

**Universidad Mayor de San Andrés  
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas  
Carrera de Ciencias Política**



**“APLICACIÓN DE UNA NUEVA POLITICA DE ORGANIZACIÓN  
ADMINISTRATIVA PARA LA OPTIMATIZACION DEL SERVICIO  
DEPARTAMENTAL DE LA EDUCACION LA PAZ ( SEDUCA –LP)**

Tutor: Lic. Reynaldo Quisbert Mariaca

Tutor Académico: Lic. Galia Domic Peredo

Postulante para optar al grado de Licenciatura:

Yesenia Edzia Lara Avedaño

**La Paz, Bolivia, 2008**

## ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	12
AVENENCIA INTERINSTITUCIONAL.....	15

### CAPÍTULO I IMPLEMENTACIÓN DE UNA NUEVA POLÍTICA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL ÁREA DE LEGALIZACIONES DEL SEDUCA

1.1 ANTECEDENTES.....	16
1.2 PROBLEMA.....	17
1.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.2.2 PROBLEMA GENERAL.....	19
1.2.3 PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	19
1.3 HIPÓTESIS.....	20
1.4 OBJETIVOS.....	20
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	20
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	21
1.5.1 JUSTIFICACIÓN LEGAL.....	21
1.5.2 JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL.....	21
1.5.3 JUSTIFICACIÓN SOCIAL.....	21
1.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	22
1.6.1 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	22
1.6.2 VARIABLE DEPENDIENTE.....	23
1.7 DELIMITACIÓN ESPACIO - TEMPORAL.....	23
1.7.1 ESPACIO.....	23
1.7.2 TIEMPO.....	24
1.8 METODOLOGÍA.....	25

### CAPÍTULO II MARCO INSTITUCIONAL

2.1 ANTECEDENTES GENERALES.....	29
2.1.1 MISIÓN.....	30
2.1.2 VISIÓN.....	30
2.1.3 ATRIBUCIONES DEL SEDUCA.....	30
2.1.4 COORDINACIÓN DEL SEDUCA.....	31
2.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL.....	32
2.2.1 NIVEL DEPARTAMENTAL.....	33

## Aplicación de una Nueva Política de Organización Administrativa para la Optimización del Servicio Departamental de Educación (SEDUCA)

2.2.1.1 DIRECCIÓN.....	33
2.2.1.2 COORDINACIÓN.....	34
2.2.1.3 CONTROL.....	35
2.2.1.4 ASESORAMIENTO.....	35
2.2.1.5 UNIDADES TÉCNICAS.....	35
2.2.1.5.1 UNIDAD DE ANÁLISIS E INFORMACIÓN.....	36
2.2.1.5.2 UNIDAD DE ASISTENCIA TÉCNICA Y COORDINACIÓN.....	36
2.2.1.5.3 UNIDAD DE SEGUIMIENTO.....	37
2.2.1.5.4 UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS.....	37
2.2.2 NIVEL DISTRITAL.....	38
2.2.2.1 DIRECCIÓN.....	38
2.2.2.2 COORDINACIÓN.....	40
2.2.2.3 APOYO TÉCNICO.....	41

### **CAPÍTULO III MARCO CONCEPTUAL**

3.1 ARBITRARIEDAD AUTORITARIA.....	43
3.2 ACTITUDES.....	43
3.3 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	43
3.4 APTITUDES Y HABILIDADES.....	44
3.5 AUTORIDAD.....	44
3.6 COMPETENCIAS FUNCIONALES .....	45
3.7 COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES POR NIVEL JERÁRQUICO.....	45
3.8 CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES.....	45
3.9 CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES O CRITERIOS DE DESEMPEÑO.....	46
3.10 COOPERACIÓN.....	46
3.11 COORDINACIÓN.....	46
3.12 DESCENTRALIZACIÓN.....	46
3.13 DUALISMO.....	47
3.14 EMPLEO.....	47
3.15 ESTUDIOS.....	47
3.16 ESTADO DE DERECHO.....	47
3.17 EVALUACIÓN.....	48
3.18 EVIDENCIAS REQUERIDAS.....	48
3.19 EXPERIENCIA PROFESIONAL.....	48
3.20 FUNCIONARIO PÚBLICO.....	49
3.20.1 FUNCIONARIO PÚBLICO DE HECHO (DE FACTO).....	49
3.20.2 FUNCIONARIO PÚBLICO DE DERECHO (DE IURE).....	49
3.21 FUNCIONES DE PODER.....	50
3.22 GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	50
3.23 IMPLEMENTAR.....	50
3.24 LEGALIZACIÓN.....	51
3.25 MANUAL.....	51
3.26 OPTIMIZAR.....	51

# Aplicación de una Nueva Política de Organización Administrativa para la Optimización del Servicio Departamental de Educación (SEDUCA)

3.27 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	51
3.28 POLÍTICA.....	52
3.29 POLÍTICA PÚBLICA.....	52
3.30 PROCEDIMIENTOS.....	53
3.31 PROCESO.....	53
3.32 PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO.....	53
3.33 SECTOR PÚBLICO.....	53
3.34 SERVICIOS DEPARTAMENTALES DE EDUCACIÓN.....	54
3.35 SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.....	54
3.36 SUBORDINACIÓN.....	54
3.37 TRÁMITE ADMINISTRATIVO.....	55
3.38 VALORES.....	55

## **CAPÍTULO IV MARCO LEGAL**

4.1 LEY 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL (SAFCO).....	56
4.1.1 SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES.....	58
4.1.2 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	59
4.1.3 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	59
4.2 LEY 1788 ORGANIZACIÓN DEL PODER EJECUTIVO (LOPE).....	59
4.2.1 ADMINISTRACIÓN NACIONAL.....	60
4.2.2 ADMINISTRACIÓN DEPARTAMENTAL.....	60
4.3 LEY 1565 REFORMA EDUCATIVA.....	60
4.4 LEY 1551 PARTICIPACION POPULAR.....	62
4.5 LEY 1654 DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	62
4.6 DECRETO SUPREMO 23968 REGLAMENTO SOBRE LAS CARRERAS EN EL SERVICIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA .....	63
4.7 DECRETO SUPREMO 25255 ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL DEL SERVICIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA.....	63
4.8 DECRETO SUPREMO 25060 ESTRUCTURA DE LAS PREFECTURAS.....	63
4.9 DECRETO SUPREMO 25232 ORGANIZACIÓN, ATRIBUCIONES Y FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN.....	64
4.10 DECRETO SUPREMO 23318-A REGLAMENTO DE LA RESPONSABILIDAD POR LA FUNCIÓN PÚBLICA.....	65
4.11 DEPENDENCIA Y NORMAS QUE REGULAN A LA INSTITUCIÓN.....	66

## **CAPÍTULO V DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS**

5.1 INTRODUCCIÓN.....	68
5.2 OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO.....	68
5.3 ESPACIO, OBJETO Y SUJETOS DE ESTUDIO:.....	68
5.4 ANÁLISIS DE FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA.....	69
5.4.1 TRÁMITES DE EDUCACIÓN FORMAL Y ALTERNATIVA.....	75

# Aplicación de una Nueva Política de Organización Administrativa para la Optimización del Servicio Departamental de Educación (SEDUCA)

5.4.1.1 TRÁMITES DE LEGALIZACIÓN.....	75
5.4.1.2 TRÁMITES DE RESOLUCIONES ADMINISTRATIVAS.....	76

## **CAPÍTULO VI PROPUESTA**

6.1 HACIA UN DESARROLLO DEL SERVICIO DE EDUCACIÓN.....	80
6.2 ROMPIENDO LAS RESTRICCIONES .....	80
6.3 UNA POLÍTICA CON OBJETIVOS PRECISOS.....	81
6.3.1 CAMBIO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	83
6.3.2 INCORPORACIÓN DE UN FUNCIONARIO PÚBLICO Y SUS BENEFICIOS DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.....	84
6.3.2.1 PERFIL DEL NUEVO SERVIDOR PÚBLICO.....	86
6.3.3 SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES, COMO EFECTO DE LA INCORPORACIÓN DE UN FUNCIONARIO PÚBLICO.....	87
6.3.3.1 SUPRESIÓN DE TRÁMITES.....	87
6.3.3.2 REDUCCIÓN DE DOCUMENTOS REQUERIDOS AL USUARIO.....	89
6.3.4 INCREMENTACIÓN DE LA CANTIDAD DE TRÁMITES RECEPCIONADOS.....	93
6.3.4.1 TRÁMITES RECEPCIONADOS SIN INCREMENTO.....	93
6.3.4.1.1 PROYECCIONES SIN INCREMENTO.....	94
6.3.4.1.2 DESESTACIONALIZACIÓN TRIMESTRAL PARA UNA MEJOR COMPRENSIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LOS TRÁMITES.....	96
6.3.4.2 TRÁMITES RECEPCIONADOS CON INCREMENTO.....	98
6.3.4.2.1 INCREMENTO A LOS TRÁMITES RECEPCIONADOS PARA LEGALIZACIONES.....	99
6.3.4.2.2 INCREMENTO A LOS TRÁMITES RECEPCIONADOS PARA EL TÉCNICO JURÍDICO.....	100
6.3.4.2.3 PROYECCIONES CON INCREMENTO.....	102
6.3.4.3 COMPARACIÓN DE TRÁMITES CON Y SIN INCREMENTO.....	103
6.3.5 MATRIZ NORMATIVA.....	103

## **CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

7.1 CONCLUSIONES.....	105
7.2 RECOMENDACIONES.....	107

## **BIBLIOGRAFÍA**

BIBLIOGRAFÍA JURÍDICA.....	109
BIBLIOGRAFÍA ACADÉMICA.....	109

## **ANEXOS**

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
<b>CUADRO N° 1</b>	
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	22
<b>CUADRO N° 2</b>	
RESPONSABILIDADES DE LAS FUNCIONES PÚBLICAS.....	65
<b>CUADRO N° 3</b>	
RESÚMEN TOTAL DE TRÁMITES INGRESADOS POR ÁREAS.....	70
<b>CUADRO N° 4</b>	
RESOLUCIONES ADMINISTRATIVAS Y SU ORIGEN.....	76
<b>CUADRO N° 5</b>	
TOTAL TRÁMITES DE LEGALIZACIONES.....	77
<b>CUADRO N° 6</b>	
TOTAL TRÁMITES DE RESOLUCIONES ADMINISTRATIVAS.....	78
<b>CUADRO N° 7</b>	
TIPOS DE ERROR SEGÚN LA CARACTERÍSTICA DEL TRÁMITE.....	88
<b>CUADRO N° 8</b>	
TRÁMITES POR GESTIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA.....	93
<b>CUADRO N° 9</b>	
TRÁMITES POR GESTIÓN DE LEGALIZACIONES.....	94
<b>CUADRO N° 10</b>	
PROYECCIONES DE TRÁMITES SIN INCREMENTO.....	95
<b>CUADRO N° 11</b>	
INCREMENTO DE TRÁMITES A LEGALIZACIONES.....	99
<b>CUADRO N° 12</b>	

Aplicación de una Nueva Política de Organización Administrativa para la  
Optimización del Servicio Departamental de Educación (SEDUCA)

---

INCREMENTO DE TRÁMITES AL TÉCNICO JURÍDICO.....	100
---	-----

**CUADRO Nº 13**

PROYECCIÓN DE TRÁMITES DE ACUERDO AL INCREMENTO.....	102
--	-----

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

	<b>Pág.</b>
<b>GRÁFICO Nº 1</b>	
VARIABLES DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES.....	22
<b>GRÁFICO Nº 2</b>	
DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	25
<b>GRÁFICO Nº 3</b>	
ETAPAS ENTRELAZADAS, CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS.....	27
<b>GRAFICO Nº 4</b>	
RELACIÓN Y DEPENDENCIA DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN.....	29
<b>GRÁFICO Nº 5</b>	
ESTRUCTURA GENERAL DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN - LP.....	32
<b>GRÁFICO Nº 6</b>	
PIRÁMIDE DE LA NORMATIVA BOLIVIANA.....	56
<b>GRÁFICO Nº 7</b>	
SISTEMAS QUE REGULAN LA LEY 1178.....	57
<b>GRÁFICO Nº 8</b>	
PROMEDIO DE TRÁMITES INGRESADOS POR TIPO.....	70
<b>GRÁFICO Nº 9</b>	
TRÁMITES PROCESADOS Y OBSERVADOS.....	71
<b>GRÁFICO Nº 10</b>	
TRÁMITES POR ÁREA.....	77
<b>GRÁFICO Nº 11</b>	
TOTAL TRÁMITES DE LEGALIZACIONES Y RESOLUCIONES.....	78

Aplicación de una Nueva Política de Organización Administrativa para la  
Optimización del Servicio Departamental de Educación (SEDUCA)

---

<b>GRÁFICO Nº 12</b> NIVELES DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN.....	82
<b>GRÁFICO Nº 13</b> MODELO TRIDIMENSIONAL.....	83
<b>GRÁFICO Nº 14</b> ÓRGANOS DE LÍNEA Y AUXILIARES DEL SEDUCA.....	84
<b>GRÁFICO Nº 15</b> COMPORTAMIENTO ANUAL DE LOS TRÁMITES DE ACUERDO A PROYECCIONES SIN INCREMENTO.....	95
<b>GRÁFICO Nº 16</b> CURVA DE REGRESIÓN AJUSTADA DE LOS TRÁMITES POR TRIMESTRE.....	96
<b>GRÁFICO Nº 17</b> COMPORTAMIENTO DE LA CANTIDAD DE TRÁMITES POR TRIMESTRE.....	97
<b>GRÁFICO Nº 18</b> COMPORTAMIENTO DE LA CANTIDAD DE TRÁMITES POR TRIMESTRE CON DATOS AJUSTADOS.....	97
<b>GRÁFICO Nº 19</b> LEGALIZACIONES.....	98
<b>GRÁFICO Nº 20</b> RESOLUCIONES.....	98
<b>GRÁFICO Nº 21</b> TRÁMITES DE LEGALIZACIONES CON Y SIN INCREMENTO.....	99
<b>GRÁFICO Nº 22</b> TRÁMITES DEL TÉCNICO JURÍDICO CON Y SIN INCREMENTO.....	101
<b>GRÁFICO Nº 23</b> TOTAL TRÁMITES CON Y SIN INCREMENTO.....	101
<b>GRÁFICO Nº 24</b> COMPORTAMIENTO DE LOS TRÁMITES DE ACUERDO A PROYECCIONES CON INCREMENTO.....	102
<b>GRÁFICO Nº 25</b> COMPARACIONES Y PROYECCIONES DE TRÁMITES CON Y SIN INCREMENTO.....	103



## **INTRODUCCIÓN**

Como sabemos, la Educación constituye un elemento importante para el desarrollo de un país y así lo denota la Constitución Política del Estado cuando señala que la Educación es la más alta función del Estado, y, en ejercicio de esa función, deberá fomentar la cultura del pueblo.

Sin embargo, no basta con estipular en forma teórica el grado de importancia de la Educación; puesto que es menester obtener una praxis, llegando a concretar en forma eficiente y eficaz el objetivo de todo lo que constituye el Sistema Educativo;

mas éste lleva consigo una amplia gama de dificultades y falencias que no se han podido subsanar en su totalidad.

Es así que debido a la extensión y complejidad del Sistema Educativo, se han visto las formas de descentralizarlo; aunque si bien antes dependía única y absolutamente del Ministerio de Educación; gracias a la Ley de Descentralización Administrativa (N°1654), se estableció la estructura organizativa del Poder Ejecutivo a nivel departamental dentro del régimen de descentralización administrativa, creándose así: “Las Prefecturas Departamentales”; las mismas que están a cargo y se administran por un prefecto, el cual entre sus atribuciones tiene la potestad de administrar, supervisar y controlar el funcionamiento de los servicios de asistencia social, deportes, **cultura**, turismo, agropecuarios y vialidad, con excepción de aquellos que son de atribución municipal, preservando la integridad de las políticas nacionales en estos sectores

Es así que cada Prefectura, logra estar conformada por Servicios Departamentales que son órganos operativos de las Prefecturas, a través de los cuales se administran áreas o sectores de gestión que demandan un manejo técnico. El Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA), es uno de los Órganos Operativos y desconcentrados de la Prefectura.

Por ello, dentro el marco del convenio de cooperación interinstitucional suscrito entre la Prefectura del Departamento de La Paz y la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), con el propósito de posibilitar a los egresados, la obtención del título académico a través de la modalidad de titulación de: TRABAJO DIRIGIDO, me permito desarrollar el trabajo titulado: “**Aplicación de una Nueva Política de Organización Administrativa para la Optimización del Área de Legalizaciones del Servicio Departamental de Educación (SEDUCA)**”; el mismo que se desarrolló dentro del Servicio Departamental de Educación (SEDUCA) de La Paz, cuya duración fue de siete meses comenzando por el mes de Abril de la presente gestión. Dicho trabajo tiene tintes de tipo normativo, específicamente me refiero a

las Normas Básicas que regulan el Sector Público; así como también conectores a la Administración Pública, temas que responden a la mención académica por la cual opte dentro de la Carrera de Ciencias Políticas: “**Gerencia Pública**”. Como diría Bordieu: “La Política está en todo”.

Por otra parte, dentro del trabajo se busca desarrollar y enfocar las relaciones de poder existentes al interior de la Institución a ser estudiada. Es así que partiremos de la organización de los funcionarios del Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA – LP), para continuar en la coordinación y cooperación de los mismos. Así mismo plantearé una política que conlleve ciertos ajustes que mejoren la eficiencia de dicha Institución.

El objetivo será entonces, exponer el trabajo de investigación desarrollado en el Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA - LP). Trabajo que partiendo de la observación continuando con el análisis y concluyendo en la implementación de propuestas (a la cual denominamos política), permitirán dar estrictus cumplimentus al Sistema de Organización Administrativa (SOA) y así optimizar la estructura organizacional del Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA – LP), reorientándolo para prestar un mejor servicio a los usuarios.

Así mismo como otro objetivo, se pretende lograr que el trabajo sea considerado como material de consulta o guía para los estudiantes de la Carrera de Ciencias Políticas que desean tener a su alcance esta información. Y finalmente como el objetivo más relevante: dar un aporte a la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) que nos brinda la oportunidad de obtener una profesión.

### **AVENENCIA INTERINSTITUCIONAL**

Con la finalidad de posibilitar a los estudiantes egresados de la Universidad Mayor de San Andrés, ésta última en concordancia con la Prefectura del Departamento de La Paz, establecieron un convenio de cooperación interinstitucional; cuyo fin es posibilitar al egresado la obtención del título académico a nivel licenciatura mediante la modalidad de titulación de: **TRABAJO DIRIGIDO**, con la elaboración de un proyecto potencialmente aplicable en la Prefectura, basado en un temario concreto o el planteamiento de soluciones a problemas específicos, considerando los procedimientos metodológicos y especificaciones técnico científicas de las diferentes carreras universitarias.

Así mismo, se pretende que la Prefectura se beneficie no sólo con el aporte de los estudiantes, sino con la retroalimentación que ese proceso aporta.

Por tanto, debido a la avenencia firmada entre la Prefectura del Departamento de La Paz y la Carrera de Ciencias Políticas de la UMSA, se dio curso a la segunda versión del Programa: “**Jóvenes Para La Paz**” y en dicho programa mi persona realizó el Trabajo Dirigido en la Unidad de Administración de Recursos del Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA) dependiente de la Prefectura del Departamento de La Paz, para poder llevar a cabo el trabajo titulado: “**Aplicación de una nueva Política de Organización Administrativa para la Optimización del Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA - LP)**”. El mismo que fue elaborado bajo la Tutoría Institucional del Lic. Reynaldo Quisbert Mariaca y bajo la Tutoría Académica de la Lic. Galia Domic.

El trabajo a efectuarse en el Servicio Departamental de Educación La Paz (SEDUCA) dependiente de la Prefectura del Departamento, empezó el mes de Abril de 2007.

## **APLICACIÓN DE UNA NUEVA POLÍTICA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN (SEDUCA)**

### **1.1 ANTECEDENTES**

El Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA), es uno de los Órganos Operativos y desconcentrados de la Prefectura<sup>1</sup> del Departamento, de

---

<sup>1</sup> Decreto Supremo 25060 “Estructura de las Prefecturas”; (2 de Junio de 1998)

acuerdo a la Ley<sup>2</sup> ; por lo que la Prefectura llega a ser la Estructura Orgánica Departamental del Poder Ejecutivo.

De acuerdo con el marco jurídico legal del sector de Educación, se crea una situación de responsabilidad compartida en la prestación de Servicios de Educación, por lo que deberá existir la coordinación, apoyo y orientación a las Prefecturas. Por otra parte, la Prefectura del Departamento de La Paz tiene la potestad de normar y administrar las actividades del Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA).

El Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA), se dedica a la administración de la Educación Pública y el control de la Educación Privada, en todo el Departamento de La Paz, sobre la base de la Ex Dirección Departamental, corresponde al Nivel Departamental de la Estructura de Organización Curricular establecida en la Ley de Reforma Educativa (Ley 1565, Art. 31).

El Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA), esta conformada por dos niveles: nivel Departamental y nivel Distrital, cada uno de ellos tiene en su estructura una Unidad de: Dirección, Coordinación y Apoyo; aunque al nivel Departamental se le adiciona la Unidad de Control y Asesoramiento Jurídico.

La Prefectura del Departamento de La Paz, a través del Secretario Departamental de Desarrollo Humano, designa al Director Departamental de Educación de acuerdo al procedimiento del Servicio Civil, según reglamento aprobado por la Secretaría Nacional de Educación, de esta igual condición se designan a los Rectores de los Institutos, Normales Superiores y Directores de los Institutos Técnicos. Por otra parte el Director del Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA) designa a los Directores Distritales mediante el procedimiento del Servicio Civil.

---

<sup>2</sup> Ley 1654 “Descentralización Administrativa”; (28 de Julio de 1995)

Ahora bien, La Paz es uno de los Departamentos más poblados del país; pues concentra 2.630.381 millones de habitantes, de los cuales el 60 % pertenecen a la población escolar, número que sufrió un incremento respecto a la gestión anterior, de tal manera se ha llegado a la conjetura de que existe una inflación de trámites de diferente categoría realizados en el Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA - LP).

## **1.2 EL PROBLEMA:**

### **1.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

A modo de realizar las actividades designadas por la Institución hacia mi persona, durante mi permanencia en el Área de Legalizaciones de la Unidad de Administración de Recursos del Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA – LP), se pudo percibir que las Resoluciones Administrativas que deberían ser emitidas por la Unidad de Asesoría Jurídica, son en realidad elaboradas por la Unidad de Administración de Recursos (**ANEXO 3**), como consecuencia de una organización saturada y como una actividad que con el tiempo se volvió constante. Actividad que va en contraposición a lo que establece el Sistema de Organización Administrativa (SOA), “Manual de Funciones” del SEDUCA y el Decreto Supremo 25232 “Organización, Atribuciones y Funcionamiento del Servicio Departamental de Educación”, que establecen:

Es una de las atribuciones de la Unidad de Administración de Recursos:

- Ñ Proveer libretas escolares a todas las unidades educativas del ámbito del departamento y legalizarlas.

Es una de las atribuciones de la Unidad de Asesoría Jurídica:

- Ñ Elaborar las Resoluciones Administrativas, contratos de la institución y otros documentos legales.

Por tal motivo se planteó la siguiente incógnita:

¿Cuál es la Política de Organización Administrativa que se deberá implementar para la optimización del Área de Legalizaciones del Servicio Departamental de Educación ( SEDUCA)?

Considerando que una Política Pública es un producto que resulta del Sistema Político y que es la actividad de la Institución de Gobierno, actuando directamente o a través de agentes y que va dirigida a tener una influencia determinada sobre la vida de los ciudadanos.

Así mismo los trámites observados por error u omisión o casos usuales, que para ser subsanados son meritorios de una Resolución Administrativa emitida por el Servicio Departamental de Educación (SEDUCA), desde su creación han sido elaborados por la Unidad Administrativa de Recursos (UAR) - Área Unidad de Legalizaciones, revisados por Funcionarios de la Ventanilla Única de Trámites (VUT) y sólo firmados por la Unidad de Asesoría Legal.

Este hecho, constituye un problema dentro del Sistema de Organización Administrativa (SOA) y por dicha razón existen efectos significativos en lo que se mal entiende por coordinación entre ambas unidades, surgiendo la necesidad de establecer un puesto adicional en la Unidad de Administración de Recursos, lugar que debería ocuparlo un segundo asistente legal, llamado: Técnico Jurídico.

Dentro de los Servicios Departamentales de Educación existentes en Bolivia, con excepción de La Paz, se ha visto que las Resoluciones Administrativas son emitidas por la Unidad de Asesoría Jurídica y no así por el Área de Legalizaciones (**ANEXO 5**); tal cual debería ser, porque así lo dictamina la Normativa.

### **1.2.2 PROBLEMA GENERAL**

Dentro de la Unidad de Asesoría Jurídica únicamente se denota la presencia de un Asesor Jurídico y un Asistente Legal; cuyas prácticas laborales se deberían



centrar en temas del Magisterio o bien del Estudiante, respecto a este último, el Asesor Jurídico sólo brinda la firma, en la determinada Resolución del trámite que realice y no así en la elaboración de esta.

Por tanto, no existe una Política de Organización Administrativa rigurosa que permita: optimizar el Área de Legalizaciones, dinamizar su funcionamiento y simplificar la complejidad del seguimiento de los Trámites, lo cual genera confusión en los usuarios. Todo esto con el fin de alcanzar un nivel alto de productividad.

### **1.2.3 PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- Se ha observado que los Técnicos en Legalizaciones podrían usar el tiempo que dedican en la elaboración de Resoluciones Administrativas en atender y legalizar más certificados de notas.
- La Unidad de Asesoría Jurídica no responde de manera directa las necesidades de los usuarios que requieren de su servicio, respecto a los certificados de notas observados por algún caso usual.
- Se establece una dualidad de funciones entre: Área Legalizaciones y Área de Asesoría Jurídica.
- Incumplimiento de funciones por parte del Área de Asesoría Jurídica.
- Intromisión en funciones ajenas de parte de otros Funcionarios y Unidades.

### **1.3 HIPÓTESIS (Supuestos)**

Con el diseño y aplicación de una nueva Política de Organización Administrativa, se logrará la Optimización del Área de Legalizaciones del Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA-LP).

Si tomamos en cuenta que esta política corresponderá al programa de acción, respecto a la toma de decisión de algunos asuntos particulares (implementación de un nuevo funcionario público, supresión de algunos trámites, todo esto con el fin de incrementar la atención de trámites y simplificar el proceso de algunos) o al

resultado de la actividad de la autoridad pública del Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA-LP) investida de poder público y de legitimidad gubernamental.

#### **1.4 OBJETIVOS:**

##### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Lograr la Optimización del funcionamiento del Área de Legalizaciones, mejorando la eficiencia administrativa, simplificando y dinamizando su funcionamiento para lograr un mayor nivel de productividad.

##### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Atender más legalizaciones de certificados de notas, suprimiendo el deber de emitir Resoluciones Administrativas, a los Técnicos de Legalizaciones
- Responder las necesidades de los usuarios de trámites del SEDUCA para la legalización de los mismos (estableciendo un contacto directo).
- Asegurar la independencia de funciones.
- Lograr que los servidores públicos, comprendidos, tanto en el Área de Legalizaciones como en el de Asesoría Jurídica, sin distinción de jerarquía, asuman plena responsabilidad por sus actos (funciones laborales).
- Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar la intromisión de funciones.

#### **1.5 JUSTIFICACIÓN:**

##### **1.5.1 JUSTIFICACIÓN LEGAL**

Se pretende dar estricto cumplimiento al Decreto Supremo 25232, "Organización, Atribuciones y Funcionamiento del Servicio Departamental de Educación", del 27 de noviembre de 1998, el cual establece en su Art. 13, que: el Asesor Jurídico del SEDUCA tiene como una de sus atribuciones: elaborar las Resoluciones Administrativas, contratos de la institución y otros documentos

legales; puesto que algunas Resoluciones Administrativas son emitidas por la Unidad de Administración de Recursos; siendo esto incorrecto.

### 1.5.2 JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Con la elaboración de este trabajo, finalmente se logrará la obtención de beneficios para el Servicio Departamental de Educación (SEDUCA), no sólo en forma teórica (aporte teórico); sino también prácticamente; puesto que se busca solucionar un problema interno en dicha Institución. Se logrará evitar la duplicidad y dispersión de funciones. Determinar el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales. Proporcionar a la entidad una estructura que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de objetivos y mejorar el rendimiento de la Institución.

### 1.5.3 JUSTIFICACIÓN SOCIAL

La sociedad (usuario del SEDUCA), será el principal beneficiario de éste trabajo; ya que se pretende lograr acortar la distancia entre usuario y servidor público. Así existirá una relación directa en ambos. Así mismo, se logrará la satisfacción de las necesidades de los usuarios de uno de los servicios públicos del Servicio departamento de Educación de La Paz (SEDUCA - LP).

## 1.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**CUADRO: N° 1**  
**OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

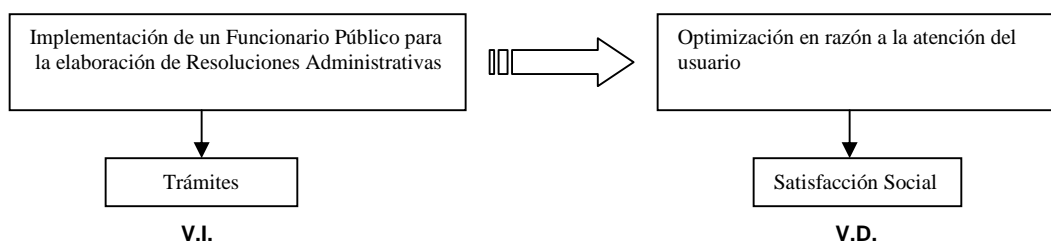
<b>OPERACIONALIZACIÓN</b>			
<b>VARIABLE</b>	<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
Política de Organización Administrativa	Toma de decisiones que infieren en la Organización de los Funcionarios	Estructura Organizacional de la Institución	Con la inclusión de un Funcionario Público que cumpla la función de un Técnico Jurídico se logrará una mayor efectividad y eficacia de la Institución
Optimización del Área de Legalizaciones	Mejoramiento del Área, mediante ciertos ajustes	Institucional	Incorporación de un Técnico Jurídico
			Simplificación de Trámites
			Incremento de Atención de Trámites

## Aplicación de una Nueva Política de Organización Administrativa para la Optimización del Servicio Departamental de Educación (SEDUCA)

del SEDUCA		Social	Supresión de Algunos Trámites
------------	--	--------	-------------------------------

Fuente: Elaboración Propia

### GRÁFICO: Nº 1 VARIABLES DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES



Fuente: Elaboración Propia

En este caso las variables dependientes pueden actuar al mismo tiempo como variables independientes y viceversa

#### 1.6.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

En este acometido se trata de mostrar que la variable independiente principal es: El Funcionario Público, quien emite los trámites.

Así, presentamos las siguientes variables, las mismas que denominaremos "X<sub>n</sub>".

- Asistente Jurídico y Técnicos en Legalizaciones "X<sub>1</sub>"
- Supresión de Resoluciones Administrativas (Trámites con errores leves) "X<sub>2</sub>"
- Reducción de Resoluciones Administrativas (Trámites con errores graves) "X<sub>3</sub>"
- Ampliación de Trámites Recepcionados "X<sub>4</sub>"

#### 1.6.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Por otra parte, la parte dependiente es la misma sociedad (usuarios), porque del número y atención que el funcionario público le de a un determinado trámite dependerá la satisfacción del usuario. Sin embargo otra variable dependiente

puede ser la misma institución; pues, la optimización de la misma depende del número de usuarios atendidos.

Donde denominaremos “Yn”, a las variables dependientes, que serán:

→ Satisfacción social “Y<sub>1</sub>”

→ Eficiencia y eficacia de la Institución “Y<sub>2</sub>”

## **1.7 DELIMITACIÓN ESPACIO - TEMPORAL**

### **1.7.1 ESPACIO**

Los ambientes para el desarrollo de las actividades del Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA). Son otorgados por los Gobiernos Municipales de acuerdo a la Ley 696<sup>3</sup>. Es así, que de acuerdo a la estructura institucional, el Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA), está constituido por cuatro unidades de apoyo que son:

- Unidad de Análisis e Información
- Unidad de Seguimiento y Supervisión
- Unidad de Asistencia Técnica y Pedagógica
- Unidad de Administración de Recursos

Existiendo 68 Direcciones Distritales en todo el departamento de La Paz, repartidas de la siguiente manera: tres direcciones distritales en la ciudad de La Paz, dos Direcciones Distritales en la ciudad de El Alto y 63 Direcciones Distritales en el ámbito Rural.

Habiendo hecho la anterior aclaración, puedo aseverar que el Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA), actuará como campo de investigación. Dicho Servicio Departamental, es una Institución Pública que presta

---

<sup>3</sup> Ley 1985 “Ley Orgánica de Municipalidades”; (10 de Enero de 1985)

sus servicios a toda la población, cuyo radio de acción lo constituye todo el Departamento de La Paz. En el presente trabajo daré mayor énfasis a la Unidad de Administración de Recursos (Legalizaciones) y a la Unidad de Asesoría Legal.

### **1.7.2 TIEMPO**

Es importante hacer un corte temporal a partir del año 2003; esto tomando en cuenta que a partir del 2000 se implementó un sistema computarizado, para el control y seguimiento de las calificaciones de los alumnos de educación formal y alternativa. El cual simplifica y dinamiza el trabajo de legalización de las calificaciones.

Sin embargo, como el 2000 fue el primer año de la aplicación del nuevo mecanismo, existieron ciertas dificultades para que el personal administrativo de las unidades educativas asimilara el mismo. Fue entonces, que en el transcurso de los años 2000, 2001 y 2002 se esperó la comprensión, el correcto manejo y la conclusión de algunas modificaciones del centralizador de notas. Es así que se esperaba que el año 2003 sea una gestión favorable para el uso continuo del nuevo mecanismo de revisión de notas; además fue a partir de ese año que se tiene un registro válido y exacto de los resúmenes de trámites que ingresaron a Legalizaciones para ser revisados.

Por otro lado para un mejor y efectivo análisis y comprensión fue menester realizar un desglose trimestral (**ANEXO 7**), desde el año 2003 hasta Septiembre de 2007. Desglose que permite apreciar claramente la variabilidad de Trámites recepcionados y atendidos por trimestre.

### **1.8 METODOLOGÍA**

En las décadas de la postguerra, en los años 40 y 50, surgió otra especie de “Guerra”, esta vez entre los diferentes Paradigmas (en los términos de Kuhn) o modelos en las ciencias sociales y entre los modelos o paradigmas en particular:

Ñ Lo **cuantitativo**, en su versión positivista y empírica

Ñ Lo **cualitativo**, en su versión constructivista y fenomenológica

Actualmente esta guerra abierta entre paradigmas ha cedido a una especie de déttente, en que se reconoce el valor de la utilización de métodos más mixtos, lo que a veces se llama: “Paradigmas Híbridos”<sup>4</sup>. Los mismos que irán inmersos en el presente trabajo, porque como decían William James y John Dewey: “Los investigadores a menudo usan ambos paradigmas, debido a que ambos enseñan diferentes cosas”, en un determinado estudio.

Dado que en su generalidad se reconocen las dos perspectivas metodológicas fundamentales, anteriormente señaladas; considero adecuado que el presente trabajo titulado: “**Aplicación de nuevas Políticas de Organización Administrativa para la optimización del Área de Legalizaciones del Servicio Departamental de Educación (SEDUCA)**”, deba ser un estudio de **corte cualitativo y cuantitativo**. Además, del tipo **Analítico Descriptivo**.

Alternativamente, mi estudio contará con la articulación y convergencia interparadigmática; es decir: la **triangulación**, la cual implica la utilización de múltiples puntos de referencia para lograr la posición exacta de un objeto en el espacio<sup>5</sup>.

Además, la articulación de distintos métodos en una misma investigación permite combinar la encuesta con el trabajo de campo o técnicas concretas de recolección de información como la entrevista y la observación participante a lo que también se ha llamado como: operacionalización múltiple.

---

<sup>4</sup> YAPU, Mario; “Métodos de Investigación. Algunas Tensiones Epistemológicas”; Bolivia, 2006

<sup>5</sup> CEA D’ Ancona, M. Ángeles; “Metodología Cuantitativa: Estrategias y Técnicas de Investigación Social”; 1999

Esta necesidad de utilizar más de un método en el proceso de medición sirve para aumentar la validez de los hallazgos y el grado de confianza en los mismos. Por lo tanto creo conveniente usar sólo tres tipos de triangulación:

- Ñ Triangulación de Datos
- Ñ Triangulación Teórica
- Ñ Triangulación Metodológica

Con respecto al continuo entre los dos tipos de metodología, se reconoce además, que en la práctica, hay siempre en la investigación una alternación entre momentos de **Inducción** y otros de **Deducción**. Los mismos que también se verán en el trabajo.

En este sentido, es menester que aclare que el método **cualitativo** lo emplee en la elaboración del diagnóstico, sirviéndome de la técnica de la observación, trabajo de campo; además de la recolección de datos, para la elaboración del marco teórico. Posteriormente para la recolección de datos numéricos, elaboración de ejercicios estadísticos, proyecciones y otros, me serví del método **cuantitativo**; finalmente volví al empleo del método **cualitativo** para realizar la interpretación de los datos numéricos y para la elaboración de propuestas y conclusiones.

La investigación cuantitativa no se acaba en el conteo o en la medición numérica; pero está definida por la presencia de los números como base. En cambio, las investigaciones cualitativas enfocan tópicos conceptuales, simbólicos, normativos y otros no susceptibles de ser expresados en números o cantidades.

En el presente trabajo, debido a la dispersión de datos por gestión; lo cual inhibía la realización de una estimación exacta, me vi en la necesidad de realizar un corte temporal por trimestre de los trámites recepcionados.



Es así, que desde el punto de vista epistemológico, la investigación cualitativa (ICL) siempre tiene que anteceder a la investigación cuantitativa (ICN) en la práctica y en el tiempo, porque primero es necesario establecer qué entidades hay en el contexto de estudio, personas, etc, antes de intentar medirlos o contarlos, en el caso de que se los pueda contar<sup>6</sup>. Tal cual se muestra en el **GRÁFICO 3**.

Para finalizar el diseño metodológico, indicaré que las técnicas a utilizar por mi persona para la elaboración de éste trabajo:

- Trabajo de Campo
- Estudio de Caso
- Estudio Documental
- Observación Participante
- Registro y Sistematización de Datos
- Análisis de Datos

## **MARCO INSTITUCIONAL DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE LA PAZ (SEDUCA - LP)**

### **2.1 ANTECEDENTES GENERALES**

---

<sup>6</sup> SPEDDING, Alison L.; “Metodologías cualitativas: Ingreso al Trabajo de Campo y de recolección de datos”; Bolivia, 2006

Gracias a la aplicación del Decreto Supremo 25060<sup>7</sup>, la estructura de las Prefecturas se encuentra en el nivel administrativo VI del nivel ejecutivo y operativo, la ex Dirección Departamental de Educación se convierte en Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA), asumiendo las funciones y atribuciones de aquello en conformidad de la naturaleza jurídica y estructura administrativa.

El Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA) es un órgano operativo y desconcentrado de la Prefectura del Departamento<sup>8</sup>, con competencia de alcance Departamental, independencia de gestión administrativa. Depende del Prefecto y funcionalmente del Director de Desarrollo de la Prefectura.

Dentro de la Ley 1665: “Ley de Reforma Educativa”, Art. 30, se establece que la estructura de la administración curricular, se compone de las áreas de Educación Formal y Educación Alternativa, y en cada uno de ellos se crean: los niveles Nacionales, con jurisdicción educativa en todo el territorio Nacional y los niveles Departamentales, con jurisdicción educativa en el territorio del Departamento respectivo a cargo de los Servicios Departamentales de Educación (SEDUCA).

### **2.1.1 MISIÓN**

La misión fundamental del Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA) es la Administración de la Educación Pública y el Control de la Privada, en el ámbito de su jurisdicción territorial y sobre la base de la ex Dirección Departamental. Corresponde al nivel Departamental de estructura de

---

<sup>7</sup> D.S. 25060 “Estructura de las Prefecturas”; Tit. I, Cap. I, Art. 1; (2 de Junio de 1998)

<sup>8</sup> D.S. 25232 “Organización, Atribuciones y Funcionamiento del Servicio Departamental de Educación”; Tit. I, Cap. I, Art. 2; (27 de Noviembre de 1998)

Administración Curricular establecida en el Art. 31 de la Ley de Reforma Educativa (Ley 1565).<sup>9</sup>

### **2.1.2 VISIÓN**

La visión que tiene el Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA) es la de mejorar la calidad de Educación Pública, para la permanencia y culminación de los educados en los ciclos inicial, primario y secundario; así también se pretende ampliar la cobertura de la Educación, a través de un mejoramiento en tecnología, infraestructura y refacción de las instalaciones.

### **2.1.3 ATRIBUCIONES DEL SEDUCA:**

Las atribuciones del Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA) son las descritas a continuación:

- Cumplir y hacer cumplir las políticas y normas del sector, establecidas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes; así como las emitidas por la Administración Departamental en el ámbito de su competencia.
- Formular, en forma participativa, el Plan Departamental de Educación con base en los planes Distritales, también establecer los lineamientos y metas departamentales para la formulación del componente de Educación del Plan de Desarrollo Municipal.
- Coordinar con el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y con las Direcciones Distritales de Educación la aplicación y ejecución de las políticas educativas en el ámbito Departamental.
- Prestar apoyo técnico a las Direcciones Distritales para asegurar la calidad del Servicio Educativo.
- Supervisar y evaluar la gestión de los directores distritales y el cumplimiento de las metas anuales para el sector educativo departamental de acuerdo a las normas establecidas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

---

<sup>9</sup> D.S. 25232 “Organización, Atribuciones y Funcionamiento del Servicio Departamental de Educación”; Tit. I, Cap. I, Art.3; (27 de Noviembre de 1998)

#### **2.1.4 COORDINACIÓN DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN**

En lo relacionado a la coordinación. El Servicio Departamental de Educación (SEDUCA) y sus unidades dependientes deben mantener relaciones de coordinación con los siguientes estamentos y organizaciones:

- Ministerio de Educación, Cultura y Deportes
  - Prefectura del Departamento
  - Servicio Departamental de Salud
  - Servicio Departamental de Gestión Social
  - Servicio Departamental de Fortalecimiento Municipal y Comunitario
  - Viceministerio de Asuntos de Género, Generacionales y Familia
  - Direcciones Distritales de Educación
  - Honorable Alcaldía Municipal
  - Universidad del Departamento
  - Institutos de Educación Técnica
  - Unidades Educativas Públicas y Privadas
  - Consejo Departamental de Educación
- 
- Organismos no gubernamentales e Instituciones de Cooperación Internacional
  - Cancillería de Bolivia

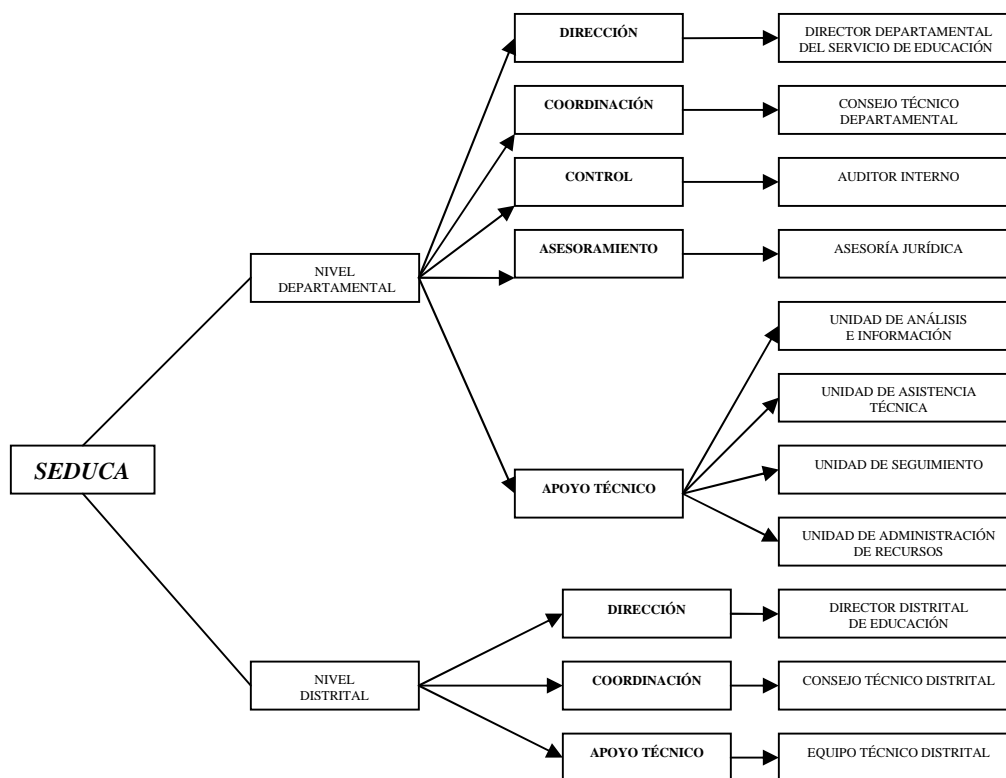
#### **2.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL <sup>10</sup>**

El Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA), tiene los siguientes niveles y funciones de organización técnico administrativo (**ANEXO 1**):

---

<sup>10</sup> D.S. 25232 “Organización, Atribuciones y Funcionamiento del Servicio Departamental de Educación”; Tit. 2, Cap. I a IV; (27 de Noviembre de 1998)

**GRÁFICO: Nº 5**  
**ESTRUCTURA GENERAL**  
**SERVICIO DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE LA PAZ**



Fuente: Elaboración Propia en base al D.S. 25232

## 2.2.1 NIVEL DEPARTAMENTAL

### 2.2.1.1 DIRECCIÓN

#### DIRECTOR DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN

El Director Departamental del Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA) debe tener formación y experiencia probadas en materia administrativa, es seleccionado mediante concurso público y designado por el Prefecto del

departamento, de acuerdo a normas emitidas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

### **ATRIBUCIONES**

- Ejercer la presentación legal del SEDUCA de La Paz.
- Dirigir la institución en todas sus actividades técnico – administrativas.
- Conocer y resolver los asuntos que le son planteados en el marco de las atribuciones del SEDUCA de La Paz.
- Dictar resoluciones administrativas para resolver asuntos de su competencia.
- Elevar al Prefecto del Departamento la memoria anual del SEDUCA de La Paz.
- Administrar los recursos humanos, financieros y materiales de dominio y uso del SEDUCA de La Paz.
- Asegurar que el SEDUCA de La Paz cumpla eficientemente con las atribuciones que determina en su artículo 5° del Decreto Supremo 25060.
- Establecer mecanismos de coordinación permanente con los directores distritales.
- Formular en coordinación con las direcciones distritales, el Programa de Desarrollo Educativo Departamental en el marco de las políticas nacionales y departamentales del sector, considerando programas y proyectos para favorecer a los distritos con mayor rezago educativo, en función de criterios de equidad.
- Elaborar el Plan Operativo Anual (POA) del SEDUCA de La Paz, en el marco del Sistema de Programación de Operaciones de la Ley 1178 (Ley SAFCO), estableciendo los lineamientos y metas para la gestión anual y coordinar su aplicación con las direcciones distritales.
- Elaborar y ejecutar el presupuesto anual del SEDUCA de La Paz.
- Gestionar el financiamiento del Plan Operativo Anual (POA) de Educación y la incorporación al presupuesto prefectural.
- Implantar los sistemas establecidos en la Ley 1178 (Ley SAFCO).
- Canalizar los requerimientos de las direcciones distritales para mejorar la gestión del servicio educativo.

- Efectuar reuniones con el Consejo Departamental de Educación en cumplimiento al Art. 21 del D.S. 23949<sup>11</sup>, Órganos de Participación Popular.
- Designar y evaluar a los directores distritales de educación y personal técnico del SEDUCA de La Paz, en estricta sujeción a los procedimientos del Sistema de Administración de Personal de la Ley 1178 (Ley SAFCO) y al reglamento aprobado por R.M. emitida por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.
- Realizar el seguimiento y evaluar la gestión de las direcciones distritales.
- Establecer acciones de coordinación intersectorial para fortalecer la gestión educativa del departamento, en el marco del Plan General de Desarrollo Económico – Social y de los Planes de Desarrollo Departamental. (Derogado por el D.S. 26232 del 29 de Junio de 2001<sup>12</sup>).
- Promover el funcionamiento de las Juntas Escolares, Juntas del Núcleo, Juntas de Distrito y del Consejo Departamental de Educación con el fin de calificar la demanda educativa.
- Aplicar medidas y desarrollar programas determinados por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes en el ámbito departamental.

## **2.2.1.2 COORDINACIÓN**

### **CONSEJO TÉCNICO DEPARTAMENTAL**

El Consejo Técnico Departamental es el principal nivel de coordinación Institucional, está integrado por los Directores Distritales de Educación, el Director del SEDUCA de La Paz y los jefes de las Unidades Técnicas. La Secretaría es ejercida por el Jefe de la Unidad Jurídica y la presidencia por el Director del

---

<sup>11</sup> Son las atribuciones del Consejo de Educación las de asesorar a las autoridades; velar por el cumplimiento de las normas básicas establecidas para el funcionamiento del Sistema Educativo; recibir y dar opinión sobre los informes de los Directores del nivel respectivo; apoyar actividades extra curriculares y curriculares planificadas para el ámbito correspondiente.

<sup>12</sup> Modificación del inc. del Art. 9 del D.S. 25232 Atribuciones y funcionamiento de los Servicios Departamentales de Educación. Modificación.

SEDUCA de La Paz; quien además debe elaborar y aprobar el reglamento para su funcionamiento.

### **2.2.1.3 CONTROL**

#### **AUDITOR INTERNO**

El auditor interno del SEDUCA es responsable en el ámbito departamental de la aplicación y vigilancia del cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por el sistema de control gubernamental de la ley 1178 SAFCO y depender del director

### **2.2.1.4 ASESORAMIENTO**

#### **ASESOR JURÍDICO**

El Asesor Jurídico del SEDUCA tiene las siguientes atribuciones:

- Prestar asesoramiento jurídico al SEDUCA.
- Absolver consultas o requerimientos de opinión jurídica de parte de la Dirección del SEDUCA, de las Jefaturas de Unidad o de las Direcciones Distritales.
- Atender todas las acciones judiciales o de índole similar en las que el SEDUCA actúe como demandante o demandado.
- Elaborar las resoluciones administrativas, contratos de la institución y otros documentos legales.
- Organizar fuentes de información legal.
- Ejercer la secretaría del Consejo Técnico Departamental.

### **2.2.1.5 UNIDADES TÉCNICAS**

Las funciones técnicas del SEDUCA se realizan a través de: La Unidad de Análisis e Información, la Unidad de Asistencia Técnica y Coordinación, la Unidad de Seguimiento y la Unidad de Administración de Recursos.

#### **2.2.1.5.1 UNIDAD DE ANÁLISIS E INFORMACIÓN**



## **ATRIBUCIONES**

- Formular, en coordinación con las Direcciones Distritales, el Programa de Desarrollo Educativo Departamental en el marco de las políticas nacionales y departamentales del sector, considerando programas y proyectos para favorecer y fortalecer a los distritos con mayor rezago educativo, en función de criterios de equidad.
- Analizar los resultados obtenidos por el Sistema de Medición de Calidad (SIMECAL), para proponer medidas dirigidas a mejorar la calidad de la educación en su departamento.
- Asegurar el funcionamiento del Sistema de Información Educativa (SIE), en todos los distritos educativos del Departamento, a través del apoyo técnico.
- Consolidar, verificar y analizar la información educativa, estadística y la del Registro de Personal Docente y Administrativo, generada en cada distrito, debiendo ser remitida al Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.
- Elaborar el Plan Operativo Anual del SEDUCA, en el marco del Sistema de Programación de Operaciones, estableciendo los lineamientos y metas para la gestión anual y coordinar su aplicación con los Directores distritales.

### **2.2.1.5.2 UNIDAD DE ASISTENCIA TÉCNICA Y COORDINACIÓN**

#### **ATRIBUCIONES**

- Brindar asistencia técnica a las Direcciones distritales para la adecuada aplicación del Tronco Común Curricular y para mejorar la gestión educativa, realizando un seguimiento permanente.
- Supervisar el funcionamiento de la educación pública y privada
- Diseñar en coordinación con los Consejos Educativos de Pueblos Originarios, un plan de fortalecimiento de la educación bilingüe y coordinar su ejecución con las Direcciones Distritales y las Juntas Escolares respectivas, en aplicación del artículo 6 de la Ley 1565 y el artículo 31 del DS 23949.
- Apoyar la aplicación y desarrollo de todos los programas operativos nacionales, tales como los del SIMECAL y otros.

→ Apoyar la organización del Sistema de Capacitación en todas las Direcciones distritales del Departamento y la ejecución de los Planes Distritales de Capacitación.

→ Supervisar que en la formación docente se desarrollen programas de educación bilingüe acorde a las necesidades de cada departamento.

#### **2.2.1.5.3 UNIDAD DE SEGUIMIENTO**

##### **ATRIBUCIONES**

→ Realizar el seguimiento a la gestión de las Direcciones distritales.

→ Supervisar el funcionamiento de la educación pública y privada, en las áreas de educación formal y alternativa y en los niveles inicial, primario, secundario y superior técnico en el ámbito de su jurisdicción.

#### **2.2.1.5.4 UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS**

##### **ATRIBUCIONES**

→ Procesar, por delegación del Director del SEDUCA, las contrataciones del personal del Servicio Departamental de Educación, de conformidad con las normas y procedimientos del Sistema de Administración de Personal.

→ Implantar y administrar los sistemas establecidos en la Ley 1178, SAFCO.

→ Supervisar el funcionamiento del sistema de distribución de materiales en cada uno de los distritos del departamento.

→ Administrar y supervisar la utilización de los recursos humanos, financieros y materiales asignados al SEDUCA.

→ Elaborar el presupuesto anual del SEDUCA y ponerlo a consideración del Director.

→ Proveer libretas escolares a todas las unidades educativas del ámbito del departamento y legalizarlas.

#### **2.2.2 NIVEL DISTRITAL**

##### **2.2.2.1 DIRECCIÓN**

La Dirección Distrital de Educación es el órgano desconcentrado del SEDUCA, que administra el servicio público y ejerce control sobre el servicio privado en el ámbito del Distrito Educativo, definido en el artículo 31 de la Ley 1565.

Cada Distrito Educativo corresponde al municipio tanto en el área urbana como en el área rural. La Dirección Distrital de Educación corresponde al Nivel Distrital de la estructura de Administración Curricular y tiene jurisdicción y competencia en el territorio del municipio correspondiente.

### **DESIGNACIÓN DEL DIRECTOR**

El Director Distrital de Educación, que debe tener formación y experiencia probadas en materia administrativa, es seleccionado mediante concurso público y designado por el Director del SEDUCA, de acuerdo a normas emitidas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

### **ATRIBUCIONES**

- Representar y dirigir la gestión educativa del Distrito en la jurisdicción municipal.
- Operativizar la aplicación de las políticas nacionales y departamentales en materia de educación.
- Supervisar el funcionamiento de la educación, tanto pública como privada, en las áreas formal y alternativa y en los niveles de educación inicial, primario y secundario.
- Coordinar con la Junta Distrital de Educación la planificación y evaluación de la gestión anual.
- Aprobar las normas y metas específicas de la gestión educativa anual, de acuerdo a las normas básicas emitidas por el sector.
- Evaluar la gestión educativa, el desempeño del personal docente y administrativo con la participación de las Juntas Escolares, Juntas de Núcleo, Junta Distrital y el Consejo Educativo de Pueblo Originario respectivo.
- Establecer mecanismos de coordinación permanente entre los Directores de Núcleos educativos.

Aplicación de una Nueva Política de Organización Administrativa para la  
Optimización del Servicio Departamental de Educación (SEDUCA)

---

- Coordinar la atención integral de los educadores con todos los organismos públicos y privados del ámbito municipal y departamental, encargados de la prestación de servicios.
- Asesorar y coordinar la elaboración del Programa de Desarrollo Educativo Municipal, articulado al Plan de Desarrollo Municipal.
- Promover el funcionamiento de las Juntas Escolares, Juntas de Núcleo y la junta de Distrito con el fin de calificar la demanda educativa.
- Canalizar los requerimientos de los Directores de Núcleos y de las Unidades Educativas.
- Aprobar el calendario Escolar y otras actividades específicas de la gestión educativa de su distrito, propuesto por el Consejo Técnico Distrital.
- Convocar a la Junta Distrital para dar cumplimiento a los Arts. : 3, 17, 18, 19 y 20 del DS. 23968.
- Administrar los recursos humanos, financieros y materiales asignados a la Dirección distrital y los recursos humanos del servicio de educación pública en su distrito, respetando los techos presupuestarios e indicadores de eficiencia establecidos por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.
- Implantar los sistemas de la Ley 1178, SAFCO.
- Contratar y designar a los docentes y personal de apoyo a propuesta del Director de cada Unidad Educativa canalizada a través del Director del Núcleo, con estricta sujeción al Sistema de Administración del Personal y al artículo 21 del DS 23951 y al DS 23968.
- Designar al Equipo Técnico de la Dirección Distrital con estricta sujeción al Sistema de Administración de Personal y al artículo 21 del DS 23951 y al DS 23968.
- Otorgar el Certificado de Educación General y de Aptitud Laboral a los estudiantes que concluyan el nivel primario del Programa de Transformación, según lo dispuesto por el artículo 11 de la Ley 1565 de Reforma Educativa y el artículo 36 del DS 23950 Organización Curricular.

- Otorgar el Diploma de Bachiller en sustitución del Título de Bachiller, según lo dispuesto por el artículo 12 de la Ley 1565 de Reforma Educativa y el artículo 48 del DS 23950 Organización Curricular.
- Legalizar la firma del Director de la Unidad Educativa en la libreta escolar de calificaciones, la cual sustituye al certificado de notas, para trámites de traslado de distrito y/o trámites de viaje al exterior.
- Elevar los convenios y proyectos, suscritos por el Director Distrital, ante el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes para su aprobación mediante Resolución Ministerial.
- Recepcionar copia del acta de constitución de las Juntas Escolares, de Núcleos y de Distrito, reconocerlas, acreditarlas e incorporar la relación de sus representantes en el SIE distrital.
- Dar cumplimiento a los artículos 55, 56, 57, 58, 59, 60 y 61 del DS 23949 Órganos de Participación Popular.

#### **2.2.2.2 COORDINACIÓN**

##### **CONSEJO TÉCNICO DISTRITAL**

El Consejo Técnico Distrital es la instancia de coordinación institucional. Está integrado por los Directores de Núcleos Educativos, el Director Distrital de Educación, quien lo preside, y el Jefe del Equipo Técnico Distrital, que ejerce la secretaría.

##### **ATRIBUCIONES**

- Elaborar el Plan Operativo Anual del Distrito, POA, priorizando las necesidades de los Núcleos, y evaluar periódicamente su cumplimiento.
- Coordinar la ejecución del POA distrital.
- Proponer estrategias y acciones para mejorar la educación en el Distrito.
- Asesorar al Director Distrital en el cumplimiento de sus funciones.
- Elaborar el calendario de la gestión escolar anual del Distrito.

### **2.2.2.3 APOYO TÉCNICO**

#### **EQUIPO TÉCNICO DISTRITAL**

##### **ATRIBUCIONES**

- Supervisar la aplicación del Tronco Común Curricular en todos los Núcleos de su jurisdicción.
- Elaborar y ejecutar, en coordinación con las Juntas Escolares y el Consejo Educativo de Pueblo Originario respectivo, un plan de fortalecimiento de la educación bilingüe.
- Planificar y ejecutar, con base en el análisis de los resultados del SIMECAL, acciones dirigidas a mejorar la calidad educativa del distrito
- Organizar el Sistema de Capacitación y ejecutar el plan anual de capacitación del distrito.
- Prestar apoyo técnico y administrativo a los Directores de Núcleo y de Unidades Educativas.
- Evaluar la gestión educativa, el desempeño del personal docente y administrativo con la participación de las Juntas Escolares, Juntas de Núcleo, Junta Distrital y el Consejo Educativo de Pueblo Originario respectivo.
- Organizar el Sistema de Información Educativa del distrito y garantizar su funcionamiento así como la veracidad de la información.
- Actualizar, procesar y analizar la información educativa generada en las unidades educativas de su jurisdicción.
- Actualizar y verificar la información del Registro de Personal Docente y Administrativo.
- Ejecutar y administrar el presupuesto anual de la Dirección Distrital.
- Elaborar, en coordinación con el Consejo Técnico Distrital, el calendario escolar del distrito educativo.

Aplicación de una Nueva Política de Organización Administrativa para la  
Optimización del Servicio Departamental de Educación (SEDUCA)

---

→ Administrar los recursos humanos del servicio de educación pública en su Distrito, respetando los techos presupuestarios e indicadores de eficiencia establecidos por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

## **MARCO CONCEPTUAL**

Para la elaboración del presente trabajo, que se hizo en el Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA), fue menester contar con un marco teórico – conceptual; el cual nos servirá para comprender de manera clara la terminología que empleamos en la identificación y seguimiento del trabajo. Del mismo modo, permitirá la sustentación de acuerdo al significado y significante que cada autor utilizado, le dio a cada término.

### **3.1 ARBITRARIEDAD AUTORITARIA**

Es el exceso indebido en el ejercicio de la función. Se usan también como sinónimos: abuso de poder, abuso de las funciones públicas.

### **3.2 ACTITUDES**

Es la disposición de actuar, sentir y pensar en torno a una realidad particular y concreta. Entre ellas pueden considerarse: Entusiasmo, positivismo, optimismo, persistencia, flexibilidad y búsqueda de la excelencia, entre otras.

### **3.3 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

La Administración es la acción de administrar (del latín Administrativo-onis). Acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar<sup>13</sup>.

Una de las clasificaciones de la Administración es la Administración Pública que es: “El conjunto de órganos que ejecutan actividades por medio de las cuales el Estrado logra sus fines y objetivos. En otras palabras, la Administración Pública

---

<sup>13</sup> Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua



consiste en todas las operaciones que tienen como propósito el cumplimiento de las políticas públicas, también son realizadas por quienes trabajan en agencias de gobiernos federales, estatales o locales”<sup>14</sup>.

La Administración Pública es la acción de Administrar la cosa pública (res publica), esto es la gestión o servicio de intereses y bienes públicos. Es actividad busca que los resultados del trabajo sean óptimos y se consiga un aprovechamiento eficaz de los recursos de la comunidad.

La Administración se lleva a cabo de acuerdo con las normas que regulan esta actividad<sup>15</sup>.

La Administración y el Gobierno son las funciones esenciales del Estado.

El **Administrador Público** tiene como responsabilidad principal la de maximizar la cantidad y la calidad de los servicios públicos, maximizar el alcance de estos servicios y hacer que lleguen a todos los segmentos de la población.

### **3.4 APTITUDES Y HABILIDADES**

Característica biológica o aprendida que permite a una persona hacer algo mental o físico. Laboralmente es la capacidad y potencialidad de la persona para llevar a cabo un determinado tipo de actividad.

### **3.5 AUTORIDAD**

Una especie de poder, que se ha manifestado en la esfera de la ciencia de la Administración. Relación de poder establecido e institucionalizado, en que los súbditos (sujeto pasivo) prestan obediencia incondicional<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> (www. glosariomunicipal)

<sup>15</sup> SERRA Rojas, Andrés; “Diccionario de Ciencias Políticas”;

<sup>16</sup> BOBBIO, Norberto; “ Diccionario de Política”;

Potestad de tomar decisiones que encuentran obediencia por parte de aquellos a quienes va dirigida. La Autoridad descansa sobre la voluntad del grupo sobre el cual se ejerce.

Los términos "autoridad" y "ejecutivo" se utilizan como sinónimos y se refieren a los servidores públicos que por su jerarquía y funciones son los principales responsables de la administración de las entidades de las que formen parte.<sup>17</sup>

### **3.6 COMPETENCIAS FUNCIONALES**

Se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

Son funciones esenciales del empleo y capacidades que se identifican a partir de un análisis del propósito principal del empleo y su desagregación progresiva, con el objeto de establecer las contribuciones individuales del empleo, los conocimientos básicos, los contextos en los que se deberán demostrar las contribuciones individuales y las evidencias requeridas que demuestren las competencias laborales.

### **3.7 COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES POR NIVEL JERÁRQUICO**

Conjunto de características de la conducta que se exigen como estándares básicos para el desempeño del empleo, atendiendo a la motivación, las aptitudes, las actitudes, las habilidades y los rasgos de personalidad.

### **3.8 CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES**

Los conocimientos básicos o esenciales comprenden el conjunto de teorías, principios, normas, técnicas, conceptos y demás aspectos del saber que debe

---

<sup>17</sup> Ley 1178 "Administración y Control Gubernamental"; Art. 28; (20 de julio de 1990)

poseer y comprender quien esté llamado al desempeño del empleo, para alcanzar las contribuciones individuales.

### **3.9 CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES O CRITERIOS DE DESEMPEÑO**

Es el conjunto de productos o resultados laborales que permiten medir o especificar lo esperado, en términos de “resultados observables” como consecuencia de la realización del trabajo. Describen en forma detallada lo que el empleado respectivo, ejerciendo un determinado empleo, tiene que lograr y demostrar para comprobar que es competente e idóneo.

### **3.10 COOPERACIÓN**

Participación conjunta articulada de una cantidad de personas en un mismo proceso de trabajo o en procesos vinculados en sí.

### **3.11 COORDINACIÓN**

Acuerdo o concierto de movimientos, organizaciones, procesos o etapas entre personas o instituciones; establecimiento de determinadas relaciones entre ellas y movilización de sus esfuerzos para resolver tal o cual tarea común.

Disponer cosas en forma metódica.

En la coordinación las facultades de quien realiza la acción están limitadas a poner en armonía las actividades objeto de su acción. La Coordinación no implica dirección.

### **3.12 DESCENTRALIZACIÓN**

Es la delegación de funciones y de autoridad a unidades funcionales de menor rango, que tienen independencia de la unidad central, como también es la sentencia a dispersar las actividades de una organización, delegando funciones a autoridades de menor jerarquía en la toma de decisiones en una estructura organizada.

“La **Descentralización Administrativa**, en el marco de la Constitución Política del Estado”, regula el régimen de descentralización administrativa del poder ejecutivo a nivel departamental, que conforme al sistema jurídico unitario de la república, consiste en la transferencia y delegación de atribuciones de carácter técnico-administrativo no privativas del poder ejecutivo a nivel nacional<sup>18</sup>.

Es por eso que se asevera que el Servicio Departamental de Educación (SEDUCA) de La Paz goza de gestión administrativa; pero depende de la Prefectura del Departamento de La Paz.

Debido a estas razones el Servicio Departamental de Educación (SEDUCA) de La Paz goza de gestión administrativa; pero depende de la Prefectura del Departamento de La Paz.

### **3.13 DUALISMO**

Contraposición de dos situaciones o tendencias irreductibles entre sí.

### **3.14 EMPLEO**

Conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.

### **3.15 ESTUDIOS**

Se entiende por estudios los conocimientos académicos adquiridos en instituciones públicas o privadas, debidamente reconocidas por el Gobierno Nacional, correspondientes a la educación básica primaria, básica secundaria, media vocacional, superior en los programas de pregrado en las modalidades de formación técnica profesional, tecnológica y profesional y en programas de postgrado en las modalidades de especialización, maestría, doctorado y postdoctorado.

---

<sup>18</sup> Ley 1654 “Descentralización Administrativa”, Art. 1; (28 de julio de 1995)

### **3.16 ESTADO DE DERECHO**

Es aquel en el que la Ley elaborada por los legítimos representantes de la comunidad está por encima de los individuos, grupos o instituciones.

### **3.17 EVALUACIÓN**

Es parte del proceso de gestión que debe ser planificada antes de la ejecución, tiene como propósito medir los logros, señalar los problemas, basado en un análisis crítico con énfasis en la eficiencia, la eficacia y el impacto que facilita un mejor entendimiento de los procesos administrativos, una posible reprogramación y en sí el aprendizaje.

La responsabilidad recae en todos los niveles. Se la realiza: antes, durante y después; donde primero se establece líneas base, después se efectúan cortes para hacer comparaciones y finalmente se determina el impacto de las intervenciones.

En la evaluación es necesario tener en cuenta, que la evaluación no es una sola, sino un complejo conjunto de actividades mediante las cuales se analiza información tendiente a hacer o no hacer un proyecto, o replantear uno a futuro con base en una experiencia anterior.

### **3.18 EVIDENCIAS REQUERIDAS**

Es el conjunto de hechos o indicaciones precisas referidas a los productos, los servicios, el desempeño o el conocimiento, que permiten comprobar o demostrar por parte de un empleado que alcanza las contribuciones individuales dentro de los estándares esperados y definidos para el empleo.

### **3.19 EXPERIENCIA PROFESIONAL**

Se entiende por experiencia los conocimientos, las habilidades y las destrezas adquiridas o desarrolladas mediante el ejercicio de una profesión, arte u oficio.

Es la adquirida a partir de la terminación y aprobación de todas las materias que conforman el pénsum académico de la respectiva formación profesional, tecnológica o técnica profesional, en el ejercicio de las actividades propias de la profesión o disciplina exigida para el desempeño del empleo.

### **3.20 FUNCIONARIO PÚBLICO**

Individuo que tiene ocupa un cargo público, en forma permanente y profesional y que realiza actividades que le han sido asignadas dentro de la estructura estatal, incluyendo a las entidades estatales autónomas.

Tiene categoría de Funcionario Público quien tiene carácter de jefe o equivalente dentro de la dependencia correspondiente, en tanto que a los que no tienen esa categoría se les designa empleados públicos.

Los Funcionarios Públicos, pueden ser designados por elección, nombramiento, sorteo o cooptación.

Se refiere a los dignatarios, funcionarios y toda otra persona que preste servicios en relación de dependencia con autoridades estatales, cualquiera sea la fuente de su remuneración.<sup>19</sup>

#### **3.20.1 FUNCIONARIO PÚBLICO DE HECHO (DE FACTO)**

Persona que sin título o con título irregular ejerce funciones públicas como si fuese verdadero Funcionario. Se trata de una persona que ejerce un cargo público sin investidura legal o en virtud de una investidura aparente.

De facto es aquel quien no se invistió normalmente por nombramiento o elección en un cargo público o que habiendo recibido investidura legal, se excedió en el tiempo o lapso que le fuera destinado por Ley para realizar actos de su competencia<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Ley 1178, “Administración y Control Gubernamental”; Art. 28; (20 de julio de 1990)

<sup>20</sup> SERRA Rojas, Andrés; “Diccionario de Ciencias Políticas”;

### **3.20.2 FUNCIONARIO PÚBLICO DE DERECHO (DE IURE)**

Es la persona que tiene investidura legal, por nombramiento o elección en cargo público, que recibió un título de nombramiento, que da legitimidad a los actos que practica, garantizándole el derecho al cargo<sup>21</sup>.

### **3.21 FUNCIONES DE PODER**

Son las formas diversas en que se manifiesta la actividad dominante del Estado, los diversos modos de ejercer dicha actividad titularizados por órganos diferentes, no permitiendo la concentración autoritaria de la suma del Poder Público.

Significa que no es menester que todos los órganos del Estado concurren a ejercer un bloque - todos juntos - de manera solidaria, todas las funciones, sino que cada una de ellas sean ejercidas de modo distinto, particular, especializado, con el fundamento entre otras cosas de una bien entendida: “División del Trabajo”.

La llamada división de poderes, no es en definitiva más que una separación de funciones correlativas a la separación de órganos y competencias. Todo ello tiende a evitar que la (s) misma (s) persona (s) intervenga (n) y decida (n) en todas las actividades.

### **3.22 GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

La gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera<sup>22</sup>.

En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

---

<sup>21</sup> SERRA Rojas, Andrés; “Diccionario de Ciencias Políticas”;

<sup>22</sup> Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado

### **3.23 IMPLEMENTAR**

Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo. Es un continuum de elaboración y acción en el cual tiene lugar un proceso

negociador entre aquellos que quieren llevar la política a la práctica y aquellos de los que depende la acción. El régimen es el encargado, el responsable de la implementación de las políticas públicas<sup>23</sup>.

### **3.24 LEGALIZACIÓN**

Constancia y certificación de que un documento o la firma del Funcionario que lo expide son auténticos.

### **3.25 MANUAL**

Es un documento de gran extensión, que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucción sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una organización que se considera necesarios para la mejor ejecución del trabajo y de actualización permanente, también es un Folleto, libro o carpeta, fácil de manejar, en la que se concentra de forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto, orientar y uniformar la conducta que se pretenda entre cada grupo humano de la empresa.

Un **Manual de Procedimientos** es un conjunto de normas, reunidas en un cuerpo orgánico, que explican el desarrollo de los procedimientos administrativos. Es un instrumento de información en el que se consignan en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la realización de funciones de una o varias entidades.

### **3.26 OPTIMIZAR**

Buscar la mejor manera de realizar una actividad.

---

<sup>23</sup> BARRET Y FUDGE; 1981



### **3.27 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

Es un fenómeno que determina que la acción de dos o más personas se realice en colaboración y coordinación; consciente y sistemáticamente, hacia un fin o los fines comunes propuestos. La organización constituye lo formal de la administración, el canal a través del cual se hacen efectivos los programas y medidas administrativas.

La Organización aparece como una voluntad ordenadora a través de la cual se logra la definición del lugar que ocupa cada uno de los elementos de una empresa y de la tarea que tiene que cumplir. Dentro de la Organización política que es el Estado, puede distinguirse la: “Organización Administrativa”; la cual consistirá en el estudio de la Administración Pública como sujeto activo de la función administrativa.

Esta teoría comprende a las personas físicas llamadas a hacer vivir y actuar a la Administración, los criterios a través de las cuales se las selecciona, qué figura jurídica asumen, cuáles son las facultades que se les conceden, cómo se distribuye entre ellas la competencia, cuál es la subordinación existente entre ellas y su coordinación, a qué controles están sujetas.

La Organización es un fenómeno que determina que la acción de dos o más personas se realice en colaboración y coordinación, consistente y sistemáticamente hacia el fin o los fines comunes propuestos.

### **3.28 POLÍTICA**

Actividad que se propone mediante el poder realizar un orden de convivencia libre y voluntariamente admitido.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Ollero

### **3.29 POLÍTICA PÚBLICA**

Programa de acción de una autoridad pública o al resultado de la actividad de una autoridad investida de poder público y de legitimidad gubernamental.<sup>25</sup>

### **3.30 PROCEDIMIENTOS**

El precisar en términos operacionales los programas; lleva el establecimiento de procedimientos administrativos, técnicos y a los reglamentos. Son, pues, formas concretas de ejecución de los programas.

Ésta también en el marco de la administración, es una forma de llevar a cabo la administración, la misma no se considera como un acto, sino como una interacción de las distintas funciones de la Administración ante el logro de los objetivos propuestos, estos son métodos y/o técnicas administrativas que se utilizan para realizar una acción o lograr resultados en base a secuencias, pasos y mediciones.

### **3.31 PROCESO**

Es el conjunto de las fases sucesivas de los servicios que se realiza en la Institución para llegar a un fin. De esta manera sucede para todos los servicios que son realizados en el Servicio Departamental de Educación (SEDUCA) La Paz, para todos los usuarios de manera indefinida; ya que existe diferentes procedimientos y obviamente otros procesos por los que atraviesan los servicios.

### **3.32 PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO**

La identificación de la misión crítica que explica la necesidad de existencia del empleo o razón de ser dentro de la estructura de procesos y misión encomendados al área a la cual pertenece.

---

<sup>25</sup> LAHERA, Eugenio Parada; “Introducción a las Políticas Públicas”; México; 2002

### **3.33 SECTOR PÚBLICO**

Está constituido por todas las entidades e instituciones que pertenecen al Estado, ya sea de la Administración central, descentralizada, autárquica o autónoma y a través de las cuales los órganos del Estado prestan los servicios públicos de salud, educación, policía, justicia, etc.

El sector público y la Administración Pública son la misma cosa, porque forman parte de la estructura administrativa del Estado, en contraposición al sector privado.

Los ministerios, las prefecturas, los juzgados y todas las demás entidades del sector público deben funcionar respetando las normas jurídicas reguladoras de la actividad de los órganos del Estado.

### **3.34 SERVICIOS DEPARTAMENTALES DE EDUCACIÓN**

Los Servicios Departamentales de Educación (SEDUCA's), son creados como estructuras operativos y desconcentrados de la Prefectura del Departamento, encargados de administrar regímenes específicos, con competencia de alcance departamental y establece que sus atribuciones y funciones deberán ser determinadas en cada caso<sup>26</sup>.

El Servicio Departamental de Educación La Paz, cuya sigla es: SEDUCA, depende del Prefecto y funcionalmente del Director de Desarrollo Social de la Prefectura y goza de independencia de gestión administrativa de acuerdo al programa operativo anual (POA) y al presupuesto asignado para su funcionamiento. Está bajo la tuición de la Dirección Administrativa Financiera de la Prefectura de La Paz.

---

<sup>26</sup> D.S. 25060 “Estructura de las Prefecturas”; Art. 2; (2 de julio de 1998)

### **3.35 SISTEMAS ADMINISTRATIVOS**

Conjunto armónico y coherente de normas, órganos y procesos destinados a proveer a las instituciones públicas de los insumos necesarios para cumplir eficientemente sus fines institucionales.<sup>27</sup>

### **3.36 SUBORDINACIÓN**

Relación de dependencia en que se encuentra una persona o cuerpo que está supeditado a otro de superior jerarquía. Tiene importancia en el Derecho Público; ya que se refiere a la dependencia jerárquica respecto de los de jerarquía mayor, tanto en el orden civil como en el judicial, en el eclesiástico y en el militar.

### **3.37 TRÁMITE ADMINISTRATIVO**

Diligencias, actuaciones o gestiones que realizan los particulares ante los órganos y entes de la Administración Pública para la resolución de un asunto determinado.

### **3.38 VALORES**

Corresponden a los principios de conducta, entre ellos se cuentan la ética, responsabilidad, lealtad, sentido de pertenencia, adhesión a normas y políticas y orientación al servicio, entre otros.

---

<sup>27</sup> CABEZAS, Ramiro Massés; “La Administración Pública, más Arte que Ciencia”; Bolivia; 2006

## **MARCO LEGAL**

En vista de que el presente trabajo lleva matices Jurídicos; sería inconcebible no mencionar las normas del ordenamiento jurídico que respaldaran nuestro estudio.

Los cuales son detallados a continuación, claro está, siguiendo el curso de la Jerarquía Normativa vigente en nuestro país, que está comprendido de la siguiente manera:

**GRÁFICO: N° 6**  
**PIRÁMIDE DE LA NORMATIVA BOLIVIANA**



**Fuente:** Elaboración Propia en base a la Estructura Normativa de Kelsen

### **4.1 LEY 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL (SAFCO)**

La promulgación de la Ley SAFCO simbolizó un gran cambio en el cumplimiento de los principios de eficacia y coordinación de la Administración Pública mediante

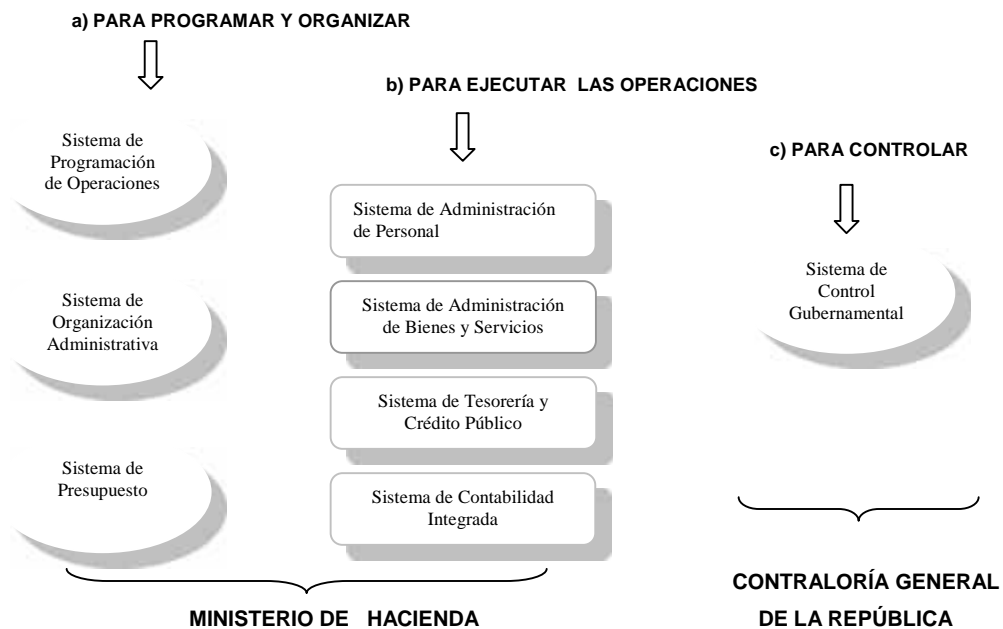
## Aplicación de una Nueva Política de Organización Administrativa para la Optimización del Servicio Departamental de Educación (SEDUCA)

la implantación de los Sistemas de Información y de Control de los recursos del Estado.

Es así que la Ley SAFO regula los sistemas de Administración y de Control de los Recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública, con el objeto primordial en nuestro estudio de:

- Ñ Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público;
- Ñ Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos, en cumplimiento de sus funciones públicas

**GRÁFICO: N° 7**  
**SISTEMAS QUE REGULAN LA LEY 1178**



Fuente: Seminario "LEY SAFCO, 1178"<sup>28</sup>

<sup>28</sup> LOPEZ, Torrico Rossmarie, Seminario: "LEY SAFCO 1178"; UPCB; 2005

Esta ley expresa un modelo de Administración para el manejo de los recursos del Estado Boliviano, por otro lado, establece sistemas de Administración que funcionen de manera interrelacionada entre sí y con los sistemas nacionales de Planificación y de Inversión Pública.

Analizando a la Ley SAFCO, dentro del enfoque Sistémico, podemos determinar que ésta considera a todas las entidades del sector público como un todo funcional, a fin de lograr objetivos comunes. Como se mostró anteriormente en el **GRÁFICO 7.**

El ministerio de Hacienda al ser el órgano rector de la mayoría de los sistemas de la Ley SAFCO, ha elaborado normas básicas del Sistema de Organización Administración (SOA) con el objetivo de: “Optimizar la estructura organizacional del aparato estatal, reorientándolo para prestar un mejor servicio a los usuarios de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico”<sup>29</sup>; los cuales tienen que ser aplicados en todas las entidades estatales sin excepción alguna.

La Administración del Servicio Departamental de Educación (SEDUCA) La Paz está sujeta a los Sistemas de la Ley de Administración y Control Gubernamental (Ley SAFCO), y las normas básicas establecidas por el Ministerio de Educación, Cultura y deporte y sus disposiciones reglamentarias.

Por tal motivo veremos a continuación los Sistemas de la Ley SAFCO que predominan en nuestro estudio:

#### **4.1.1 SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES**

Establece el Programa de Operaciones Anuales de las entidades e instituciones. En ese marco el sistema demanda de cada entidad pública e institución:

---

<sup>29</sup> Gaceta Oficial de Bolivia “Normas Básicas del SOA, Tit. 1, Art 2

- Formular objetivos de gestión concordantes con planes y políticas de desarrollo generados por el SISPLAN y SNIP.
- Establecer las operaciones necesarias para lograr los objetivos de gestión, especificando plazos para su inicio y su finalización.
- Estimar los recursos humanos, materiales y de servicios para las operaciones establecidas.
- Determinar las unidades ejecutoras, responsables de la ejecución de las operaciones programadas.
- Definir indicadores de eficacia y eficiencia con la finalidad de evaluar las operaciones ejecutadas.

#### **4.1.2 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

Éste Sistema regula el proceso de estructuración organizacional de las entidades e instituciones públicas. Busca optimizar la estructura organizacional del aparato estatal, reorientándolo para prestar un mejor servicio a los usuarios, de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico. Así mismo, busca: evitar la duplicidad y dispersión de funciones; determinar el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales; finalmente, simplificar y dinamizar su funcionamiento para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia económica.

#### **4.1.3 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

El Sistema de Administración de Personal, en procura de la eficiencia en la función pública, determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantará regímenes de evaluación y retribución del trabajo, desarrollará las capacidades y aptitudes de los servidores y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos.

#### **4.2 LEY 1788 ORGANIZACIÓN DEL PODER EJECUTIVO (LOPE)**

El Poder Ejecutivo, de conformidad con la organización político-administrativa que establecen la Constitución Política del Estado Boliviano y las Leyes vigentes, tiene



la siguiente estructura<sup>30</sup>:

#### **4.2.1 ADMINISTRACIÓN NACIONAL**

Conformada por el Presidente de la República, Ministros de Estado, Instituciones Públicas Nacionales, Empresas Públicas y los Sistemas de Regulación y Supervisión.

#### **4.2.2 ADMINISTRACIÓN DEPARTAMENTAL**

Conformada por las Prefecturas de Departamento, sus órganos dependientes y las entidades públicas departamentales, descentralizadas y desconcentradas.

Ministro de Educación, Cultura y deportes debido a la Organización del poder Ejecutivo tiene las siguientes atribuciones:

- Formular, instrumentar y fiscalizar, a través de los órganos correspondientes, las políticas y programas de educación en todas sus áreas, niveles y modalidades.
- Ejercer tuición sobre las entidades educativas públicas y privadas, velando por la eficiencia y calidad de los servicios.
- Promover la cultura en todas sus manifestaciones, así como preservar y proteger el patrimonio histórico y cultural del país.
- Promover y fomentar el desarrollo científico y tecnológico, así como la investigación.
- Formular políticas que estimulen y promuevan las actividades deportivas y de recreación en todas sus formas.

#### **4.3 LEY 1565 REFORMA EDUCATIVA**

El Sistema educativo nacional se organiza en cuatro estructuras:

- De participación popular, que determina los niveles de organización de la comunidad, para su participación en la educación.

---

<sup>30</sup> Ley 1788 “Organización del Poder Ejecutivo”, LOPE, Cap I, Art 2,11; (16 de Septiembre de 1997)

- De organización curricular, que define las áreas, niveles y modalidades de educación.
- De administración curricular, que determina los grados de responsabilidad en la administración de las actividades educativas.
- De servicio técnico-pedagógicos y administración de recursos, que tiene la finalidad de atender los requerimientos de las anteriores estructuras del sistema y organizar las unidades de apoyo administrativo y técnico – pedagógico<sup>31</sup>.

Existen tres tipos de educación en Bolivia:

- Ñ Educación Formal
- Ñ Educación Superior
- Ñ Educación Alternativa

En la educación formal se reconocen tres niveles: pre-escolar, primario y secundario. El nivel pre-escolar de la educación se inicia bajo la responsabilidad del propio hogar. El nivel primario se orienta al logro de los objetivos cognoscitivos, afectivos y psicomotores de los educandos, con una duración de ocho años promedio. El nivel secundario está compuesto por dos ciclos acordes a los ritmos personales de aprendizaje.<sup>32</sup>

El nivel superior de la educación comprende la formación técnico-profesional de tercer nivel, la tecnológica, humanístico-artística y la científica, incluyendo la capacitación y la especialización de postgrado.<sup>33</sup>

La Educación Alternativa estará orientada a completar la formación de las personas y posibilitar el acceso a la educación a los que por razones de edad, condiciones físicas y mentales excepcionales no hubieran iniciado o concluido sus

---

<sup>31</sup> Ley 1565 “Reforma Educativa”; Cap. I, Art. 42; (7 de Julio de 1994)

<sup>32</sup> Ley 1565 “Reforma Educativa”; Cap. V, Arts. 11 y 12; (7 de Julio de 1994)

<sup>33</sup> Ley 1565 “Reforma Educativa”; Cap. VI, Art. 14; (7 de Julio de 1994)

estudios en la Educación Formal. La Educación Alternativa estará compuesta por la Educación de Adultos, la Educación Permanente y la Educación Especial.<sup>34</sup>

#### **4.4 LEY 1551 PARTICIPACION POPULAR**

El Poder Ejecutivo es el responsable de normar y definir las políticas nacionales para los sectores de salud, educación, cultura, deporte.

En el ámbito de su jurisdicción y competencia, los prefectos, los subprefectos y corregidores promoverán, coordinarán y apoyarán la Participación Popular, así como el ejercicio y cumplimiento de los derechos y obligaciones que la Ley 1551 Participación Popular define entre las Organizaciones Territoriales de Base y el Poder Ejecutivo<sup>35</sup>.

#### **4.5 LEY 1654 DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

En el marco de la Constitución Política del Estado Boliviano, la presente ley regula el Régimen de Descentralización Administrativa del Poder Ejecutivo a nivel departamental, que conforme al Sistema unitario de la República, consiste en la transferencia y delegación de atribuciones de carácter técnico-administrativo no privativas del Poder Ejecutivo a nivel nacional.

En el marco de la preservación de la unidad nacional, tiene por objeto la Descentralización Administrativa:

- Ñ Establecer la estructura organizativa del Poder Ejecutivo a nivel departamental dentro del régimen de descentralización administrativa.
- Ñ Establecer el régimen de recursos económicos y financieros departamentales.
- Ñ Mejorar y fortalecer la eficiencia de la Administración Pública en la prestación de servicios en forma directa y cercana de la población.

---

<sup>34</sup> Ley 1565 “Reforma Educativa”; Cap. VII, Art. 24 y 25; (7 de Julio de 1994)

<sup>35</sup> Ley 1551 “Participación Popular”, Tit. IV, Cap. 1 Art. 25 (20 de Abril de 1994)

En cada departamento, el poder ejecutivo esta a cargo y se administra por un prefecto, el cual entre sus atribuciones tiene la potestad de administrar, supervisar y controlar el funcionamiento de los servicios de asistencia social, deportes, cultura, turismo, agropecuarios y vialidad, con excepción de aquellos que son de atribución municipal, preservando la integridad de las políticas nacionales en estos sectores<sup>36</sup>.

#### **4.6 DECRETO SUPREMO 23968 REGLAMENTO SOBRE LAS CARRERAS EN EL SERVICIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA**

La carrera docente pertenecen los docentes o maestros de aula y los directores de unidad educativa o de núcleo, en los establecimientos educativos no autónomos de cualquier área, nivel o modalidad del Servicio de Educación Pública. El personal docente en servicio activo mantiene sus años de servicio reconocidos hasta el 31 de diciembre de 1994 y validados mediante el Registro Docente Nacional. En lo sucesivo los años de servicio están registrados y validados por medio del Registro Docente Nacional a través de su sistema computarizado<sup>37</sup>.

#### **4.7 DECRETO SUPREMO 25255 ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL DEL SERVICIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA**

La contratación del personal administrativo que cumple funciones en el Servicio Departamental de Educación será realizada únicamente por el Director Departamental del Servicio de Educación.<sup>38</sup>

#### **4.8 DECRETO SUPREMO 25060 ESTRUCTURA DE LAS PREFECTURAS**

El presente decreto establece la nueva estructura orgánica de las Prefecturas de Departamento, sustituyendo a la establecida en el DS 24833 del 2 de septiembre de 1997.

---

<sup>36</sup> Ley 1654 “Descentralización del Poder Ejecutivo”; Tit. I, Cap I, Arts 1,2,4 y 5 (28 de Julio de 1995)

<sup>37</sup> D.S. 23968 “Reglamento sobre las Carreras en el Servicio de Educación Pública”, Cap. II, Arts. 7 y 8; (24 de Febrero de 1995)

<sup>38</sup> D.S. 25255 “Administración del Personal del Servicio de Educación Pública”, Art. 8; (18 de Diciembre de 1998)

En la estructura orgánica de las Prefecturas de Departamento son constituidos por niveles, donde el Servicio Departamental de Educación se encuentra en el nivel VI Ejecutivo y Operativo<sup>39</sup>.

Los Servicios Departamentales son órganos operativos de las Prefecturas, a través de los cuales se administran áreas o sectores de gestión que demandan un manejo técnico especializado.

Estos Servicios Departamentales se hallan bajo la responsabilidad técnica y administrativa de un Director Técnico de Servicio Departamental que contará con una estructura de apoyo constituida por unidades centrales y unidades desconcentradas. El Director Técnico del Servicio Departamental será designado por el Prefecto y dependerá funcionalmente del Director Departamental respectivo.

La supervisión del cumplimiento de objetivos y resultados del Servicio Departamento, se efectuará por el Director Departamental del área correspondiente.

#### **4.9 DECRETO SUPREMO 25232 ORGANIZACIÓN, ATRIBUCIONES Y FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN**

En aplicación del DS 25060 de 2 de junio de 1998, la ex Dirección Departamental de Educación se convierte en el Servicio Departamental de Educación.

El Servicio Departamental de educación, cuya sigla es SEDUCA, es un órgano operativo y desconcentrado de la Prefectura del Departamento, con competencia del alcance departamental, independencia de gestión administrativa. Depende del Prefecto y funcionalmente del Director de Desarrollo Social de la Prefectura<sup>40</sup>.

El SEDUCA tiene independencia de gestión administrativa de acuerdo al Programa Operativo Anual (POA) y al presupuesto asignado para su funciona -

---

<sup>39</sup> D.S. 25060 “Estructura de las Prefecturas”, Cap. I, Arts. 1,2,25 y 26; (2 de Junio de 1998)

<sup>40</sup> D.S. 25232 “Organización, Atribuciones y Funcionamiento del Servicio Departamental de Educación”, Arts. 2 y 32; (27 de Noviembre de 1998)

## Aplicación de una Nueva Política de Organización Administrativa para la Optimización del Servicio Departamental de Educación (SEDUCA)

funcionamiento. Esta bajo la tuición de la Dirección Administrativa-Financiera de la Prefectura.

El número de funcionarios del SEDUCA será establecido por Resolución Ministerial, emitida por el ministerio de Educación Cultura y Deportes; de acuerdo a las características de cada departamento.<sup>41</sup>

La Administración del SEDUCA está sujeta a los sistemas de la ley 1178 y a las normas básicas establecidas para cada uno de ellos, así como a la normatividad sectorial establecida por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y sus disposiciones reglamentarias.<sup>42</sup>

### 4.10 DECRETO SUPREMO 23318 – A REGLAMENTO DE LA RESPONSABILIDAD POR LA FUNCIÓN PÚBLICA

La responsabilidad por la Función Pública es la obligación que emerge a raíz del incumplimiento de los deberes de todo servidor público de desempeñar sus funciones con eficacia, economía, transparencia y licitud.

**CUADRO: N° 2  
RESPONSABILIDADES DE LAS FUNCIONES PÚBLICAS**

Responsabilidad	Naturaleza	Sujeto	Determinación	Sanción
<b>ADMINISTRATIVA</b>	Acción u omisión que contraviene el orden Jurídico-Administrativo y normas que regulan la conducta funcionaria.	Servidores Públicos Ex – Servidores Públicos	Por proceso interno Por auditoría	Multa, suspensión o destitución
<b>EJECUTIVA</b>	Gestión deficiente o negligente o por incumplir Arts. 1 c),27 d),e) y f)	Máxima Autoridad Dirección colegiada o ambos ex autoridades	Por Dictamen del Contralor General	Suspensión o Destitución
<b>CIVIL</b>	Acción u omisión que causa daño al Estado valuable en dinero	Servidores Públicos, ex Servidores Públicos, personas privadas	Por Juez Competente	Resarcimiento o del grado económico
<b>PENAL</b>	Acción u omisión tipificada como delito el Código Penal	Servidores Públicos, ex Servidores Públicos o particulares	Por Juez Competente	Sanciones previstos por el Código Penal

Fuente: Seminario: "LEY SAFCO, 1178"<sup>43</sup>

<sup>41</sup> D.S. 25232 "Organización, Atribuciones y Funcionamiento del Servicio Departamental de Educación", Art. 7; (27 de Noviembre de 1998)

<sup>42</sup> D.S. 25232 "Organización, Atribuciones y Funcionamiento del Servicio Departamental de Educación", Art. 33; (27 de Noviembre de 1998)

<sup>43</sup> LOPEZ, Torrico Rossmarie, Seminario: "LEY SAFCO 1178"; UPCB; 2005

La responsabilidad de la función pública son determinados tomando en cuenta los resultados de la acción u omisión; cuyas clases y características de responsabilidades de detallan en el anterior cuadro.

#### **4.11 DEPENDENCIA Y NORMAS QUE REGULAN A LA INSTITUCIÓN**

Los Servicios Departamentales de Educación poseen independencia de gestión administrativa de acuerdo al Programa Operativo Anual (POA) y al presupuesto asignado para su funcionamiento; por tal motivo éstos están bajo la tuición de la Dirección Administrativa Financiera de la Prefectura.

Es así que los Servicios Departamentales de Educación al ser Instituciones Públicas, también están normados bajo disposiciones legales bolivianas que regulan su estructura orgánica y funcionamiento.

En lo concerniente a las Normas que regulan su estructura orgánica, estas son:

- Ley de Reforma Educativa (1565)
- Ley de descentralización Administrativa (1654)
- Ley 1788 Organización del Poder Ejecutivo
- Decreto Supremo 25060 Estructura de las Prefecturas
- Decreto Supremo 25232 Organización y Funcionamiento de los SEDUCA
- Decreto Supremo 23950 Organización Curricular
- Decreto Supremo 23951 Estructura Administrativa Curricular
- Decreto Supremo Estructura de los Servicios técnico Pedagógicos
- Otras que sean aprobadas

Y en lo concerniente al tema de las normas que regulan el desarrollo de las funciones y actividades del Servicio Departamental de Educación La Paz (SEDUCA), estas son:

- Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental
- Ley de Participación Popular 1551

Aplicación de una Nueva Política de Organización Administrativa para la  
Optimización del Servicio Departamental de Educación (SEDUCA)

---

- Ley Orgánica de Municipalidades 696
- Ley de Reforma a la Constitución Política del Estado Boliviano 1615
- Decreto Supremo 23949 Órganos de Participación Popular
- D. S. 25255 Administración de Personal del Servicio de Educación Pública
- R. S. 216768 Normas Básicas del Sistema Nacional de Inversión Pública
- R. S. 16779 Normas Básicas del Sistema Nacional de Planificación
- R. S. 216784 Normas Básicas del Sistema Nacional de Presupuesto
- R. S. 217055 Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa
- R. S. 217064 Normas Básicas del Sistema de Administración de
- R. S. 216145 Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y  
Servicios
- R. S. 218040 Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada
- R. S. 218056 Normas Básicas de Tesorería
- R. M. 001/99 Normas para la Organización de la Gestión Educativa



## **DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS**

### **5.1 INTRODUCCIÓN**

El Diagnóstico ha sido realizado por medio de un Análisis de Situación en todas las Áreas relacionadas al procedimiento de trámites para la obtención de Título de Bachiller en el Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA), con el fin de verificar si las mismas constituyen un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos y necesidades tanto de los usuarios como de la Institución.

Este análisis se efectuó, considerando fundamentalmente los siguientes criterios:

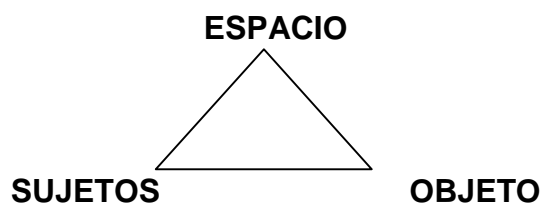
- Desempeño de Funciones de los Servidores del SEDUCA
- Calidad de los servicios proporcionados a los usuarios
- Organización Administrativa del SEDUCA

### **5.2 OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO**

El Diagnóstico me permitió examinar la situación actual en el Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA), específicamente en las áreas relacionadas con el procesamiento de trámites para la obtención de Títulos de Bachiller, con el fin de detectar los probables problemas, evaluar la importancia de cada uno y encontrar o seleccionar las soluciones más adecuadas.

### **5.3 ESPACIO, OBJETO Y SUJETOS DE ESTUDIO:**

Como pudimos apreciar anteriormente, y así lo constataremos a posteriori, el problema central de mi estudio se enfocará en la mala organización administrativa del Servicio Departamental de Educación. Y es en torno a ése problema central que distinguiré el espacio, objeto de estudio y actores o sujetos de estudio tanto primarios como secundarios.



**E = Espacio:** SEDUCA: \* UAR – Legalizaciones

\* Asesoría Jurídica

**O = Objeto de Estudio:** Mi principal objeto de estudio será la cooperación, coordinación e intromisión de funciones, entre los Servidores Públicos de las Áreas de Legalizaciones y Asesoría Jurídica y demás que hacen posible la Tramitación para el Título de Bachiller.

**S = Sujetos de Estudio:**

- \* **Primarios:** Asesoría Jurídica  
Área Legalizaciones  
Ventanilla Única de Trámites  
Usuarios
- \* **Secundarios:** Ventanilla Única de Informaciones  
Director de la UAR  
Director del SEDUCA – LP

#### **5.4 ANÁLISIS DE FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA**

Durante los años 2003 y 2004 existieron trámites que posteriormente a estas gestiones se suprimieron o bien se conjuncionaron a otros (**ANEXO 6**).

Empleando la técnica historiográfica y la recopilación directa de información, desde la gestión 2003, hasta Septiembre de la presente gestión; pude percatarme que cada Técnico de Legalizaciones de la Unidad de Administración de Recursos (UAR), atendió 124.243 trámites. Trámites que por supuesto son diversificados,

Aplicación de una Nueva Política de Organización Administrativa para la Optimización del Servicio Departamental de Educación (SEDUCA)

los que fueron realizados en el tiempo mencionado, se encuentran detallados en el siguiente cuadro:

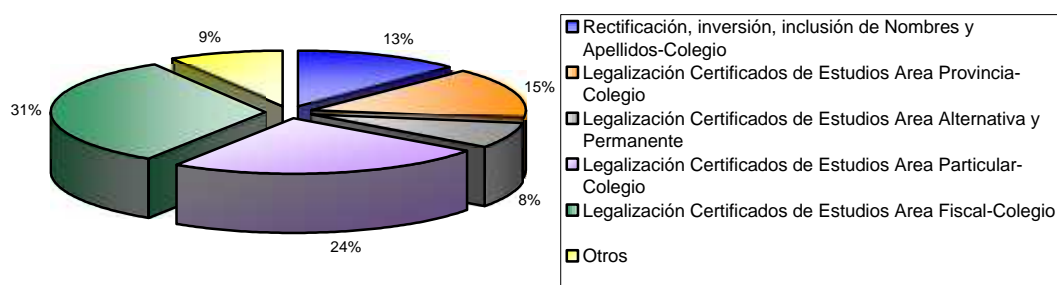
**CUADRO N° 3  
RESÚMEN TOTAL DE TRÁMITES INGRESADOS POR ÁREAS**

<b>COD.</b>	<b>NOMBRE DEL TRÁMITE</b>	<b>TOTAL</b>
1	Rectificación, inversión, inclusión de Nombres y Apellidos-Colegio	14823
2	Reposición de Notas-Colegios	558
3	Examen de Regularización	1181
4	Convalidación de Actas de Examen	1670
5	Convalidación de Estudios realizados en el Exterior-Colegios	892
6	Exámenes de Igualación	507
7	Convalidación e Inscripción de Estudios realizados con Post.Bachillerato	2953
8	Adelanto de Examen	196
9	Legalización Certificados de Estudios Área Provincia-Colegio	16903
10	Legalización Certificados de Estudios Área Alternativa y Permanente-Ciudad	5620
11	Legalización Certificados de Estudios Área Particular-Colegio	30382
12	Legalización Certificados de Estudios Área Fiscal-Colegio	40048
13	Legalización Certificados de Estudios Colegios Cerrados	475
46	Legalización Certificados El Alto (antes 1985)	159
48	Centralización de Notas	363
49	Homologación de Notas	118
50	Autorización de Traslado de Establecimientos Educativos	2708
51	Legalización de fotocopias, boletines y centralizadores-Colegio	989
52	Ratificación de Certificado de Estudios Legalizados-Colegio	265
54	Convalidación Título de Bachiller en el exterior-Convenio Andrés Bello	227
55	Legalización Certificados de Estudios Área Alternativa y Permanente Alto-Provincia	3206
<b>TOTAL TRÁMITES</b>		<b>124243</b>

Fuente: Elaboración Propia, basada en datos de la VUT

El valor porcentual de éstos Trámites oscila de la siguiente manera:

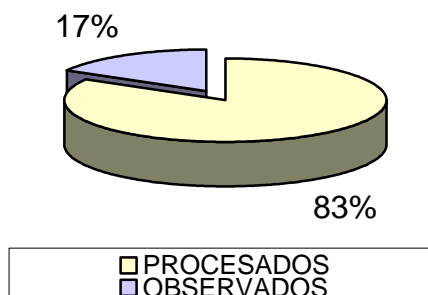
**GRÁFICO N° 8  
PROMEDIO DEL TRÁMITES INGRESADOS POR TIPO (2003 – 2007)**



Fuente: Elaboración Propia, basada en datos del Sistema de la VUT

Trámites de los cuales el 83 % fueron Procesados y el 17 % fueron Observados; tal cual lo proyecta, porcentualmente el siguiente gráfico:

**GRÁFICO N° 9**  
**TRÁMITES PROCESADOS Y OBSERVADOS**



Fuente: Elaboración Propia

De los Trámites mencionados anteriormente, los Trámites que desarrollaremos a continuación tienen un sustento normativo:

**1. Legalización de Certificados y/o Libretas Área Ciudad y Distritos de La Paz:**

Significa que las firmas, sellos de libretas escolares y certificados de notas serán legalizados, previa autenticidad de firmas, asignaturas y calificaciones de los alumnos

**2. Legalización Colegio Cerrado:** Permite al alumno obtener un certificado de notas legalizado llenado y legalizado por el SEDUCA, con las calificaciones del establecimiento educativo donde estudio y que se encuentra cerrado

**3. Rectificación, inversión, inclusión o Exclusión de nombre y/o apellido:** Subsana errores, inversiones u omisiones de nombres y/o apellidos existentes en los boletines centralizadores y/o boletines centralizadores (por tanto también en las libretas y/o certificados)

**4. Reposición de Calificaciones (Estudiantes):** Subsana errores u omisiones de transcripción existentes en los boletines centralizadores por tanto en certificados de notas y/o libretas.

**5. Examen de Igualación o Nivelación Humanística (Examen (es) de alguna (s)**

**asignatura (s):** Consiste en un examen de alguna(s) materia(s) que rinde el alumno para completar asignaturas y notas del programa de estudios vigente que serán incorporados en los Centralizadores, Boletines de Asignatura, certificados y/o libretas de la materia correspondiente.

**6. Exámenes de Regularización para estudiantes Nacionales y/o Extranjeros (Todas las asignaturas y sólo se regulariza un grado):**

Consiste en los exámenes que rinde el alumno ante un tribunal único establecido por el SEDUCA, con la finalidad de regularizar un curso reprobado o no cursado legalmente en su debido momento y lugar.

**7. Convalidación de Estudios realizados en el exterior por estudiantes bolivianos y/o extranjeros, Convalidación de Estudios realizados en el Exterior mediante convenios por estudiantes bolivianos y/o:**

Revalida los estudios primarios y secundarios de los alumnos bolivianos o extranjeros que estudiaron en el extranjero y que quieran realizar estudios posteriores y/u obtener el Diploma de Bachiller Boliviano.

**8. Convalidación e Inscripción de estudios no secuenciales o con Posterioridad al Bachillerato:**

Revalida la inscripción y aprobación de cursos realizados en forma no secuencial (grados desordenados) o aprobados en forma posterior al cuarto grado de secundaria o grado de bachillerato.

**9. Adelanto de Exámenes Finales:**

Consiste en adelantar exámenes que correspondan al tercer trimestre, por motivos de salud, cambios de destino laboral de los padres o beca al extranjero.

**10. Examen de Reforzamiento o Habilitación (con justificado comprobado):**

Consiste en rendir los exámenes de reforzamiento o habilitación fuera del plazo establecido ante un tribunal único designado por el SEDUCA, por enfermedad o

razones de fuerza mayor comprobadas y antes de elaboración y presentación de los libros boletines correspondientes a la gestión (primer trimestre del siguiente calendario escolar)

En tanto los siguientes Trámites no tienen un sustento normativo:

- 1. Legalización de Fotocopias de Boletines y/o Centralizadores:** Es la otorgación de una fotocopia legalizada de los Boletines de Calificaciones y/o Libros Centralizadores del archivo de SEDUCA al colegio, dirección Distrital y/o alumno.
- 2. Ratificación de Estudios:** Consiste en la acreditación o confirmación de la legalización de los Certificados y/o Libretas Escolares.
- 3. Legalización de Notas Centralizadas:** Es un trámite que realizan los alumnos que por determinadas razones realizaron estudios del 1° semestre en un CEMA y continuaron el 2° semestre en otro CEMA
- 4. Reposición de Calificaciones y/o Boletines (Colegio):** Subsana errores u omisiones de transcripción existentes en los boletines centralizadores por tanto en certificados de notas y/o libretas.
- 5. Convalidación de Actas de examen:** Es la legalidad que da el SEDUCA a los exámenes rendidos y aprobados por el alumno ante el Tribunal asignado por el SEDUCA.
- 6. Homologación de notas (Colegio Particular y Fiscal):** Permite reemplazar una materia de la currícula oficial no cursada por el estudiante, con otra materia adicional cursada y aprobada en el mismo curso y gestión escolar con preferencia en las asignaturas de idiomas.

**7. Traslado de Establecimiento Educativo:** Es el traslado del alumno de un establecimiento a otro del mismo Departamento, una vez realizado 1 o 2 trimestres en el primer establecimiento.

Ninguno de los Trámites tiene a la Ley como respaldo jurídico; sin embargo eso no significa que tengan un mínimo grado de importancia. Al contrario, precisamente el hecho de contar con una normativa como sustento le otorga mayor validez ante los usuarios y los mismos funcionarios públicos; así sea esta un Decreto Supremo, Resolución Suprema, Resolución Administrativa y/u otras normas. **(ANEXO 12)**

Como sabemos, el Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA – LP), es una institución dedicada a prestar servicios concernientes a la educación a toda la sociedad que así lo requiera, de tal manera existe una diversidad de casos por los cuales un usuario se presenta ante la institución solicitando y desarrollando diferentes tipos de trámites para resolver sus necesidades.

Dentro del Servicio de Tramitación, se pudo observar que los trámites aún vigentes no tuvieron cambios, no hubo la implementación de algunos, ni existió la anulación de otros.

Sin embargo, existe una amplitud en lo que se refiere a los trámites que se hacen en dicha Institución, los mismos que aún y gracias al *statuo quo*, se pueden dividir en tres grupos:

- Trámites de Educación Formal y Alternativa
- Trámites de Educación Superior
- Trámites del Magisterio

En este caso abordaremos el primer grupo de trámites, que es el nos compete, en el presente estudio.

### **5.4.1 TRÁMITES DE EDUCACIÓN FORMAL Y ALTERNATIVA**

Los Trámites de Educación Formal y Alternativa son aplicables a aquellos estudiantes que concluyeron los estudios del nivel secundario en las modalidades de educación regular y/o alternativa. Dichos estudiantes tramitan su Diploma de Bachiller para continuar sus estudios superiores o estudios regulares en otros países.

Es así que para la obtención del título de Bachiller o legalización de algún documento relacionado al mismo, existen diversos trámites que el usuario debe realizar, los mismos que son:

#### **5.4.1.1 TRÁMITES DE LEGALIZACIÓN**

- Legalización de Certificados de Estudios Área Provincia - Colegios
- Legalización de Certificados de Estudios Área Alternativa y Permanente – Ciudad
- Legalización de Certificados y Libretas de Estudios Área Ciudad de La Paz
- Legalización de Certificados de Estudios de Colegios Cerrados
- Legalización de Certificados
- Legalización Certificados de Estudios Área Fiscal-Colegio
- Legalización Certificados de Estudios Área Particular-Colegio
- Legalización Certificados El Alto (antes 1985)
- Legalización de fotocopias, boletines y centralizadores-Colegio
- Legalización de Libretas Escolares
- Legalización Certificados de Estudios Área Alternativa y Permanente Alto-Provincia
- Ratificación de Certificado de Estudios Legalizados-Colegio

En caso de existir algún error que fue registrado por lo Técnicos en Legalizaciones durante alguna de las tramitaciones anteriores, se genera nuevos tipos de trámites que se deben seguir para subsanar la observación que se le dio al principio, mediante una Resolución Administrativa. Así tenemos:



### 5.4.1.2 TRÁMITES DE RESOLUCIONES ADMINISTRATIVAS

**CUADRO N° 4  
RESOLUCIONES ADMINISTRATIVAS Y SU ORIGEN**

TRÁMITE	ORIGEN DEL TRAMITE (observación)
Rectificación, inversión, inclusión o Exclusión de nombre.	Error de nombre y/o apellido
Examen de Igualación.	Involuntariamente no haber cursado una asignatura
Examen de Regularización.	No haber cursado o aprobado un grado o curso
Reposición de notas o calificaciones.	La calificación esta errada o no se encuentra en libros
Homologación de notas	Reemplazar una asignatura por otra
Convalidación de Estudios realizados en el exterior.	Haber estudiado un/os grado/s en el exterior
Centralización de notas.	Estudios semestrales en dos CEMAS
Estudios realizados con posterioridad al bachillerato	Estudiar un grado después del bachillerato
Traslado de establecimiento Educativo.	Cambiar de colegio a mediados de una gestión
Adelanto de Exámenes	Adelantar exámenes finales antes de culminar la gestión
Ratificación de notas.	Legalizar calificaciones para migrar a otro departamento
Convalidación de Actas de examen.	Validar notas de exámenes de igualación o regularización
Llenado de calificaciones de Colegios Cerrados	Llenado de calificaciones de Colegios Cerrados
Legalización de fotocopias de boletines o centralizadores	Legalización de fotocopias

Fuente: Elaboración del Área de Legalizaciones - UAR – SEDUCA - LP

Los trámites enlistados en el cuadro anterior, al igual que los trámites de Legalizaciones y Ratificaciones de los Certificados de Notas (Libretas), son trámites elaborados por los Técnicos en Legalizaciones y que para su concreción gozan del mismo procedimiento, (excepto Asesoría Jurídica, que sólo es aplicable a los Trámites que requieren de Resoluciones Administrativas), atravesando por:

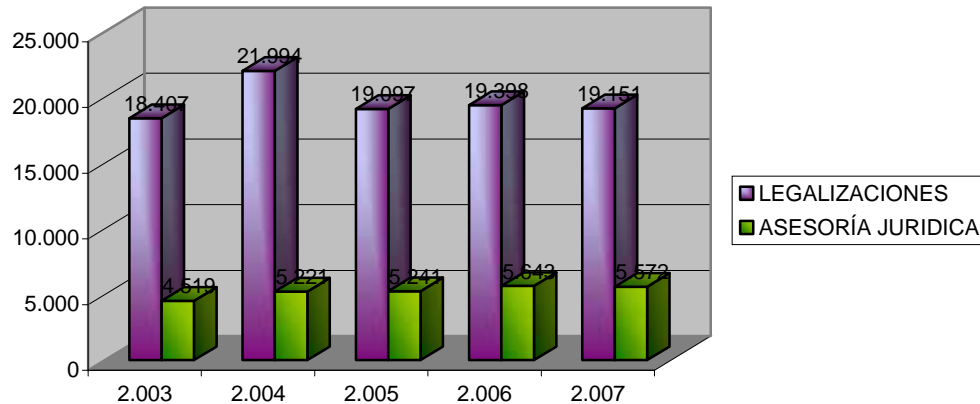
- Ventanilla de Información
- Caja
- Ventanilla Única de Trámites
- Área de Legalizaciones
- Asesoría Jurídica
- Dirección

Como dijimos anteriormente, existen trámites que ya no se realizan a partir del año 2003 y del 2004, debido a que se distribuyeron en otras áreas o se condensaron en otros trámites de tipo similar. **(ANEXO 6)**

Aplicación de una Nueva Política de Organización Administrativa para la Optimización del Servicio Departamental de Educación (SEDUCA)

Por lo cual, para un mejor entendimiento y manejo de datos me vi en la necesidad de separar los trámites que pertenecen al Área de Legalizaciones y a Asesoría Jurídica.

**GRÁFICO Nº 10  
TRÁMITES POR ÁREA**



Fuente: Elaboración Propia

Así podemos apreciar que la mayor cantidad de Trámites, son Trámites de Legalizaciones y un menor número corresponde a Resoluciones Administrativas.

Debemos tomar en cuenta que del total de Trámites realizados por los Técnicos en Legalizaciones, sólo 98047 Trámites eran de su competencia.

**CUADRO Nº 5  
TOTAL TRÁMITES DE LEGALIZACIONES**

RESÚMEN DE TRÁMITES QUE DEBÍAN SER INGRESADOS A LEGALIZACIONES		
COD.	NOMBRE DEL TRÁMITE	TOTAL
0055	Legalización Certificados de Estudios Área Alternativa y Permanente Alto-Provincia	3206
0010	Legalización Certificados de Estudios Área Alternativa y Permanente-Ciudad	5620
0012	Legalización Certificados de Estudios Área Fiscal-Colegio	40048
0011	Legalización Certificados de Estudios Área Particular-Colegio	30382
009	Legalización Certificados de Estudios Área Provincia-Colegio	16903
0013	Legalización Certificados de Estudios Colegios Cerrados	475
0046	Legalización Certificados El Alto (antes 1985)	159
0051	Legalización de fotocopias, boletines y centralizadores-Colegio	989
0052	Ratificación de Certificado de Estudios Legalizados-Colegio	265
	<b>TOTAL TRÁMITES</b>	<b>98047</b>

Fuente: Elaboración Propia, basada en datos del Sistema de la VUT

Aplicación de una Nueva Política de Organización Administrativa para la Optimización del Servicio Departamental de Educación (SEDUCA)

En tanto 26196 pertenecerían o debían ser elaborados por Asesoría Jurídica; en este caso nos referimos a los siguientes Trámites, que resultan elaborarse para subsanar los Trámites observados anteriormente señalados.

Es decir estamos hablando de:

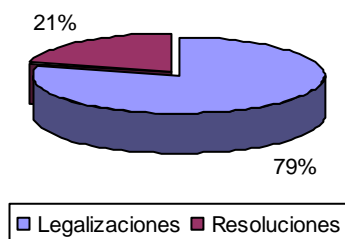
**CUADRO N° 6  
TOTAL TRÁMITES DE RESOLUCIONES ADMINISTRATIVAS**

<b>RESÚMEN DE TRÁMITES QUE DEBÍAN SER INGRESADOS A ASESORÍA JURIDICA</b>		
<b>COD.</b>	<b>NOMBRE DEL TRÁMITE</b>	<b>TOTAL</b>
008	Adelanto de Examen	196
0050	Autorización de Traslado de Establecimientos Educativos	2708
0048	Centralización de Notas	363
004	Convalidación de Actas de Examen	1670
005	Convalidación de Estudios realizados en el Exterior-Colegios	892
007	Convalidación e Inscripción de Estudios realizados con Post.Bachillerato	2953
0054	Convalidación Titulo de Bachiller en el exterior-Convenio Andrés Bello	227
003	Examen de Regularización	1181
006	Exámenes de Igualación	507
0049	Homologación de Notas	118
001	Rectificación, inversión, inclusión de Nombres y Apellidos-Colegio	14823
002	Reposición de Notas-Colegios	558
	<b>TOTAL TRÁMITES</b>	<b>26196</b>

Fuente: Elaboración Propia, basada en datos del Sistema de la VUT

Estableciéndose así la siguiente gráfica porcentual; según los Trámites que debían ser elaborados por los Técnicos en Legalizaciones, o bien por Asesoría Jurídica:

**GRÁFICO N° 11  
TOTAL TRÁMITES DE  
LEGALIZACIONES Y RESOLUCIONES**



Fuente: Elaboración Propia

Aplicación de una Nueva Política de Organización Administrativa para la  
Optimización del Servicio Departamental de Educación (SEDUCA)

---

De toda observación y análisis para la identificación del problema, encuentro que el más elevado es la dualidad de Funciones, en la elaboración de Resoluciones Administrativas, entre la Unidad de Asesoría Jurídica y la Unidad de Administración de Recursos (Legalizaciones y Ventanilla Única de Trámites), problema que merece un pronto tratamiento para su respectiva solución.

## **PROPUESTA**

### **APLICACIÓN DE UNA NUEVA POLÍTICA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN (SEDUCA)**

#### **6.1 HACIA UN DESARROLLO DEL SERVICIO DE EDUCACIÓN**

Para dar curso al tipo de desarrollo de servicios educativos que necesita un país como el nuestro, se deben tener en cuenta tres características:

- Cambios que sean sostenibles
- Detención de la calidad descendiente proporcionando la base para el desarrollo continuo
- Unificación de la Educación con la necesidad de mejorar la calidad de servicio

Sin embargo, no basta contar con un planteo general de objetivo, sino establecer un plan de acción específico. Por tal motivo, se establece la necesidad de fijar Políticas serias que ayuden al mejoramiento del Servicio de Educación.

#### **6.2 ROMPIENDO LAS RESTRICCIONES**

Para lograr cambios proyectados hacia la calidad, la idea de romper barreras justificando ese cambio, es indiscutible y más aún si esas barreras son restricciones a favor del retraso.

Es así que nos referimos a las de recursos humanos, representada por la calidad y servicio del funcionario que están a la par de sus capacidades; la restricción gerencial definida por la capacidad organizativa del servicio de educación en un momento dado; la restricción institucional que se manifiesta en aquellos elementos fuera del sector educativo (resto del Gobierno).

### 6.3 UNA POLÍTICA CON OBJETIVOS PRECISOS

Se pretende que la Política Pública deba incluir una consideración de las metas y objetivos de las alternativas, las restricciones de los recursos y la selección de aquellas opciones que puedan llevarse a cabo con los recursos disponibles.

Por tal motivo, es menester partir de la Estructura de Organización Administrativa del Servicio Departamental de Educación de La Paz, puesto que es la Institución que actuará como campo de investigación. Además, “dentro de las relaciones de poder, la Estructura Administrativa define a la burocracia para valerse del dominio legal”, según Weber.<sup>44</sup>

En este sentido, no debe percibirse a la burocracia como un mal total.

Si bien, toda Organización crea una Estructura de poder, un todo en funcionamiento superior a la suma de las minúsculas contribuciones físicas, intelectuales y morales de las partes. Es importante que observemos el organigrama del Servicio Departamental de Educación de La Paz (**ANEXO 1**), consideremos que las Organizaciones requieren funciones interdependientes y no deben estar conjuncionadas en una sola unidad y que cada funcionario es tan necesario como cada uno de los otros, y por ello, en un sentido igual a ellos; tal cual lo afirmaba Proudhon<sup>45</sup> y al igual Saint Simon consideraba que la Organización debía tener pretensiones de igualdad en cuestión de funciones dentro de la jerarquía.

Es así que las Instituciones para un buen funcionamiento, deben contar con los siguientes niveles:

- Nivel de Decisión
- Nivel de Asesoramiento

---

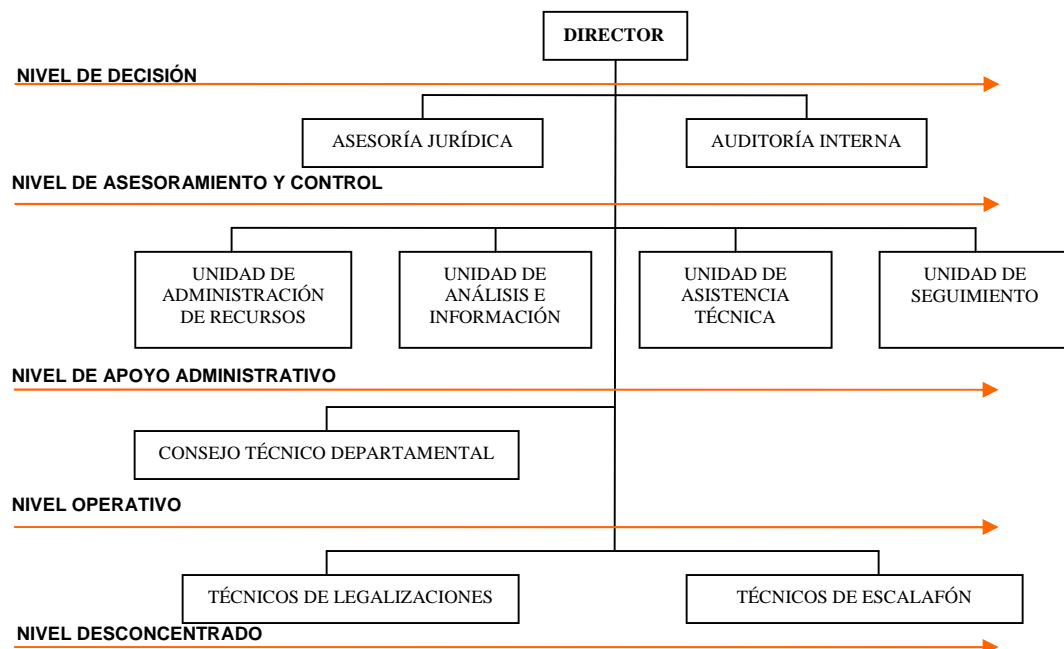
<sup>44</sup> BOBBIO, Norberto; “Diccionario de Ciencia Política”; Burocracia

<sup>45</sup> WOLIN, Sheldon S.; “Política y Perspectiva”; Buenos Aires

## Aplicación de una Nueva Política de Organización Administrativa para la Optimización del Servicio Departamental de Educación (SEDUCA)

- Nivel de Apoyo Administrativo
- Nivel Operativo
- Nivel Desconcentrado

**GRÁFICO Nº 12**  
**NIVELES DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN**



Fuente: Elaboración Propia Basada en el Modelo de Juan I. Jiménez Nieto<sup>46</sup>

La Organización especifica los deberes y funciones del individuo, asigna autoridad dentro de la Estructura, de modo que el miembro sepa donde recurrir en busca de órdenes; establece límites a sus elecciones; moldea sus actitudes para que el individuo llegue a experimentar una sensación de identidad con el conjunto; dirige estímulos al individuo y con ello induce un comportamiento ordenado.

Para que la Organización del Servicio Departamental de Educación de La Paz responda a las necesidades del usuario, tiene que lograr una administración eficiente del uso de Recursos Humanos, buscando lograr la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios.

<sup>46</sup> JIMÉNEZ Nieto, Juan Ignacio; "Política y Administración"; Madrid; 1977

Y en este acometido, nos centramos en los Niveles de Asesoramiento y Control Interno, Nivel de Apoyo Administrativo y el Nivel Desconcentrado.

### 6.3.1 CAMBIO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las labores de planeación y administración del Servicio Departamental de Educación de La Paz deben contar con una Estructura Organizacional cambiante que permita realizar cambios temporales o permanentes en su Estructura, con el objeto de lograr objetivos estratégicos; sin que se tenga que desplazar totalmente las Estructuras Organizativas formales. Por lo que se sugiere el siguiente modelo Tridimensional.



Fuente: Elaboración Propia basada en el Modelo de Juan I. Jiménez Nieto

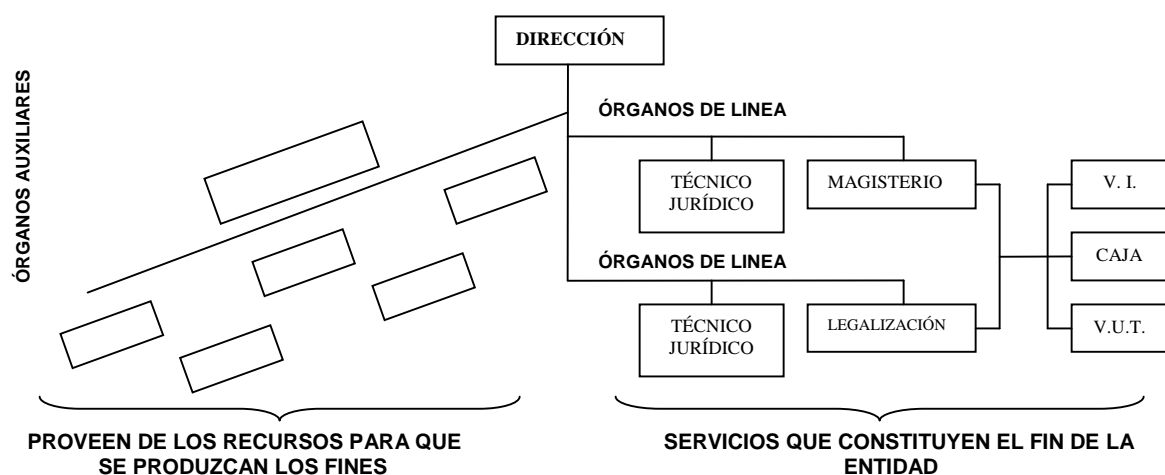
Este modelo permite ver claramente que la Unidad de Administración de Recursos (UAR) está en correlación con la Dirección, Magisterio y la Unidad de Legalizaciones. Por tal motivo, no es conveniente que el Área donde se hacen las tramitaciones para título de bachiller se condensen al interior de la Unidad de Administración de Recursos (**ver ANEXO 1**).

Por otra parte, la Unidad de Asesoría Jurídica responde a temas concernientes con toda la Institución como tal: al Magisterio y a la Unidad de Legalizaciones (**ver**



**GRÁFICO 13)**; sin embargo, se ha evidenciado que ésta Unidad tiene menor relación con la Unidad de Legalizaciones, por lo cual se sugiere la anexión de un nuevo Funcionario (Técnico Jurídico) o incluso dos, los cuales tengan relación directa con el Magisterio y con Unidad de Legalizaciones, teniendo así la siguiente Estructura de Coordinación:

**GRÁFICO Nº 14**  
**ÓRGANOS DE LÍNEA Y AUXILIARES DEL SEDUCA**



Fuente: Elaboración Propia basada en el Modelo de Juan I. Jiménez Nieto

### 6.3.2 INCORPORACIÓN DE UN FUNCIONARIO PÚBLICO Y SUS BENEFICIOS DENTRO DE LA INSTITUCIÓN

Las Políticas Públicas cobran vida a través de sus componentes humanos, éstos son un factor estratégico en cualquier intento de modernización de su administración.<sup>47</sup>

La gestión del sector público; así como su reforma deben hacerse con los trabajadores del sector y no al margen de ellos o contra ellos.

<sup>47</sup> OLIAS de Lima, Blanca; “La Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública”; 1995

## Aplicación de una Nueva Política de Organización Administrativa para la Optimización del Servicio Departamental de Educación (SEDUCA)

---

Conforme a lo anterior, en materia personal, se deben desarrollar, conservar y proteger determinadas políticas; de forma que la asignación de puestos constituya un mejoramiento para la institución.

El reclutamiento de personal que se haga será a partir de la evaluación continua de las necesidades de personal y con una introducción al trabajo; cuya movilidad horizontal del personal deba ser mediante transferencias o reasignaciones, concursos o la recolocación de trabajadores excedentarios.

Como el presente trabajo titulado: “**Aplicación de una Nueva Política de Organización Administrativa para la Optimización del Área de Legalizaciones del Servicio Departamental de Educación (SEDUCA)**” va direccionado a mejorar el Área de Legalizaciones, lo que se plantea es justamente la incorporación de un nuevo Funcionario, quien cumplirá los deberes de un Técnico Jurídico, el cual trabajará en coordinación directa con el Área de Legalizaciones, esto principalmente con el fin de cumplir con la separación de funciones y evitando la duplicidad de las mismas, respecto a las Resoluciones Administrativas y las Legalizaciones de Certificados de Notas que emiten los Técnicos en Legalizaciones; asimismo evitando la excesiva concentración de poder, como un medio de disminuir la falibilidad.

Así se logrará también una descentralización, acercando la ejecución de trámites referidos a los títulos de bachiller a los usuarios, generando una relación directa.

Ya sea que optemos por continuar con la Estructura Organizativa, en la que se conjunciona el Área de Legalizaciones dentro de la Unidad de Administración de Recursos (UAR) (**ANEXO 1**) o decidamos tomar en cuenta la Estructura propuesta por mi persona, en la que se separa el Área de Legalizaciones de la Unidad de Administración de Recursos (UAR) (**ANEXO 2**), en ambos casos se llegará a incorporar un Técnico Jurídico que cumpla con la función de la elaboración de las Resoluciones Administrativas en el Área de Legalizaciones. Asimismo, tanto el

nuevo Técnico Jurídico, como los Técnicos en Legalizaciones, deberán tener una coordinación horizontal.

La incorporación de un nuevo Funcionario permitirá la atención de una mayor cantidad de trámites recepcionados e incluso la simplificación de los trámites ingresados al área mencionada y es posible considerar diversos arreglos para que los trámites pasen a ser reducidos de manera significativa.

### **6.3.2.1 PERFIL DEL NUEVO SERVIDOR PÚBLICO**

Considerando que el Perfil Profesional es el conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

Es conveniente que todos los funcionarios del sector educativo sean idóneos y que respeten los fueros de cada entidad, la ley y los procedimientos. Por ende es necesario que el Técnico Jurídico:

- Este familiarizado con el ámbito donde tenga que desempeñar sus funciones; es decir, en este caso estamos hablando del sector educativo.
- Tenga la formación académica correspondiente y suficiente, como requisito y mérito indispensable.
- Cuento con más de un año de experiencia respecto al sector educativo e informático.
- Tenga la capacidad de diseñar y ejecutar políticas propias en beneficio de la Institución, tomando en cuenta que estas políticas ayuden a la simplificación y mejor comprensión de los Trámites.

Tomando en cuenta que el Técnico Jurídico será un funcionario de mando medio, dentro de la carrera administrativa, es menester evitar: el clientelismo político, las roscas, y las burocracias locales.

Finalmente para evaluar la capacidad del Funcionario debe haber exámenes y por supuesto puntuaciones mínimas para poder conservar el cargo. Sin embargo, no basta con las evaluaciones de idoneidad técnica; sino resultados de su gestión. Es así que se propone que sea llamado a:

- Presentar el Examen de Calidad de la Educación superior (ECAES) en su carrera, siquiera cada dos años.
- Presentar un examen de desempeño en su cargo anual
- Y que los resultados de su gestión sean confrontados periódicamente.
- Que puedan conservar su cargo si sus resultados son positivos.
- Pero que puedan ser removidos si su gestión o su formación es ineficiente.

### **6.3.3 SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES, COMO EFECTO DE LA INCORPORACIÓN DE UN NUEVO FUNCIONARIO PÚBLICO**

Este tema podría abarcarse desde dos perspectivas o dos formas de simplificar los trámites de Resoluciones Administrativas, las cuales pasarían a competencia del Técnico Jurídico.

- Supresión de Trámites
- Reducción de documentos requeridos al usuario

#### **6.3.3.1 SUPRESIÓN DE TRÁMITES**

La primera forma de simplificar los trámites, es la supresión como simplificación. Debido a que Suprimir los trámites innecesarios o de menor gravedad ayudarán para que se reduzca el costo operacional de la Administración Pública y hagan más eficiente su funcionamiento.

En este caso para la simplificación de trámites es indispensable reconocer, cuales podrían ser los trámites a suprimirse y cuales se mantendrían en vigencia; por lo que fue necesario elaborar una clasificación de dichos Trámites respecto a la rectificación, inversión o inclusión de nombres y apellidos, según el nivel de

gravedad. **(CUADRO 7)**, basándonos en los tipos de error; ya sean: leves o graves de acuerdo al problema.

Tomando en cuenta que:

- Los **errores leves** son las equivocaciones de una letra en el nombre y/o apellido del usuario, en comparación al certificado de nacimiento y la fotocopia de carné de identidad<sup>48</sup> y para poder subsanar estos errores leves es menester la elaboración de la Resolución Administrativa emitida por Asesoría Jurídica. La misma que tendrá como propósito la rectificación de la letra errada<sup>49</sup>.
- Los **errores graves** son aquellos cometidos por inversión, adición u omisión de nombres y apellidos; los mismos que se presentan en los Boletines de Asignatura, Boletines Centralizadores de Notas, Certificados de Notas y/o Libretas de Calificaciones.

**CUADRO N° 7**  
**TIPOS DE ERROR SEGÚN LA CARACTERÍSTICA DEL TRÁMITE**

<b>TRÁMITES DE RECTIFICACIÓN, INVERSIÓN O INCLUSIÓN DE: NOMBRES Y/O APELLIDOS</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CLASE DE ERROR</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>RECTIFICACIÓN</b>		
Error de letra	Error Leve	58
Nomb. y/o Apell.	Error Grave	12
<b>INCLUSIÓN</b>		
Nombre	Error Grave	14
Apellido	Error Grave	5
<b>EXCLUSIÓN</b>		
Nombre	Error Grave	2
Apellido	Error Grave	3
<b>INVERSIÓN</b>		
Nombre	Error Grave	4
Apellido	Error Grave	2
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de VUT

<sup>48</sup> Requisitos indispensables para la elaboración de cualquier Trámite

<sup>49</sup> Los casos de Rectificación de una letra en el Nombre y/o Apellido son los más frecuentes y se presentan en los Boletines de Asignatura y/o Boletines Centralizadores de Notas

Como pudimos observar el problema que más se presenta es el error de letra; ya sea en el nombre o en el apellido, por lo que resulta conveniente llevar a cabo la supresión del Trámite que involucra la subsanación de dicho error (Resolución Administrativa para la Rectificación de una letra en el Nombre y/o Apellido) y así se de procedencia al Trámite de Legalización de los Certificados de Notas de ese tipo. Todo esto permitirá la incrementación de Trámites de distinto carácter recepcionados por el Técnico Jurídico, como veremos más adelante.

El Servicio Departamental al igual que la Corte Electoral establece que la rectificación y corrección de errores de las letras de los nombres y apellidos de los usuarios, se realizará mediante trámite administrativo. Sin embargo, se pretende ir más allá, en favor del usuario del Trámite, eliminando sólo aquellos Trámites en los que se deba realizar una Resolución Administrativa que resulta para subsanar los errores de una letra en el o los Nombre (s) y/o Apellido (s)<sup>50</sup>.

### **6.3.3.2 REDUCCIÓN DE DOCUMENTOS REQUERIDOS AL USUARIO**

La segunda forma de simplificar los trámites esta basada, en la reducción de requisitos exigidos al usuario por parte de la Institución y siguiendo los pasos que sean verdaderamente indispensables para cumplir con el propósito de los mismos o para ejercer el control de manera adecuada. De esta manera se generará un rediseño de los Trámites correspondientes sobre todo al Técnico Jurídico.

El plan de simplificación del Trámite se hará en base a:

- La confiabilidad del Funcionario hacia el usuario
- La simplicidad, transparencia, celeridad y eficacia de la actividad de la Administración Pública
- La desconcentración en la toma de decisiones por parte de los órganos de dirección.

---

<sup>50</sup> Ley 2616, Art. 21; 2003 (Modificación de la Ley de Registro Civil;1898)



El diseño de uno de los trámites administrativos que presenté anterior a esta explicación, está realizado de manera que los mismos sean claros, sencillos, ágiles, racionales, pertinentes, útiles y de fácil entendimiento para los particulares (usuarios), a fin de mejorar las relaciones de éstos con la Administración, haciendo eficaz y eficiente la actividad de la misma y reduciendo el tiempo que involucran los usuarios respecto a la recabación de firmas, informes, etc.

Por tanto, los usuarios al saberse enterados de la respectiva observación, éstos deberán apersonarse a la Ventanilla de Información para solicitar la hoja del Trámite correspondiente, la misma que se muestra en la parte superior a esta explicación. Seguidamente pasarán a llenar los datos correspondientes y acudir al Colegio donde se cometió el error, para que se de fiabilidad al documento con las firmas y sellos correspondientes, una vez realizado los documentos deberán ser ingresados por la Ventanilla Única de Trámites (VUT) habiéndose cancelado el arancel indicado y así los Administrativos procederán a la respectiva revisión de firmas y sellos de los documentos y a la emisión de las debidas firmas.

Todo esto permite que:

- El usuario evite realizar la solicitud del Trámite correspondiente
- El usuario evite recabar el informe del Colegio donde se cometió el error, debido a que esta solicitud y la emisión del mismo demora; según lo considere el Colegio

Los usuarios podrán presentar la información solicitada por la Administración. Pública en formularios oficiales, copia de éstos o mediante cualquier documento que respete integralmente el contenido y la estructura exigidos en dichos formatos.

En el diseño del control posterior, se deberá hacer empleo racional de los recursos humanos, materiales y presupuestarios de los que actualmente disponga la Administración Pública. El Estado deberá apegarse a la dotación de la infraestructura y los medios necesarios para un efectivo control posterior.



## Aplicación de una Nueva Política de Organización Administrativa para la Optimización del Servicio Departamental de Educación (SEDUCA)

---

Los órganos y entes sujetos tendrán el deber de ofrecer a los ciudadanos información completa, oportuna y veraz en relación con los trámites que se realicen ante los mismos. Para tales fines, deberán fijar en un sitio visible al público, los requisitos exigidos para cada trámite.

La actividad de los órganos y entes de la Administración Pública debe estar dirigida a servir eficientemente a los usuarios, mediante la plena satisfacción de las necesidades colectivas. En tal sentido, el funcionario público es, ante todo, un servidor público.

Para agilizar el Trámite, sólo cuando sea necesario se podrá delegar la firma de aquellos documentos cuya tramitación pueda sufrir frecuentes retrasos por el hecho material de la firma del superior jerárquico. Así mismo los órganos superiores podrán delegar sus competencias decisorias a los funcionarios de inferior jerarquía, con el objeto de que se pueda atender, tramitar y resolver las cuestiones que sean sometidas a su consideración.

Los usuarios que hayan suministrado datos falsos en el curso de las tramitaciones administrativas serán sancionados con una multa; cuyo monto lo determinará la autoridad superior inmediata, según la gravedad de la infracción.

Toda persona que haya presentado una petición, reclamación, consulta o queja ante los órganos y entes de la Administración Pública, tiene derecho a conocer el estado en que se encuentra su tramitación y a que se le informe el plazo, dentro del cual se atenderá la misma.

Debido a casos establecidos expresamente por Ley, será indispensable la comparecencia personal del interesado para realizar tramitaciones ante la Administración Pública. Y en caso de no poderse cumplir con lo dispuesto por razones de fuerza mayor, podrá llevarse a cabo el trámite, debiéndose exigir la presentación de carta poder a la persona que actúe en representación del interesado.

Aplicación de una Nueva Política de Organización Administrativa para la  
Optimización del Servicio Departamental de Educación (SEDUCA)

Para evitar algún tipo de equivocación, bebemos aclarar que todos los anteriores mecanismos son sólo propuestas, que posteriormente se encontrarán en discusión debido a la tratabilidad minuciosa del tema.

### 6.3.4 INCREMENTACIÓN DE LA CANTIDAD DE TRÁMITES RECEPCIONADOS

#### 6.3.4.1 TRÁMITES RECEPCIONADOS SIN INCREMENTO

Una vez realizada la separación de Trámites de acuerdo al tipo y siguiendo esa línea, es menester mencionar el número y porcentaje de Trámites que cada Técnico tendrá el deber de atender.

En este sentido el Técnico Jurídico abarcó el 21 % de Trámites recepcionados, atendiendo a razón de 5239 Trámites cada año y 1379 cada mes. Tomando en cuenta que es el nivel promedio de Trámites correspondientes a este Funcionario (Técnico Jurídico), cálculo establecido a base de los años 2003 al 2007 (**CUADRO 8**).

**CUADRO N° 8  
TRÁMITES POR GESTIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA**

RESUMEN DE TRÁMITES POR ÁREA QUE DEBÍAN SER INGRESADOS A ASESORIA JURIDICA						
COD.	NOMBRE DEL TRÁMITE	CANTIDAD DE TRÁMITES POR GESTIÓN				
		2003	2004	2005	2006	2007
008	Adelanto de Exámen	54	46	46	27	23
0050	Autorización de Traslado de Establecimientos Educativos	122	176	266	308	1.836
0048	Centralización de Notas	78	82	65	73	65
004	Convalidación de Actas de Examen	361	381	383	342	203
005	Convalidación de Estudios realizados en el Exterior-Colegios	139	156	178	266	153
007	Convalidación e Inscripción de Estudios realizados con Post.Bachillerato	517	662	585	694	495
0054	Convalidación Titulo de Bachiller en el exterior-Convenio Andrés Bello	45	47	49	31	55
003	Examen de Regularización	193	227	280	256	225
006	Exámenes de Igualación	94	136	103	123	51
0049	Homologación de Notas	40	43	22	10	3
001	Rectificación, inversión, inclusión de Nombres y Apellidos-Colegio	2.790	3.168	3.130	3.376	2.359
002	Reposición de Notas-Colegios	86	97	134	137	104
	<b>TOTAL TRÁMITES</b>	<b>4.519</b>	<b>5.221</b>	<b>5.241</b>	<b>5.643</b>	<b>5.572</b>

Fuente: Elaboración Propia

Aplicación de una Nueva Política de Organización Administrativa para la  
Optimización del Servicio Departamental de Educación (SEDUCA)

Así mismo, los Técnicos en Legalizaciones que hasta la actualidad son 4, atendieron aproximadamente 19609 Trámites por cada año y 5160 Trámites cada mes, lo que equivale al 79 % de Trámites. Datos con la diferencia de Trámites de que requieren Resoluciones **(CUADRO 9)**.

**CUADRO N° 9  
TRÁMITES POR GESTIÓN DE LEGALIZACIONES**

<b>RESÚMEN DE TRÁMITES POR ÁREAS QUE DEBÍAN SER INGRESADOS A LEGALIZACIONES</b>						
<b>COD.</b>	<b>NOMBRE DEL TRÁMITE</b>	<b>CANTIDAD DE TRÁMITES POR GESTIÓN</b>				
		<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
0055	Legalización Certificados de Estudios Área Alternativa y Permanente Alto-Provincia	596	754	664	741	451
0010	Legalización Certificados de Estudios Área Alternativa y Permanente-Ciudad	982	1.322	1.139	1.314	863
0012	Legalización Certificados de Estudios Área Fiscal-Colegio	6.653	8.362	8.704	8.940	7.389
0011	Legalización Certificados de Estudios Área Particular-Colegio	5.073	5.884	6.854	6.987	5.584
009	Legalización Certificados de Estudios Área Provincia-Colegio	4.499	4.915	1.485	1.276	4.728
0013	Legalización Certificados de Estudios Colegios Cerrados	79	93	118	92	93
0046	Legalización Certificados El Alto (antes 1985)	48	70	15	16	10
0051	Legalización de fotocopias, boletines y centralizadores-Colegio	401	511	70	4	3
0052	Ratificación de Certificado de Estudios Legalizados-Colegio	76	83	48	28	30
<b>TOTAL TRÁMITES</b>		18.407	21.994	19.097	19.398	19.151

Fuente: Elaboración Propia

Así mismo, los Técnicos en Legalizaciones que hasta la actualidad son 4, atendieron aproximadamente 19609 Trámites por cada año y 5160 Trámites cada mes, lo que equivale al 79 % de Trámites. Datos con la diferencia de Trámites de que requieren Resoluciones **(CUADRO 9)**.

La separación de roles laborales, permitirá la disminución y aceleración del trabajo de cada Técnico en Legalizaciones; así mismo permitirá dar cumplimiento a la normativa correspondiente.

#### **6.3.4.1.1 PROYECCIONES SIN INCREMENTO**

Si conjuncionamos datos de los **CUADROS 8 y 9** y realizamos proyecciones con los mismos; claro está, con datos que no sufrieron incremento podemos ver que 5427 Trámites de Resoluciones y 20416 Trámites de Legalizaciones serán atendidos para el 2012. **(CUADRO 10)**

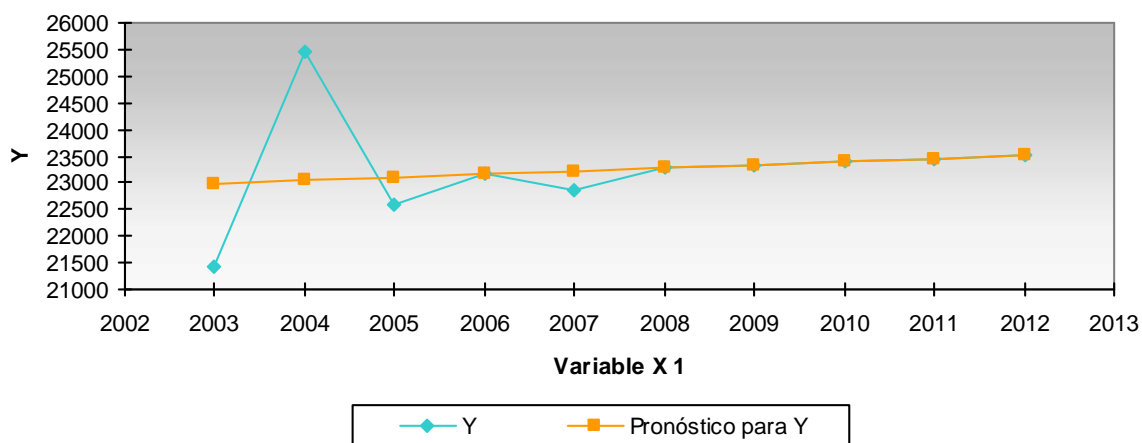
**CUADRO N° 10  
PROYECCIONES DE TRÁMITES SIN INCREMENTO**

	AÑOS	TRÁMITES	RESOLUCIONES	LEGALIZACIONES
1	2003	22926	4814	18112
2	2004	27215	5715	21500
3	2005	24338	5111	19227
4	2006	25041	5259	19782
5	2007	24723	5192	19531
6	2008	25275	5308	19967
7	2009	25417	5338	20079
8	2010	25559	5367	20192
9	2011	25701	5397	20304
10	2012	25843	5427	20416

Fuente: Elaboración Propia

En la estimación respecto a 10 años en total, 5 como datos base y 5 como años y datos proyectados, podemos observar que el comportamiento de los trámites recepcionados y atendidos será ascendente hasta llegar a un total de 25843 Trámites para la gestión 2012; sin embargo la totalidad de estos atendidos no serán todos procesados; pues cabe recalcar que entre el total de Trámites recepcionados, habrán también Trámites Observados o Rechazados, como se mostró en el **GRÁFICO 9** de Trámites Observados y Procesados. **(ANEXO 4)**

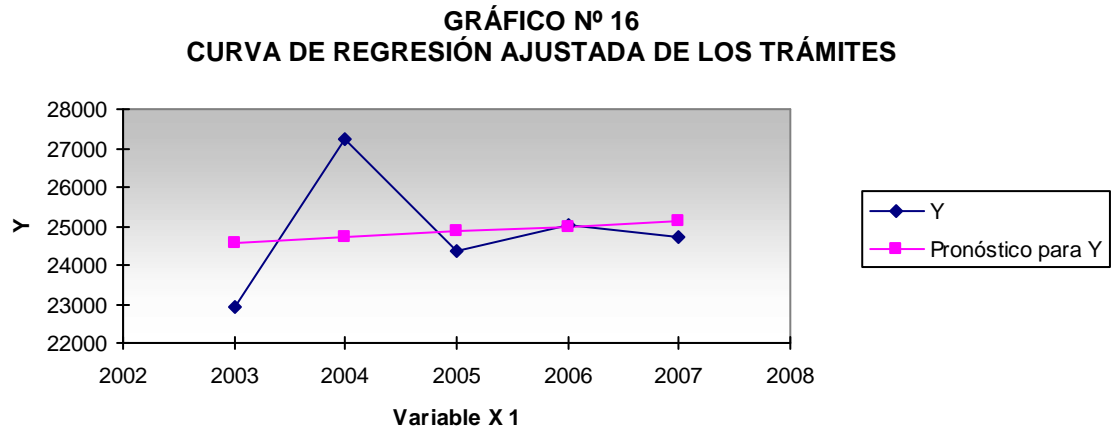
**GRÁFICO N° 15  
COMPORTAMIENTO DE LOS TRÁMITES DE ACUERDO A  
PROYECCIONES SIN INCREMENTO**



Fuente: Elaboración Propia

### 6.3.4.1.2 DESESTACIONALIZACIÓN TRIMESTRAL PARA UNA MEJOR COMPRENSIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LOS TRÁMITES

Si bien el tamaño de muestra de las variables es bastante reducido, el **GRÁFICO 16**, refleja como la gestión 2004 fue la gestión que presentó un nivel elevado de Trámites Recepcionados y Atendidos.

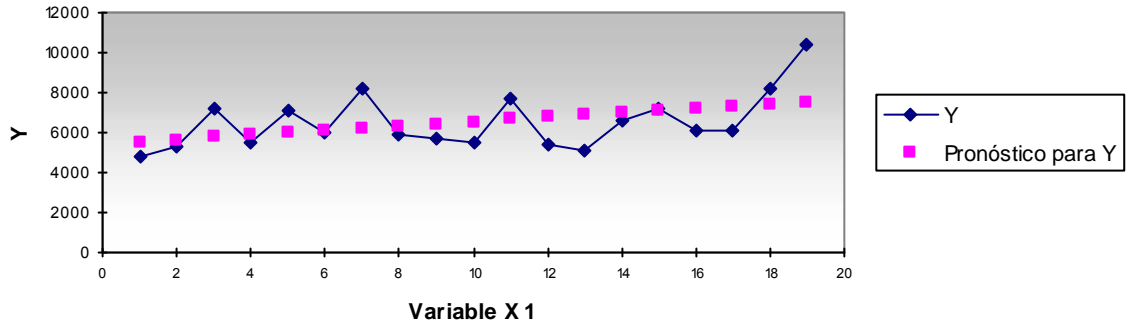


Fuente: Elaboración Propia en Base al Total de Trámites Recepcionados

Sin embargo, debido a la dispersión de gestiones pasadas que no permitieron hacer una estimación adecuada y por ende el coeficiente de correlación resultó bastante bajo (**ANEXO 8**) por posibles perturbaciones que no se pudieron identificar, fue necesario elaborar un desglose trimestral (**ANEXO 7**), teniéndose así 19 variables desde el año 2003 hasta Septiembre de 2007. Desglose que permite apreciar claramente la variabilidad de Trámites recepcionados y atendidos por trimestre.

No obstante los datos de los ciclos de manera trimestral presentaron consigo otros datos que interfieren en nuestro análisis; por lo cual fue necesario emplear otros artificios como: la desestacionalización, índice estacional; así estos datos ajustados permitieron que el coeficiente de correlación sea más elevado (por lo tanto confiables). (**ANEXO 9**).

**GRÁFICO Nº 17**  
**COMPORTAMIENTO DE LA CANTIDAD DE TRÁMITES**  
**POR TRIMESTRE**

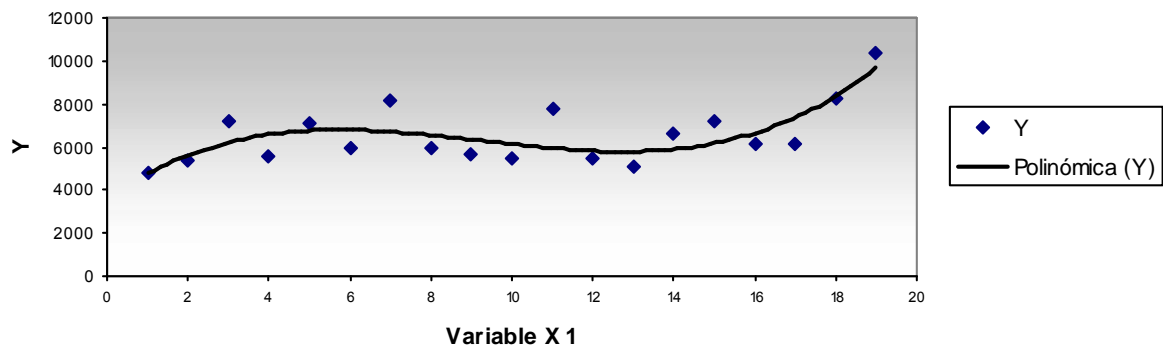


Fuente: Elaboración Propia en Base al Desglose Trimestral

La **GRÁFICA 17** refleja claramente la variabilidad de los periodos; además podemos denotar que el tercer trimestre de cada año sufre un incremento en lo que respecta a la recepción de Trámites.

Este fenómeno es producto de diferentes factores; ya sea porque en esa temporada las diferentes Unidades Educativas concluyen con la entrega de libros y centralizadores o porque el segundo semestre es inicio para las inscripciones de algunas Universidades.

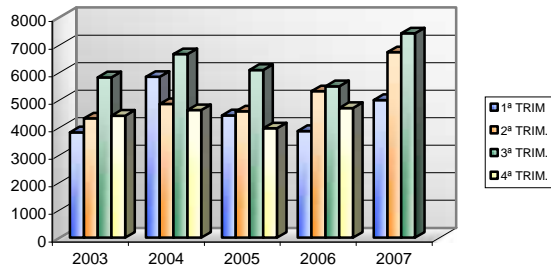
**GRÁFICO Nº 18**  
**COMPORTAMIENTO DE LA CANTIDAD DE TRÁMITES**  
**POR TRIMESTRE CON DATOS AJUSTADOS**



Fuente: Elaboración Propia con Datos Ajustados

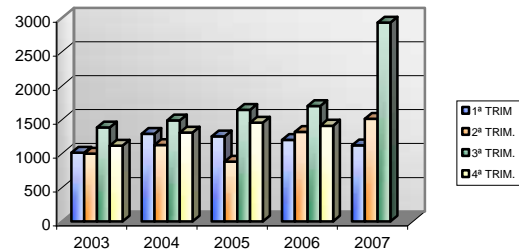
Tanto en los Trámites de Legalizaciones como en los de Resoluciones, el fenómeno del incremento trimestral se presenta en el tercer Trimestre (**GRÁFICAS 19 y 20**)

**GRÁFICA Nº 19  
LEGALIZACIONES**



Fuente: Elaboración Propia

**GRÁFICA Nº 20  
RESOLUCIONES**



Fuente: Elaboración Propia

#### 6.3.4.2 TRÁMITES RECEPCIONADOS CON INCREMENTO

Si tomamos en cuenta la incorporación de un Técnico Jurídico y por ende la separación de funciones en torno al tipo de Trámite recepcionado y luego atendido, podemos ver claramente que los técnicos en Legalizaciones ya no atenderán el 100 % de Trámites ingresados, ahora sólo será el 79 %; pues el Técnico Jurídico realizaría el restante 21 %. Hecho que ocasiona la disminución de un 21 % de trabajo a los Técnicos en Legalizaciones.

Por ello sugiero el incremento de Trámites recepcionados. Incremento que estaría dirigido tanto a los Técnicos en Legalizaciones, como al Técnico Jurídico y siguiendo la siguiente fórmula:

Por tanto: 
$$X = \frac{a}{3} * 2$$

Siendo:

- X = los trámites recepcionados
- “a” = trámites de Resoluciones y/o Resoluciones para errores Leves
- 3 = la 3º parte de “a”
- 2 = trámites que replazan a “a”

### 6.3.4.2.1 INCREMENTO A LOS TRÁMITES RECEPCIONADOS PARA LEGALIZACIONES

Este incremento será tomando en cuenta que por cada tres Resoluciones que se disminuya a los Técnicos en Legalizaciones, dos más de legalizaciones serán incrementados al Área correspondiente; esto en compensación a los Trámites de Resoluciones que eran atendidos por Legalizaciones y que ya no lo serán.

Entonces cuando remplazamos e incrementamos los trámites de Legalizaciones en lugar de las Resoluciones Administrativas para que sean atendidos por los cuatro Técnicos en Legalizaciones, tendríamos:

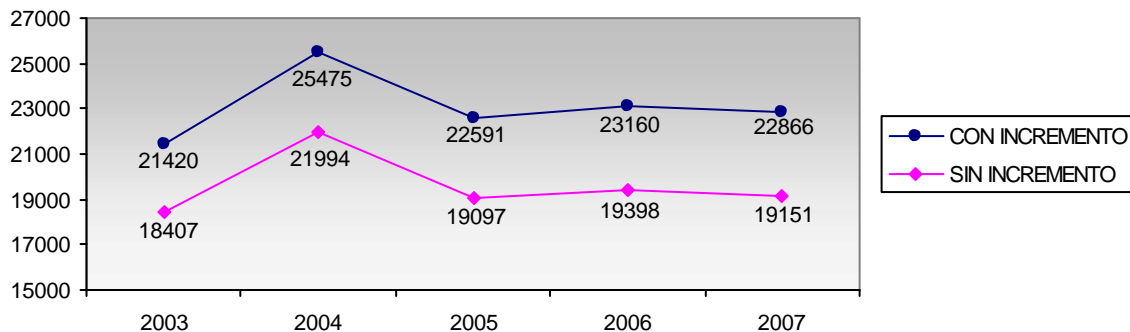
**CUADRO Nº 11  
INCREMENTO DE TRÁMITES A LEGALIZACIONES**

	2003	2004	2005	2006	2007
Trámites ingresados para Legalizaciones (79 %) (85 %)	18407	21994	19097	19398	19151
Trámites incrementados a Legalizaciones (21 %) (15 %)	3013	3481	3494	3762	3715
Total Trámites que atenderán los Técnicos de Legalizaciones	21420	25475	22591	23160	22866

Fuente: Elaboración Propia con Datos Incrementados

Ésto, si hubiera existido un incremento de Trámites desde la gestión 2003. En este sentido los Técnicos en Legalizaciones llegarían a atender 23102 Trámites como promedio (**ANEXO 10**), considerando los datos de gestiones 2003 a 2007 del cuadro anterior.

**GRÁFICA Nº 21  
TRÁMITES DE LEGALIZACIONES CON Y SIN INCREMENTO**



Fuente: Elaboración Propia



Así mismo, su trabajo se incrementaría en un 15 %, en remplazo del 21 % que atendían anteriormente; lo cual genera más Trámites atendidos, satisfacción social y eficiencia de la Institución en cuestión a la atención al usuario.

#### 6.3.4.2.2 INCREMENTO A LOS TRÁMITES RECEPCIONADOS PARA EL TÉCNICO JURÍDICO

De la misma manera en que tomamos en cuenta la fórmula:

$$X = \frac{a}{3} * 2$$

Para el incremento y reemplazo de Trámites para Legalizaciones, será tomada en cuenta para las Resoluciones de Rectificación de Nombres y Apellidos. Es así, que por cada tres Resoluciones de Error Leve (Rectificación de una Letra en el Nombre o Apellido) que se disminuya al Técnico Jurídico, dos Resoluciones más de Error Grave serán incrementados al Área correspondiente; esto en compensación a los Trámites de Resoluciones de Error Leve que serán Procesados, sin la necesidad de que para subsanarlos se elabore una Resolución.

Por tanto, cuando reemplazamos e incrementamos los trámites de Resoluciones de Error Grave en lugar de las Resoluciones de Error Leve para que sean atendidos por el Técnico Jurídico, tendríamos:

**CUADRO Nº 12**  
**INCREMENTO DE TRÁMITES AL TÉCNICO JURÍDICO**

	2003	2004	2005	2006	2007
Total Trámites con Resoluciones de otra naturaleza	1.729	2.053	2.111	2.267	3.213
Total Trámites con Resoluciones para Errores Graves	2306	2619	2587	2790	1950
Total Trámites Eximiendo el Error Leve	1451	1647	1628	1756	1227
<b>Total Trámites Atenderá el Técnico Jurídico</b>	<b>5486</b>	<b>6319</b>	<b>6326</b>	<b>6813</b>	<b>6390</b>

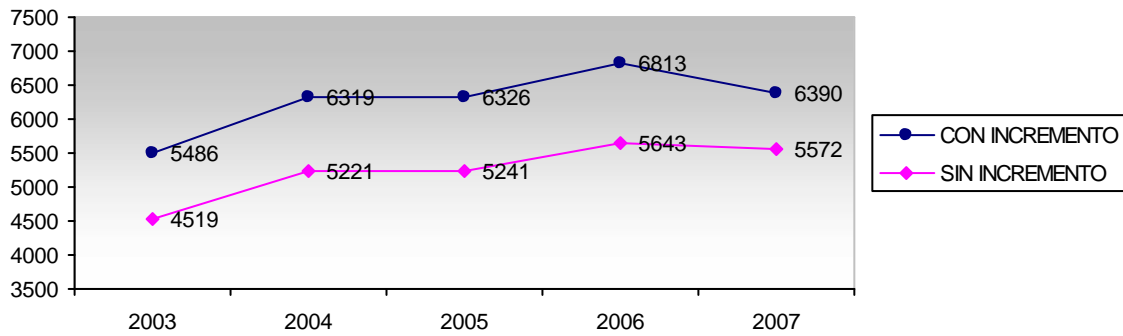
Fuente: Elaboración Propia con Datos Incrementados

En el **CUADRO 12**. Podemos apreciar que los Trámites de Error Leve respecto a

Aplicación de una Nueva Política de Organización Administrativa para la Optimización del Servicio Departamental de Educación (SEDUCA)

la Rectificación de una letra en el Nombre o Apellido, representa el 39 % en relación al total de Resoluciones que se emitían para la Rectificación, inversión, inclusión y supresión de Nombre (s) o Apellido (s). **(ANEXO 11)**. Por lo que el dar procedencia a éstos Trámites sin la necesidad de la elaboración de Resoluciones, representa mayor eficiencia de la Institución, con relación a la satisfacción del usuario y por ende se presenta un incremento respecto a los Trámites recepcionados y atendidos, como vemos a continuación:

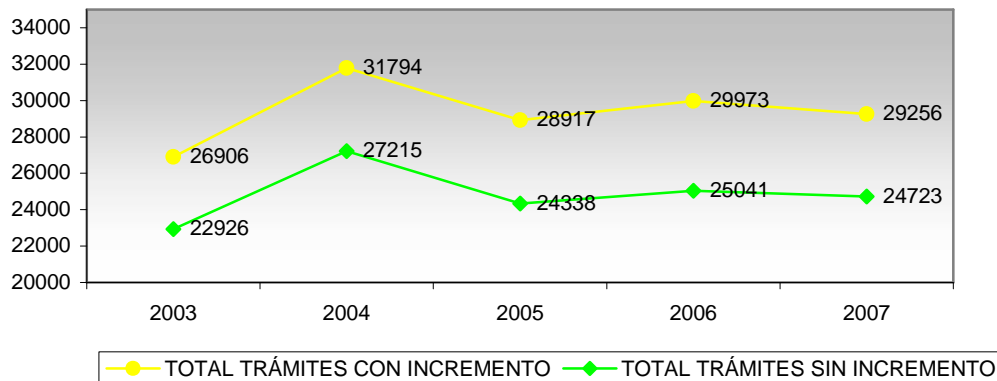
**GRÁFICO Nº 22**  
**TRÁMITES DEL TÉCNICO JURÍDICO CON Y SIN INCREMENTO**



Fuente: Elaboración Propia

Debido a la Incrementación y Reemplazo de los Trámites recepcionados y atendidos en el Área de Legalizaciones, podemos percibir que:

**GRÁFICO Nº 23**  
**TOTAL TRÁMITES CON Y SIN INCREMENTO**



Fuente: Elaboración Propia

### 6.3.4.2.3 PROYECCIONES CON INCREMENTO

El número incrementado oscila entre los 4000 a 5000 Trámites en las gestiones 2003 a 2007, tomando en cuenta que las mismas son un modelo y años base para las proyecciones siguientes:

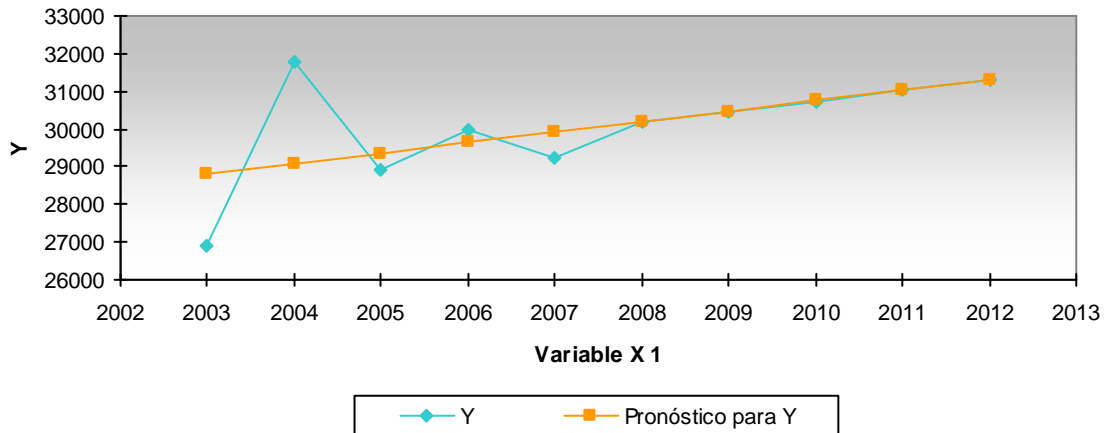
**CUADRO N° 13  
PROYECCIÓN DE TRÁMITES DE ACUERDO AL INCREMENTO**

TRÁMITES POR GESTIÓN		
	AÑOS	TRÁMITES
1	2003	26906
2	2004	31794
3	2005	28917
4	2006	29973
5	2007	29256
6	2008	30166
7	2009	30454
8	2010	30742
9	2011	31030
10	2012	31317

Fuente: Elaboración Propia

Conforme al cuadro anterior podemos percibir que el comportamiento de los Trámites a partir de la gestión 2008 es ascendente y la desviación típica no es alta y variada, sino más bien sigue un ritmo lineal, como vemos a continuación:

**GRÁFICO N° 24  
COMPORTAMIENTO DE LOS TRÁMITES DE ACUERDO A  
PROYECCIONES CON INCREMENTO**

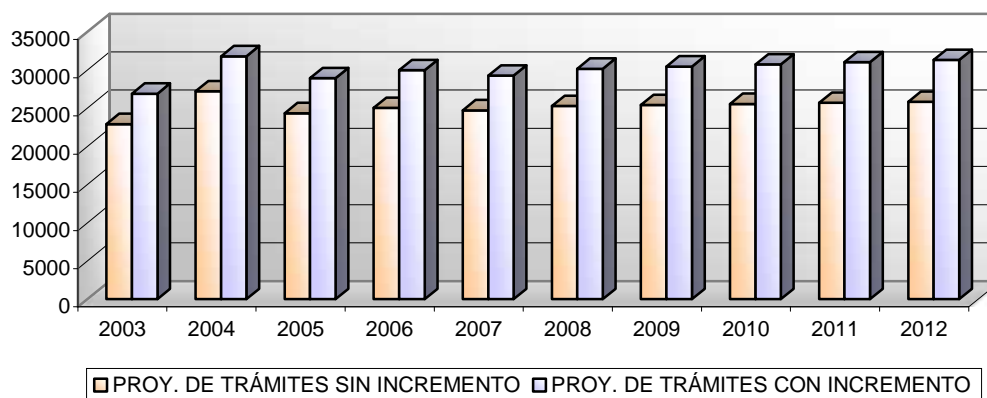


Fuente: Elaboración Propia basada en las proyecciones de los Trámites con incremento

### 6.3.4.3 COMPARACIÓN DE TRÁMITES CON Y SIN INCREMENTO

El incremento total que se produjo fue del 19 % en relación a las gestiones pasadas; las cuales nos sirvieron como base. Así también, la misma cantidad es percibida en las proyecciones al 2012.

**GRÁFICO N° 25**  
**COMPARACIÓN Y PROYECCIONES DE TRÁMITES**  
**CON Y SIN INCREMENTO**



Fuente: Elaboración Propia basada

### 6.3.5 MATRIZ NORMATIVA

Es importante mencionar que para generar cambios y llevar a cabo la toma de decisiones dentro de una Institución no basta la “Buena Voluntad” de la autoridad; sino más bien la aptitud y habilidad para llevar a cabo una determinada actividad.

Es así, que para que la organización constituya lo formal de la administración, se trata de buscar el canal a través del cual se hagan efectivos los programas y medidas administrativas. Por lo que es conveniente que la normativa represente ese canal de efectividad de los programas y medidas administrativas.

Por tanto, más allá de una organización de la estructura administrativa y simplificación de trámites, se pretende poner en pie un sustento normativo que acompañe a los procesos de Legalización y al mismo tiempo a la elaboración de

Resoluciones Administrativas para dar procedencia a la Legalización de los Certificados de Notas (Libretas), que es el Trámite potencial del Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA – LP). En este sentido cabe aclarar, que si bien de todos los Trámites se tiene una descripción precisa de los mismos<sup>51</sup>. Algunos de ellos no cuentan con un sustento normativo. Causa por la cual muchos usuarios podrían negarse a seguir un determinado proceso administrativo.

La Matriz Normativa (**ANEXO 12**), más allá de servir como un referente respaldatorio en los procesos de Legalización y provocar un análisis tiende a reflejar las posibles falencias en cada normativa lo que será causa de un ajuste de la misma; así como también la incorporación de nuevas reglamentaciones.

---

<sup>51</sup> La Guía de Trámites describe en forma completa la definición de cada Trámite realizados por Legalizaciones

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 CONCLUSIONES

Tomando en cuenta que anteriormente no se realizó un análisis acerca de la Organización Administrativa, el cumplimiento de funciones dentro de la Institución y los beneficios que ocasionan las políticas como toma de decisiones de las autoridades dentro de la Institución, es que me permití realizar el presente trabajo titulado: “Aplicación de una nueva Política de Organización Administrativa para la Optimización del Área de Legalizaciones del SEDUCA – LP”. Trabajo del cual llegué a obtener las siguientes conclusiones:

- La falta de una Política de Organización Administrativa, respecto al cumplimiento de funciones establecidas en la Institución, no permite optimizar el Área de Legalizaciones y dinamizar su funcionamiento de manera correcta. Porque conforme mejor esté organizada una Institución, mejor será el desempeño de esta.
- La dualidad de funciones entre: Área Legalizaciones y Área de Asesoría Jurídica impide simplificar la complejidad del seguimiento de los Trámites, lo cual genera confusión y demora en los respectivos Trámites de los usuarios.
- La separación de funciones, permitirá la disminución y aceleración del trabajo de cada Técnico en Legalizaciones (**GRÁFICO 10**); porque se ha observado que los Técnicos en Legalizaciones podrían usar el tiempo que dedican en la elaboración de Resoluciones Administrativas en atender y legalizar más certificados de notas; tomando en cuenta que del total de Trámites el 79 % corresponde a sólo Legalizaciones y el 21% a

Resoluciones Administrativas. Así mismo, permitirá dar cumplimiento a la normativa correspondiente.

- La incorporación de un nuevo Funcionario el cual ocupará el lugar de un Técnico Jurídico permitirá la atención de una mayor cantidad de trámites recepcionados (**CUADROS 11 y 12**) e incluso la simplificación de los trámites ingresados al área mencionada, debido a que se suprimirán los Trámites que implican la elaboración de una Resolución Administrativa para subsanar los errores de una letra en el nombre o apellido y se incrementarán aquellos Trámites que se realizan para elaborar Resoluciones de otro tipo. Todo esto ayudará para que se reduzca el costo operacional de la Administración Pública y hagan más eficiente su funcionamiento. Todos estos ajustes, permitirán un incremento del 19 % respecto a los Trámites Recepcionados y atendidos. Ponemos como ejemplo la gestión del 2006 donde se llevaron a cabo la atención de 24723 Trámites; pero con la incrementación de Trámites y supresión de algunos se atenderían 29256 Trámites.
- Es posible considerar diversos arreglos para que los trámites pasen a ser reducidos de manera significativa, considerando que los usuarios ya no deberán presentar informes del Colegio correspondiente de cada estudiante; así como tampoco se verán obligados a presentar una solicitud al Director del Servicio Departamental de Educación; pues sólo bastará con la presentación de una papeleta en la que se establezca el tipo de Trámite a realizarse y las firmas correspondientes. (**Pág. 89**)
- Se pudo percibir que del número y atención que el funcionario público le da a un determinado trámite dependerá la satisfacción del usuario. Y la atención a una mayor cantidad de usuarios reflejará la eficiencia y eficacia de la Institución. Así mismo la satisfacción social y la optimización del

SEDUCA dependen de la supresión de Resoluciones Administrativas y ampliación de Trámites Recepcionados.

- Existe una falencia de los Trámites en cuanto a la normativa se refiere; puesto que muchos de ellos no tienen una norma que respalde su procesamiento; lo cual genera que muchos usuarios se desentiendan de los requisitos que deban presentar. Así como también del proceso y carácter de su Trámite. **(ANEXO 12)**

## 7.2 RECOMENDACIONES

- Determinar el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales y así proporcionar a la entidad una estructura que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de objetivos y mejorar el rendimiento de la Institución.
- Las labores de planeación y administración del Servicio Departamental de Educación de La Paz deben contar con una Estructura Organizacional cambiante que permita realizar cambios temporales o permanentes en su Estructura, con el objeto de lograr objetivos estratégicos; sin que se tenga que desplazar totalmente las Estructuras Organizativas formales
- Es menester que el usuario que requiera del Trámite de una Resolución Administrativa, establezca un contacto directo con el Técnico Jurídico, esto para tener conocimiento acerca del estado en que se encuentra su Trámite y así mismo sepa cuales podrían ser las causas de las posibles observaciones que tenga el Trámite que realiza. Todo esto de la misma forma en que los Técnicos en Legalizaciones realizan la atención al Público.



- Incorporar un Funcionario Público que desempeñe y ocupe el cargo de un Técnico Jurídico, para evitar la dualidad de funciones dentro de la Institución.
- Conforme a lo anterior, en materia personal, se deben desarrollar, conservar y proteger determinadas políticas; de forma que la asignación de puestos constituya un mejoramiento para la Institución. Así como la toma de decisión de algunos asuntos particulares; ya sea para la supresión de algunos trámites, todo esto con el fin de incrementar la recepción y simplificar el proceso de algunos.
- Actualizar los Trámites que se desarrollan dentro del Área de Legalizaciones, debido a que existen Trámites que ya no se realizan a partir del año 2003 y del 2004. Sin embargo, siguen contemplados dentro en la lista de Trámites realizados por el SEDUCA. **(ANEXO 6)**.
- Elaborar Resoluciones Administrativas que sirvan como sustento normativo a aquellos Trámites que no lo tienen y modificar aquellas normas que tengan algunas falencias.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

### BIBLIOGRAFÍA JURÍDICA

- Ñ Constitución Política del Estado; 1994
- Ñ Ley 1178 “Administración y Control Gubernamental”; 20 de julio de 1990
- Ñ Ley 1551 “Participación Popular”; 20 de Abril de 1994
- Ñ Ley 1565 “Reforma Educativa”; 7 de Julio de 1994
- Ñ Ley 1654 “Descentralización Administrativa del Poder Ejecutivo”; 28 de julio de 1995
- Ñ Ley 1788 “Organización del Poder Ejecutivo”,LOPE; 16 de Septiembre de 1997
- Ñ Ley 1985 “Ley Orgánica de Municipalidades”; 10 de Enero de 1985
- Ñ Decreto Supremo 23968 “Reglamento sobre las carreras en el Servicio de Educación Pública”; 24 de Febrero de 1995
- Ñ Decreto Supremo 25060 “Estructura de las Prefecturas” ; 2 de Junio de 1998
- Ñ Decreto Supremo 25232 “Organización, Atribuciones y Funcionamiento del Servicio Departamental de Educación”; 27 de Noviembre de 1998
- Ñ Decreto Supremo 25255 “Administración del Personal del Servicio de Educación Pública”; 18 de Diciembre de 1998
- Ñ Servicio Departamental de Educación; “Manual de Funciones”; 2000
- Ñ Gaceta Oficial de Bolivia “Normas Básicas del SOA, Tit. 1, Art 2

### BIBLIOGRAFÍA ACADÉMICA

- Ñ ANDER-EGG, Ezequiel y AGUILAR Idáñez María J.; “Cómo elaborar un proyecto”; 1998
- Ñ BARRET Y FUDGE; 1981
- Ñ BOBBIO, Norberto; “ Diccionario de Política”

- Ñ CABEZAS, Ramiro Massés; “La Administración Pública, más Arte que Ciencia”; Bolivia; 2006
- Ñ CEA D’ Ancona, M. Ángeles; “Metodología Cuantitativa: Estrategias y Técnicas de Investigación Social”; 1999
- Ñ JIMENEZ, Nieto Juan I.; “Política y Administración”; Edit. Tecnos, 2° Edic.; Madrid 1977
- Ñ LAHERA, Eugenio Parada; “Introducción a las Políticas Públicas”; México; 2002
- Ñ LOPEZ, Torrico Rossmarie, Seminario: “LEY SAFCO 1178”; UPCB; 2005
- Ñ OROZCO, Flavio; “Referencias Normativas Básicas para el Funcionamiento de la Organización Estatal”; 2005
- Ñ SERRA Rojas, Andrés; “Diccionario de Ciencias Políticas” – 2° Tomo; Edic. S.A de C.V; México 1999
- Ñ SPEDDING, Alison L.; “Metodologías cualitativas: Ingreso al Trabajo de Campo y de recolección de datos”; Bolivia, 2006
- Ñ YAPU, Mario; “Métodos de Investigación. Algunas tensiones epistemológicas”; Bolivia, 2006
- Ñ Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua
- Ñ Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado
- Ñ ([www. glosariomunicipal](http://www.glosariomunicipal))