro de la organización, fuera de la organización o en ambos sitios.

3.1.3.7. Selección

Seleccionar significa escoger al mejor candidato disponible, aunque algunos problemas de selección pueden originarse desde la fase de reclutamiento e incluso de la planeación de recursos humanos.

La selección de personal se ha definido como: el proceso mediante el cual se evalúan capacidades, experiencias y habilidades de un candidato, en relación con un puesto vacante, para elegir el más apto. (Hernández, 2002:282).

La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización; las que presenten características deseadas por la organización. Existe un viejo dicho popular que afirma que la selección constituye la elección adecuada de la persona adecuada para el lugar adecuado. En términos más amplios, la selección busca los candidatos – entre varios reclutas-más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. En el fondo, está en juego el capital intelectual de la organización, que la selección debe preservar o enriquecer. (Chiavenato 2002:82).

Desde la comprensión de ambos autores se puede entender que la selección debe buscar al hombre ideal para el puesto ideal, comprender que la primera fase de la selección es depurar y jerarquizar a los candidatos a partir de los mejores

candidatos, por medio de un análisis de los documentos que se les solicitan, como son: solicitud de empleo y/o el curriculum vitae, cartas de recomendación, etc.

En este modo de comprender existen cinco fases, Hernández (2002:282) toma en cuenta la primera fase como depurar y jerarquizar a los candidatos, la segunda fase para la entrevista; la tercera fase como la entrevista formal; la cuarta fase para la aplicación de pruebas psicométricas y la quinta fase, como última en el procesos de selección, se aplican los exámenes médicos.

3.1.3.8. Contratación

Los contratos de trabajo también se pueden clasificar en contratos individuales y colectivos: los primeros ya fueron señalados en los párrafos anteriores. Los segundos son los que se firman con un sindicato, conforme a la legislación actual, es el titular de la relación de trabajo y, por lo tanto, quien tiene la facultad de proponer a los candidatos en primera instancia; sólo cuando el sindicato no cuente con la persona indicada, la empresa podrá contratarlo y el sujeto se sindicalizará si así lo desea. (Hernández, 2002. 285).

3.1.3.9. Evaluación del desempeño.

La administración de recursos humanos debe evaluar el desempeño de los empleados periódicamente, con el fin de detectar áreas de oportunidad o de mejoramiento continuo del personal. Estas evaluaciones son útiles tanto para la organización como para los empleados, para orientar fundamentalmente su desarrollo y el mejoramiento del desempeño; además, son un instrumento muy útil para promociones, transferencias e incluso, en algunos casos, para tomar la penosa decisión de retirar a algún miembro, como última medida. (Hernández, 2002:287).

Otro de los autores indica lo siguiente: “La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación, más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización. (Chiavenato, 2002:198).

El aporte de los autores ayuda a definir que la evaluación del desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado, el desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo. Como también es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo. Es muy importante que la evaluación del desempeño se trate como una detección de oportunidades de mejora y que se concentre en puntos donde la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo puedan apoyar a la mejora del personal.

3.1.3.10. Capacitación y desarrollo

La capacitación, hoy en día, es considerada el factor de impulso más importante para lograr la ventaja competitiva y consolidar a las empresas en sus sectores de mercado donde actúan, la capacidad de aprender determina el nivel de inteligencia de la empresa, que es su capacidad para adaptarse, crear e innovar, hoy se conoce esta capacidad como capital humano de la empresa, y empieza a ser valorado más que los activos fijos, pues muchas empresas valen más por su personal que por sus máquinas. La capacitación del personal es cada vez más

una inversión que un gasto, ya que es un proceso que potencializa el aprendizaje y proporciona medios para aplicarlo en dos ámbitos:

- El conocimiento y su aplicación
- El aprendizaje de habilidades

El aprendizaje en un plano de valores y actitudes, lo que implica un cambio en el comportamiento. (Hernández, 2002:287).

El concepto de entrenamiento tiene significado diferente. En la actualidad es entendido como el proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar. En la actualidad, el entrenamiento se considera un medio para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. (Chiavenato, 2002:198).

Cuanto es necesario relacionar estos términos de capacitación y entrenamiento al personal que es fuente de utilidad que permita a las personas contribuir efectivamente a los resultados de la empresa, a la vez enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable del capital intelectual de éstas.

3.1.4. Gerencia

Gerenciar es administrar en forma ágil, adecuado, técnica y creativa los recursos humanos, físicos, financieros, técnicos, tangibles e intangibles para la utilización racional de los mismos, con miras a metas concretas y a una excelente productividad. (Ramírez, 2005:34)

A partir de la década del 60 hacia delante denominada como era del bom de la administración para diferenciar de la teoría moderna de la administración para diferenciar de la teoría hasta entonces considerada como clásica. Drucker escribe y publica sus obras “la gerencia tareas, responsabilidades y prácticas” el término gerencia la entiende como sinónimo de administración establecer sistema de objetivos, el logro del trabajo productivo y la asunción cabal de la responsabilidad social orientada a contribuir en la superación del nivel de vida de la población. (Calero, 1999:52).

Tradicionalmente la palabra gerencia era una expresión que no se acomodaba al sector educativo, ahora, algunos establecimientos educativos saben que necesitan aprender a usarla como instrumento para no ser abrumadas por ella. En otras palabras, en el ámbito público como en educativo ya vienen usando los términos de gerencia, en reemplazo de las denominadas direcciones. Como gerente de un centro educativo, no admite el ejercicio autocrático de la función. Rechaza la administración tradicional.

Ambas concepciones nos lleva a entender que en nuestra modernidad de la educación ha hecho que los directores de los centros educativos cambien su denominación y funciones. Ahora, son o deben ser gerentes, pero, lastimosamente parece que ya pasó la fiebre de las innovaciones. Sin embargo, es necesario destacar que la gerencia demanda la toma de decisiones específicas sobre aspectos.

3.1.5. Gerencia de la educación

Potenciar recursos, prever las necesidades institucionales orientadas a satisfacer el apoyo y factibilización de actividades necesarias que materialicen la ideología del centro educativo. Es imprescindible potenciar los medios disponibles y/o

agenciarse de otros recursos para garantizar el cumplimiento de los planes de desarrollo. Sin medios no es posible alcanzar logros. (Druker, 1999:86)

Organizacionalmente descentralizar el centro educativo, para garantizar la eficiencia y calidad del servicio, es necesario descentralizar la gestión educativa con respeto a la realidad del educando y a los criterios más avanzados de la teoría y práctica de la tecnología educativa.

Determinar mejores niveles de rendimiento institucional, estableciendo prioridades de objetivos, afanes de eficiencia y eficacia que reflejan el mejoramiento de la calidad del servicio que brinda la escuela. (Druker, 1999:82)

Diversificación curricular, a fin de posibilitar la democratización de la educación adaptándola a las características, necesidades, intereses y experiencias de los alumnos. (Druker, 1999:83)

3.1.6. Gestión educativa

Cualquier institución mínimamente organizada, desde una gran empresa, un hospital, un club, deportivo o una asociación responde a un proyecto más o menos explícito que se suele establecer mediante directrices y principios generales, con el fin de desarrollar sus actividades de manera racional y eficaz. Estas directrices y principios o pautas pueden ser planificados o espontáneos, pueden estar expresados de manera más o menos explícita o tácita pero son perceptibles en todos los casos. (Infoper, 2001:10).

El texto de Programa Gestión Educativa indica “La gestión es un conjunto de acciones integradas para el logro de objetivos a largo, mediano y corto plazo”, según Palladino, con la gestión se “tiende a promover el mejoramiento de la calidad de la educación, lo que implica una acción interdisciplinaria que abarca

aspectos pedagógicos, económicos, políticos, sociales, etc. (...) también se refiere a la previsión de las acciones que permitan que una institución cumpla con los objetivos que se propone” (Palladino citado en Infooper, 2001:10).

En el ámbito de la administración educacional se recurre a la gestión para definir la actuación de todos los miembros de la comunidad educativa, quiénes deben llevar adelante, en forma eficiente una serie de acciones para manejar proyectos y planes de la unidad educativa o el núcleo, con el propósito de alcanzar las metas y objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo (Gutiérrez, 2006-36).

En consecuencia, la gestión educativa es la identificación, la organización, planeamiento de proyectos educativos, disposición y administración de los recursos físicos, financieros, recursos humanos en el campo de acción, administración de la planificación curricular, administración de los subsistemas de personal, presupuesto, bienes y servicios, control interno previo y el subsistema de evaluación del desempeño; todo esto dentro de un proceso ordenado en función de los objetivos de ostión, visión y misión institucional, definiendo las actividades necesarias para el logro de los mismos, estimando el tiempo para la ejecución, determinando los recursos, designando los responsables para desarrollar las actividades y el empleo de los recursos.

Resulta necesario la actuación integrada de las acciones que se deben desarrollar en toda institución, entre otras; la planificación, la programación, la ejecución y la administración. Como se verá más adelante, la actuación integrada se facilita cuando se logra un cambio de cultura organizacional y una participación efectiva de todos los miembros de la comunidad educativa en un marco de gestión y administración participativa y de calidad.

3.1.6.1. Referencias contextuales sobre gestión educativa

En un contexto mundial de cambio acelerado, signado por la globalización de los mercados y las comunicaciones, la extensión del ejercicio de una ciudadanía moderna y el avance permanente de las nuevas tecnologías, la formación de recursos humanos para la gestión educativa se perfila como una condición necesaria – aunque no suficiente – para el éxito de los procesos de transformación en marcha en nuestro país. (Choque, 2005:79).

Un elemento de significativa importancia para la gestión, es sin lugar a dudas el **recurso humano** sin personal Jerárquico, Directivo y Funcionarios Públicos bien formados no podrá haber éxito en los procesos de transformación.

Según UNESCO, los acelerados cambios en lo político, económico y cultural constituyen el contexto que inciden plenamente en la definición de políticas educativas del país: la globalización de la economía, las innovaciones en el modo de producción y las regulaciones entre Estado y la Sociedad. (UNESCO, 2011)

Según el Foro realizado en el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, en la gestión educativa en América Latina persisten aun algunas características del pasado, entre ellas las siguientes:

- La definición de funciones y organigramas de las administraciones continúan presentando poca flexibilidad.
- La calificación promedio de los funcionarios se ha elevado pero aún no es la adecuada de acuerdo a las nuevas exigencias planteadas.
- Permanecen algunos rasgos clientelares en los mecanismos de acceso los puestos de la administración pública.
- La presencia de personal de planta y contratos contribuye al surgimiento de lealtades duales en las administraciones.

- Persisten prácticos ritualistas, moldeados en el paradigma del control burocrático de la gestión.
- En el diagnóstico técnico de las administraciones se perciben la tendencia a repetir propuestas pedagógicas.
- La incorporación de tecnologías organizacionales y administrativas se realiza sin percibir claramente cuál es el problema que se pretende solucionar las metas a alcanzar.
- Dificultad para incorporar el conocimiento elaborado por la investigación social a los procesos de toma de decisiones y de programación de políticas educativas. (Choque, 2005:79).

Como se puede observar las características del pasado, se encuentran presentes. Por ello de manera prioritaria se debe emprender una calidad en la Gestión Educativa. La gestión educativa significa tomar las previsiones, adoptando diversas estrategias para dotarla de condiciones favorables, que tenga credibilidad y que sea acreditada, calificada de excelente, porque la producción debe ser efectiva y los insumos requeridos deben facilitarse para el consiguiente logro de objetivos y metas. Además, es desarrollar capacidades propias para convertirse en un líder o gestor de calidad, definiendo los roles que se le asigna en la gestión educativa, para el logro de la calidad de ostión nunca se debe prescindir de una buena planificación y organización educativa, a efectos de contar con la calidad de ostión que puede ser una tarea difícil; pero, manejando la administración con un alto grado de eficiencia, eficacia y economía en el trabajo y la utilización óptima de los recursos podrá lograrse una gestión de calidad educativa.

3.1.6.2. Proceso y su rol en la gestión educativa

“Si se entiende a “Gestión” como la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales”. (Choque, 2005:81). En esta propuesta de gestión se definen las características de la organización que ha de llevar a la

práctica la propuesta pedagógica. Sin embargo es necesario señalar los procesos de gestión, sin los cuales todo esfuerzo será errático e inútil.

Considerando como modelos los procesos de la gestión administrativa donde se tiene incorporadas las teorías de sistema, subsistemas de gestión educativa, que contribuyen al logro del orden y progreso social de la institución educativa, la integración con la comunidad educativa y la cohesión institucional que contribuye a la satisfacción de las necesidades sociales dentro el proceso de reproducción estructural y cultural, para proyectarse en las dimensiones: institucional, individual y grupal: de acuerdo a los objetivos propuestos en la institución. (Gutiérrez, 2006:37).

En este contexto, el rol del proceso administrativo de la gestión cumple un papel mediador entre los elementos, determinando la naturaleza del comportamiento organizacional, en función al tipo de institución educativa que se administra.

En el desarrollo de los procesos de gestión, es pertinente definirlos como el conjunto de acciones de planificación, organizaciones, dirección de la ejecución, control y evaluación, estas acciones son necesarias para eficiente desarrollo de la acción educativa. (Gutiérrez, 2006:38).

Entendiendo el aporte de los autores citados, se puede deducirse que en el proceso de gestión, no se puede dirigir acertadamente si en la ejecución de acciones no se ha realizado un adecuado proceso de planificación, para prever todas las acciones inherentes a los recursos económicos, humanos, organización de equipos, recursos físicos, etc.

Y la forma de evaluación a las cuales se somete el conjunto de sistemas y subsistemas. Se puede entender que los sujetos a la gestión permiten dimensionar cada uno de ellos para su cumplimiento en forma eficiente, con la

participación activa de los docentes, educandos, director y padres de familia, a quienes se considera como la comunidad educativa.

3.1.6.2.1. Planificación

Según George Ferry “Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen sean necesarias para alcanzar los resultados deseados”. (Ferry citado en Hernández, 2002:221)

La planeación es una fase de vital importancia del proceso administrativo, ya que el trabajo de las personas está determinado por esta etapa.

La planificación implica un proceso social porque debe encontrar los mejores procedimientos para la solución de los problemas, incorporando todos los actores del proceso de la planificación, en cuyo periodo se propicia la reflexión y la toma de decisiones para las prácticas de las diversas acciones como: diseñar políticas, diagnosticar, proponer objetivos, metas, estrategias, presupuestos, planes, programas proyectos educativos. (Gutiérrez. 2006-39)

La planeación, planeamiento o planeación son términos con los que se denomina a la etapa inicial del proceso administrativo. Hace factible la elección de una entre varias posibilidades de acción para la empresa o centro educativo en su conjunto, con el fin de lograr los resultados deseados y definidos como objetivos. (Calero, 1999:111).

3.1.6.2.2. Organización

La organización es un fenómeno universal que se encuentran donde quiera que dos o más personas se asocian para hacer algo.

Resulta, “En el proceso de la gestión educativa se destaca una acción fundamental y se refiere a la organización, que se constituye en sistemas y subsistemas para una interacción permanente, que implica la organización de una estructura en la que se establece la división del trabajo(organizaciones), se delimita las acciones de autoridad, niveles de dependencias, responsabilidades, distribución de tareas, relaciones interpersonales, utilización de normas, procedimientos, funciones, métodos, niveles y mecanismos de comunicación, etc. Por los elementos que constituyen la organización y sus funciones administrativas, para que se cumpla, debe reflejarse en la realidad organizativa de una unidad educativa, dentro de un marco normativo previamente establecido”. (Gutiérrez, 2006:40).

Organizar es el proceso de diseñar estructuras formales del trabajo en una empresa, por medio de la generación de una jerarquía de autoridad y una departamentalización por funciones, que establezca responsabilidades por áreas de trabajo. . (Hernández, 2002:258)

Calero (1999:136), en su texto “Administración Educativa” señala que “la organización es una actividad en la que las personas están en constante interacción”, esto implica una estructura en la que se especifica la división del trabajo, se delimita la autoridad y responsabilidad y se coordina las relaciones interpersonales, utilizando normas o instrumentos para alcanzar determinados objetivos.

“la organización es, pues, el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y los recursos apropiados para el curso de acción seleccionado. Al igual que la función de planificar, la de organizar es preparación consciente para la acción venidera, pero dando énfasis a la interrelación de funciones, prácticas y recursos necesarios, en un patrón sistemático y practicable. (Calero, 1999:137).

A partir de lo anteriormente citado se entiende que la organización debe buscar el máximo rendimiento de la tarea educativa, con un mínimo de esfuerzo y en el menor tiempo posible. Debe ser bien planeado, interpretado, y estructurado en función de la legislación y criterios científicos y tecnológicos del sistema educativo.

3.1.6.2.3. Dirección y Control

La labor de conciliar intereses particulares y obtener los objetivos sociales, a través de los esfuerzos de la autoridad y de los integrantes de la organización, se conoce como “Dirección”. Para Urwick: una buena operación de dirección es “La función ejecutiva de guiar y supervisar a los subordinados. Su propósito principal es enseñarles, darles información necesaria para sus labores, revisar los trabajos y sus métodos y tomar la acción que permita su realización”. (Calero, 1999:203).

La dirección es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos en las empresas. Las bases de la dirección están dadas por las otras etapas del proceso administrativo, ya que requiere de un ajuste y apreciación continua por las situaciones que se presentan en la realidad. La dirección implica que una responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad. (Hernández, 2002:296).

Si se toma en cuenta el aporte de los autores y el texto de Gutiérrez: resulta que la Dirección es una acción de la gestión educativa que pone en marcha todo lo planificado, crea un ambiente de trabajo, aplica una dirección colegida, el liderazgo centrado en el apoyo, toma decisiones en la resolución de conflictos y como elemento de enlace, existe la necesidad de la concurrencia de un requisito muy importante y que no debe faltar en las funciones especializadas que es la coordinación que permita el logro de los objetivos de la organización, al integrar

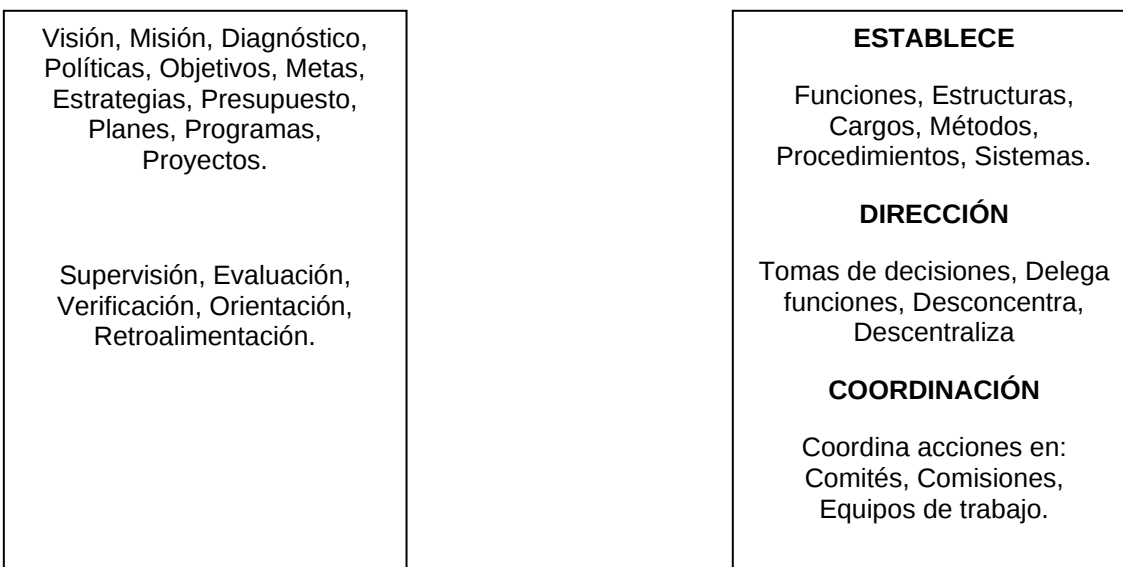
estas funciones mediante acciones coordinadas entre las comisiones, equipos, grupos de trabajo, comités de padres de familia y juntas escolares que aseguren el funcionamiento integrado del sistema y subsistema.

3.1.6.2.4. Evaluación

El nuevo modelo de gestión educativa que se consolida en el ámbito de todo sistema educativo, considera a la evaluación como un acto trascendental de la Pedagogía Moderna permitiendo valorar y cuantificar los cambios, la transformación institucional, a través de la evaluación de los procesos, resultados, identificación de los logros, deficiencias, soluciones creativas que optimicen la gestión educativa. (Hernández, 2002:299).

3.1.6.3. Proceso cíclico de gestión

El proceso cíclico de gestión, según Hernández, es el siguiente: (Hernández, 2002:300).



3.1.6.4. Principios de gestión

Henry Fayol (Fayol citado en Nava, 1994:35) intentó definir los principios generales de la administración científica en base a la recopilación de muchos “principios” creados por varios autores de esa época, aspecto en el cual no fue muy original, utilizando la acepción de principios en razón de que en la administración coexiste nada rígido o absoluto adoptándose más bien una posición de medida de la ponderación y del sentido común, determinando que los principios en administración son maleables y consecuentemente adaptables a una situación, en un tiempo o en lugar cualquiera sea la circunstancia administrativa.

De los catorce principios, la presente investigación toma en cuenta alguna de ellas que aun parecen de importancia para una buena gestión administrativa.

3.1.6.4.1. Principio de división de trabajo

Mediante la aplicación de este principio las actividades deben dividirse las funciones de acuerdo al área de especialidad. Es obvio suponer las ventajas de éxito que nos asegura el asignar funciones y responsabilidades al personal, tomando en cuenta la especialidad y el conocimiento con prioridad; la experiencia en algo que se precisa hacer.

Las improvisaciones son negativas en los resultados del proceso administrativo. No debemos descuidar que una empresa no es una institución de menesterosos, en la que hay que acoger a todos quienes necesitan trabajo; sino, básicamente a quién sabe de su oficio. (Fayol citado en Nava, 1994:36)

3.1.6.4.2. Principio de autoridad – responsabilidad

Consiste en delegar autoridad a los subalternos, esto no significa de ninguna manera delegar responsabilidad lo que se debe buscar es equilibrar entre autoridad y responsabilidad. (Fayol citado en Nava, 1994:36)

Recordando que la autoridad es la acción de mando y el sinónimo de liderazgo o la capacidad de una persona para dar órdenes. Es decir hay que investirse de la autoridad y de la responsabilidad necesaria para un buen ejercicio de la administración; mientras que la responsabilidad es la obligación de dar cuentas de sus actos, de abajo hacia arriba. Tomando en cuenta dos elementos: autoridad moral y autoridad legal.

3.1.6.4.3. Principio de autoridad de mando

Significa que no se puede ni se debe colocar a un trabajador, en situaciones de recibir órdenes de más de un jefe o superior jerárquico.

Cuando a un subordinado son varios los jefes que le ordena, puede resultar que cada una de las órdenes sean diferentes y hasta contradictorias. Este hecho, provoca desorientación y desaliento, determinando a veces que quién recibe varias órdenes, termine por no hacer nada. Todo trabajador tiene un solo jefe o debe a un jefe y nada más. (Fayol citado en Nava, 1994:38)

3.1.6.4.4. Principios de eficiencia

Se refiere a una relación entre los esfuerzos o insumos empleados en relación a los resultados de manera tal, que el costo sea mínimo en tiempo previsto, o sea la eficiencia se refiere al cómo (buen uso de recursos). (Fayol citado en Nava, 1994:39)

3.1.6.4.5. Principio de la amplitud de mando

Es el límite de control, mediante el cual se trata de establecer el número de trabajadores que un gerente puede gerenciar, coordinar y controlar con efectividad. (Fayol citado en Nava, 1994:40)

3.1.6.6. Gestión de personal

Consiste en crear un ambiente favorable hacia la participación activa y eficiente de los trabajadores en el proceso de formación de valores.

- Las principales técnicas en la gestión del personal son: (Hernández, 2002:286).
- **Análisis del puesto;** consiste en determinar el número de personas que se requieren, así como las habilidades tanto profesionales como técnicas a corto, mediano y largo plazo. Esta función está relacionada con los planes de crecimiento y desarrollo estratégico. Muchas organizaciones utilizan plantillas de reemplazo también conocidos como organigramas de sustituciones, para que, en caso de surgir una vacante, pueden recurrir al recurso humano en formación o en espera de ascenso.
- **Selección del personal;** es el proceso mediante el cual se evalúan capacidades, experiencias y habilidades de un candidato, en relación con un puesto vacante, para elegir el más apto. A la vez la selección permite la depuración y la jerarquización a los candidatos a partir de los mejores candidatos, por medio de un análisis de los documentos que se les solicitan, como son: solicitud de empleo, cartas de recomendación, para luego la segunda fase que consiste en una entrevista denominada preliminar que permite quedar con un número reducido de personas a las que se les aplican pruebas preselectivas técnicas, y para luego los exámenes médicos como una última instancia. **Administración salarial;**

Los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales que se deben alcanzar. Por esta razón, los procesos de ofrecer compensaciones ocupan lugar destacado entre los principales procesos de gestión de personas en las organizaciones.

Las personas están motivadas de manera exclusiva por incentivos salariales, financieros y materiales, la remuneración obedece a estándares rígidos e inmutables, esta remuneración se basa en el tiempo y no en el desempeño, y hace énfasis en el pasado del empleado y en valores fijos y estáticos. (Hernández 2002:288).

- **Bienestar social**; Los benéficos son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. Los beneficios y servicios sociales incluyen variedad de comodidades y ventajas ofrecidas por la organización, como asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiaria, transporte, pago de tiempo no laborado, hasta el pago de todos los gastos.

3.1.6.7. Calidad y gestión

Desde la perspectiva, la comunidad condiciona a la competencia y a la excelencia pues dependiendo del tipo de calidad buscada, la competencia y las metas de excelencia que se pretende alcanzar adoptarán distintas formas.

La competencia implica la existencia de un mercado donde los productos ofrecidos se rigen por la ley de la oferta y la demanda, que es la que finalmente determina quién, dentro del mercado, triunfa. (Arana, 1998:14)

En el caso de la gestión escolar, la excelencia educativa, una vez lograda la equidad y la igualdad en las instituciones, se concreta en una evaluación continua y permanente, que les obliga a renovar sus proyectos. Se supone que las condiciones en que operan tanto las instituciones, como las sociedades en las que se inscriben, están sometidas a un proceso de cambio continuo. Así, la excelencia educativa tendría que ver con la disposición al cambio como resultado de una evaluación continua y permanente.

3.1.6.8. Gestión participativa

“En la actualidad, mientras la tercera ola de cambio empieza a romper contra esta fortaleza de poder directivo, empieza también a aparecer las primeras grietas en el sistema de poder. En una nación tras otra van surgiendo demandas de participación en la dirección, de una toma de decisiones compartida, de un control por parte de los obreros, los consumidores y los ciudadanos y de la creación de una demanda participativa” (Toffler 2001, 78-79)

“Un modelo de gestión se puede definir como una construcción teórico-formal que, fundamentada científica e ideológicamente, interpreta, diseña y ajusta la realidad de la gestión educativa a una necesidad histórica y a un contexto concreto” (Callisaya, 2005:58.)

No solo en el país se promueve la participación; en algunos países está bastante consolidado y en otros en plena transición. Es el ideal máspreciado de este tiempo. La tendencia actual es perfeccionar y profundizar los mecanismos de **participación y avanzar**, de la democracia representativa vigente hasta hoy a una democracia participativa.

Las direcciones de las instituciones educativas, hasta no hace mucho tiempo, se caracterizaba por el autoritarismo; lo cual dejaba muy reducido espacio, por no decir ninguno, para la participación. Esto refleja claramente en los organigramas que definen la estructura jerárquica; en la cúspide está el director, en cuyas manos se encuentran las decisiones que se imparten a los dependientes para su fiel cumplimiento. Por ejemplo, el último lugar le corresponde al alumnado, sin derecho a participar en las decisiones, a quienes solo les toca sufrir pasivamente las influencias positivas o negativas de las autoridades y docentes.

Afortunadamente, la tendencia actual en la gestión de instituciones educativas es diferente, se van creando espacios de participación y de vida democrática. Ampliar y profundizarlos es función de la dirección. La pedagogía postmoderna se interesa por ver cómo se negocia las ideologías inherentes a distintas narrativas, como se construye el conocimiento, como se inscribe el poder en y entre grupos diferentes; se concibe la escuela como lugar de interpretación, de negociación y de resistencia, en el que se lucha por establecer la democracia, la pedagogía adquiere compromisos y se une a los aspectos más progresivos de la modernidad.

3.1.7. Organización de gerencia educativa

3.1.7.1. Organización

En el texto *gestión y administración educativa* de Gonzalo Callisaya, indica “La organización es, el proceso de determinar y establecer la estructura. Al igual que la función de planificar, la de organizar es preparación consciente para la acción venidera, pero dando énfasis a la interrelación de funciones prácticas y recursos necesarios, en un patrón sistemático y practicable...” FF.AA. de EE.UU. (1996:178).

“La organización es una función secuencial de la planificación que se refiere a la combinación óptima de un conjunto de actividades estratégicas, operativas, administrativas, en correlación con las potencialidades de los actores de la comunidad educativa y los recursos técnicos que se requieren para la consecución de los objetivos, esto involucra el tipo de estructura organizativa de la empresa educativa, el sistema de comunicación imperante, la cultura organizacional y la relación de esta con la cultura del entorno”. (Gairin, 1996:25).

De manera explícita o implícita, todas las organizaciones persiguen metas que orientan su acción y que permiten dar coherencia a sus actividades. Cuando se habla de metas, valores, objetivos, finalidades o propósitos, dejando a un lado las diferencias conceptuales semánticas, se define los alcances que la organización quiere conseguir y al mismo tiempo se describe que es importante para ella y el sentido que tienen determinadas opciones.

Por tanto, se toma en cuenta los nuevos desafíos que plantea el modelo autónomo y los nuevos condicionamientos de una sociedad compleja y cambiante, se puede definir a las organizaciones educativas como estructuras complejas dirigidas al cumplimiento de determinadas fines.

3.1.7.2. Tipos de organización

De esta manera, se considera a la organización como una totalidad en la que se interrelaciona una serie de elementos para lograr concretar los objetivos institucionales de la unidad educativa, bajo ciertas normas y reglas que delimitan las responsabilidades y las funciones.

3.1.7.3. La organización lineal.

Para Robbins (Robbins citado en PGE, 2002:134) la organización lineal responde a una relación de orden y subordinación entre el superior y los subalternos, delimitándose claramente la autoridad y las responsabilidades.

Por su parte Paladillo (Paladillo citado en PGE, 2002:181) dice: “la autoridad lineal es aquella que permite que un administrador dirija el trabajo de un subordinado”. Esto quiere decir que se puede identificar una relación de subordinación orientada al desarrollo de los objetivos institucionales, presentándose una cadena de mando que baja desde la cima hasta los niveles inferiores. Es decir que se toman las decisiones en la cima, sin consultar a los demás miembros de la unidad educativa. (Programa Gestión Educativa, 2002:37)

Este tipo organización es la que ha estado funcionando en las unidades educativas del sistema nacional, en el que el directivo asume un rol autoritario y vertical basado en las relaciones de poder. La vigencia de esta organización ha consolidado una cultura organizacional de órdenes y de penalizaciones, la que ha llevado al desarrollo de actividades pedagógicas en forma aislada. Si se recuerdan los estilos de liderazgo que se desarrollan en una institución educativa, se puede hacer una comparación y deducir que la organización lineal se relaciona con el tipo de liderazgo autoritario y manipulador que, como se sabe, no ha permitido el desarrollo institucional en términos de eficiencia y eficacia.

La organización línea staff o de asesoramiento.

La organización línea staff se ha desarrollado en la medida en que las instituciones se han ido haciendo más complejas, esto ha llevado a que surjan niveles de asesoramiento en las organizaciones y se deleguen funciones técnicos-pedagógicas a personal altamente calificado. (Callisaya, 2005:108).

Llamada también Jerarquía lineal y de asesoramiento. El staff es el cuerpo asesor, consultor en todos los aspectos, son los estados mayores (tipo militar) que determinan la adopción de líneas comunes de conducta y la normalización de métodos y medios. (Ramírez, 2005:167).

En otras palabras, el staff se ocupa del perfeccionamiento: ayudando a la dirección o gerencia a mejorar su organización y administración, la mejor utilización de las instalaciones, reducción de gastos, la simplificación de métodos o el uso más productivo de los materiales, y la obtención en un trabajo mejor por parte del personal.

Según Chiavenato (2004:24), los órganos de línea staff pueden ser definidos sobre la base de dos criterios:

- Relación con los objetivos de organización
Las actividades de línea están ligadas directamente a los objetivos básicos de la organización o del órgano del cual forman parte, mientras que las actividades de staff lo están indirectamente.
- Tipo de autoridad.
Los órganos de línea tienen autoridad para decidir y ejecutar las actividades principales o vinculadas directamente a los objetivos de la organización (autoridad lineal). Los órganos de staff, por su lado, tienen autoridad de asesoría, de planificación y control de consultoría y recomendación. Al respecto Robbins señala que, en respuesta a la complejidad de las instituciones, “se crean funciones de autoridad staff para apoyar, ayudar, aconsejar y por lo general, reducir algo de sobrecarga que ellos tienen”

En el nuevo modelo de organización que plantea la Reforma Educativa aparece en el nivel de núcleo la línea staff bajo la responsabilidad del asesor pedagógico, que tiene como misión proporcionar la ayuda y el asesoramiento pedagógico en la

transformación curricular. Dando lugar a un equipo pedagógico que pueda ayudar a innovar y transformar las prácticas escolares significa buscar constantemente las ocasiones y los espacios para reflexionar con los profesores en torno a las experiencias educativas. El objetivo de estas reflexiones es intercambiar experiencias, construir en equipo y poner en marcha el proyecto curricular con la participación de todos los docentes.

3.1.7.4. Instrumentos de organización

La estructura organizativa del centro educativo, se debe entender cómo los diferentes órganos e instancias de la organización escolar se interrelacionan, desarrollando determinadas funciones, estableciendo los niveles de participación. La práctica de la organización busca el desarrollo eficiente, armónico, como los organigramas, manuales, reglamentos, flujo grama de procedimiento. (Callisaya, 2005:114).

Toda institución debe definir su organización formal, es decir, planificar su estructura, definir las responsabilidades de cada funcionario y establecer los niveles de autoridad. Para esto se pueden aplicar una serie de instrumentos, como el flujo grama, los formularios de descripción de puestos, los organigramas, los manuales de funciones, el reglamento interno de convivencia y el convenio de responsabilidades compartidas.

3.1.7.4.1. Organigrama

Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura orgánica de una entidad. Son cuadros sintéticos que indican los aspectos más importantes de la estructura de una organización, precisando las líneas y los niveles de autoridad. (Calero, 1999:151).

El organigrama es una manera de gráficas de expresar la estructura organizativa de la escuela y la ubicación de los miembros de la comunidad educativa. En él se señalan los niveles de autoridad, coordinación, asesoría y apoyo. Estos gráficos reflejan el aspecto formal de la institución y el conjunto de elementos e interrelaciones que la conforman. (Callisaya, 2005:115)

Los organigramas no son otra cosa que la presentación gráfica de la estructura organizativa, que permiten entender más fácilmente el sistema organizativo y sus interrelaciones, ofrecen una visión inmediata y resumida de la forma en que se articula la estructura de una organización, su objetivo es el de suministrar un cuadro que ponga en evidencia. (Nava, 1994:223).

En el Programa de Gestión Educativa del Ministerio de Educación, también nos ayuda a entender un Organigrama: Constituye una forma diagramada que muestra las principales funciones y sus respectivas relaciones con los canales de autoridad formal y la autoridad relativa de cada uno de los miembros de la Unidad Educativa. Como se puede entender un medio para describir en términos gráficos las funciones y los puestos de los miembros de la comunidad educativa: directivos, docentes, alumnos, padres de familia, ex alumnos, personal de servicio y administrativo.

Todos ellos tienen necesidad de conocer su papel dentro de la unidad educativa. Con este conocimiento tendrán mejor oportunidad de involucrarse con las organizaciones y de trabajar participativamente para lograr los objetivos de la organización. Por último un organigrama debe guardar coherencia con los objetivos del centro educativo y ser de fácil comprensión para todos los miembros de la comunidad educativa.

- Técnicas para construir el organigrama: en el proceso de elaboración del organigrama debe tenerse en consideración los aspectos que son necesarios reconocerlos para su correcta utilización.
- Las figuras y las líneas: las figuras se emplean para representar los distintos elementos orgánicos que componen la estructura, (coordinaciones, departamentos, secciones y servicios) y las líneas establecen una conexión entre las figuras del organigrama.

El rectángulo es el símbolo que se utiliza para representar cargos, funciones, unidades y personas. El tamaño de los mismos está en relación directa con el nivel de autoridad que representan. Los de mayor tamaño representan autoridades de mayor jerarquía y los de menor tamaño a los de menor jerarquía. (Nava, 1994:224).

Las líneas es el símbolo que se emplea para indicar relación de autoridad y coordinación que existe entre los miembros de la organización:

- (————) mediante esta línea continua se indica la relación de autoridad, vínculo jerárquico de subordinación de autoridad.
- (.....) mediante esta línea punteada se indica la relación de coordinación, departamentos, secciones, servicios, etc.
- (.) mediante esta línea entrecortada por espacios se indica la relación de asesoría entre una unidad subordinada.
- (-----) mediante esta línea de separación se indica las relaciones de apoyo, ayuda o asistencia técnica que una determinada unidad encargada presta a una unidad inferior.
- (/-/-/-/-/-/)/ mediante esta línea se indica las relaciones deliberativas.

Es imposible diseñar el organigrama ideal para todas las unidades educativas. Cada organigrama debe estructurarse de acuerdo al tamaño y complejidad de la institución.

3.1.7.4.2. Tipos de organigrama

- Organigrama vertical: Llamado también descendentes son los más tradicionales y muestran a los niveles jerárquicos en líneas que indican la comunicación de autoridad de arriba hacia abajo y la responsabilidad de abajo hacia arriba. (Ver ANEXO)
- Organigrama horizontal: Parte de izquierda a derecha los niveles jerárquicos, la relación y la independencia entre puestos y personas del mismo nivel, hay intercambio de información. (Ver ANEXO)
- Organigrama circular: Contiene aros en los que van los niveles jerárquicos. El arco central corresponde a la autoridad máxima a cuyo alrededor se trazan los arcos concéntricos ligados con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad. (Ver ANEXO)

3.1.7.4.3. Manual de funciones

El manual de funciones es un documento que registra la descripción de las funciones de cada puesto y señala las labores que deben realizar los miembros de la comunidad educativa para facilitar el trabajo en la institución. En su elaboración debe tomarse en cuenta el principio de descentralización y la visión institucional para cumplir funciones básicas como: (Programa Gestión Educativa, 2011)

- Función administrativa: creación y aumento de bienes y servicios
- Función académica: adecuación e implementación del aspecto curricular; planes, programas, proyectos, etc....
- Servicios, comprende las actividades sociales y culturales.

Una unidad educativa debe contar con un manual de funciones porque éste permite determinar las responsabilidades de cada miembro de la estructura

organizacional, caracterizando sus responsabilidades y atribuciones. Las principales actividades para organizar un manual de funciones son: (Programa Gestión Educativa, 2011)

- a. Tomar en cuenta las políticas y objetivos de la institución para jerarquizar las actividades.
- b. Agrupar las actividades por el alcance, la responsabilidad y la afinidad
- c. Distribuir las actividades agrupadas, usando el personal disponible.

Tomando en cuenta el texto Programa Gestión Educativa, del Ministerio de Educación, gestión (2001) sugiere tomar en cuenta la siguiente estructura organizativa de la Unidad Educativa:

- Directores.
- Consejo Académico.
- Docentes.
- Equipos de gestión.
- Estudiantes.
- Secretaria.
- Asistente administrativo.
- Personal Staff.

Por último; el manual de funciones debe describirse de acuerdo a los cuadros y niveles que se representan en el organigrama. No debe haber funciones para estamentos que no se encuentran en el organigrama o cuadros del organigrama cuyas funciones no están descritas en el manual.

3.1.7.4.4. Ejecución del organigrama y el manual de funciones

En la práctica, el organigrama y el manual de funciones no recibe la debida importancia como instrumentos que ayuden a optimizar recursos dentro de la institución educativa. La no aplicabilidad se deba que estos instrumentos son elaborados solo por el director y en otros casos por algunos profesores; por lo tanto, el resto de la comunidad no se siente comprometido en su ejecución y simplemente quedan como requisitos exigidos por la autoridad superior. El organigrama y el manuales de funciones son instrumentos susceptibles de cambio que se van construyendo a medida que se va transformado la organización. (Callisaya, 2005:111)

Para superar estas deficiencias se sugiere:

- La elaboración del organigrama y del manual de funciones con la participación de toda la Unidad Educativa, de manera que todos los integrantes se sientan comprometidos en su implementación.
- La revisión permanente del manual de funciones para su adecuación constante de las posibles necesidades que surjan en la unidad educativa.
- La evaluación del organigrama y del manual de funciones al finalizar la gestión educativa, para detectar los aciertos y falencias que se encontraron en su aplicación, lo que permitirá mejorar en la próxima gestión.
- La revisión y consulta del reglamento para el funcionamiento de Unidades Educativas. (Ver ANEXO).

3.1.7.4.5. Reglamentos

Es un documento orientador que contiene las obligaciones, los deberes y derechos de los miembros que integran la Institución Educativa, así como los equipos y/o comisiones de trabajo.

Callisaya en su texto “Gestión y Administración Educativa” indica que el reglamento interno es “un instrumento de gestión educativa, que norma los aspectos pedagógicos administrativos y económicos de una institución educativa” (2005:118).

El reglamento interno de la convivencia es un instrumento de apoyo que regula la organización y el funcionamiento de la Unidad Educativa. “Es un documento propio que describe la organización y las funciones de cada uno de los departamentos, equipos y comisiones, para el mejor desenvolvimiento de todos los recursos humanos de la Unidad educativa de acuerdo a sus funciones y responsabilidades” (Gutiérrez, 2005:48).

Se puede percibir que es un instrumento que norma la política educativa que contiene aspectos generales vinculados a la administración, organización y actividades pedagógicas. Asimismo, norman los deberes y derechos del personal que trabaja en la unidad educativa, de los educandos y padres de familia. (Ver ANEXO).

3.1.7.4.6. Flujograma de procedimiento

Los flujo gramas son gráficos de recorrido que se utilizan en los manuales de procedimientos para representar en forma gráfica o objetiva los pasos de un trámite o procedimiento.

3.1.7.4.7. Organización humana

El texto de “Administración Educativa” (Calero, 1999:130). Indica: “desde el punto de vista humano debe haber selección de personal en función de las necesidades de la organización. No todas las personas tienen iguales conocimientos (no

obstante a tener la misma escolaridad), hábitos, habilidades, destrezas, aptitudes, etc... para dar igual rendimiento funcional” Debe buscarse el hombre para el puesto de trabajo y no al revés. Atendiendo los intereses de la organización, debe desecharse toda recomendación o intromisión sobre el particular.

“Los recursos humanos es uno de los elementos más importantes en una institución educativa, porque son el motor fundamental que hace posible la creación, funcionamiento de cualquier tipo de organización o institución. Por lo tanto, la gestión de recursos humanos se refiere a la capacidad del director de lograr la permanencia del personal seleccionado y lograr éste una respuesta positiva frente a la institución de la que forma parte en procura de la eficiencia en el desempeño de los deberes y atribuciones asignados al cargo” (Gutiérrez. 2005:132).

Los recursos humanos se hallan constituidos por todo el personal que trabaja en un establecimiento educativo, es necesario contar con recursos humanos capacitados e idóneo para cada puesto de trabajo. En este sentido, la gestión de recursos humanos en la administración educativa es de vital importancia, porque depende del proceso de selección y la profesionalidad que tenga la autoridad o director, entonces será una gestión de calidad puesto que los seleccionados para cada puesto aportarán con sus capacidades al logro de los objetivos previstos por y para la institución educativa.

3.1.7.4.8. Organización material de la institución educativa.

“La organización material del centro educativo se entiende como conjunto de medios que deben disponerse para posibilitar un servicio adecuado. Denota orden, aseo, arreglo, buena disposición en el propósito de facilitar la labor docente. El edificio escolar, incluyendo los alrededores del local debe ser, ante todo,

instrumento educacional y no simple edificio para proteger niños y maestros de las inclemencias del tiempo” (Calero, 1999:138).

“La administración y gestión de recursos materiales se refiere a la conservación, mantenimiento, reposición e incremento de espacio, equipamiento, mobiliario, material didáctico, etc. Que es imprescindible para el trabajo pedagógico y administrativo y para la implementación de planes y proyectos educativos” (Gutiérrez. 2005:139).

Como se puede observar: que la organización material se refiere a la planta física que está constituida por los bienes inmuebles, los bienes muebles y el equipamiento escolar. En las unidades educativas, los directores son los responsables de la conservación, mantenimiento, reposición o incremento de los recursos materiales.

3.1.7.4.9. Organización de los documentos administrativos

La oficina de la dirección no es un fin, sino un medio, debe estar organizada de tal modo que facilite una labor eficiente, al mismo tiempo que ofrezca impresión favorable a primera vista.

Es necesario que existan documentos que impliquen el desarrollo y puesta en marcha de instrumentos que aseguren dicha constatación. Debe cuidarse con todo esmero el archivo y respetar su integridad desde que forma parte del patrimonio pedagógico del plantel. Estos documentos y expedientes esenciales que deben ser elaborados, tramitados y expedidos por la oficina del director son:

DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS
• Documentos jurídicos: ley de la Reforma Educativa y legislación educativa vigente. • Manual de funciones. • Reglamento de faltas y sanciones. • Reglamentos de convivencia. • Registro de asistencia del personal docente, administrativo y servicios. • Registro de permisos otorgados. • Registro de licencias solicitadas. • Registro de seguimiento para el personal de Carrera docente y administrativa. • Registro de certificados y constancias expedidas. • Registro de memorandums (recibidos y remitidos). • Registro de oficios y circulares (recibidos y remitidos). • Registro de informes periódicos y ocasionales. • Registro de partes estadísticos. • Registro de inventarios valorados. • Registro de utilización de medios auxiliares. • Libro de actas de visitas de supervisión. • Libros de actas de organización de la junta escolar • Memoria anual.
DOCUMENTOS PERSONAL DOCENTE

• File del personal docente y administrativo y de servicio. • Control del diseño y desarrollo curricular. • Registro de asistencia diaria. • Registro de faltas y atrasos. • Distribución de tiempo (horarios). • Estadística de los estudiantes y rendimiento escolar. • Registro de distensiones y méritos recibidos por los docentes. • Registro de informes diversos. • Registro de proceso disciplinarios. • Registro de salida de observación y experiencias de campo.
DOCUMENTOS DE LOS ESTUDIANTES
• Historial académico. • Ficha de desarrollo del proceso de aprendizaje. • Registro diario de asistencia. • Registro de evaluación permanente (aprovechamiento y conducta). • Ficha antropométrica. • Ficha médica. • Carpeta personal. • Otros propios de la institución
DOCUMENTOS DE LOS PADRES DE FAMILIA
• Nómina de padres, madres y apoderados. • Informes periódicos acerca del progreso de sus hijos. • Registro de citaciones. • Registro de participación en trabajos de desarrollo de la comunidad educativa.

En las empresas educativas el área institucional se sujeta a una serie de actividades y técnicas que puede ser (Programa Gestión Educativa, 2011,23).

- Cumplimiento de las normas.
- Diseño y elaboración de planes institucionales.
- Toma de decisiones administrativas.
- Programación Operativa Anual.
- Inscripciones escolares.
- Horario general de las actividades.
- Reuniones y consejos administrativos.
- Instrumentos y disposiciones administrativas.
- Documentación administrativa.
- Organización y administración personal.
- Dirección y orientación del desarrollo curricular.
- Mecanismos de control y supervisión.
- Mecanismos de seguimiento y evaluación al desarrollo curricular del aula.
- Mecanismos de coordinación y comunicación.
- Relaciones humanas y públicas.
- Informes de labores, estadísticas escolares.
- Seguimiento y evaluación Institucional.

3.1.7.4.10. Documentos

Es así que se comenzará definiendo lo que es un documento en general, para lo cual de una forma genérica (Azcoaga, 1998, pág. 54) define que un documento es como “información fijada en un soporte”. Esta definición, aunque muy general, incluye los dos elementos constitutivos de cualquier documento: uno interno, la información, el contenido del documento, y el otro, el soporte, el medio por el que se transmite y fija ese contenido.

3.1.7.4.11. Tipos de Documentos

- **Reglamentos.-** En términos generales podemos definir el reglamento como una “disposición administrativa de carácter general y de rango inferior a la Ley”. De la citada definición tres aspectos resultan especialmente relevantes. De un lado, que los reglamentos sean *disposiciones administrativas* significa que se trata de regulaciones jurídicas dictadas por la Administración. De otro lado, el *carácter general* de los reglamentos deriva de su consideración como norma jurídica que ha de ser respetada por sus destinatarios al integrarse en el ordenamiento jurídico. Y, por último, es necesario incidir en su *rango infralegal*, es decir, los reglamentos se encuentran subordinados a la Ley.
- **Memorándums.-** Es una palabra latina que significa “cosa que debe recordarse”. El concepto tiene varias definiciones y usos, según admite la Real Academia Española (RAE).

Un memorándum es, en su aceptación básica, un informe donde se expone algo que debe ser tenido en cuenta para un determinado asunto o acción. También puede ser un cuaderno o anotador donde se apuntan las cosas que un individuo debe recordar.

En el mundo diplomático, un memorándum es una comunicación menos solemne que la memoria y que la nota, donde se recapitulan hechos y razones que deben ser tenidas en cuenta en los asuntos más importantes. Generalmente, los memorándum diplomáticos no se encuentran firmados.

Por último, la RAE también aclara que un memorándum puede referirse a una nota que se envía por mano a una persona dentro de una misma institución u oficina, o incluso a un resguardo bancario.

Aunque la palabra correcta es memorándum, en la actualidad suele cambiarse por memorando, una derivación del plural del vocablo original (memoranda).

Por otra parte, el término memorándum es usado muchas veces como sinónimo de oficio. Se trata de un documento o comunicación escrita de carácter oficial o protocolario que utilizan las autoridades. Su función es relacionar a los órganos administrativos de mayor jerarquía.

Un oficio de este tipo se utiliza para comunicar disposiciones, consultas, órdenes e informes. También cumple funciones de invitación, de felicitación, de colaboración y de agradecimiento, entre otras. El oficio cuenta con varias partes ya estipuladas, como el membrete, la numeración, el asunto, la referencia y el cuerpo. (Azcoaga, 1998, pág. 21)

- **Actas.-** Un acta es una certificación o testimonio escrito en la cual se da cuenta de lo sucedido, tratado o pactado en oportunidad de cualquier circunstancia que lo amerite como ser la reunión de un consorcio, la elección de una persona para un cargo que puede ser público o privado, la reunión del directorio de una empresa u organización, la constancia de un nacimiento o cualquier otro hecho que requiera o exija de la correspondiente certificación legal de algo como ocurrido por la importancia y porque en el futuro, de mediar la necesidad, puede servir como prueba en un juicio.

Así y tal como sucede con otros documentos públicos, el acta deberá contar con una serie de datos que serán determinantes a la hora de evaluar su validez, en tanto y generalmente, la misma está labrada por un profesional que se conoce como escribano y que como tal está facultado para proceder en la confección de la misma.

Entre los datos que sí o sí deberán quedar asentados en este documento se cuentan: fecha, hora, una brevísima introducción acerca del motivo del labra de la mencionada, luego, en lo que se denomina como cuerpo, el escribano hará un detalle pormenorizado de lo que sucedió en el acto o reunión en cuestión y que motivaron la celebración de la pertinente acta. Esto entre los datos más básicos que deberán figurar y en el caso por ejemplo de tratarse de una reunión de consorcio, como bien comentábamos más arriba, que puede ser una de las motivaciones de la creación de este tipo de documento, se deberá asentar la nómina de los participantes de la misma, una síntesis de los debates en el caso que hayan incurrido en los mismos, asimismo como las conclusiones a las cuales se llegó y si a las mismas se arribó luego de una votación, también dar cuenta de cómo fue el resultado de esta.

Para darle un corte final a la misma, normalmente, se utiliza un párrafo de estilo en el cual se indica la hora en la cual el acto que se llevó a cabo llega a su fin y acotando que al pie se asentarán las firmas de aquellos que estuvieron presentes en el acto y que prestaron plena conformidad al mismo.

Las actas suelen luego ser transcritas en libros especialmente preparados y diseñados para tal menester, con hojas renglonadas y enumeradas correlativamente. (Azcoaga, 1998, pág. 30)

3.1.7.4.12. Funciones y características de los documentos Funciones

Son dos las funciones primordiales que cumplen los documentos administrativos:

- Función de constancia. El documento asegura la pervivencia de las actuaciones administrativas al constituirse en su soporte material. Se

garantiza así la conservación de los actos y la posibilidad de demostrar su existencia, sus efectos y sus posibles errores o vicios, así como el derecho de los ciudadanos a acceder a los mismos.

- Función de comunicación. Los documentos administrativos sirven como medio de comunicación de los actos de la Administración. Dicha comunicación es tanto interna - entre las unidades que componen la organización administrativa - como externa - de la Administración con los ciudadanos y con otras organizaciones.

Características

Se pueden apreciar una serie de características que determinan el que un documento pueda ser calificado como documento administrativo.

- Producen efectos: No cabe calificar de documento administrativo a aquellos documentos que no están destinados a la producción de efecto alguno como son, por ejemplo, los resúmenes, extractos... Los documentos administrativos siempre producen efectos frente a terceros o en la propia organización administrativa.
- Son emitidos por un órgano administrativo: El emisor de un documento administrativo - aquél que lo produce - es siempre uno de los órganos que integran la organización de una Administración Pública.
- Un documento es válido cuando su emisión cumple con una serie de requisitos formales y sustantivos, exigidos por las normas que regulan la actividad administrativa.

3.1.8. Institutos Técnicos y Tecnológicos

3.1.8.1. Educación Tecnológica

3.1.8.1.1. Definición

La tecnología es una actividad social centrada en el saber hacer que, mediante el uso racional, organizado, planificado y creativo de los recursos materiales y la información propios de un grupo humano, en una cierta época, brinda respuesta a las necesidades y a las demandas sociales en lo que respecta a la producción, distribución y uso de bienes, procesos y servicios. La tecnología nace de necesidades, responde a demandas e implica el planteo y solución de problemas concretos, ya sea de las personas, empresas, instituciones o el conjunto de la sociedad. (Dirección Departamental de Educación Técnica y Tecnológica, 2011)

3.1.8.1.2. Objetivos de la educación tecnológica

La Unesco enseña que las orientaciones de la educación tecnológica varían mucho en distintos países, pudiendo clasificarse en dos grandes grupos: adquisición de destrezas prácticas y mejor comprensión del fenómeno tecnológico. En todos los casos la complejidad está graduada de acuerdo al nivel escolar. En general, las orientaciones rara vez se presentan puras, mezclándose en grado variable en los distintos países y niveles educativos. (Unesco, 2011)

3.1.8.1.3. Adquisición de destrezas prácticas

La complejidad de cada una de ellas es muy diferente, ya que el trabajo artesanal puede enseñarse desde los primeros años de escolarización, mientras que la

aplicación de ciencias tiene al conocimiento de éstas como requisito previo, generalmente correspondiente a los últimos años de los estudios secundarios.

Las competencias generales: para el buen uso de tecnologías comunes de importancia en la vida cotidiana. (Dirección Departamental de Educación Técnica y Tecnológica, 2011)

- **Artesanales:** de fabricación individual de artefactos de modo casero o en pequeños talleres.
- **Industriales:** capacitación para el trabajo fabril.
- **Diseño de soluciones:** para resolver problemas prácticos.
- **Aplicación de ciencias:** para la resolución de problemas prácticos.

3.1.8.1.4. Comprensión del fenómeno tecnológico

- **Tecnologías críticas:** principales tecnologías usadas para satisfacer las necesidades básicas, a partir de lo cual se solucionan los problemas del entorno empleando los diferentes saberes y apropiándose de los instrumentos necesarios.
- **Ciencia, tecnología y sociedad:** comprensión de las actividades científicas y sociales de las actividades tecnológicas, a las que algunas agregan los efectos ambientales. (Dirección Departamental de Educación Técnica y Tecnológica, 2011)

3.1.8.1.5. Análisis de productos

Se recomiendan los siguientes tipos de análisis con sus respectivas preguntas: (Dirección Departamental de Educación Técnica y Tecnológica, 2011)

- **Morfológico:** ¿Qué forma tiene? (pueden incluirse: medidas, peso, volumen, colores)
- **Funcional:** ¿Para qué sirve? (función principal y funciones secundarias)
- **De Funcionamiento:** ¿Cómo funciona? ¿Cómo se usa?
- **Estructural funcional:** ¿Cuáles son sus partes y cómo se relacionan?
- **Tecnológico:** ¿Cómo está hecho y de qué materiales?
- **Económico:** ¿Qué valor tiene? (pueden incluirse distintos costos: de producción, de venta, etc.)
- **Comparativo:** ¿En qué se diferencia de otros objetos tecnológicos que lo pueden reemplazar?
- **Relacional:** ¿Cómo está relacionado con su entorno?
- **Reconstrucción del surgimiento y la evolución histórica del producto:** ¿Cómo se originó y cuál ha sido su proceso y evolución histórica?
- **Ambiental:** ¿Contamina?

3.1.8.1.6. Comprende las siguientes áreas

- Conocimiento básico de Dibujo técnico.
- Conocimiento básico de Estructuras.
- Conocimiento básico de Materiales (madera, metal, plástico, materiales de construcción)
- Conocimiento básico de Mecánica.
- Conocimiento básico de Electricidad.
- Conocimiento básico de Electrónica.
- Conocimiento básico de Informática.
- Conocimiento básico de Neumática e Hidráulica.
- Conocimiento básico de Robótica y Automática. (Dirección Departamental de Educación Técnica y Tecnológica, 2011)

3.1.8.2. Educación Técnica

3.1.8.2.1. Definición

La educación técnica es una modalidad especializada de la educación medio y superior. (Dirección Departamental de Educación Técnica y Tecnológica, 2011)

3.1.8.2.2. Objetivos de la educación tecnológica

- Proporcionar formación en habilidades prácticas que preparen al educando para integrarse competitivamente al mercado. (Dirección Departamental de Educación Técnica y Tecnológica, 2011)

Se imparte sobre todo en la secundaria en la modalidad bachiller técnico y en las universidades en los niveles de técnico medio y superior.

3.1.8.2.3. Niveles de la Educación Técnica

La Educación Técnica comprende los siguientes niveles: (Dirección Departamental de Educación Técnica y Tecnológica, 2011)

- Prevocacional
- Vocacional
- Técnico de nivel Medio
- Técnico Superior
- Profesional Técnico Superior

3.1.8.2.4. Organización de la educación

La Educación Técnica en Bolivia está bastante desorganizada y ha funcionado de manera muy anárquica, pues todos los ministerios con alguna relación con obreros, ofrecían cursos, cursillos, o capacitación laboral. Según la autora Nelly Fernández, hasta 1991 la oferta en este campo era, fundamentalmente, del Ministerio de Educación, pero también ofertaban el Ministerio de Trabajo, el de Salud, el de Asuntos Campesinos y el de Industria y Comercio.

Sin embargo, afirma la misma autora, que la formación más consistente en el sentido de los años de estudio y horas de trabajo era la que ofrecía el Ministerio de Educación, con estudios de nivel vocacional, técnico medio, y técnico superior. La universidad ofrece también estos dos últimos niveles, más la licenciatura. (Fernández citado en Dirección Departamental de Educación Técnica y Tecnológica, 2011)

La Educación Técnica en Bolivia se diversifica de acuerdo con el área urbana y la rural ofertando:

- Educación Técnica Agropecuaria
- Educación Técnica Urbana (Industrial y Comercial)

3.1.9. Dirección General de Educación Superior Técnica, Tecnológica

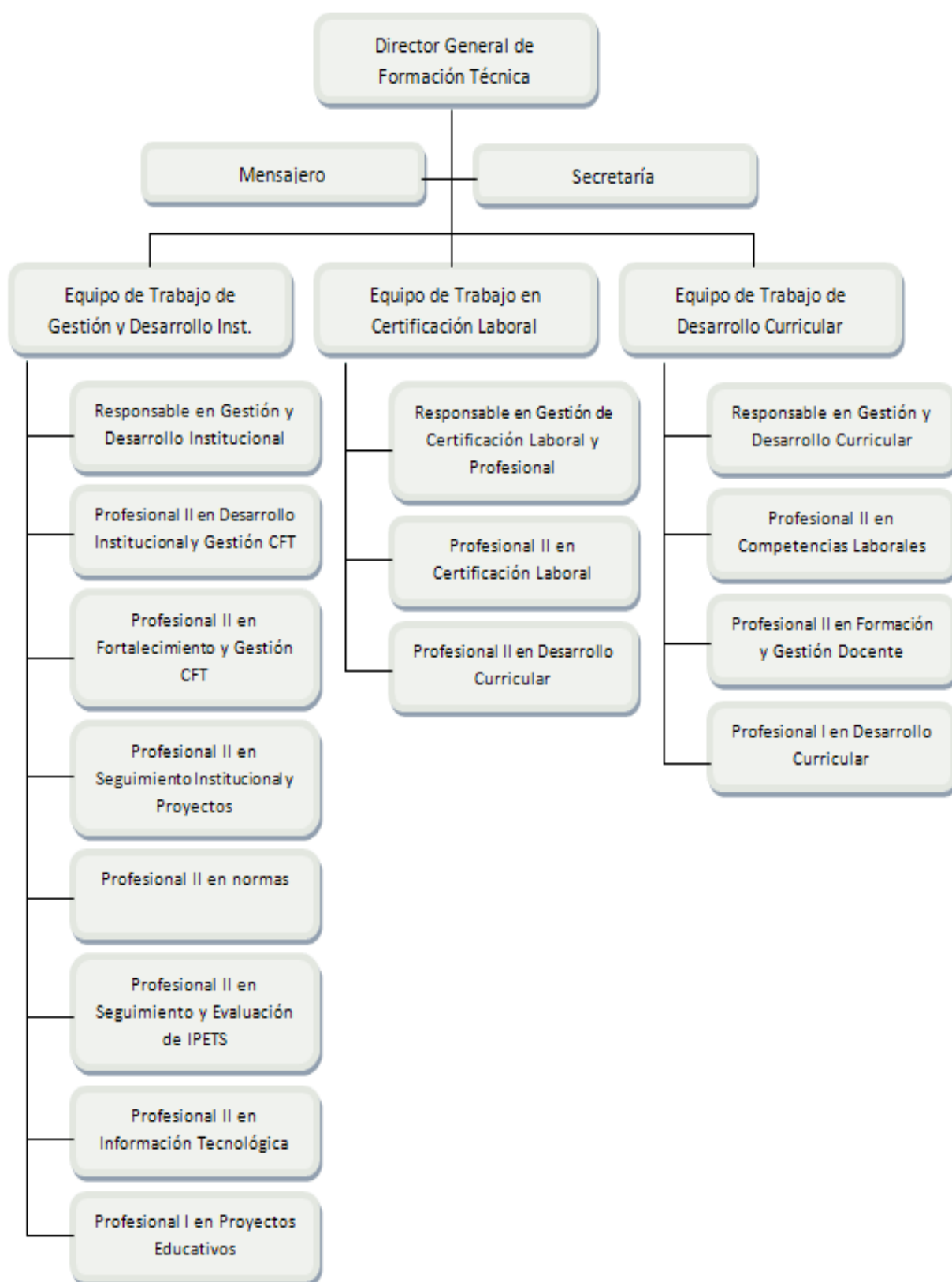
La situación actual en la que vive nuestro país conlleva grandes desafíos y la necesidad de realizar diálogos y debates con los diferentes actores de la sociedad sobre mecanismos, estrategias y políticas que encaren las grandes transformaciones del Sistema Educativo Nacional, que respondan a los desafíos para construir una sociedad con justicia social, equidad de oportunidades y sin exclusiones de ninguna índole.

3.1.9.1. El DGESTTLA

La Dirección General de Educación Superior Técnica, Tecnológica, (DGESTT) es el órgano del Ministerio de Educación que regula el Sistema Educativo Técnico Nacional, conformado por instituciones de Formación Profesional Técnica y Tecnológica de carácter público, privado y mixto en las distintas áreas que agrupa la formación técnica.

Su responsabilidad es diseñar, implementar, regular, controlar y gestionar aquellas estrategias, políticas, planes, proyectos educativos, actividades, normas y reglamentos que se relacionan directamente con la educación técnica tecnológica del país.

Dirección General de Educación Superior Técnica y Tecnológica



3.1.9.2. Políticas de formación técnica

Las políticas de educación de la Dirección General de Educación Superior Técnica y Tecnológica se estructuran en base al Plan Nacional de Desarrollo "Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática" que pregona una educación descolonizadora, comunitaria productiva, intra-intercultural, inclusiva, científica y transformadora, basada en los saberes y tecnologías ancestrales.

Así mismo, responde a las grandes expectativas locales, regionales y de todo el territorio nacional, para llevar adelante una educación basada en los conocimientos tecnológicos ancestrales.

En ese sentido, son 5 los lineamientos políticos de la Educación Técnica:

- **Educación para la Producción**, con institutos productivos como instrumentos de desarrollo social donde los estudiantes apliquen el modelo pedagógico ancestral de "aprender haciendo";
- **Educación para la Innovación Tecnológica**, con institutos desarrollando ciencia y tecnología, la combinación de la teoría y la práctica con el uso intensivo de laboratorios de Pruebas Experimentales;
- **Educación para el Desarrollo**, donde los profesionales puedan transmitir sus conocimientos a las sociedades, y éstas, tengan la capacidad de desarrollarse a través de las gestiones económicas y políticas, sobre el cuidado y la propiedad de los recursos naturales;
- **Educación para la Permanencia de los involucrados**, donde los nuevos profesionales, luego de haberse titulado, permanezcan o regresen a sus regiones de origen para mejorar la calidad de vida de sus sociedades y
- **Educación para la Vida o para Vivir Bien**, que precisamente es mejorar la calidad de vida, para vivir dignamente.

3.1.9.3. Funciones del DGESTTLA

- Preparar las bases técnicas y operativas de la formación técnica superior y artística
- Dirigir, planificar, organizar y supervisar las actividades técnicas y operativas de la Dirección.
- Proponer políticas públicas para el adecuado funcionamiento de la formación técnica superior y artística de Bolivia.
- Diseñar un plan estratégico de la formación técnica que le permita al sector ganar pertinencia y calidad en el proceso educativo.
- Promover la articulación estratégica del sector productivo y laboral con el sector educativo técnico.
- Formular normas y procedimientos para la apertura y funcionamiento de las instituciones públicas, privadas y mixtas de formación técnica, capacitación y otras de servicios educativo técnico en Bolivia.
- Actualizar permanentemente el registro de funcionamiento de las instituciones públicas y privadas del sistema nacional y de sus informes académicos.
- Supervisar el diseño de estrategias y proyectos de desarrollo curricular, para la formación técnica superior y artística que corresponda a las potencialidades productivas, al desarrollo del conocimiento, requerimiento socio – económico y desarrollo tecnológico de las regiones, la correcta aplicación de la normativa del sector.
- Coordinar con los Servicios Departamentales de Educación (SEDUCAS) y/o las nuevas instancias departamentales que conformarán el sistema nacional, la correcta aplicación de la normativa del sector.
- Establecer programas que sistematicen, reconozcan y acrediten los saberes y conocimientos ancestrales, experiencias y oficios adquiridos en la vida cotidiana.

- Supervisar el diseño de estrategias y proyectos de fortalecimiento de los centros de formación técnica, superior y artística, en infraestructura y equipamiento para brindar un servicio de educación productiva tecnológica.
- Gestionar las nuevas instancias de participación sectorial (ME) e institucional donde participa el Estado (Desarrollo Económico, Trabajo, Agricultura, Desarrollo Sostenible etc.) y los sectores productivos y sociales.
- Realizar el seguimiento y supervisión de la gestión interna de los Institutos de Formación Técnica y Tecnológica públicos y privados a nivel nacional.
- Acreditar sobre la base de normas, el funcionamiento legal y académico de los Institutos Técnicos y Tecnológicos Públicos y Privados Nacionales.
- Establecer parámetros de evaluación y certificación de recursos humanos para proteger las técnicas, tecnologías, artes y conocimientos de los pueblos indígenas, originarios y afro bolivianos.
- Informar sobre el desarrollo, evolución y/o transformación de la formación técnica superior y artística en Bolivia.
- Velar por la adecuada aplicación de las normas para la formación y la capacitación de la oferta educativa tanto pública como privada.
- Incorporar el enfoque basado en competencias en toda la oferta formativa de la formación técnica superior y artística.
- Promover la capacitación y actualización de los Docentes de formación técnica superior y artística.
- Elaborar y ejecutar el POA de la unidad organizacional. (Dirección Departamental de Educación Técnica y Tecnológica, 2011)

3.2. Marco Legal

3.2.1. Constitución Política del Estado

CAPÍTULO SEXTO

EDUCACIÓN, INTERCULTURALIDAD Y DERECHOS CULTURALES SECCIÓN I EDUCACIÓN

Artículo 77. I. La educación constituye una función suprema y primera responsabilidad financiera del Estado, que tiene la obligación indeclinable de sostenerla, garantizarla y gestionarla.

II. El Estado y la sociedad tienen tuición plena sobre el sistema educativo, que comprende la educación regular, la alternativa y especial, y la educación superior de formación profesional. El sistema educativo desarrolla sus procesos sobre la base de criterios de armonía y coordinación.

III. El sistema educativo está compuesto por las instituciones educativas fiscales, instituciones educativas privadas y de convenio.

OBJETIVO DE LA EDUCACION

Artículo 80. I. La educación tendrá como objetivo la formación integral de las personas y el fortalecimiento de la conciencia social crítica en la vida y para la vida. La educación estará orientada a la formación individual y colectiva; al desarrollo de competencias, aptitudes y habilidades físicas e intelectuales que vincule la teoría con la práctica productiva; a la conservación y protección del medio ambiente, la biodiversidad y el territorio para el vivir bien. Su regulación y cumplimiento serán establecidos por la ley.

II. La educación contribuirá al fortalecimiento de la unidad e identidad de todas y todos como parte del Estado Plurinacional, así como a la identidad y desarrollo cultural de los miembros de cada nación o pueblo indígena originario campesino, y al entendimiento y enriquecimiento intercultural dentro del Estado.

INSTITUTOS TÉCNICOS, EDUCACIÓN A DISTANCIA Y EDUCACIÓN SUPERIOR

Artículo 90. I. El Estado reconocerá la vigencia de institutos de formación humanística, técnica y tecnológica, en los niveles medio y superior, previo cumplimiento de las condiciones y requisitos establecidos en la ley.

II. El Estado promoverá la formación técnica, tecnológica, productiva, artística y lingüística, a través de institutos técnicos.

III. El Estado, a través del sistema educativo, promoverá la creación y organización de programas educativos a distancia y populares no escolarizados, con el objetivo de elevar el nivel cultural y desarrollar la conciencia plurinacional del pueblo.

SECCIÓN II EDUCACIÓN SUPERIOR

Artículo 91. I. La educación superior desarrolla procesos de formación profesional, de generación y divulgación de conocimientos orientados al desarrollo integral de la sociedad, para lo cual tomará en cuenta los conocimientos universales y los saberes colectivos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos.

II. La educación superior es intracultural, intercultural y plurilingüe, y tiene por misión la formación integral de recursos humanos con alta calificación y

competencia profesional; desarrollar procesos de investigación científica para resolver problemas de la base productiva y de su entorno social; promover políticas de extensión e interacción social para fortalecer la diversidad científica, cultural y lingüística; participar junto a su pueblo en todos los procesos de liberación social, para construir una sociedad con mayor equidad y justicia social.

III. La educación superior está conformada por las universidades, las escuelas superiores de formación docente, y los institutos técnicos, tecnológicos y artísticos, fiscales y privados.

3.2.2. Ley de Educación N° 070, Avelino Siñani y Elizardo Pérez

Dentro del marco legal, la presente investigación se sustenta en la ley de educación 070, Avelino Siñani y Elizardo Pérez, menciona lo siguiente sobre la educación técnica y tecnológica.

En la sección II, sobre formación superior técnica y tecnológica, en el Artículo 42, menciona el primer objetivo que dice “Formar profesionales con capacidades productivas, investigativas y de innovación para responder a las necesidades y características socioeconómicas y culturales de las regiones y del Estado”.

El objetivo de la educación técnica productiva se basa en formar profesionales con capacidades productivas, investigativas y de innovación que respondan a las necesidades profesionales del Estado boliviano, mismo que se da en Instituciones correctamente organizadas que ofrecen calidad en sus servicios educativos.

En la sección II, sobre formación superior técnica y tecnológica, en el Artículo 43, inciso I, menciona sobre la Estructura Institucional de la Formación Superior Técnica y Tecnológica que está constituida por Institutos Técnicos e Institutos Tecnológicos, son instituciones educativas que desarrollan programas de

formación profesional a nivel técnico, están orientadas a generar emprendimientos productivos en función a las políticas de desarrollo del país. Son instituciones de carácter fiscal, de convenio y privado.

Estos institutos técnicos y tecnológicos, sean de carácter fiscal, de convenio y privado, en este caso enfatizando el privado, buscan desarrollar programas orientados a generar emprendimientos productivos, bajo su completa organización.

En la sección II, sobre formación superior técnica y tecnológica, en el Artículo 46, Gestión Institucional de la Formación Técnica y Tecnológica menciona:

I. Los Institutos Técnicos, Institutos Tecnológicos y Escuelas Superiores de Formación Tecnológica funcionarán bajo los planes, programas y autoridades del Sistema Educativo Plurinacional. Su apertura y funcionamiento será reglamentado por el Ministerio de Educación.

II. Los Rectores de los Institutos Técnicos, Institutos Tecnológicos y Escuelas Superiores serán profesionales con grado académico superior a los programas ofertados.

III. Los docentes de los institutos superiores técnicos e institutos tecnológicos son profesionales con grado académico igual o superior a la oferta académica.

El funcionamiento de los institutos técnicos y tecnológicos está regido por el reglamento del Ministerio de Educación, bajo la normativa de nombrar a su plantel docente a profesionales con un nivel superior de formación que al que su servicio ofrece, misma contratación de docentes que se guía por normativas internas del Instituto que se deben cumplir y ejecutar, en base a estos procedimientos es que

con el crecimiento de los institutos se da el crecimiento del prestigio de las instituciones educativas.

CAPÍTULO IV

DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. Hipótesis

Si se aplican adecuadamente los documentos normativos en lo que se refiere al Reglamento Interno y el Manual de Funciones, entonces se lograra mejorar la Administración de la Gestión Académica de los Institutos Técnicos y Tecnológicos Privados de la ciudad de La Paz.

4.2. Identificación de Variables

- ***Variable Independiente***
Documentos normativos

- ***Variable Dependiente***
Mejorar la administración de la Gestión Académica

- **Operacionalización de Variables**

VARIABLE INDEPENDIENTE				
Documentos Normativos				
Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Instrumento
En un sentido literal, son los recipientes, soportes o envases en los que se vierte por escrito el patrimonio pedagógico del plantel que asegura el archivo de la información. (Gutiérrez. 2005).	Son documentos y expedientes esenciales que deben ser elaborados y tramitados con esmero en un archivo para respetar su integridad desde que forma parte del patrimonio pedagógico del plantel. (Gutiérrez. 2005).	Políticas institucionales	Proyectos	Técnica: Observación Instrumento: Guía de observación
			Normas	
		Función administrativa	Manuales	
			Reglamentos	
			Formularios	
		Función académica	Registros	Técnica: Entrevista Instrumento: Cuestionario
			Actas	
			Formularios	
		Función docente	Planillas	
			Registros	
			Actas	
		Función Gestión de la calidad	Manuales	
			Estándares	
			Procedimientos	

VARIABLE DEPENDIENTE Gestión Académica				
Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
“Proyecto explícito que se suele establecer mediante directrices y principios generales, con el fin de desarrollar sus actividades de manera racional y eficaz. (Infoper, 2001).	“La actuación de todos los miembros de la comunidad educativa, quiénes deben llevar adelante, en forma eficiente una serie de acciones (planificación, organización, dirección y control y evaluación) para manejar proyectos y planes de la unidad educativa o el núcleo, con el propósito de alcanzar las metas y objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo (Gutiérrez, 2006).	Planificación	La U.E.: • Emplea procedimientos de gestión.	Técnica: Observación Instrumento: Guía de observación Técnica: Entrevista Instrumento: Cuestionario
		Organización	• Tipo de Liderazgo • Participación de la comunidad educativa	
		Dirección y control	• Nivel de planificación	
		Evaluación	• Organización de los docentes Evaluación constante	

4.2. Topología de Investigación

La investigación por sus características es de tipo:

- Descriptivo, porque la investigación describe la importancia de los documentos e instrumentos de administración para una eficiente gestión educativa, además de manejar conceptos y detallar cada una de las variables independiente de la otra y la relación existente entre cada una de ellas.

Descriptivo, ya que se “selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así –y valga la redundancia- describir lo que se investiga” (Hernández, 1997:61)

- Explicativo, porque explica cada uno de los documentos e instrumentos de administración y detalla cómo cada uno de ellos es importante en la eficiente gestión educativa, además de mencionar un detalle de los institutos técnicos y tecnológicos privados de la ciudad de La Paz y El Alto.

“...van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos; y como su nombre lo indica su interés se centra en explicar porqué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas. (Hernández, 1996:66)

- Propositivo, porque propone una serie de documentos e instrumentos que pueden usarse para una eficiente gestión educativa en beneficio de los institutos técnicos y tecnológicos privados de la ciudad de La Paz y El Alto que se mencionan en la presente investigación.

Propositiva porque, a partir de la información bibliográfica recabada, se elaborará una propuesta de documentos para subsanar un determinado problema.

4.3. Diseño de Investigación

- No experimental transeccional, porque las variables, tanto de los documentos e instrumentos de administración, como la de gestión educativa, no se manipulan y la investigación solo se limita a describir cada una de ellas en un solo corte de tiempo.

No experimental, ya que “se la realiza sin manipular deliberadamente variables es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (Hernández, 1997: 189)

Transeccional porque “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único; su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, 1997: 191)

4.4. Métodos de Investigación

Los métodos de investigación están relacionados con la tipología de investigación, para ello exponemos las siguientes características:

La investigación se caracteriza:

- ***Por su relación con el problema***, es de *tipo Inductivo*, es decir que va de lo particular a lo general, la investigación no pretende generalizar sino por el contrario intenta fundamentar desde la práctica de la realidad en profundidad.
- ***Por su alcance temporal***, es *Transeccional/Transversal*, este determinará el tiempo de la investigación, es decir se recolectaran datos a través de un tiempo único, para hacer inferencias a los distintos factores que respaldan la factibilidad.

- **Por su profundidad,** es de *tipo explicativo*, ya que va más allá de la descripción de hechos o fenómenos y busca relacionar la causalidad de las variables dependiente con la variable independiente.
- **Por su abordaje y finalidad,** de *tipo ideográfica* ya que pretende alcanzar un valor de ideas en el proceso de la investigación, generando resultados y/o propuestas para futuras investigaciones.

Por estas características que fundamentan a la investigación, es que confirmamos que la investigación es de tipo cuantitativa.

4.5. Técnicas e Instrumentos de Investigación

Técnicas	Revisión Bibliográfica	Entrevistas	Observación
Instrumentos	Fichas: bibliográficas, resumen y textuales.	Cuestionarios	Guía de Observación
Aspectos generales	Papel o cartulina, de tamaño rectangular y no muy grande donde se anotan datos sucintos y de interés sobre un tema, libro o particularidad, con el fin de tenerlas disponibles para consultarlas.	Documento formado por una serie de preguntas que se contestan por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación	Permite conocer, examinar, ver y oír detenidamente los hechos y fenómenos en forma directa y real para obtener la información deseada.
Administración	Aplicadas durante todo el proceso de investigación bibliográfica, en la recolección de textos tanto textuales como de resumen.	Aplicadas en el momento de la recolección de información, en el momento de determinar la importancia de lo estudiado	Aplicadas en todo momento, en la identificación de la existencia, del correcto uso y de aplicación de lo estudiado.

4.5.1. Validación de instrumentos

La validación de los instrumentos (cuestionario) se realizó dos institutos, en el Instituto GIPET, ubicado en la zona de Sopocachi de la ciudad de La Paz, y el Instituto Tecnológico Universal, ubicado en la zona de Cementerio de la ciudad de La Paz, con la participación de sus directores, académico y administrativo, respectivamente.

La aplicación del cuestionario se lo realizó a los directores, académico y administrativo en cada uno de los institutos, para su correspondiente validación, se consideró significativa ya que ayudó de gran manera a identificar las dificultades que se presentan en la resolución de éstas, para modificarlos y ponerlo en práctica en función de la recolección de datos de la investigación.

Basamos esta experiencia en lo dicho sobre que todo instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez, que definen Hernández Sampieri (1996: 242) define de la siguiente manera "La confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas, las cuales se comentarán brevemente después de revisar el concepto de validez" que la validez viene siendo "el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir..."

4.5.2. Prueba Piloto

Todo instrumento necesita ser probado para garantizar la pertinencia de los datos recogidos con las características de la investigación. Probar un instrumento es según la UNA (1990) "Administrarlo a personas de diferentes medios y culturas, y luego en una pequeña población, no importa si es representativa o no" (UNA 2006:335).

Una vez elaborado, siempre es conveniente ponerlo a prueba en una experiencia piloto, es decir, administrarlo experimentalmente con el fin de verificar su validez, confiabilidad, así como su operatividad, para conseguirlo antes de aplicarlo a toda la muestra seleccionada. Generalmente lo que se somete a prueba son los cuestionarios, listas de control, encuestas, escalas, etc.; es decir, instrumentos que por su complejidad pueden ser susceptibles de errores, omisiones, excesos, desviaciones. La prueba piloto, es según la misma fuente anterior "Un proceso que tiene implicaciones que con mucho más allá de sí mismo como cuestionario para recolectar datos, por cuanto lleva una revisión de toda la estructura teórica del problema en estudio". (UNA 2006:336).

Esto obliga a que los instrumentos que se están utilizando se hicieren una revisión de las variables, ítems e indicadores. Asimismo implica revisar términos, expresiones y procedimientos de su aplicación.

E evaluó las respuestas del instrumento del cuestionario bajo los siguientes indicadores, con el fin de detectar posibles fallas del instrumento:

- ¿Qué dificultades tuvo para responder?
- ¿Qué dificultades cree puedan tener otras personas?
- ¿Cuáles son las diversas interpretaciones que pueda tener la consigna?
- ¿Cómo la hubiera formulado usted?
- ¿El lenguaje de las afirmaciones es claro y preciso?
- ¿Pueden agregarse otros puntos?
- ¿Sobran frases?
- ¿Hay repeticiones?
- ¿Existen omisiones?

La importancia de probar el instrumento radica en que, con los resultados que se obtengan de esta pequeña aplicación, se puede juzgar si el instrumento reúne las características básicas requeridas para la recolección de los datos del estudio. Según la misma fuente anterior, podría concluirse que:

- Es adecuado.
- Le sobran datos.
- Es preciso.
- Es sencillo de comprender.

No hay que olvidar que la prueba piloto es necesaria y conveniente y es un error sacrificar los resultados, por tratar de ahorrar tiempo, administrándolo directamente sobre la muestra seleccionada, sin saber si el instrumento es apropiado o hay que corregirlo.

CONFIABILIDAD				
Necesita apoyo		Baja	Regular	Aceptable Satisfactorio
0				1
0% confiabilidad en la medición (contaminada de error)				100% de confiabilidad en la medición (no hay error)

4.6. Unidad de análisis

La investigación tiene como unidad de análisis los institutos técnicos y tecnológicos privados que respondan al uso de documentos e instrumentos de administración

Siendo que la unidad de análisis es “quiénes van a ser medidos –personas, organizaciones, periódicos, etc. –” (Hernández, 1997:209)

4.7. Población

La población del presente trabajo de investigación está conformada por 170 institutos técnicos y tecnológicos privados y de convenio, según las características requeridas para estudiarlas.

“una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández 1997:210)

4.8. Muestra

La muestra es de tipo selectivo, por lo que de la población total de institutos, se tomó en cuenta a 20 institutos privados correspondientes a 12 de la ciudad de La Paz y 8 de la ciudad de El Alto, mismos que fueron seleccionados bajo los criterios de inclusión y exclusión.

- Criterio de inclusión

Forman parte de la muestra todos los institutos que: 1. Sean de servicio privado, 2. Se encuentren en las ciudades de La Paz y El Alto, 3. Posean Resolución Ministerial, 4. Tengan más de 15 gestiones de antigüedad al servicio educativo, 5. Tengan ofertas educativas mínimo semestralmente.

- Criterio de exclusión

No forman parte de la muestra todos los institutos que: 1. Sean de servicio público, 2. Se encuentren en otras ciudades fuera de La Paz y El Alto, 3. No posean Resolución Ministerial, 4. Tengan menos de 15 gestiones de antigüedad al servicio educativo, 5. Tengan ofertas educativas anuales o más.

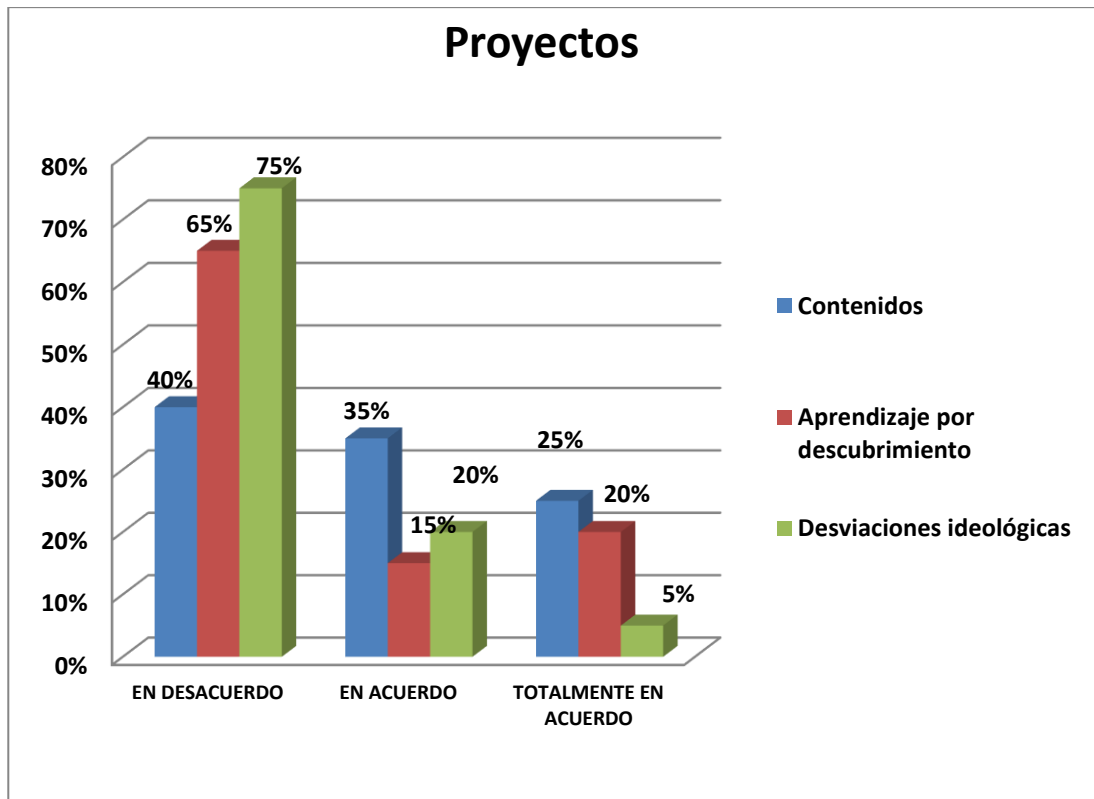
El muestreo es representado por:

Nº	Institutos	Resolución Ministerial	Entrevistados
1.	Tecnológico Boliviano Suizo	R.M. 191/09	Director Académico
2.	Mons. Escriba de Balaguer	R.M. 733/08	Director Académico
3.	Centro de Formación Integral para la Mujer CEFIM	RM 403/06	Director Académico
4.	Tecnológico Nacional Boliviano TEC-NIB	R.M. 88/09	Director Administrativo
5.	Instituto de Educación Audio Visual New York	RM 366/94	Director Administrativo
6.	Academia de Automovilismo Indianápolis	R.M. 885/08	Director General
7.	Academia de Música Helios	R.A. 95/02	Director Administrativo
8.	Academia Teniente Tecnimod	RM 2900/90	Director General
9.	Auto Escuela Master	RM 588/96	Director Administrativo
10.	Centro de Especialización en Computación CEC	RM 428/93	Director Administrativo
11.	Centro de Especialización en Informática El Alto	RM 149/99	Director Administrativo
12.	Centro de Formación Integral CEFI	RM 454/99	Director Administrativo
13.	Centro de Promoción para la Mujer Gregoria Apaza	RM 1975/90	Director General
14.	Educación Superior de Mecánica Automotriz Simón Bolívar	RM 952/08	Director General
15.	Englishlands	RM 084/02	Director General
16.	Empresarial Latino Americano CEMLA Srl.	R.M. 576/08	Director Académico
17.	Instituto First Class	R.M. 696/07	Director General
18.	Tecnológico Mundial OMIE	R.M. 392/07	Director General
19.	Fundación INFOCAL	R.M. 77/09	Director Académico
20.	Centro Boliviano Americano	RM 321/00	Director Académico

Capítulo V Resultados de Investigación

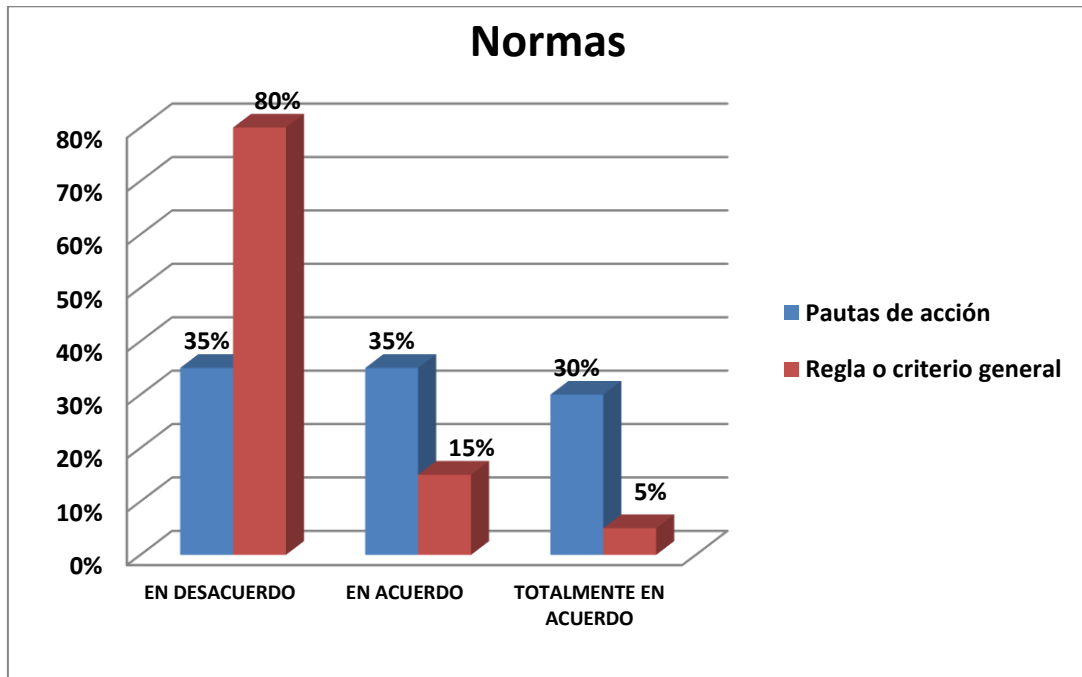
5.1. Resultados Políticas Institucionales

Grafico N° 1
Desarrollo de Proyectos



Los entrevistados de los diferentes institutos el 25% están totalmente en acuerdo con los contenidos de los proyectos, el 40% está en desacuerdo, en relación al aprendizaje por descubrimiento, la mayoría de los entrevistados con el 65% están en desacuerdo y el 20% está de acuerdo. En relación a las desviaciones ideológicas el 75% está en desacuerdo y solamente el 5% está totalmente en acuerdo.

Grafico N° 2
Desarrollo de Normas

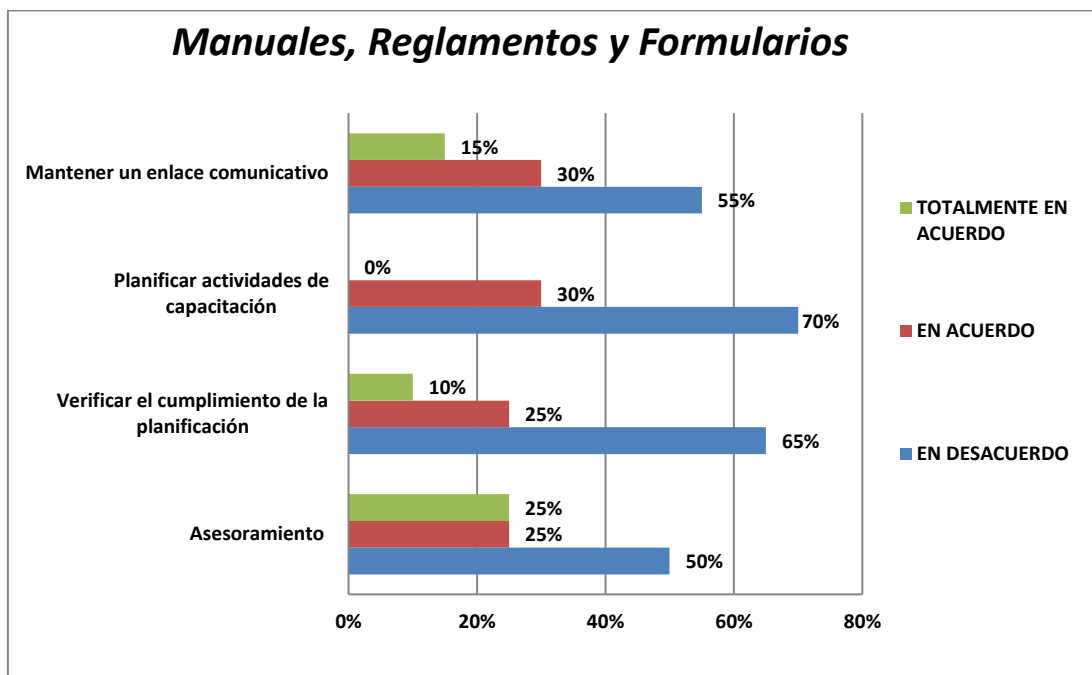


En referencia a las normas los entrevistados con el 30% están totalmente de acuerdo asegurando que existen pautas de acción, el 80% asegura estar en desacuerdo con la regla o criterio general.

5.2. Resultados Función Administrativa

Grafico N° 3

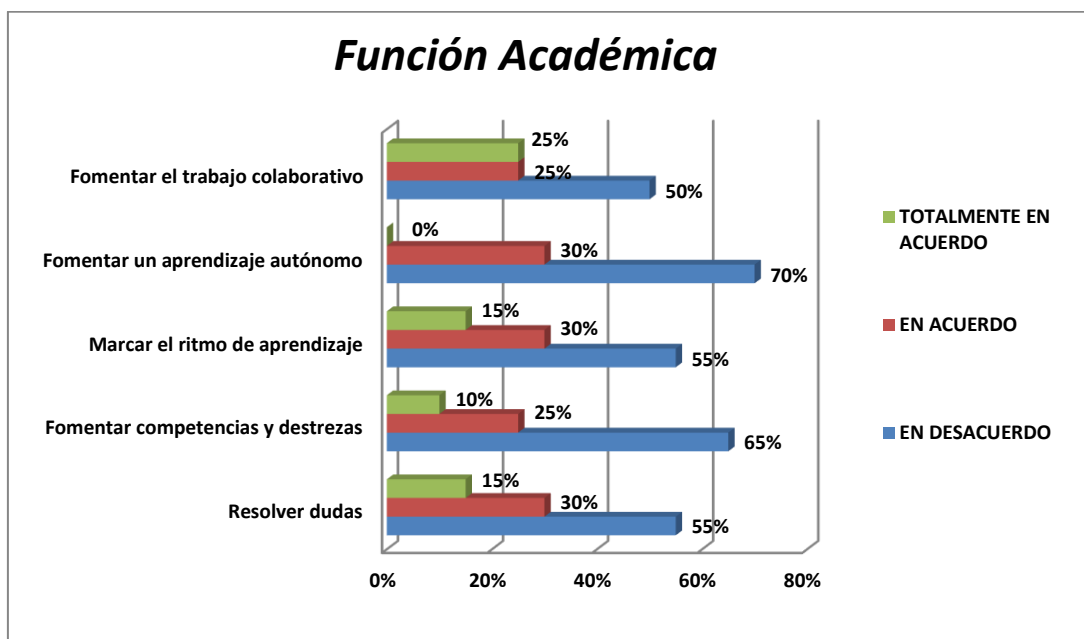
Manuales, Reglamentos y Formularios



Los manuales, reglamentos y formularios dentro de las diferentes instituciones mantienen un enlace comunicativo según el 145% que asegura estar totalmente en acuerdo; en la planificación de actividades y de capacitación el 30% están en acuerdo; en la verificación del cumplimiento de la planificación el 65% de los entrevistados en desacuerdo; el 50% asevera que el asesoramiento que se da en sus instituciones no son las adecuadas para en correcto trabajo.

5.3. Resultados Función Académica

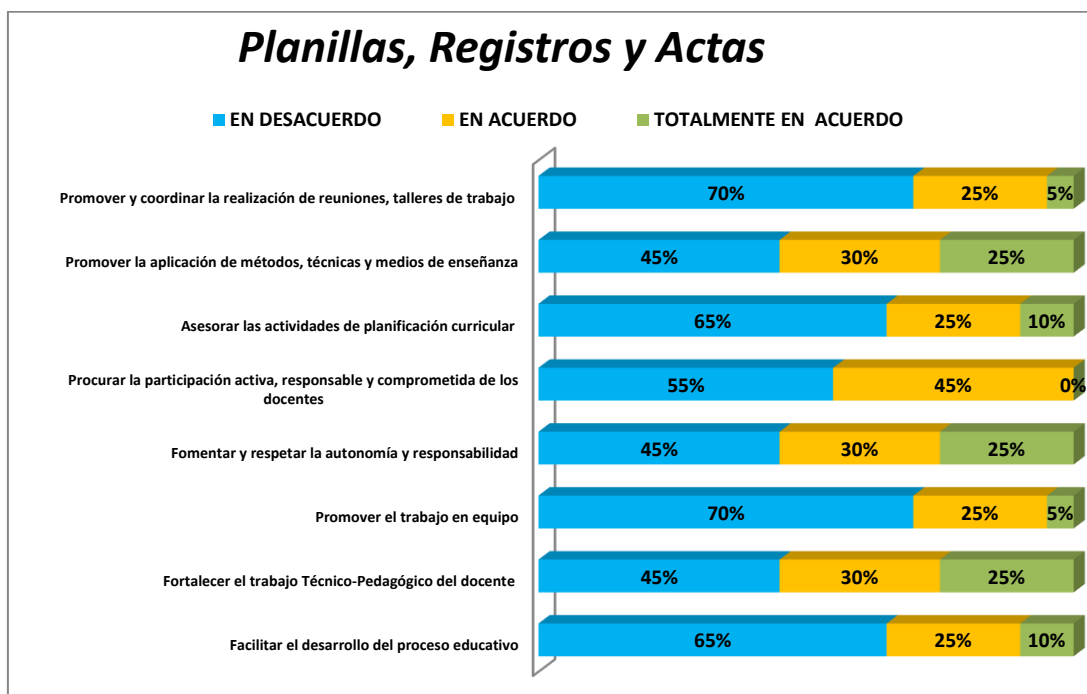
Grafico N° 4
Función Académica



Respecto a la función académica en el fomento del trabajo colaborativo el 50% está en desacuerdo, el 70% asegura que se fomenta un aprendizaje autónomo, el 65% asegura que no se fomenta las competencias y destrezas. En la resolución de dudas el 55% está en desacuerdo.

5.4. Resultados Función Docente

Grafico N° 5
Planillas, registros y Actas

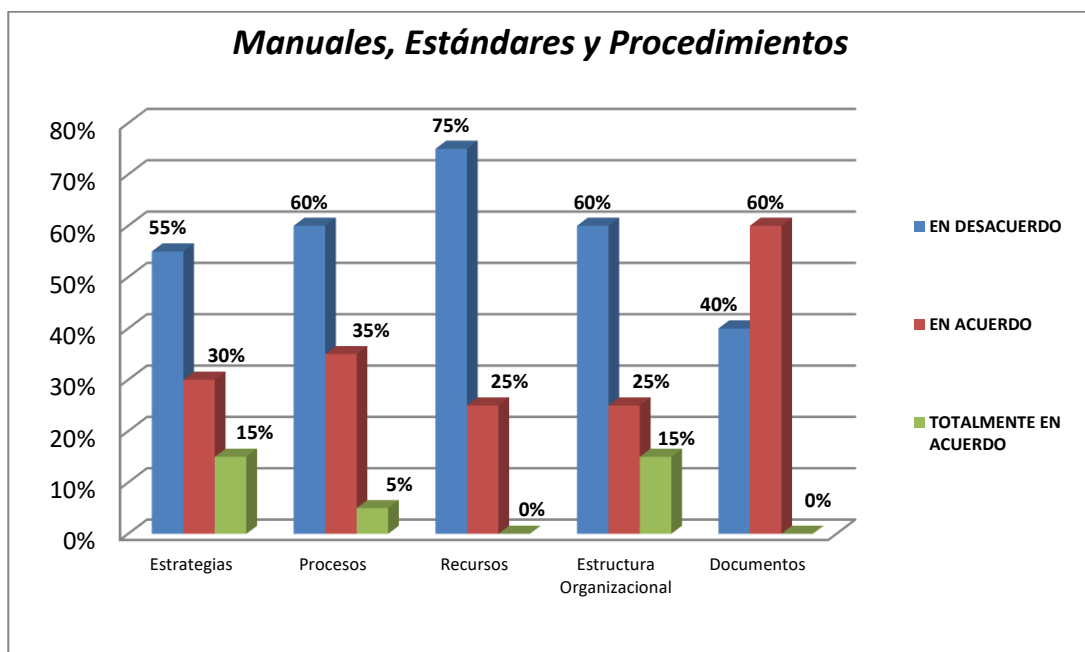


En la promoción y coordinación de la realización de reuniones y talleres de trabajo el 70% de los entrevistados están en desacuerdo, en la promoción y aplicación de los métodos, técnicas y medios de enseñanza solamente el 30% está en acuerdo, en la participación activa, responsable y comprometida de los docentes, el 30% está en acuerdo que se fomenta la autonomía y la responsabilidad, el 70% está en desacuerdo en la forma que se promueve el trabajo en equipo; el 25% está totalmente en acuerdo en cómo se fortalece el trabajo técnico pedagógico del docente y un 65% está en desacuerdo en la forma que se facilita el desarrollo del proceso educativo.

5.5. Resultados Gestión de la Calidad

Grafico N° 6

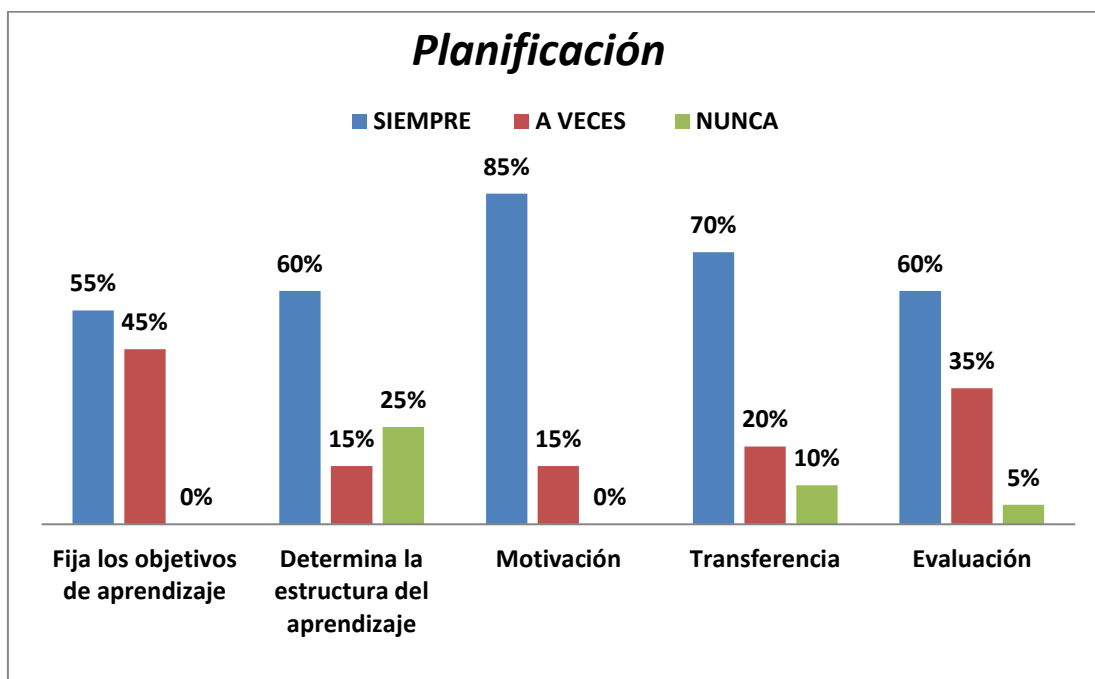
Manuales, Reglamentos y Formularios



En referencia a los resultados de las estrategias; en los procesos están en acuerdo el 35%, en los recursos el 75% están en desacuerdo; en la estructura organizacional el 60% está en desacuerdo y en relación a los documentos el 40% está en desacuerdo.

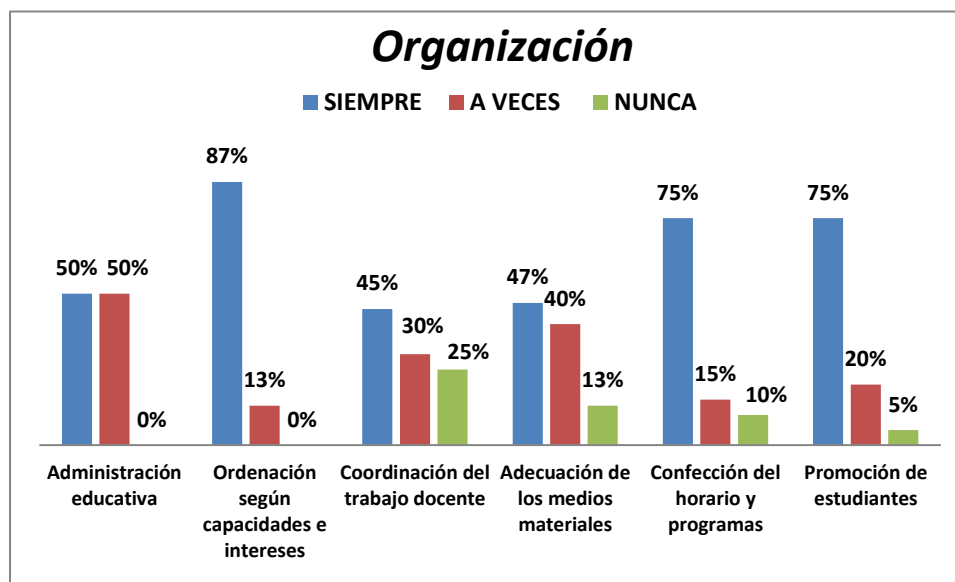
5.6. Resultados de la Gestión Educativa

Gráfico N° 7
Desarrollo de Planificación



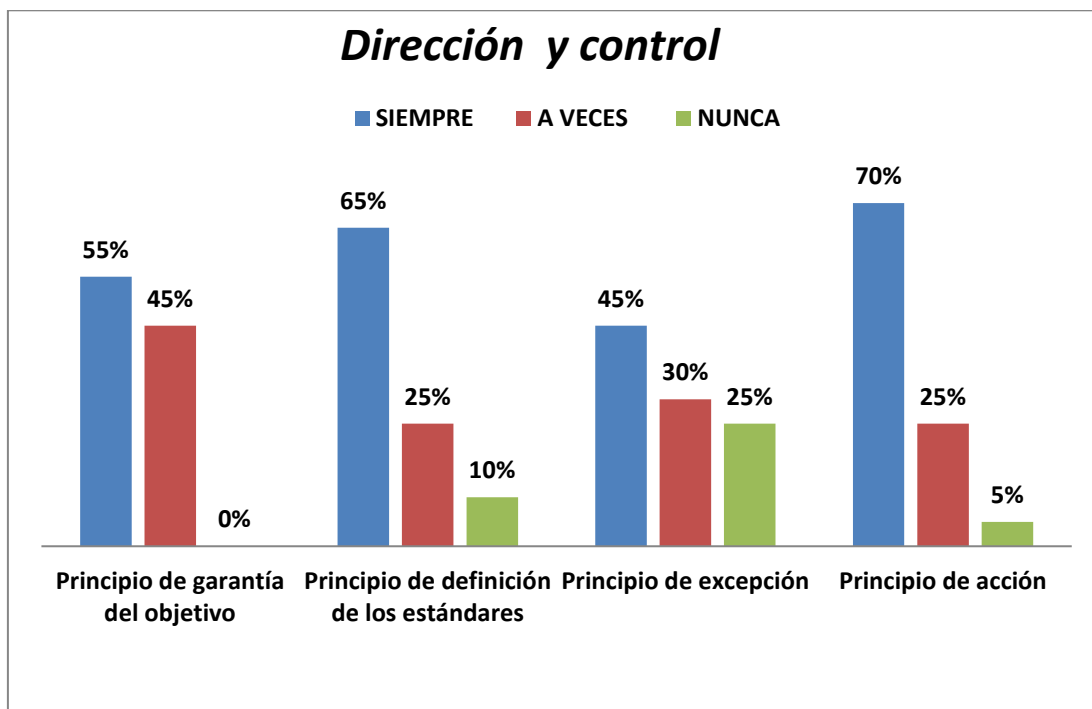
Los encuestados de las diferentes instituciones contestaron de la siguiente manera el 55% aseguran que siempre se fijan los objetivos de aprendizaje, el 60% asegura que siempre se determina la estructura del aprendizaje, la mayoría de los entrevistados que corresponden al 85% aseveran que siempre existe motivación, el 70% dice que se da la transferencia y un 60% dice que también se da la evaluación.

Gráfico N° 8
Desarrollo de Organización



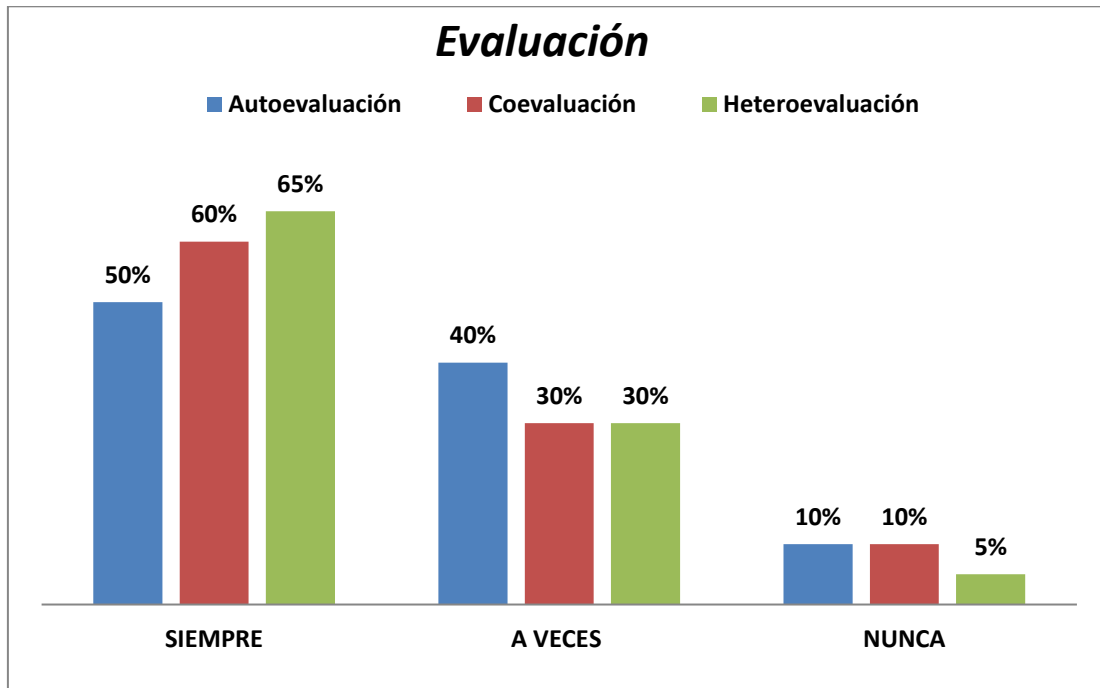
En la organización educativa el 50% dice que siempre existe una correcta administración educativa, el 87% asevera la ordenación según capacidades e intereses, el 45% asegura que existe coordinación del trabajo docente, el 40% de los entrevistados afirman que a veces se da la adecuación de los medios materiales; el 75% de los entrevistados dicen que siempre se da la confección del horario y programa con la participación de todos.

Gráfico N° 9
Desarrollo de la Dirección y control



En la dirección y control existe el principio de garantía del objetivo con el 55%, el 65% opina que siempre se controla el principio de definición de los estándares, el 30% a veces controla el principio de excepción y el 70% siempre controla el principio de acción.

Gráfico N° 10
Desarrollo de Evaluación

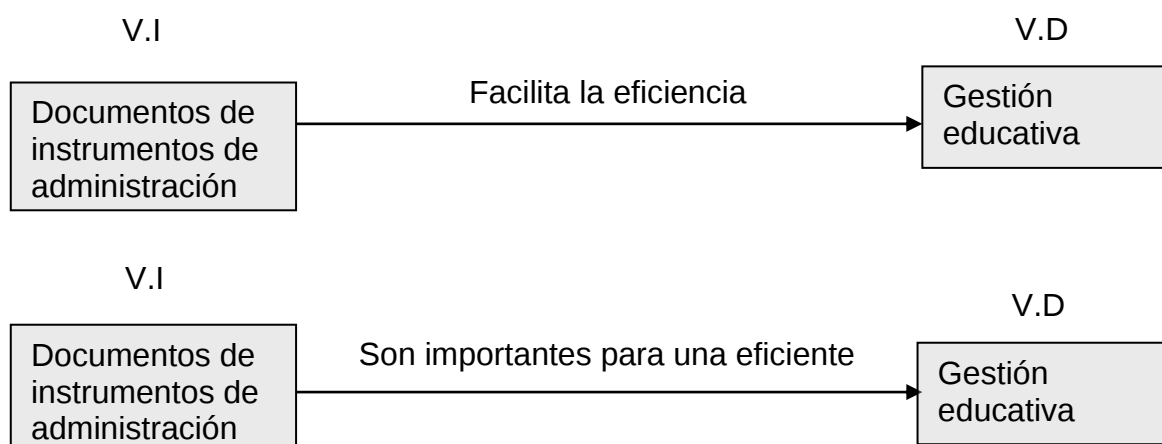


Como se puede observar en los resultados, según las respuestas de los entrevistados el 60% asegura que siempre se da la autoevaluación, el 40% dice a veces y el 10% nunca; en relación a la co-evaluación el 60% asegura que siempre se da este tipo de evaluación, el 30% dice a veces y el 10% nunca; en la heteroevaluación el 5% está de acuerdo que nunca manejan este tipo de evaluación.

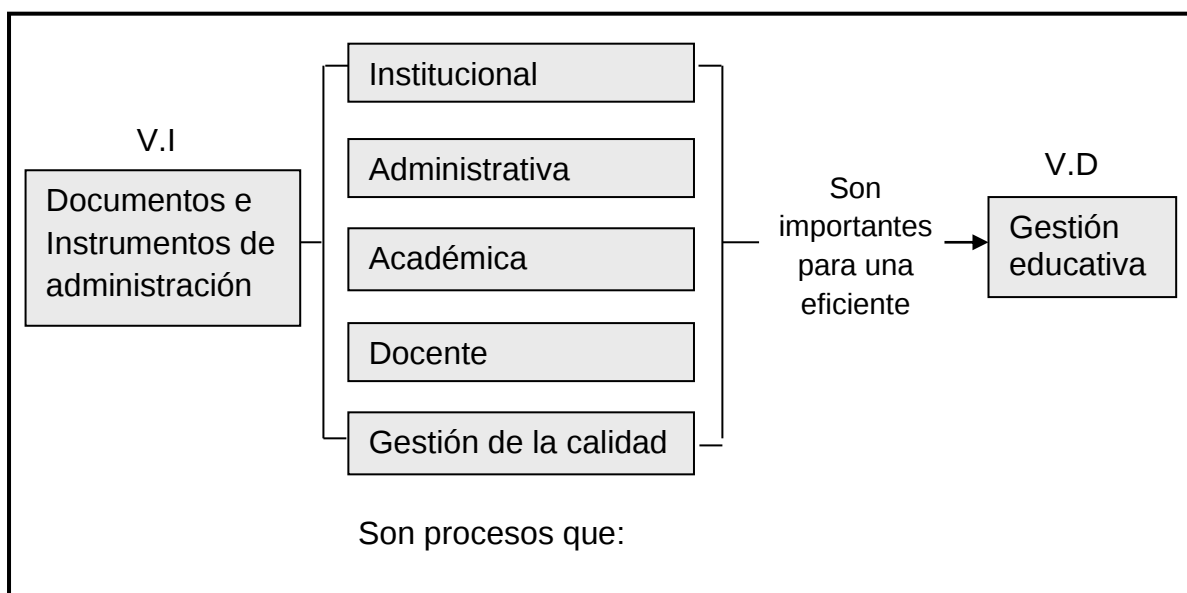
5.7. Comprobación de hipótesis

En el siguiente cuadro comprobamos la hipótesis planteada en la presente investigación y determinar la importancia en la Variable dependiente “gestión educativa” por la Variable Independiente “documentos e instrumentos de administración”

Hipótesis Planteada



COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS



Se puede decir que al comprobar la hipótesis afirmamos que los documentos e instrumentos de administración son importantes para una eficiente gestión educativa de los Institutos Técnicos y Tecnológicos Privados de la ciudad de La Paz y El Alto.

5.8. Teoría de la investigación

La teoría respalda la presente investigación es la que da Henry Fayol (Nava, 1994:35) quien define los principios generales de la administración científica en base a la recopilación de muchos “principios”, utilizando la acepción de principios en razón de que en la administración coexiste nada rígido o absoluto adoptándose más bien una posición de medida de la ponderación y del sentido común, determinando que los principios en administración son maleables y consecuentemente adaptables a una situación, en un tiempo o en lugar cualquiera sea la circunstancia administrativa. Menciona los siguientes a los que le da importancia para una buena gestión administrativa.

- Principio de división de trabajo
- Principio de autoridad – responsabilidad
- Principio de autoridad de mando
- Principios de eficiencia
- Principio de la amplitud de mando

a) Principio de división de trabajo

Donde, es las actividades deben dividirse las funciones de acuerdo al área de especialidad, supone las ventajas de éxito que asegura el asignar funciones y responsabilidades al personal, tomando en cuenta la especialidad y el conocimiento con prioridad; la experiencia en algo que se precisa hacer.

b) Principio de autoridad – responsabilidad

Consiste en delegar autoridad a los subalternos, esto no significa de ninguna manera delegar responsabilidad lo que se debe buscar es equilibrar entre autoridad y responsabilidad, recordando que la autoridad es la acción de mando y el sinónimo de liderazgo o la capacidad de una persona para dar órdenes

c) Principio de autoridad de mando

Cuando a un subordinado son varios los jefes que le ordena, puede resultar que cada una de las órdenes sean diferentes y hasta contradictorias. Este hecho, provoca desorientación y desaliento, determinando a veces que quién recibe varias órdenes, termine por no hacer nada. Todo trabajador tiene un solo jefe o debe a un jefe y nada más.

d) Principios de eficiencia

Se refiere a una relación entre los esfuerzos o insumos empleados en relación a los resultados de manera tal, que el costo sea mínimo en tiempo previsto, o sea la eficiencia se refiere al cómo (buen uso de recursos).

e) Principio de la amplitud de mando

Es el límite de control, mediante el cual se trata de establecer el número de trabajadores que un gerente puede gerenciar, coordinar y controlar con efectividad.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Documentos e instrumentos de administración

6.1.1. Reglamento Interno

REGLAMENTO INTERNO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR NOMBRE DEL INSTITUTO (SIGLA)

CAPITULO I

GENERALIDADES

ARTÍCULO 1.- (Del Cumplimiento). El presente Reglamento Interno es de cumplimiento obligatorio y están sometidas a las disposiciones del mismo:

- Todas las personas que ocupen cargos académicos en las Carreras del Instituto Tecnológico Superior NOMBRE DEL INSTITUTO (SIGLA).
- Todas las personas que ocupen cargos administrativos cuyas funciones afectan al funcionamiento de una o varias carreras del Instituto Tecnológico Superior.
- Todas las personas que estén nombrados como profesores o docentes en una o más carreras del Instituto Tecnológico Superior.
- Todas las personas que se encuentren matriculadas en carácter de alumnos en alguna de las carreras del Instituto Tecnológico Superior.

Las carreras del Instituto Tecnológico Superior NOMBRE DEL INSTITUTO (SIGLA) son los siguientes:

- Carrera de 1
- Carrera de 2
- Carrera de 3

ARTÍCULO 2.- (De la Duración de la Carrera). El grado académico de enseñanza superior corresponde a **TÉCNICO SUPERIOR**, que es conferido al

término de los **3 años** de estudio, siendo necesario además los requisitos de graduación establecidos en el respectivo plan de estudios.

ARTICULO 3.- (Del Sistema Académico). El Sistema Académico, definido para la Carrera Técnica Superior Carrera 1 es **ANUAL** y comprende 3 años académicos, las carreras; Técnica Superior de Carrera 2 y Técnica Superior en Carrera 3 son **SEMESTRALES**, comprenden 6 semestres académicos cada una de estas carreras.

ARTÍCULO 4.- (De los Ciclos de Formación). El plan de estudios incluye dos ciclos de formación.

- Ciclo Troncal, en este ciclo se encuentran las asignaturas para la carrera 1 del 1^{er} año y para las carreras; Administración Turística y Carrera 3 de 1^o al 4^o semestre, las cuales están dirigidas al conocimiento básico y fundamental en el estudiante para su futuro desarrollo y crecimiento dentro del ciclo profesional.
- Ciclo Profesional, Comprende las asignaturas en la carrera Carrera 1 del 2^{do} y 3^{er} año y para las carreras; Carrera 2 y Carrera 3 del 5^o al 6^o semestre, en los cuales al futuro profesional se le dá conocimientos mucho más específicos.

ARTÍCULO 5.- (De la Carga Horaria). Cada materia es susceptible de dividirse en:

- Horas Teóricas (HT).- Cuyas horas están a cargo exclusivamente del Docente asignado.
- Horas Prácticas (HP).- Estas están a cargo el Docente asignado con el apoyo del Auxiliar de Docencia (ayudante). En algunos casos puede estar exclusivamente del Auxiliar de Docencia.
- Horas de Laboratorio (HL).- A cargo del Docente asignado con el apoyo del Auxiliar de Docencia.

ARTICULO 6.- (Del Vencimiento por Ciclos). El estudiante para pasar del Ciclo Troncal al Ciclo Profesional, debe aprobar todas las asignaturas correspondientes al Ciclo Troncal, en casos excepcionales, solamente se permitirá el arrastre de

una materia que corresponda al primer año en el caso de Carrera 1 y cuarto semestre en el caso de Carrera 2 y Carrera 3 del Ciclo troncal, siempre y cuando la materia no sea prerrequisito.

Así mismo el estudiante para llevar asignaturas electivas del Ciclo Profesional debe haber vencido todas las asignaturas del Ciclo Troncal.

ARTICULO 7.- (De las Asignaturas Electivas). Las Asignaturas Electivas, constituyen asignaturas destinadas a reforzar y profundizar temas que son de preferencia del estudiante, las cuales están en un listado para cada área de formación, las mismas que pueden ser cursadas en el tercer año en la carrera de Carrera 1 o 5º y 6º semestre en el caso de Carrera 2 y Carrera 3.

ARTÍCULO 8.- (Del Tiempo de Sesiones de Clases). Cada periodo académico consta de 45 minutos, cada sesión consta de 2 horas académicas (hora y media). Cada asignatura puede tener 1 a 2 sesiones teóricas por semana.

ARTICULO 9.- (De la Modalidad de Graduación). Al culminar los estudios, el estudiante puede acogerse a una de las siguientes modalidades de graduación:

- PASANTÍA.
- MONOGRAFÍA
- PROYECTO
- EXAMEN DE GRADO
- TITULACIÓN POR EXCELENCIA

ARTÍCULO 10.- (Título a Otorgar). Al cabo de 6 semestres, incluida la modalidad de graduación, se otorgará el siguiente título:

- Título Académico: Técnico Superior
- Título en Provisión Nacional: Técnico Superior

CAPITULO II

DEL RÉGIMEN DE ADMISIÓN

ARTÍCULO 11.- (Admisión). Se establecen los siguientes sistemas de admisión:

- Examen de ingreso.
- Traspasos

ARTICULO 12.- (Del Examen de ingreso):

Requisitos:

- Diploma de Bachiller en Humanidades o libreta de calificaciones de Cuarto año de Secundaria (fotocopia y original).
- Carnet de Identidad.
- Papeleta de Depósito Bancario por derecho de examen de ingreso

ARTICULO 13. – (De la prueba de admisión).

- Los postulantes, para ingresar a los ambientes donde se realizará la recepción de exámenes, deben portar su Carnet de Identidad u otro documento de identificación con fotografía.
- Los postulantes deberán presentarse 30 minutos antes de la hora fijada, para la recepción de la prueba; una vez iniciada la misma no se admitirá el ingreso de ninguna persona ajena al establecimiento.
- La prueba tendrá duración de una hora.
- Las pruebas serán revisadas y calificadas inmediatamente concluida la recepción de las mismas.
- Los resultados de las pruebas de admisión serán publicados en la Pagina WEB de la institución y en secretaría, dentro de las 24:00 horas
- El proceso de elaboración, recepción, realización, revisión y publicación de resultados será verificado por un delegado de la oficina de Seguimiento y Supervisión (SEDUCA) y un Notario de Fe Pública.
- Serán admitidos los postulantes que hayan obtenido los mejores promedios con relación a las plazas disponibles para la gestión convocada.

ARTÍCULO 14.- (De los traspasos). Tienen derecho de admisión a las diferentes carreras los alumnos de otros Institutos Tecnológicos Superiores de otros distritos, dependientes del Ministerio de Educación y Deportes, cumpliendo los siguientes requisitos:

- Presentación de certificado de notas legalizado. (Original y fotocopia).
- Carnet de identidad (Original y fotocopia).
- Solicitud de admisión mediante memorial dirigido al Rector del Instituto.
- Cancelación de matrícula establecida por la institución.
- Diploma de Bachiller. (Original y fotocopia).

Los estudiantes que hubieran aprobado el examen de admisión y los alumnos regulares podrán realizar traspaso al primer curso de una carrera a otra que oferta el instituto al inicio de gestión.

ARTÍCULO 15.- (De los alumnos regulares). De los requisitos: Para matricularse al primer curso de las diferentes carreras, los alumnos admitidos deberán presentar, en un archivador rápido, los siguientes documentos:

- Libreta de calificaciones del cuarto curso de Secundaria o Diploma de Bachiller. (Original y fotocopia).
- Carnet de identidad (Original y fotocopia).
- Papeleta de depósito bancario.
- Dos fotografías tamaño carnet, 3 x 3, fondo rojo.

ARTICULO 16.- (De la evaluación). El año académico comprende tres trimestres con sus respectivas evaluaciones. La evaluación del Nivel Técnico Superior adopta la siguiente escala:

Calificación de 1 a 100 puntos.

- La nota mínima de aprobación es de 51 puntos.
- La estructura de evaluación es la siguiente:
 - Evaluaciones parciales y trabajos prácticos 40 puntos
 - Evaluación desarrollo personal y social 10 puntos
 - Evaluación de trimestre 50 puntos

TOTAL 100 puntos

ARTICULO 17.- (De la asistencia).

- La asistencia áulica a todas las asignaturas es obligatoria para los alumnos del Instituto Tecnológico Superior NOMBRE DEL INSTITUTO (SIGLA).
- El 30% de inasistencia a una materia en cualquier trimestre, se considerará abandono automático de la asignatura, por consiguiente, la reprobación del curso.
- La inasistencia a evaluaciones, y/o la no presentación de trabajos prácticos deberá ser justificada ante la Dirección Académica, en el plazo máximo de 72 horas; el incumplimiento a esta disposición significará la pérdida del derecho a esa evaluación y/o presentación.

ARTICULO 18.- (De las habilitaciones). Del Nivel Técnico Superior:

Los alumnos de los diferentes cursos tendrán opción a la prueba de habilitación hasta en tres asignaturas reprobadas. No podrán ingresar al examen quienes no alcancen la nota mínima de 26 puntos, así fuera en una sola asignatura.

ARTÍCULO 19.- (De la pérdida de año). En el nivel técnico superior pierden el año:

- Los alumnos que tengan promedio menor a 51 puntos, en cuatro o más asignaturas al finalizar la gestión.
- Los que no se presenten a exámenes de habilitación.
- Los que reprobaren en una o más asignaturas de los exámenes de habilitación.
- El egreso se sujeta al sistema de evaluación vigente.

CAPITULO III

DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL ESTUDIANTE

ARTICULO 20.- (De los Derechos y Obligaciones). Los alumnos inscritos son parte integrante de la Comunidad Educativa del Instituto Tecnológico Superior NOMBRE DEL INSTITUTO (SIGLA), dentro de la cual son responsables de sus propios actos.

ARTICULO 21.- (De sus Derechos). El estudiante tiene derecho a recibir una educación acorde con los postulados de la Educación Carrera 1, Carrera 2 y Carrera 3 acorde a normas que rigen a la educación nacional, la misión y objetivos específicos del Instituto Tecnológico Superior, entre sus derechos están:

- Ser tratado con respeto y consideración, como corresponde a toda persona.
- Ser escuchado preferentemente por el Rector, Director Académico y/o Catedráticos.
- Conocer las normas de conducta, asistencia y aprovechamiento a los que estará sujeto.
- Participar en la realización de su propia formación.
- Conocer las modalidades de evaluación recibiendo una calificación justa e imparcial.
- Conocer el calendario académico, actividades extra - curriculares y participar en los mismos.
- Elegir y ser elegido en la conformación de organismos estudiantiles internos, previa conformación de un comité electoral al inicio de cada gestión. Para ser dirigente del Centro de Estudiantes debe tener, por lo menos, un año de antigüedad como alumno del instituto.
- Participar en actividades recreativas, deportivas y culturales dentro y fuera del Instituto, demostrando un adecuado comportamiento.
- Recibir informes periódicos de su rendimiento académico así como la devolución de pruebas y trabajos trimestrales.

- Usar laboratorios, materiales bibliográficos y equipos técnicos en la actividad educativa, con responsabilidad y previa autorización de los docentes responsables.
- Participar con un delegado del Centro de Estudiantes por carreras en los Consejos Académicos del Instituto Tecnológico Superior NOMBRE DEL INSTITUTO (SIGLA).

ARTICULO 22.- (De sus obligaciones):

- Asumir y cumplir el presente Reglamento como norma de conducta en el proceso de su formación.
- Asistir puntual y regularmente a clases, puesto que la asistencia es obligatoria. El 30% de inasistencia a clases, en cada trimestre académico en cualesquiera de las asignaturas, se considerará abandono automático, por tanto, reprobación del curso.
- El estudiante que faltare por motivos de enfermedad, duelo u otras circunstancias deberá comunicar oportunamente, mediante carta, solicitando la licencia respectiva hasta 72 horas después del suceso; adjuntando la documentación respectiva al momento de su reincorporación.
- Observar en el aula y en todo el ambiente del instituto comportamiento disciplinado y acorde con las normas de la moral y las buenas costumbres.
- No fumar, comer, beber, escupir o masticar chiclets en clase.
- Cuidar las instalaciones, muebles, máquinas, computadoras y otros materiales del instituto; en caso de causar daños, correrán con los gastos de reparación o reposición.
- Asistir a los actos oficiales programados por autoridades del Instituto.
- Observar puntualidad en la hora de entrada al instituto, no pudiendo ingresar una vez iniciadas las clases.
- En período de exámenes, no se concederá licencias, excepto causas de extrema y urgente necesidad, previa presentación del justificativo correspondiente.

- Está obligado a permanecer en el aula en horas de clase, quedando terminantemente prohibida la salida del Instituto, salvo autorización expresa de Dirección Académica.
- Los alumnos deben cuidar su aspecto y apariencia personal, velando por la higiene corporal y la vestimenta adecuada.

ARTICULO 23.- (De las prohibiciones).

- El alumno que repruebe el curso por tres años consecutivos o cuatro discontinuos, no podrá continuar sus estudios en la carrera.
- Está terminantemente prohibido ingresar o presentarse en el instituto en estado de ebriedad.
- Queda terminantemente prohibida la práctica proselitista política - partidaria en el interior del instituto.
- Ningún(a) alumno (a) podrá recibir visitas de personas extrañas a la institución en horas de clases.

CAPITULO IV

DE LAS FALTAS Y MEDIDAS DISCIPLINARIAS PARA EL ALUMNADO

La disciplina es un conjunto de actitudes internas que demuestran el conocimiento y aceptación de las normas de convivencia y autocontrol sometido a la racionalidad de la norma y el bien común.

ARTICULO 24.- (De las Medidas Disciplinarias). La disciplina en el Instituto, estará normada por el Reglamento Interno y su aplicación será validada por el Rector, Director Académico, Administrador, Catedráticos, Personal Administrativo y de Servicio.

ARTICULO 25.- (De las Sanciones). Las sanciones que se impongan a los estudiantes, servirán, para modificar la naturaleza de su comportamiento, debiendo las mismas ser de conocimiento del rectorado.

ARTICULO 26.- (Del Incumplimiento). El incumplimiento del presente Reglamento será motivo para la aplicación de medidas disciplinarias. Una misma

falta disciplinaria podrá tener diferentes sanciones según las circunstancias atenuantes y/o agravantes.

Las faltas se tipifican en:

LEVES

- La inasistencia a clases, el abandono del aula en horas de clases, los atrasos injustificados.
- El desorden, el incumplimiento o la negligencia en los estudios, la presentación extemporánea o incorrecta de trabajos prácticos encomendados por los docentes.
- Práctica de actividad política - partidaria o proselitista dentro del Instituto Tecnológico Superior NOMBRE DEL INSTITUTO (SIGLA).
- Los actos irrespetuosos con los compañeros y/o empleo de términos groseros, agresivos o lenguaje inadecuado en su condición de estudiante.
- El pintarrajeado o destrozo de paredes, pupitres, sanitarios, vidrios, chapas, picaportes, pizarras, cuadros didácticos, enchufes y otros.
- Uso de celulares en horas de clases.

MEDIDAS DISCIPLINARIAS

- Llamada de atención verbal por el Director Académico.
- Llamada de atención por escrito.
- Suspensión por un día de clases.

FALTAS GRAVES

- La reincidencia en las faltas leves.
- La indisciplina manifiesta y el desacato o la ofensa a autoridades, docentes y/o administrativos.
- Promover o sostener riñas o peleas con sus compañeros.
- La inasistencia a convocatorias realizadas por autoridades y/o docentes.
- La apropiación indebida de dineros recaudados en rifas, fiestas y otros eventos como parte de la actividad de los estudiantes.
- La perturbación del orden durante las clases o creación de grupos de indisciplina.

- La simulación de enfermedad para obtener licencias, presentando documentación o certificados falsos.
- La inasistencia a clases hasta tres días continuos sin licencia, autorización o motivo plenamente justificados.
- El consumo de alcohol o alucinógeno en el instituto, consumo de cigarrillos en el aula y/o presentación en el establecimiento en estado de ebriedad.
- Presionar mediante amenazas para que otros estudiantes cometan actos que perjudiquen al instituto o dejen de cumplir con sus obligaciones.
- El destrozo intencional de laboratorios, libros, máquinas de escribir, computadoras, muebles y otros bienes del instituto.
- El incumplimiento en la devolución de libros a la biblioteca dentro de los plazos convenidos.

MEDIDAS DISCIPLINARIAS

- Suspensión de clases de tres a cinco días.
- Firma de compromiso formal del estudiante ante las autoridades del Instituto para no reincidir en la falta.
- Resarcimiento económico por todos los daños ocasionados a los bienes del Instituto.

FALTAS MUY GRAVES

- Reincidencia en las faltas graves.
- Copiar o hacer fraude en los exámenes
- Plagiar trabajos de investigación, prácticas, etc.
- Agresión física a sus compañeros.
- Hurto de pruebas de evaluación, bienes del instituto y/o destrucción de muebles.
- Provocar escándalos en el Instituto (actitudes reñidas con las buenas costumbres y la moral).
- Desprestigiar al instituto, autoridades, docentes y/o administrativos a través de actitudes, expresiones, publicaciones difamatorias y calumniosas.
- Consumo y comercialización de drogas alucinógenas, alcohol, etc.

- Falsear, alterar, raspar o enmendar documentos educativos, certificados, boletines de calificaciones y otros que rijan la actividad educativa.

MEDIDAS DISCIPLINARIAS

- Pérdida del derecho a nuevo examen correspondiente al inciso a) (faltas muy graves).
- Anulación de la prueba o trabajo, correspondiente al inciso b) (faltas muy graves).
- Comunicación inmediata a las autoridades distritales de educación sobre la conducta del estudiante.
- Pérdida del derecho a ser inscrito en el Instituto en el próximo año y/o período académico.
- Expulsión definitiva del estudiante.
- Resarcimiento económico por perjuicios que pudiera sufrir otro estudiante dentro del Instituto debido a actos graves cometidos con premeditación y alevosía.

CAPITULO V

DE LOS DOCENTES

DE LOS PRINCIPIOS GENERALES

ARTICULO 27.- El objetivo general del presente Reglamento, consiste en establecer las funciones, obligaciones y derechos del docente del Instituto Tecnológico Superior y establecer los procedimientos para su admisión, permanencia, evaluación, promoción y remoción.

ARTICULO 28.- Es docente del Instituto Tecnológico Superior, el profesional con título en provisión nacional y/o título universitario, dedicado a las tareas propias del proceso enseñanza - aprendizaje, investigación y la interacción social de acuerdo con los fines y objetivos del instituto.

ARTICULO 29.- Los docentes del Instituto Tecnológico Superior NOMBRE DEL INSTITUTO (SIGLA) dependen, en cuanto a su remuneración, del Ministerio de Educación y Deportes; y académicamente, de las autoridades del Instituto.

CAPITULO VI

DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES

ARTICULO 30.- Son docentes del Instituto Tecnológico Superior NOMBRE DEL INSTITUTO (SIGLA) los profesionales mencionados en el Art. 28 que ingresan a la carrera docente previa selección de postulantes, mediante concurso de méritos y de acuerdo a reglamentación vigente para tal efecto.

ARTICULO 31.- Los docentes del Instituto Tecnológico Superior NOMBRE DEL INSTITUTO (SIGLA) tienen los siguientes derechos:

- Percibir el salario y los beneficios que le corresponden como educador del Estado boliviano y afiliado a la correspondiente Federación de Trabajadores de Educación Urbana de La Paz.
- Ser elegido para cargo de autoridad en el Instituto según las modalidades y convocatorias.
- Asociarse, elegir y ser elegido en las organizaciones de docentes.
- Recibir todos los derechos que otorga la federación y el Instituto, como Institución.
- Representar a la institución en eventos académicos, sindicales, sociales y deportivos.
- Inamovilidad funcionaria dentro de los marcos establecidos por el ordenamiento legal del magisterio boliviano
- Asumir defensa en caso de ser sometido a proceso disciplinario y/o administrativo.

ARTICULO 32.- Los docentes del Instituto Tecnológico Superior NOMBRE DEL INSTITUTO (SIGLA) tienen los siguientes deberes y obligaciones:

- Respetar y no acosar a las/os estudiantes en su dignidad, integridad, condición socio - económica, etc.
- Desempeñar con responsabilidad y competencia las labores académicas, de acuerdo con la visión, misión definidas, en el proyecto institucional y planes de desarrollo curricular de asignatura.
- Responsabilidad directa de la aplicación eficiente del Sistema de Evaluación vigente en la Educación Técnica.
- Transcribir y presentar oportunamente las calificaciones de los estudiantes en los formularios vigentes.
- Asistir a las reuniones de Consejo de Profesores o de Célula Sindical convocadas por autoridades o por la representación sindical.
- Participar en los programas de formación docente y de actualización científica a los que pueda acceder.
- Presentar al inicio de cada gestión académica el Plan de Desarrollo Curricular de sus asignaturas, el mismo que debe contemplar los tres trimestres planificados por las autoridades.
- Firmar el libro de asistencia a la entrada y salida de clases, de acuerdo a horario establecido.
- En casos de licencia justificada, dejar suplente competente, previa aceptación del Director Académico.
- Permanecer en el aula durante el período de clases. El abandono se considerará como inasistencia y se aplicará la sanción correspondiente.
- Asistir con puntualidad y permanecer hasta la conclusión en los Exámenes de Grado, Consejos Académicos, reuniones sindicales y otros que fueren convocados por las autoridades como desfiles, concentraciones, etc.
- El personal del Instituto Tecnológico Superior NOMBRE DEL INSTITUTO (SIGLA) cuidará su aspecto y apariencia, velando por la higiene personal y la vestimenta adecuada.
- Queda terminantemente prohibida la práctica proselitista político - partidaria y/o religiosa en el interior del instituto.

- Queda terminantemente prohibido ingresar o presentarse en el instituto en estado de ebriedad.
- Queda terminantemente prohibido comer, beber, fumar, masticar chiclet y escupir en hora de clases.

CAPITULO VII

SANCIONES

ARTICULO. 33.- (Las Sanciones) Las sanciones de los docentes son:

- Los docentes que infrinjan el Art. 32 del presente Reglamento, se someterán al Reglamento de Faltas y Sanciones del Magisterio Boliviano.
- De manera inexcusable, las autoridades del Instituto Tecnológico Superior NOMBRE DEL INSTITUTO (SIGLA), sancionarán en los siguientes casos:
- Falta al Art. 32, Inc. a del Reglamento, con denuncia escrita ante autoridades educativas competentes.
- Por inasistencia a Consejos Docentes, conferencias, exposiciones, cursillos y otros de actualización, la sanción será con descuento de dos días de haber.
- Por inasistencia al desfile, concentraciones o actos oficiales de carácter obligatorio, se sancionará con tres días de haber.
- Por inasistencia al desfile del 6 de agosto, se sancionará con multa de cinco días de haber.
- En todos los casos de asistencia, la excepción será: Gravidéz avanzada, defecto físico notorio, o duelo reciente antes de los nueve días.

CAPITULO VIII

DE LA CARRERA Y ESCALAFÓN DOCENTE

ARTICULO 34.- Los docentes del Instituto Tecnológico Superior NOMBRE DEL INSTITUTO (SIGLA) al ser dependientes del Ministerio de Educación se acogen directamente a lo establecido en el Reglamento del Escalafón del Magisterio en actual vigencia.

DE LA SELECCIÓN Y ADMISIÓN DOCENTE

ARTICULO 35.- Para ingresar a la carrera docente en el Instituto Tecnológico Superior NOMBRE DEL INSTITUTO (SIGLA), los postulantes deben reunir los requisitos señalados en los Art. 27 y 29 del presente Reglamento. Otros aspectos que se tomarán en cuenta son:

- Tener por lo menos, cinco años de antigüedad en el ejercicio de la docencia en el magisterio fiscal y experiencia en Educación, salvo los casos especiales donde fueran necesarios profesionales con formación universitaria o técnica.
- Someterse a concurso de méritos presentando los documentos que para ese efecto se hallan contemplados en el Reglamento de Docencia del Sistema Nacional de Educación Técnica de la gestión 1996, según R.M 138/96.

ARTICULO 36.- Las autoridades del Instituto Tecnológico Superior NOMBRE DEL INSTITUTO (SIGLA) son responsables de llevar a cabo este proceso en estrecha coordinación con las autoridades educativas del sector y participación de la representación sindical de los docentes del instituto.

ARTICULO 37.-La convocatoria a concurso de méritos y evaluación de expedientes estará a cargo de autoridades del Instituto Tecnológico Superior NOMBRE DEL INSTITUTO (SIGLA) y de la representación sindical de la Célula de Docentes, la misma que será de carácter público.

ARTICULO 38.- La convocatoria deberá contener los siguientes aspectos:

- Mención de las asignaturas motivo de concurso y carga horaria.
- Perfil profesional requerido, especialidad, experiencia en docencia y otros que sean necesarios.
- Los postulantes deberán presentar solicitud escrita dirigida al rector dentro del plazo establecido acompañando los siguientes documentos:
- Curriculum Viitae.
- Fotocopias legalizadas de los diplomas académicos y títulos en provisión nacional, de los cursos de postgrado, cursos de especialización, seminarios y otros que hubiese realizado el postulante.
- Publicaciones del postulante relacionados con la carrera y asignatura a las que se postula.
- Antecedentes en el ejercicio de la docencia.
- Plan de Desarrollo Curricular de la asignatura a la que postula.
- Otros requisitos que permitan mejorar el proceso de selección de postulantes.
- Dos fotografías actuales, tamaño carnet

ARTÍCULO 39.- (Comisión Evaluadora). La comisión evaluadora de méritos estará conformada por:

- Rector
- Director Académico.
- Representante de la autoridad educativa departamental.
- Delegado de la célula sindical.

ARTICULO 40.- El concurso de méritos es el proceso de selección docente que permitirá la admisión a la carrera docente mediante el estudio exhaustivo de los antecedentes académicos, de la labor intelectual y profesional realizada por los postulantes.

CAPITULO IX

PERSONAL ADMINISTRATIVO

ARTÍCULO 41.- (Personal Administrativo). El personal administrativo del Instituto Tecnológico Superior NOMBRE DEL INSTITUTO (SIGLA) se rige por lo establecido en el régimen laboral que corresponda de acuerdo a Ley.

REMOCIÓN DEL PERSONAL

ARTÍCULO 42.- (Remoción de cargo) El personal del Instituto será removido de su cargo por:

- Destitución previo proceso y aplicación del Reglamento de Faltas y Sanciones del Ministerio de Educación.
- Incapacidad físico-mental, total o permanente.

DE LAS LICENCIAS Y DECLARATORIAS EN COMISIÓN

ARTÍCULO 43.- (Las Licencias) Las licencias se sujetarán a lo establecido en el reglamento de licencias del magisterio.

ARTICULO 44.- (En comisión). El docente o autoridad que sea delegado en comisión para representar al Instituto en el interior o exterior con goce de haberes, merecerá la cobertura de pago de pasajes y viáticos; a su retorno informará por escrito, de sus actividades, asistencia y la presentación de facturas para descargo o la retención de acuerdo a ley.

CAPITULO X

ARTÍCULOS TRANSITORIOS

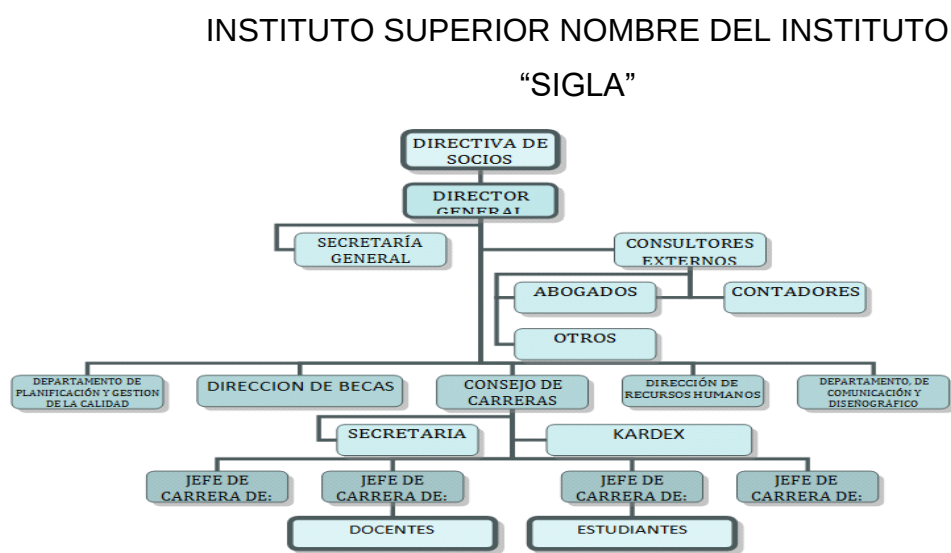
ARTÍCULO 45.- (Las modificaciones). La modificación total o parcial del presente reglamento interno solo podrá ser realizada de acuerdo a las necesidades del Instituto Tecnológico Superior NOMBRE DEL INSTITUTO (SIGLA).

ARTICULO 46.- (Aprobación del Reglamento Interno) El presente Reglamento interno del Instituto Tecnológico Superior NOMBRE DEL INSTITUTO (SIGLA), será aprobado por el Consejo Académico de Docentes, con la asistencia de docentes y administrativos

ARTÍCULO 47.- (Vigencia). El Reglamento entra en vigencia a partir de su aprobación del Consejo de Académico de Docentes del Instituto Tecnológico Superior NOMBRE DEL INSTITUTO (SIGLA).

6.2. Manuales

ORGANIGRAMA



MANUAL DE FUNCIONES

El Manual Funciones tiene la finalidad de presentar la estructura orgánica del Centro de Postgrado así como las funciones a desarrollarse en cada área organizacional.

Este Manual contiene información formal sobre la estructura y las funciones por cargo, indicando las relaciones de dependencia de cada una de ellas así como las instancias de coordinación.

Previo al desarrollo y descripción de las funciones de cada cargo, es necesario establecer que dichas delimitaciones de función son simplemente

NOMBRE DE LA INSTANCIA ORGANIZACIONAL: DIRECTIVA DE SOCIOS	
OBJETIVO Controlar, dirigir y planificar la gestión operativa y administrativa del Instituto con el propósito de alcanzar de manera efectiva y eficiente los objetivos planteados.	
NIVEL JERARQUICO Primer Nivel – Ejecutivo	
INSTANCIAS DEPENDIENTES - Director de General - Secretaria General y Consultores externos	Responsables y jefes de Departamentos, Direcciones y Carreras.
FUNCION GENERAL La Directiva de Socios es la entidad de máxima autoridad ejecutiva y es responsable de la Dirección, Planificación, Organización, Control y Supervisión de las actividades de la organización; es decir que asume la responsabilidad económica-financiera, jurídica y política de la Institución.	
FUNCIONES ESPECIFICAS - Emanar decisiones y políticas institucionales. - Proponer, Enmendar y Aprobar la reglamentación interna. - Financiar las actividades y proyectos desarrolladas en la institución. - Evaluar, controlar y supervisar la institución.	
MICRO GESTIÓN (RELACIONES INTRA INSTITUCIONALES) Con todas las unidades dentro de la institución.	MACRO GESTIÓN (RELACIONES INTER INSTITUCIONALES) - Empresas con las que se suscriban contratos - Universidades, colegios, etc.

NOMBRE DE LA INSTANCIA ORGANIZACIONAL: DIRECTOR GENERAL
OBJETIVO Planificar y dirigir la gestión operativa y administrativa del Instituto con el propósito de alcanzar de manera efectiva y eficiente los objetivos

planteados.	
NIVEL JERARQUICO Primer Nivel – Ejecutivo	
DEPENDENCIA DE: Directiva de Socios.	INSTANCIAS DEPENDIENTES - Secretaria General y Consultores externos - Responsables y jefes de Departamentos, Direcciones y Carreras.
FUNCION GENERAL El Director General es la máxima autoridad ejecutiva y es responsable de la Dirección, Planificación, Organización, Control y Supervisión de las actividades de la organización; representa ejecutivamente a la Institución, es decir que asume la responsabilidad por el funcionamiento del instituto, además debe verificar que la programación de operaciones se ejecute de acuerdo a los plazos previstos con el propósito de alcanzar los objetivos de la empresa.	
FUNCIONES ESPECIFICAS - Operativiza las decisiones tomadas por la Directivas de Socios. - Representar a la empresa en la gestión y coordinación con otras entidades. - Formulación y cumplimiento de los objetivos de gestión. - En coordinación con los encargados de área dependientes, planifica y desarrolla los procedimientos y políticas administrativas apropiadas para el cumplimiento de las funciones de cada unidad. - Reclutar, seleccionar y contratar personal en función a las necesidades y de acuerdo a la ley general del trabajo. - Elaborar y suscribir contratos del personal de su dependencia y el pago de planillas. - Control de los ingresos y egresos, así como su respaldo documental correspondiente de las operaciones internas de la empresa. - Responsable de la administración, manejo y control de los activos fijos, inventariación. - Emanar informes periódicos del estado Institucional a la Directiva de Socios. - Otras funciones relacionadas con el ámbito de su competencia.	
PERSONAL MÍNIMO REQUERIDO Director General	

MICRO GESTIÓN (RELACIONES INTRAINSTITUCIONALES) • Con todas las unidades dentro de la institución.	MACRO GESTIÓN (RELACIONES INTERINSTITUCIONALES) • Empresas con las que se suscriban contratos • Universidades, colegios, etc.
---	---

NOMBRE DE LA INSTANCIA ORGANIZACIONAL SECRETARÍA GENERAL	
NIVEL JERARQUICO • Segundo Nivel – Ejecutivo	
DEPENDE DE: • Directiva de socios • Director General	
FUNCION GENERAL La Secretaría General es la entidad encargada de organizar y sistematizar la documentación institucional. Prioriza el orden de ingreso de documentación y es la encargada de regularizar	
FUNCIONES ESPECIFICAS • Establecer un sistema de control interno que minimice las posibilidades de error y retraso en la documentación. • Tomar actas en las reuniones de la Directiva de Socios. • Organizar la documentación para revisión y firmado del Director General.	
PERSONAL MÍNIMO REQUERIDO • Secretaría General	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD	
NOMBRE DE LA INSTANCIA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD	
OBJETIVO • Desarrollar planes y proyectos de acuerdo a las proyecciones, a través de la investigación y búsqueda de información.	
NIVEL JERARQUICO Tercer Nivel – Operativo	
DEPENDE DE Director General	INSTANCIAS DEPENDIENTES • Responsable en investigación

FUNCION GENERAL Desarrollar las acciones necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos de gestión, es decir, estructurar procesos de planificación, investigación, seguimiento y control del Instituto.	
FUNCIONES ESPECIFICAS • Elaborar nuevos proyectos en función a las exigencias del contexto y la demanda. • Desarrollar diferentes propuestas de mejoramiento de servicios. • Establecer los mecanismos adecuados para la búsqueda de información. • Estructurar los mecanismos de control y seguimiento de las distintas actividades	
PERSONAL MÍNIMO REQUERIDO • Responsable de planificación y gestión de la calidad.	
RELACIONES DE COORDINACIÓN DENTRO DE LA INSTITUCIÓN • Con todas las unidades dentro de la institución.	RELACIONAMIENTO INTERINSTITUCIONAL • Con instituciones involucradas en el tema de calidad y su gestión.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y MARKETING
NOMBRE DE LA INSTANCIA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y MARKETING
OBJETIVO • Proyectar la imagen de la empresa para posicionarla hacia la población en general,
NIVEL JERARQUICO • Tercer Nivel – Operativo
DEPENDE DE Director General.
FUNCION GENERAL Desarrollar estrategias de comunicación, marketing. Así mismo campañas de promoción y publicidad.
FUNCIONES ESPECIFICAS • Analizar oportunidades de mercado • Investigar y seleccionar los mercados objetivo

• Administrar la fuerza de ventas • Diseño de las estrategias de comunicación y de promoción. • Búsqueda constante de nuevas formas de publicidad y promoción • Establecer contactos con instituciones involucradas en la tarea de comunicación • Diseño de imagen y trabajos de impresión.	
PERSONAL MÍNIMO REQUERIDO • Responsable de departamento • Diseñador de imagen	
RELACIONES DE COORDINACIÓN DENTRO DE LA INSTITUCIÓN • Con todas las unidades dentro de la institución.	RELACIONAMIENTO INTERINSTITUCIONAL • Instituciones • Empresas

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS	
NOMBRE DE LA INSTANCIA ORGANIZACIONAL DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS	
OBJETIVO • Gestionar el personal del Instituto.	
NIVEL JERARQUICO • Tercer Nivel – Operativo	
DEPENDE DE Director General	
FUNCION GENERAL Establecer la planilla de personal administrativo y docente del instituto.	
FUNCIONES ESPECIFICAS • Realizar la contratación de administrativos y docentes. • Buscar permanentemente a profesionales de calidad. • Establecer una base de datos de contactos profesionales. • Organizar los files del personal contratado y controlar el cumplimiento de sus horas de trabajo.	
PERSONAL MÍNIMO REQUERIDO • Responsable de Recursos Humanos.	
RELACIONES DE COORDINACIÓN DENTRO DE LA INSTITUCIÓN Con todas las unidades dentro de la institución.	

NOMBRE DE LA INSTANCIA ORGANIZACIONAL DIRECCION DE BECAS ACADÉMICAS	
OBJETIVO • Otorgar Becas Académicas en beneficio de personas.	
NIVEL JERÁRQUICO • Nivel operativo	
DEPENDEN DE • Director General.	INSTANCIAS DEPENDIENTES • Ninguna
FUNCION GENERAL Estructurar políticas institucionales en beneficios de la formación de estudiantes motivados a seguir estudios.	
FUNCIONES ESPECIFICAS • Realizar estudios de caso para otorgar becas académicas. • Convocar, publicar y seleccionar a las personas beneficiarias de las becas académicas.	
PERSONAL MÍNIMO REQUERIDO • Responsable de Dirección de Becas.	
NOMBRE DE LA INSTANCIA ORGANIZACIONAL: CONSEJO DE CARRERAS	
OBJETIVO • Controlar, dirigir y planificar la gestión operativa y administrativa del Instituto con el propósito de alcanzar de manera efectiva y eficiente los objetivos planteados.	
NIVEL JERARQUICO • Primer Nivel – Ejecutivo	
INSTANCIAS DEPENDIENTES • Director de General	• Secretaria General
FUNCION GENERAL La Directiva de Socios es la entidad de máxima autoridad ejecutiva y es responsable de la Dirección, Planificación, Organización, Control y Supervisión de las actividades de la organización; es decir que asume la responsabilidad económica-financiera, jurídica y política de la Institución.	
FUNCIONES ESPECIFICAS • Emanar decisiones y políticas institucionales. • Proponer, Enmendar y Aprobar la reglamentación interna. • Financiar las actividades y proyectos desarrollados en la institución.	

• Evaluar, controlar y supervisar la institución.	
MICRO GESTIÓN (RELACIONES INTRAINSTITUCIONALES) • Con todas las unidades dentro de la institución.	MACRO GESTIÓN (RELACIONES INTERINSTITUCIONALES) • Empresas con las que se suscriban contratos • Universidades, colegios, etc.

NOMBRE DE LA INSTANCIA ORGANIZACIONAL SECRETARÍA	
NIVEL JERARQUICO • Segundo Nivel – Ejecutivo	
DEPENDE DE: • Directiva de socios • Director General	Consejo de carreras
FUNCION GENERAL Organizar y sistematizar la documentación de cada carrera.	
FUNCIONES ESPECIFICAS • Establecer un sistema de control interno que minimice las posibilidades de error y retraso en la documentación. • Tomar actas en las reuniones de Consejo de carrera. • Organizar la documentación para revisión y firmado por los jefes de carrera.	
PERSONAL MÍNIMO REQUERIDO • Secretaría	

NOMBRE DE LA INSTANCIA ORGANIZACIONAL: JEFE DE CARRERA	
OBJETIVO Planificar y dirigir la gestión operativa y administrativa de su determinada carrera con el propósito de alcanzar de manera efectiva y eficiente los objetivos planteados.	
NIVEL JERARQUICO Primer Nivel – Ejecutivo	
DEPENDE DE: Directiva de Socios.	- Director General - Consejo de carreras
FUNCION GENERAL El Jefe de Carrera es la autoridad ejecutiva y es responsable de la Dirección, Planificación, Organización, Control y Supervisión de las actividades dentro de su carrera; asume la responsabilidad por el funcionamiento de su carrera, además debe verificar que la programación de operaciones se ejecute de acuerdo a los plazos previstos con el propósito de alcanzar los objetivos del Instituto.	
FUNCIONES ESPECIFICAS - Operativiza las decisiones tomadas por la Directivas de Socios, Director General y Consejo de Carreras. - Cumplimiento de los objetivos de gestión. - En coordinación con los responsables de las diferentes direcciones y departamentos se encarga de planificar y desarrollar los procedimientos y políticas administrativas apropiadas para el cumplimiento de las funciones en su carrera. - Emanar informes periódicos del estado de su carrera al Concejo de Carreras y la Directiva de Socios. - Otras funciones relacionadas con el ámbito de su competencia.	
PERSONAL MÍNIMO REQUERIDO JEFE DE CARRERA	
MICRO GESTIÓN (RELACIONES INTRAINSTITUCIONALES) Con todas las unidades dentro de la institución.	

NOMBRE DE LA INSTANCIA ORGANIZACIONAL KARDEX	
NIVEL JERARQUICO • Segundo Nivel – Operativo	
DEPENDE DE: • Director General	• Consejo de carreras
FUNCION GENERAL Organizar, sistematizar e inventariar las notas de los estudiantes de cada carrera.	
FUNCIONES ESPECIFICAS • Establecer un sistema de control interno que minimice las posibilidades de error y retraso en la sistematización e inventariación de las notas de cada estudiante. • Establecer un sistema de almacenamiento y sistematización de notas. • Organizar la documentación para revisión y firmado por los jefes de carrera, con respecto a las notas de los estudiantes del instituto.	
PERSONAL MÍNIMO REQUERIDO • Kardixta	

6.1.2. Memorandum

La Paz, 02 de Julio de 2013

MEMORANDUM N° 117-97-DIR

Señor : Prof. VICENTE VARGAS CUTIPA

Profesor de Matemáticas

Asunto: Remisión nómina alumnos reprobados.

Agradeceré a Ud. tenga a bien remitir inmediatamente a esta Dirección la nómina de alumnos reprobados durante el presente año escolar, para su envío urgente al SEDUCA, bajo responsabilidad.

Atentamente.

Prof. JUAN SOTO ESCOBAR

Director

C.c: Archivo.

6.1.3. Informe de actividad en la Institución

La Paz, 24 de setiembre de 2013

INFORME N° 047-97-UQ

Señor : Prof. NÉSTOR PARAVICIO RUBIO

Director del Instituto Central de Computación

Asunto: Rifa realizada el 21 de septiembre

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. para informarle lo siguiente:

El día 21 del presente, en las instalaciones del Instituto Central de Computación, se realizó la rifa para la recaudación de fondos en honor al día del estudiante, logrando recaudar un total de 2000 Bs (Dos mil Bolivianos 00/100), el cual se entregó a la Profa, Encarnación Inclán "Presidenta de la mesa Directiva".

Razón por la cual conviene su cargo disponga su correspondiente utilización en bien de los estudiantes.

Es cuanto informo para los fines consiguientes.

Atentamente.

Prof. TORIBIO RIVERA LOAYSA

Responsable de Actividades

c.c.: Archivo

6.1.4. Contrato de Trabajo de profesional

En la ciudad de a días del mes de de 20 entre el Instituto representado legalmente por el Lic. de nacionalidad y el profesional el / la lic. de nacionalidad con C.I. N° cuya fecha de nacimiento esde.....de..... que ingresa el díade.....de se conviene lo siguiente:

PRIMERO: El profesional, se desempeñará en el instituto antes indicado y la descripción de sus funciones que se le encomiendan son las que se indican:

1.-

2.-

SEGUNDO: La Jornada Semanal de Trabajo será la siguiente:

De lunes a

(Debe en este punto hacerse una diferencia de :

- Funciones de Aula, de

- Otras actividades contratadas).

TERCERO: El lugar en que se prestarán los servicios será

El horario será el siguiente:

(Si el profesional se desempeña para un mismo Empleador, en otro Establecimiento de igual sostenedor, deberá establecerse el gasto de movilización, existiendo relación laboral única con él).

CUARTO: La remuneración será de : \$ pagados en dinero efectivo (o cheque, a petición del profesional, por escrito) el último día hábil del mes

QUINTO: Además, acorde a lo establecido en el artículo XXXXXXXX, del Código del Trabajo, entre el Empleador y el Profesional, se acuerdan los siguientes PACTOS:

.....

.....

SEXTO: La duración del presente Contrato es la que se indica: (*)

.....

SÉPTIMO: El Empleador suministrará los beneficios adicionales que se indican:
(**)

1.-

2.-.....

OCTAVO : Se deja expresa constancia que el trabajador ingresó a prestar servicios elde.....de 20.....

NOVENO : Para constancia, previa lectura, y en señal de conformidad firman las partes, quedando con un ejemplar el docente

.

.....

EMPLEADOR

RUT

.....

PROF. DE LA EDUCACIÓN

RUT

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

Verificar los alcances de los documentos normativos para la administración de Gestión como el organigrama, manual de funciones y reglamentos, políticas institucionales en la Gestión Educativa si coadyuvaron en el logro de los objetivos de la Institución.

Implementar cursos de capacitación abierta para el conocimiento y aplicación eficaz de los documentos normativos para la administración de gestión académica de los institutos técnicos y tecnológicos privados de la ciudad de La Paz.

Ofreciendo un servicio de calidad a través del personal calificado determinara el éxito o el fracaso en la administración y gestión institucional.

Con los documentos estructurados el director o administrador educativo, puede gerenciar eficazmente, delimitando acciones, horizontalizar funciones, compartiendo responsabilidades, buscando el apoyo de su equipo de staff para tomar decisiones acertadas en beneficio de la comunidad educativa estandarizando en los diferentes institutos superiores de educación técnica y tecnológica.

Los resultados esperados en la administración y gestión institucional, estructurados en base a una eficiente planificación con resultados óptimos esperados, se plasman junto a las normativas adecuadamente aplicadas.

7.2. Recomendaciones.

En los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos se debe desplegar un trabajo en equipo con una planificación basada en la estructura orgánica y sujeto a los instrumentos de gestión, donde se disputa y se plantee acciones concretas como una estrategia de solución a los problemas latentes en el proceso administrativo.

Que las autoridades o empresarios de los institutos técnicos tecnológicos realicen un estudio, análisis, y la contratación del presente trabajo de investigación para ser puesta en vigencia para una eficiente gestión institucional.

Que los documentos normativos de administración por su cualidad aplicativa deberán obtener resultados óptimos en la circunstancia y evaluación permanente de la gestión institucional.

Corresponderá a los usuarios determinar la calidad educativa con los que están siendo atendidos con cualidad humana y calidad profesional de quienes imparten la formación profesional técnica tecnológica.

Sabemos que la gerencia, es dirigir, orientar, encaminar todos los planes y proyectos al logro de los objetivos institucionales.

Frente a esta situación se propone los documentos normativos para la administración permita desarrollar una labor eficiente en el ámbito de gestión administrativa.

El nuevo enfoque administrativo recomienda establecer el organigrama circular que permita una buena distribución de funciones, actividades y niveles de responsabilidades de cada uno de los miembros con un proceso de coordinación, comunicación fluida, verás evitando el estrés; es decir, una comunicación horizontal, directa, ágil, donde permita una mayor motivación hacia el cumplimiento de las obligaciones.

En esta forma de estructura orgánica se dispone en círculo concéntrico en la que la autoridad principal esta al centro y las otras en círculos exteriores.

La gerencia educativa debe estar sujeto a ciertas disposiciones como políticas institucionales, manuales de funciones, reglamentos internos, formularios y plantillas para optimizar el uso racional de los recursos humanos, físicos, financieros y materiales, facilitando el desarrollo integral de los Institutos Superiores Técnicos y tecnológicos.

Con estas disposiciones cada miembro de comunidad educativa, ubicará su rol específico.

El director del instituto debe contar con una autoridad personal más que funcional, cumpliendo con una dirección y con un tipo de liderazgo.

Para una buena gerencia administrativa de los institutos superiores técnicos y tecnológicos del Departamento de La Paz, se recomienda que los directores sean líderes y que compartan las responsabilidades enfatizando los procesos cíclicos de gestión, planificación, organización, ejecución, control y evaluación; cuando el director escatima todos los esfuerzos en coordinación con todos los grupos de trabajo, comisiones y equipos, se puede pensar que el gerente educativo cumplirá eficazmente, así dando soluciones a los diferentes problemas administrativos.

BIBLIOGRAFÍA

- ANTUNEZ, Serafin (1998) "Claves para la organización de centros Escolares" Edit. Horsor, Barcelona.
- ARANA, M. Elena (1998) "Principio y Procesos de la gestión educativa". Edit. San Marcos, Lima
- CALERO, Pérez, Mavilo (2010) "Administración Educativa" Edit. Abedul. Lima Perú.
- CALLISAYA, Ch. Gonzalo (2003) "Gestión y Administración Educativa". Edit. Publicaciones Yachay, La Paz – Bolivia.
- CASTILLO Arredondo, S. y Cabrerizo Diago J. (1998) "Módulo I - II - III - IV Desarrollo Curricular en la Enseñanza Superior" UNED – CEUB
- CHIAVENATO. Adalberto (2001) "Administración de recursos Humanos" Edit. McGraw- Hill Colombia.
- CHIAVENATO. Adalberto (2004) "Gestión de Talento Humano" Edit. McGraw-Hill; Colombia.
- CHOQUE, Jorge Luis (2005) "Gerencia Educativa" Edit. Magíster.
- Constitución Política del Estado
- DRUKER, Peter F. (1999) "Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI" Edit. Norma.
- ESCOBAR C. P. (2007) "Elaboración de Proyectos para Programas de Educación a Distancia" Editorial CIDES-INCE, La Paz-Bolivia
- GUTIÉRREZ, Feliciano (2003) "Proyecto Educativo de unidad" Edit. Grafica La Paz-Bolivia.
- GUTIÉRREZ, Feliciano (2006) "Administración gestión Educativa" Edit. Grafica La Paz – Bolivia.
- HERNÁNDEZ, Sampieri Roberto (1996) "Metodología de la investigación" Edit. McGraw-Hill Hill, Colombia.
- HERNÁNDEZ, Sergio Rodríguez (2002) "Administración, pensamiento, proceso, estrategia y Vanguardia" Edit. McGraw-Hill, México.

- INFOPER (2001) “Organización Educativa” Edit, Bolivia dos mil. Srl. Bolivia.
- ISER – TARIJA (1992) “Curso de administración Educativa” Edit. ISER-TARIJA, Bolivia.
- KOONTZ, Harold (2003) “Administración de una perspectiva global”. Edit. McGraw- Hill México.
- NAVA, Mario R. (1994) “Administración y supervisión de la Educación” Edit. Roma Yor La Paz-Bolivia
- RAMÍREZ, Escalante Fernández Mario. (1999) “Administración General y Educación” Edit. Imprenta La Paz-Bolivia.
- Dirección Departamental de Educación Técnica y Tecnológica. (2011) La Paz - Bolivia
- Ley de Educación nº 070 Avelino Siñani - Elizardo Pérez
- Plan Nacional de Desarrollo (2010) La Paz - Bolivia
- Programa de Gestión Educativa del Ministerio de Educación (2011) La Paz - Bolivia
- Reforma Educativa - Ley de Educación Nº 1565
- Reglamento de Institutos Privados
- UNESCO (2011)
- Azcoaga, J. (1998). *Intrumentos de Administracion*. Bogota: Angeles.
- Hernández, R. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

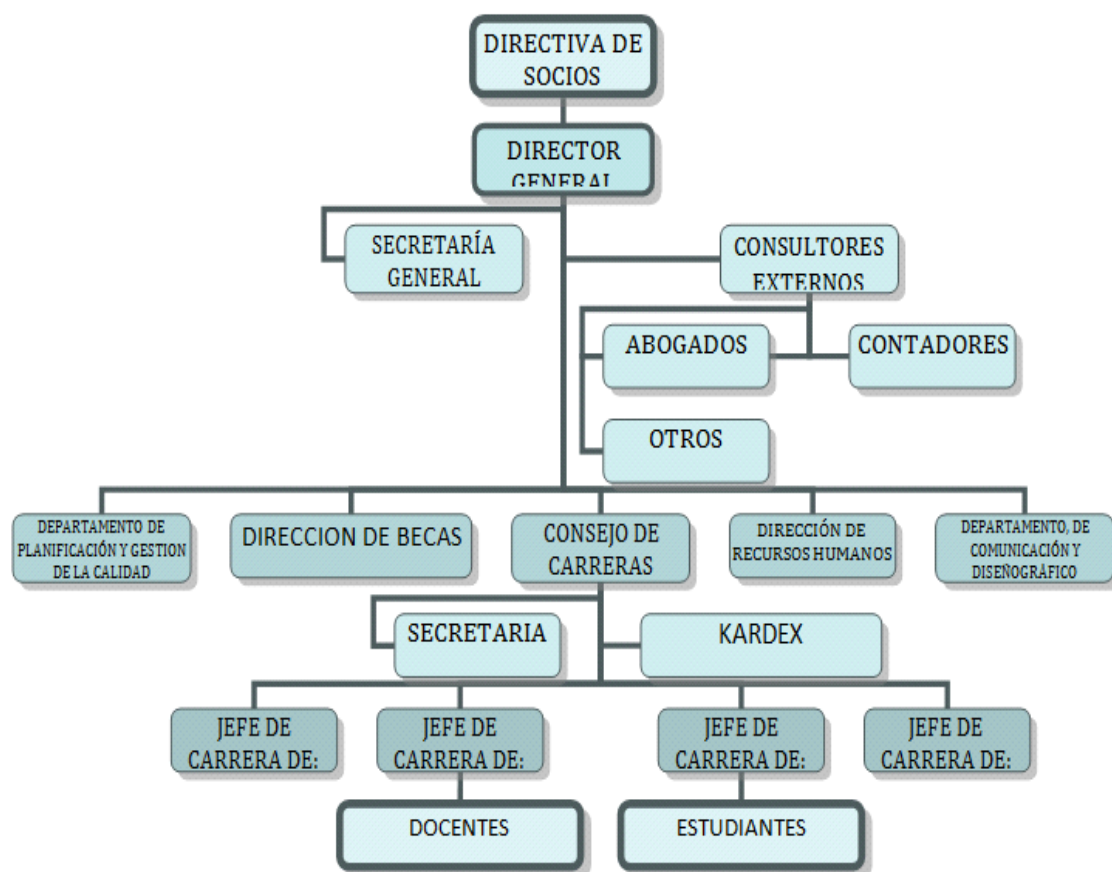
Anexo 1

Institutos Técnicos y Tecnológicos de la Ciudad de La Paz

Nº	Institutos	Resolución Ministerial
1.	Tecnológico Boliviano Suizo	R.M. 191/09
2.	Mons. Escriba de Balaguer	R.M. 733/08
3.	Centro de Formación Integral para la Mujer CEFIM	RM 403/06
4.	Tecnológico Nacional Boliviano TEC-NIB	R.M. 88/09
5.	Instituto de Educación Audio Visual New York	RM 366/94
6.	Academia de Automovilismo Indianápolis	R.M. 885/08
7.	Academia de Música Helios	R.A. 95/02
8.	Academia Teniente Tecnimod	RM 2900/90
9.	Auto Escuela Master	RM 588/96
10.	Centro de Especialización en Computación CEC	RM 428/93
11.	Centro de Especialización en Informática El Alto	RM 149/99
12.	Centro de Formación Integral CEFI	RM 454/99
13.	Centro de Promoción para la Mujer Gregoria Apaza	RM 1975/90
14.	Educación Superior de Mecánica Automotriz Simón Bolívar	RM 952/08
15.	Englishlands	RM 084/02
16.	Empresarial Latino Americano CEMLA Srl.	R.M. 576/08
17.	Instituto First Class	R.M. 696/07
18.	Tecnológico Mundial OMIE	R.M. 392/07
19.	Fundación INFOCAL	R.M. 77/09
20.	Centro Boliviano Americano	RM 321/00

Anexo 2

ORGANIGRAMA INSTITUTO SUPERIOR NOMBRE DEL INSTITUTO “SIGLA”



Anexo 3

SOCIALIZANDO EL PRODUCTO DE LA INVESTIGACIÓN CON LOS

INSTITUTO TECNOLÓGICO BOLIVIANO SUIZO



INSTITUTO INFOCAL



INSTITUTO TECNOLÓGICO BOLIVIANO SUIZO



INSTITUTO CENTRO DE PROMOCIÓN PARA LA MUJER GREGORIA APAZA



