



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PÚBLICA

TRABAJO DIRIGIDO

=====

**DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO ACADEMICO EN LA CARRERA DE
TURISMO Y HOTELERÍA EN EL TECNOLÓGICO TARIJA**

PRESENTADO POR:

AMALIA LUCIA MICHEL VARGAS

**LA PAZ – BOLIVIA
2006**

=====

N° 0026

=====

UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PÚBLICA

**DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO ACADEMICO EN LA
CARRERA DE TURISMO Y HOTELERÍA EN EL TECNOLÓGICO
TARIJA**

POSTULANTE: AMALIA LUCILA MICHEL VARGAS

PROFESOR GUÍA: LIC. VICTOR HUGO AMURRIO TORREZ

**Trabajo Dirigido presentado como modalidad de graduación
en cumplimiento parcial de los requisitos para optar al grado
de Licenciatura en Contaduría Pública**

La Paz, Enero de 2007

“AGRADECIMIENTOS”

A Dios por el don de la vida, a los docentes de la Universidad La Salle por impartir sus conocimientos y experiencias, a mis compañeros por ser amigos solidarios, al Rector del Tecnológico Tarija por permitirme desarrollar el presente proyecto. en la institución

“DEDICATORIA”

Con todo cariño dedico este proyecto a mi familia, a mi esposo y a mis dos grandes tesoros que son mis hijos Fabio y Romina. Quienes, supieron brindarme todo el afecto, apoyo y comprensión para culminar con éxito el presente trabajo de investigación.

INDICE

GENERAL

INDICE

PARTE INTRODUCTORIA

INTRODUCCION	I
ANTECEDENTES	III
FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	IV
PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACION	IV
Objetivo General	IV
Objetivos Específicos	V
JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	V
ALCANCES DE LA INVESTIGACION	VI
Ámbito Geográfico	VI
Ámbito Social	VI
Ámbito Financiero	VI
METODOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION	VII

Información Primaria	VIII
Información Secundaria	VIII

PRIMERA PARTE: LA INSTITUCION

CAPITULO 1 DESCRIPCION DE LA INSTITUCION 1

1.1. Descripción General	1
1.2. Descripción económica	5

CAPITULO 2 IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA 6

2.1. Antecedentes del problema	6
2.2. Beneficios sociales que reportaría la solución del problema	9
2.3. Beneficios que percibiría la institución con la solución del problema	11
2.4. Beneficios a la actividad profesional actual	11

CAPITULO 3 DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD EN LA INSTITUCION 13

3.1. Principales funciones que desempeña en la institución	13
3.1.1. Características esenciales de las actividades desarrolladas	13
3.1.2. Aportes importantes que se tendría al desarrollo de la institución	13
3.1.3. Factores y problemas principales que pueden influir al logro de los resultados esperados	14
3.2. Presentación de la estructura organizativa	14

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

CAPITULO 4 EL ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES 16

4.1. Las organizaciones	16
4.2. El entorno de las organizaciones	19
4.3. El entorno general	20
4.4. El entorno particular	21
4.5. La empresa	23
4.6. Características de la empresa	23
4.7. Clasificación de las empresas	24
4.8. Administración	34

CAPITULO 5 ORGANIZACIÓN

5.1. Cobertura de la organización	58
5.2. Las tareas de la organización	59
5.3. Clasificación de las organizaciones	60
5.4. Teorías de las organizaciones	62
5.5. La autoridad	63
5.6. La delegación	64
5.7. La responsabilidad	64
5.8. División del trabajo y especialización	65
5.9. Unidad de mando	67
5.10. Tramo de control	67
5.11. La cadena de mando	68
5.12. La definición funcional	69
5.13. Crecimiento de la organización	69
5.14. La coordinación	70
5.15. Unidad de asesoría o staff	70
5.16. Organigrama	70
5.17. La cobertura humana en la organización	74
5.18. La organización lineal	74
5.19. Factores de la organización	77
5.20. La conducta individual de las organizaciones	80
5.21. Cada persona estructura su personalidad a través de la conducta	81

5.22. Cultura organizacional	81
5.23. Clima organizacional	81
TERCERA PARTE: MARCO PRACTICO	
CAPITULO 6 ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION	83
6.1. Tipo de estudio	83
6.2. Definición de variables	83
6.3. Diseño de la investigación	84
6.4. Unidad de análisis	85
6.5. Determinación del horizonte de tiempo	85
6.6. Método de recolección de datos	85
CAPITULO 7 AREA ESTRATEGICA Y DE MERCADO	87
CAPITULO 8 AREA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA	89
CAPITULO 9 CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO	90
9.1. Análisis de la situación actual de la empresa	90
9.2. Conclusiones generales	94
CUARTA PARTE: PROPUESTA	
CAPITULO 10 OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA PROPUESTA	99
10.1. Objetivo general	99
10.2. Objetivos específicos	99
10.3. Alcance de la Propuesta	100
CAPITULO 11 PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA	101

CAPITULO 12 CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO	136
BIBLIOGRAFIA	137
ANEXOS	

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 La organización	17
Figura N° 2 Componentes de la organización	19
Figura N° 3 Entorno General	20
Figura N° 4 Entorno Particular	22
Figura N° 5 Áreas de actividad	28
Figura N° 6 Diferentes niveles de organización	51
Figura N° 7 Proceso administrativo	55
Figura N° 8 Las cuatro funciones administrativas	58
Figura N° 9 Tareas de organización	59
Figura N° 10 Clasificación de las organizaciones	60

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1 La explotación del turismo en el departamento de Tarija	96
Gráfico N° 2 Considera usted que la región necesita profesionales formados en Turismo	97
Gráfico N° 3 Niveles de formación profesional que requiere el departamento de Tarija en función al desempeño profesional en el área de Turismo	97
Gráfico N° 4 Áreas o especialidades que se requieren cursos de actualización permanente para la carrera de Turismo	98

INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Encuesta	139
Anexo N° 2 Entrevista al rector del Tecnológico de Tarija	143

PARTE INTRODUCTORIA

DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO ACADEMICO EN LA CARRERA DE TURISMO Y HOTELERÍA EN EL TECNOLÓGICO TARIJA

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se propondrá: El Diseño de un Modelo Administrativo Académico en la Carrera de Turismo y Hotelería en el Tecnológico Tarija ante la necesidad de satisfacer la demanda de Técnicos Medios y Técnicos Superiores en esta área, debido al constante desarrollo económico y turístico en la ciudad de Tarija.

Este trabajo de investigación, pretende ofrecer una alternativa de un Modelo Administrativo Académico de formación profesional pertinente al requerimiento laboral de nuestro país y por supuesto de la región aprovechando sus potencialidades de clima, recursos naturales, costumbres y tradiciones. Es importante que los futuros egresados estén preparados para planear, organizar, gestionar y llevar a cabo desarrollos turísticos, teniendo como eje la profesionalidad en el servicio, condición necesaria para desempeñar una tarea creativa y de jerarquía.

Este trabajo se encuentra organizado en cuatro partes y está distribuido en dieciséis capítulos detallados de la siguiente manera:

PRIMERA PARTE

- En el primer capítulo, se describirá la institución, en forma general, el aspecto social, la política institucional, cultural y el aspecto económico.

- En el segundo capítulo se identificará y describirá el problema y los beneficios sociales que reportará la solución; para la institución, comunidad educativa y actividad profesional en su conjunto.
- En el tercer capítulo se describirá la actividad que realiza la institución, la función que cumple, las características esenciales de las actividades desarrolladas, los aportes importantes que significa el diseño e implantación de un Modelo Administrativo Académico en la Carrera de Turismo y Hotelería en el Tecnológico. También se mencionarán los factores y problemas principales que pueden influir al logro de los resultados esperados. Asimismo se presentará la estructura organizativa.

SEGUNDA PARTE

- En la segunda parte correspondiente al capítulo cuarto se desarrollará la descripción del marco teórico donde se detallarán los términos de referencia más significativos del presente trabajo de investigación.

TERCERA PARTE

- En la tercera parte se desarrollará el marco práctico concerniente al tipo de estudio, definición de variables, diseño de la investigación, unidad de análisis, determinación, método de recolección de datos; también se describirán las áreas estratégicas y de mercado, como también las áreas: organizacional administrativa, operativa-financiera, conclusiones del trabajo de campo, y la constatación del problema investigado.

CUARTA PARTE

- En esta parte se planteará la propuesta, sus objetivos, alcances y finalmente se presentarán las conclusiones y recomendaciones.

ANTECEDENTES

El presente estudio de investigación está relacionado con el área Organizacional y Administrativa de la Institución Pública de formación técnica profesional Tecnológico Tarija, el cual surge de la falta de un modelo administrativo académico en la carrera de Turismo y Hotelería que le permita integrarse, relacionarse y desarrollarse efectivamente por lo que es necesario proponer la implantación de un modelo administrativo académico como estrategia de desarrollo organizacional.

Asimismo la ley 1565 de 7/VII/2004 y sus decretos supremos vigentes disponen como objetivos y políticas de la nueva estructura Administrativa de la Educación con fines de garantizar el desempeño de las funciones de todos los actores de la educación principalmente de los servidores públicos del Servicio de Educación para que generen un ambiente adecuado, condiciones propicias y de esta manera logren sus objetivos a cabalidad.

El presente trabajo, es una alternativa de formación al no existir una carrera que satisfaga las necesidades de la población con un Modelo Administrativo Académico en el sector de servicios como es la Carrera de Turismo y Hotelería en el Tecnológico Tarija, por lo que se plantea:

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Elementos del problema

- Obsolescencia en la estructura organizativa.
- Insuficiente relacionamiento con empresas e instituciones.
- Desvinculación del trabajo por la dirección académica con el propósito que persigue la institución.
- Sistema manual de control en las existencias de almacenes.
- Insuficiente equipamiento y maquinaria en diferentes talleres y laboratorios.
- Insuficiente mantenimiento de la Infraestructura existente.
- Insuficiente incentivo a la producción.

Después de analizar los elementos del problema nos planteamos:

¿Cómo el Diseño de un Modelo Administrativo Académico en la Carrera de Turismo y Hotelería en un Instituto de Formación Técnico, contribuirá a satisfacer la demanda en el sector del Servicio de Turismo y Hotelería de la Región?

PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Objetivo General

Diseñar un modelo administrativo académico en la Carrera de Turismo y Hotelería en el Tecnológico Tarija para satisfacer la demanda en el sector de Servicios de Turismo y Hotelería de la Región.

Objetivos Específicos

- Presentar el actual modelo administrativo académico del Tecnológico Tarija a las autoridades pertinentes.
- Evaluar y mejorar la estructura organizacional, en función de la realidad actual, crecimiento estudiantil y perspectivas de expansión institucional.
- Implementar estrategias de relacionamiento institucional e interinstitucional a través de una comunicación efectiva, con el propósito de lograr una óptima gestión a través de un modelo administrativo académico.
- Proponer el plan curricular para la Carrera de Turismo y Hotelería.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

No hay ninguna razón para creer que el turismo declinará como actividad internacional en el futuro. Todo se inclina a favor de que aumentará para convertirse en un aspecto significativo del desarrollo económico y social en muchos países como Bolivia. El desafío, es asegurar que ese crecimiento pueda acomodarse dentro de una estructura sostenible.

El estudio del mercado ocupacional realizado en el presente trabajo a 70 empresas locales del sector de servicios ha determinado la demanda de profesionales en la Carrera de Turismo y Hotelería por lo que se justifica el Diseño de un Modelo Administrativo Académico en la Carrera de Turismo y Hotelería en el Tecnológico Tarija, por no existir una carrera de este rubro en una institución técnica estatal.

El presente trabajo de investigación puede considerarse como una propuesta para mejorar la imagen de la institución ante la sociedad y población estudiantil deseosa de formarse en una entidad prestigiosa, con docentes reconocidos en el ámbito departamental y nacional y autoridades con un enfoque que facilitan a una cobertura participativa, permitiendo el cambio y fortalecimiento de la organización.

ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

Ámbito Geográfico

El presente trabajo de investigación se desarrollará en el Tecnológico Tarija, que se encuentra ubicado en el departamento de Tarija, Provincia Cercado, avenida Camargo.

Ámbito Económico

El presente trabajo de investigación se llevará a cabo en el sector terciario correspondiente a educación y servicios.

La región se está convirtiendo en la capital económica más importante de Sur América gracias a su potencial en recursos naturales, como es la explotación de yacimientos de petróleo, motivo que causa gran expectativa en el mercado laboral que exige otras alternativas para su gente por lo que la creación de la Carrera de Turismo y Hotelería en Tarija tendrá una gran acogida por los jóvenes bachilleres que salen de las aulas ansiosos de nuevas alternativas

profesionales que aporten con sus ideas, iniciativa y trabajo al desarrollo del país.

En lo que se refiere al desarrollo de las comunicaciones, éste es relevante, pues implica la construcción de carreteras, autopistas de integración nacional, e internacional; implementación de Tecnologías de Información y Comunicación. Además de la diversificación de competencias laborales. El Turismo y Hotelería como actividad económica es un factor determinante para el desarrollo de la región, por cuanto genera empleo, reporta divisas, procura nuevos destinos de inversión, difunde cultura, afianza los lazos de amistad entre los pueblos. En resumen el turismo es una importante fuente de progreso y bienestar.

Ámbito Financiero

El Tecnológico Tarija es una institución de formación técnica profesional sin fines de lucro, dependiente del estado.

MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Los métodos utilizados para el presente trabajo serán los primarios consistentes en encuestas, como también se utilizarán los métodos secundarios como ser consulta de manuales, normas, leyes, textos y publicaciones existentes.

INFORMACIÓN PRIMARIA

- La información recopilada en presente trabajo de investigación se lo desarrollará a través de encuestas elaboradas a empresas relacionadas con el sector de Turismo y Hotelería.
- Se observará el entorno interno y externo de la institución.
- Se realizará el análisis “FODA” en la institución, es decir, se determinarán las: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- Se dialogará con el personal docente y administrativo para analizar el clima laboral de la institución.
- Se consultará la documentación, para tener un criterio de la fluidez de información.
- Se observará, la infraestructura, el equipamiento y maquinaria con que cuenta la institución.

INFORMACIÓN SECUNDARIA

Para enriquecer el trabajo se revisarán los diferentes textos estudiados en el presente curso relacionados al área organizacional y Administrativa, Gestión Gerencial, Administración de Empresas, Control de Gestión, Introducción a la Teoría General de la Administración, Emprendimiento.

LA EMPRESA

CAPITULO 1

DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

1.1 Descripción General

El Tecnológico “Tarija”, se encuentra ubicado en el departamento de Tarija, provincia Cercado, zona Lourdes sobre la avenida Camargo s/n con teléfono fax 66-42619 con una superficie de 10.000 mt² está rodeado, al sur este por viviendas del barrio Lourdes, al oeste con el barrio Florida al norte con un inmueble de EX-CODETAR, ahora perteneciente a la prefectura del departamento.

El Tecnológico “Tarija”, se fundó el 1 de octubre de 1984, es una institución Pública de formación técnica profesional en sus 22 años de actividad académica ha desarrollado y experimentado cambios considerables en los niveles de formación técnica conforme los fines que se detallan a continuación:

- Crear y proporcionar las condiciones y medios necesarios para asegurar una eficiente formación y capacitación de profesionales técnicos.
- Propender al mejor aprovechamiento y conservación de los recursos naturales.
- El Tecnológico Tarija ofrece en las Áreas Industrial y Comercial carreras técnicas con un Plan de Estudios y Programas definidos de Formación Profesional y Capacitación Laboral.
- El plan de Pasantías en puestos de Trabajo ha sido implementado, mediante un reglamento que establece las condiciones mínimas y

exigencias que deben cumplir, así como la supervisión y evaluación de los mismos.

- El auto financiamiento ha sido y es uno de los objetivos de la Educación Técnica con el fin de aliviar su elevado costo, de ahí que, se ha formulado un documento que permite hacer Producción con un Sistema de Fiscalización y Control de Retornos.
- Constituirá un determinante paso, el hecho de hacer seguimiento a los egresados que permitirá sobre la base de información obtenida, observar deficiencias y hacer modificaciones de los contenidos programáticos.

SITUACIÓN ACTUAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DE EXPANSIÓN Y MEJORAMIENTO DEL TECNOLÓGICO TARIJA

- Se ha implementado con equipos y herramientas menores para formar a los futuros técnicos profesionales de los niveles Técnicos Medio y Técnico Superior.
- Atendiendo a las exigencias de los postulantes interesados en profesionalizarse, se han diseñado currículas para otorgar Títulos Profesionales de Técnicos y Diploma de Bachiller en las Áreas Industrial y Comercial.
- Se planifican cursos de Capacitación Laboral, en las Áreas Industrial y Comercial.
- Se planifican cursos de mejoramiento docente en las áreas tecnológicas y Pedagógicas.

PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO – ALUMNADO

- Entre el Personal docente se cuenta con 39 docentes
- Entre el Personal Administrativo y de Servicio se cuenta con 10
- La matriculación alcanza a un total de 663 alumnos en las carreras que ofrece la institución.

NIVEL TECNICO MEDIO Y SUPERIOR

- ☞ Mecánica Industrial, con 133 alumnos
- ☞ Mecánica Automotriz, con 240 alumnos
- ☞ Electricidad Industrial, con 45 alumnos
- ☞ Secretariado Administrativo, con 91 alumnos
- ☞ Contabilidad General, con 154 alumnos

ORGANISMOS RESPONSABLES

NIVEL NORMATIVO

- Ministerio de Educación
- Viceministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología
- Dirección Nacional de Educación Técnica y Tecnología
- Sistema Nacional de Educación Técnica “SINETEC”
- Servicio Departamental de Educación.

NIVEL DE ASESORAMIENTO.

- Jefatura de Seguimiento y Supervisión SEDUCA

NIVEL DE EJECUCIÓN

- Rector Tecnológico Tarija
- Director Académico
- Director Administrativo
- Jefes de Área: Industrial y Comercial
- Coordinadores de Carrera
- Personal Docente, Administrativo y de Servicios
- Asociación de Padres de Familia

NIVEL DE APOYO Y COOPERACIÓN

- Cooperación JICA
- FAUTAPO
- Empresas públicas y privadas locales y nacionales
- Programa de fortalecimiento del Ministerio de Educación

DOCUMENTOS DE CONSULTA

DE ORDEN NORMATIVO

- Ley de reforma Educativa y Decretos Reglamentarios
- Ley de Descentralización Administrativa
- Reglamento de Escalafón
- Manual de Organización de Funciones
- Manual de Adquisiciones y de Activos Fijos y de Servicios
- Manual de Recursos Económicos
- Reglamento de Faltas y Sanciones Disciplinarias
- Reglamento de Producción

DE ORDEN TÉCNICO

- Instructivo de las Autoridades Superiores de Educación
- Manual de Elaboración de Planes operativos
- Plan Operativo Instruccional

.ASPECTO ORGANIZACIONAL

- Las actividades Administrativas y Académicas de la institución, están dirigidas de acuerdo a la estructura orgánica de las áreas Industrial y Comercial.

1.2 Descripción Económica

La actividad que desarrolla el Tecnológico Tarija es de Formación Técnica Profesional dedicada a la formación de Técnicos Medios y Técnicos Superiores, sin fines de lucro funcionando con un presupuesto anual alrededor de:

Matriculación de estudiantes	187.940,00
Trabajos de Producción y Cursos Acelerados	6.401,00
Servicio de Fotocopiadora	2.000,00
Atención del Comedor	2.000,00
Recuperación de Material	4.000,00
Certificaciones, Habilitación y Otros	2.790.00
Venta de Trabajos Prácticos	<u>3.925,00</u>
Total Ingresos:	Bs. <u>209.056,00</u>

CAPITULO 2

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

2.1 Antecedentes del problema

El Tecnológico “Tarija”, es una institución Pública de formación técnica profesional en sus 22 años de actividad académica no ha observado cambios transcendentales.

El equipamiento y maquinaria con que cuenta la institución no es suficiente por el excesivo crecimiento de la población estudiantil.

Si bien, se observa en la actualidad un importante crecimiento poblacional, no se han elaborado estrategias de desarrollo organizacional. Los esfuerzos que se hacen son aislados por carrera ya que la actual estructura orgánica no contempla como prioridad un relacionamiento efectivo interno y externo a pesar que las autoridades están más de una década en el cargo y no llevan una política de puertas abiertas en la cual se haga una gestión participativa, para mejorar desde la infraestructura, contactarse con empresas del rubro relacionadas con las ofertas formativas etc., por lo que, a 22 años de existencia del tecnológico, aún no se cuenta con talleres amplios bien equipados, un tinglado donde se realice la apropiada práctica del deporte para brindar una educación integral.

El área de investigación es el Organizacional y Administrativa de la institución de Formación Técnica Profesional Tecnológico Tarija. El cual surge por la:

- Obsolescencia en la estructura organizativa

El actual organigrama tiene una línea de mando muy vertical aunque, hay instancias de decisión fuera de la autoridad máxima. Aunque están ubicados en el organigrama, el consejo docente y el consejo técnico, son solo nominativos por que el único que tiene poder de decisión es el rector.

La actual administración no contempla una estrategia de incentivos al personal docente, administrativo y de servicios; se exige demasiado en el cumplimiento de la actividad laboral a pesar que se trabaja muchas horas ad-honoren sin reconocimientos ni incentivos, como por ejemplo un memorándum de felicitación u otros como designar al funcionario más destacado, tanto en actividades curriculares y extracurriculares en el que se representa a la institución.

- Insuficiente relacionamiento con empresas e instituciones,

A lo largo de la actual gestión no se han observado cambios trascendentales, por la insuficiente gestión emprendedora; lo que origina desconcierto en los funcionarios no existiendo fluidez en la información.

- Desvinculación del trabajo por la dirección académica con el propósito que persigue la institución.

En cuanto a la gestión académica, se observa una actitud desfavorable provocando un ambiente hostil, con los docentes por lo que no existe comunicación efectiva ocasionando desintegración y perjudicando al logro de un agradable clima organizacional.

- Sistema manual de control en las existencias de almacenes.

La Dirección Administrativa tiene como rol administrar la cosa pública, controlar y distribuir los bienes de la institución, codificar los activos fijos de acuerdo a disposiciones de la prefectura del departamento; controlar que se cumpla el horario de los funcionarios de la institución, distribuir los ingresos del techo presupuestario por carrera y hacer que se cumplan las normas de adquisición establecidas en el código de comercio y normas de contabilidad gubernamental. Ese trabajo se realiza a través del sistema SISCOM-2006 esta dirección tiene a su cargo la sección Almacenes y de servicios sin embargo el sistema con que se trabaja no abarca todo porque el control y registro de almacenes se lo hace manualmente.

- Insuficiente equipamiento y maquinaria en laboratorios y talleres

El crecimiento de estudiantes se ha incrementado año tras año tanto en el nivel medio como en el nivel superior por lo que el equipamiento es insuficiente.

- Insuficiente mantenimiento de la Infraestructura existente

La actual infraestructura se encuentra deteriorada porque no existe un mantenimiento constante hecho que genera preocupación especialmente en la época de lluvias. El poco relacionamiento con las autoridades del medio impide el desarrollo organizacional.

- Insuficiente incentivo a la producción

Aunque existe un manual de funciones que regula la producción este requiere de actualización, por lo que es desfavorable y no motiva la participación docente en este rubro; que en caso de adecuarlo se podrían captar mayores ingresos en esta partida. Por lo que se deberá trabajar un plan estratégico para un adecuado desarrollo organizacional

La implementación de un diseño organizacional administrativo académico en la carrera de Turismo y Hotelería en la institución vendrá a satisfacer la demanda en el sector de Servicios de Turismo y Hotelería de la Región; por la misma actividad de la carrera se proporcionarán los enlaces de relacionamiento institucional y académico en el Tecnológico Tarija.

2.2 Beneficios sociales que reportaría la solución del problema

Desarrollando un plan estratégico organizacional en el Tecnológico Tarija se podrá revertir la situación actual ya que se trabajará con la participación de todos los funcionarios y se vislumbrará un cambio de gestión emprendedora con un diseño organizacional administrativo académico que permitirá una relación institucional eficaz tanto interno como externo.

Optimizando la organización del Tecnológico Tarija se conseguirá mayor aproximación con su entorno, manteniendo y mejorando la comunicación con las instituciones, sector productivo y comunidad educativa.

El mismo que repercutirá en la capacitación y perfeccionamiento de sus recursos humanos alcanzando una comunicación efectiva y logrando un mejor clima organizacional.

Los funcionarios del Tecnológico tendrían otro trato en el que se reconocería su esfuerzo y dedicación al trabajo con una implementación de incentivos mediante mecanismos que contribuyan a la motivación individual, a la relación interpersonal y a la identificación de los miembros de la organización con los valores y objetivos de la institución.

La reorganización del Tecnológico Tarija permitirá que el fortalecimiento de la institución sea evidente; ya que el departamento de Tarija está atravesando por un auge en su economía. Siendo la institución dependiente de la prefectura se debe hacer calidad de gestión y se logrará mejorar la actual infraestructura, ampliar los talleres, laboratorios, implementar equipamientos, proyectando una nueva imagen favorecerá a mayor cobertura de estudiantes y alternativas de formación.

2.3 Beneficios que percibiría la institución con la solución del problema

Si el problema es solucionado, el Tecnológico Tarija podrá dirigir de manera organizada y eficiente sus actividades académicas, ampliando su cobertura a la comunidad educativa implementando un plan estratégico de revisión y mejora constante

De esta manera la reorganización, viabilizará la comunicación y la relación con su entorno.

.El hecho que el Consejo Consultivo funcione a cabalidad con atribuciones bien definidas se habrá avanzado bastante ya que el actual organigrama que contempla al rector como la única autoridad de decisión ha significado un estancamiento en el crecimiento institucional.

Una eficaz estrategia organizacional reflejará una nueva imagen de la institución revalorizando la Formación Técnica Profesional presentándose como una oferta atractiva a tiempo de que los estudiantes deseen seleccionar como la mejor alternativa de profesión como ocurre en otros países con todas las condiciones de infraestructura, equipamiento, plantel docente, administrativo con espíritu emprendedor y de calidad.

2.4 Beneficios a la actividad profesional actual

En lo referente a la profesión, permitirá conocer y profundizar sobre el área organizacional administrativa; en la vida es necesario que las

personas entendamos que el alcanzar un desarrollo en todas sus áreas es muy importante ya que repercutirá en su personalidad, en su familia, en la forma de trabajar, conducirse en sociedad, en el aporte profesional que puedan brindar.

A través del presente estudio se ha comprendido que el hecho de dirigir una empresa o institución implica una gran responsabilidad ya que el manejo de recursos humanos es una tarea muy compleja porque hay que comprender que el trabajo coordinado con todos trae resultados favorables y que saber escuchar las valiosas opiniones del otro es muy importante.

Hoy en día el profesional debe estar conciente de la responsabilidad que implica tomar decisiones; coordinar, supervisar y controlar el trabajo son criterios que se debe tomar en cuenta al momento de trabajar con un grupo social y si se tiene responsabilidad sobre él.

CAPITULO 3

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD INSTITUCIONAL

3.1 Principales funciones que se desempeña en la institucional

El trabajo que desempeña la postulante en el Tecnológico Tarija es de Catedrática en el Área Comercial, en la cual existen dos carreras: Secretariado Administrativo y Contabilidad General.

En el trabajo se desarrolla: Programación y planificación de los contenidos curriculares, participación en diferentes proyectos y programas de capacitación, organización de talleres.

3.1.1 Características esenciales de las actividades desarrolladas

Existe poca participación que tienen los docentes en la toma de decisiones ya que no se los toma en cuenta para trabajar en beneficio de la institución por las características del organigrama actual y porque la autoridad que dirige es de tipo vertical.

3.1.2 Aportes importantes que se tendría al desarrollo de la institución

El desarrollo de la presente investigación aportará en la consolidación de la organización del Tecnológico Tarija ya que la implementación de un

modelo administrativo académico permitirá una mayor descentralización del proceso de decisión.

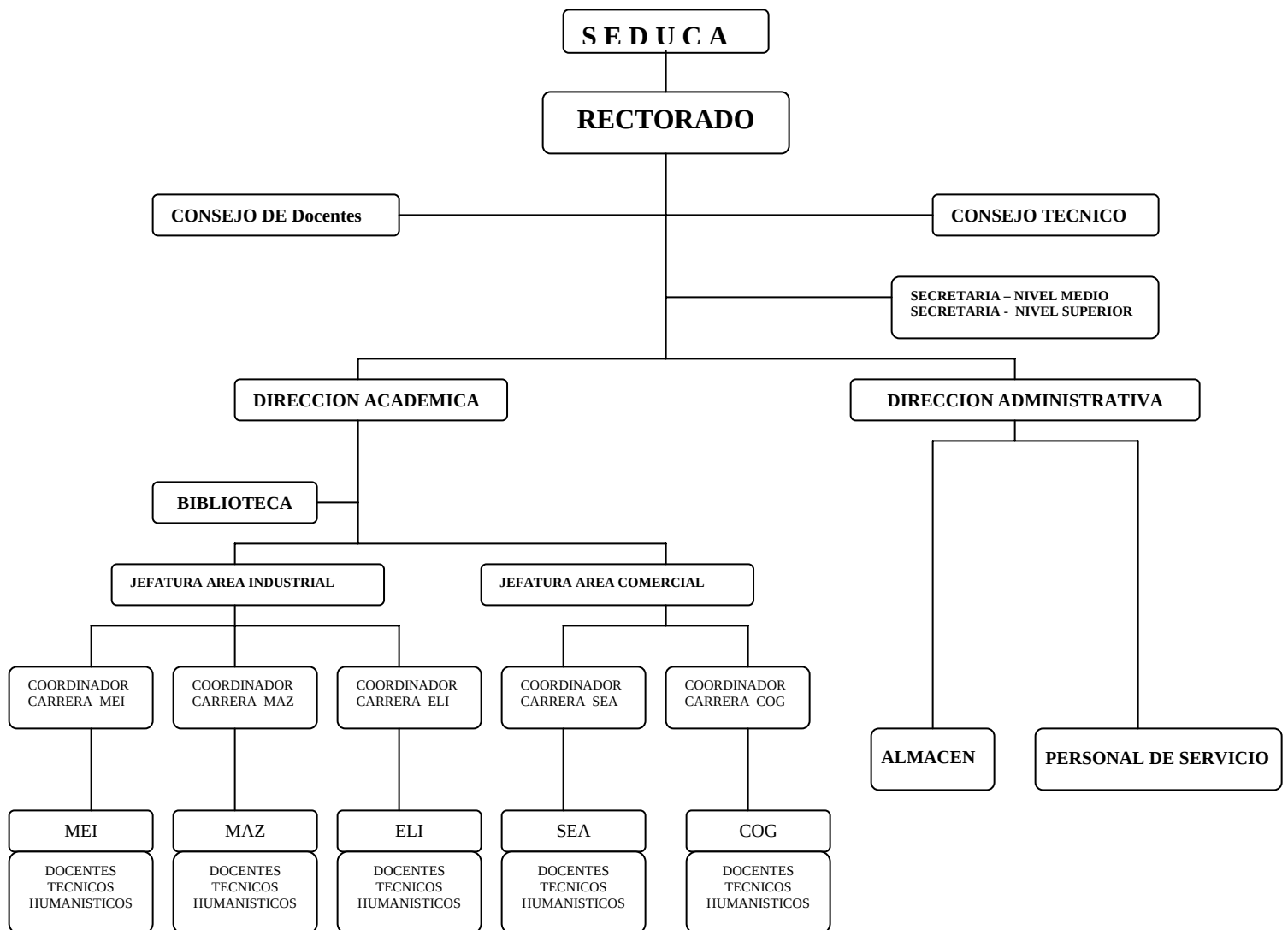
Un adecuado diseño administrativo académico, reflejará una nueva imagen de la institución revalorizando la Formación Técnica Profesional: viabilizando la comunicación con su entorno.

3.1.3 Factores y problemas principales que pueden influir al apoyo de los resultados esperados

- Injerencia política.
- Privatización de la educación técnica.
- Que los administrativos no pongan en marcha los cambios que se sugieren.
- Que el personal no se comprometa con los valores y objetivos que persigue la institución.
- Que no se optimice el tiempo para la implementación de la presente propuesta.

3.2 Presentación de la estructura organizativa

ORGANIGRAMA – TECNOLÓGICO DE TARIJA



MARCO TEORICO

SEGUNDA PARTE**MARCO TEÓRICO****CAPITULO 4****EL ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES****4.1 Las organizaciones**

Entre los objetivos de las organizaciones se debe considerar:

- Contextualizar el entorno de las organizaciones
- Identificar el entorno particular y general de las organizaciones
- Caracterizar a la empresa o institución y analizar su importancia

El hombre para modificar lo que le rodea toma como base el medio. Muchos de sus fines no puede lograrlo sólo, por lo que, busca agruparse con sus semejantes mediante las organizaciones.

Por tanto, una organización es un sistema social o conjunto de personas en relación de interdependencia para lograr fines y objetivos.

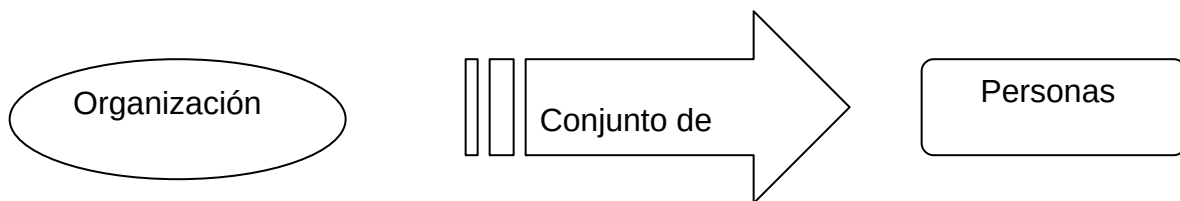
En la actualidad vivimos rodeados de un conjunto de organizaciones, vale decir que vivimos en una “sociedad de organizaciones”

Para Etzioni A. 71, las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.

El diccionario de la Real Academia Española, significa acción y efecto de organizar u organizarse.

Desde el punto de vista de la administración, la organización es una agrupación de personas deliberadamente reunidas, para lograr algún propósito o fin determinado.

Figura N° 1
La organización



Fuente: Administración – Harold Koontz

Permanentemente todas las personas realizan un conjunto de actividades en torno a las organizaciones, desde la directiva del curso, el equipo de fútbol o básquet el centro para realizar actividades culturales, el negocio de fotocopias que cerca de la universidad o la oficina, el supermercado, la fraternidad, la empresa de recojo de basura, la empresa que presta servicios de transporte, comunicaciones, la de educación hasta las industrias donde se transforma la materia prima en productos terminados, etc.

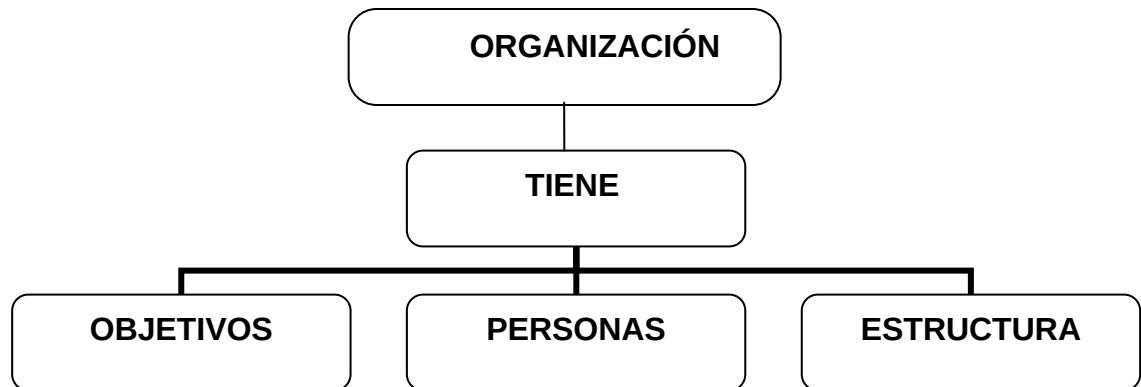
Toda organización tiene una determinada estructura en función a sus necesidades y objetivos a cumplir, en el que se fijan tareas, responsabilidades para que cada miembro de la organización cumpla con un rol establecido.

Las organizaciones se caracterizan por:

- ◆ La división del trabajo, el poder , las responsabilidades y la comunicación
- ◆ La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de las organizaciones y las dirigen hacia sus fines.
- ◆ Sustitución de personal
- ◆ Tienen un objetivo distinto expresados en términos de metas
- ◆ Está conformado por personas
- ◆ Desarrollan una estructura sistemática que define y limita el comportamiento de sus miembros.

Las organizaciones son agrupaciones de personas que buscan lograr determinados fines y objetivos. Cada organización busca un objetivo diferente. Los mencionados objetivos tienen que estar expresados en términos de meta o metas. También tiene que desarrollar una estructura que define y limita el comportamiento de sus miembros, así por ejemplo definir quien va a dirigir, quienes serán sus inmediatos colaboradores los que apoyarán en la parte operativa al logro de los objetivos organizacionales, elaborar reglamentos, normas o instrucciones para que cada uno de los miembros conozca lo que tiene que hacer.

Figura N° 2
Componentes de la organización



Fuente: Teoría General de la Administración – Chiavenato Idalberto

4.2 El entorno de las organizaciones

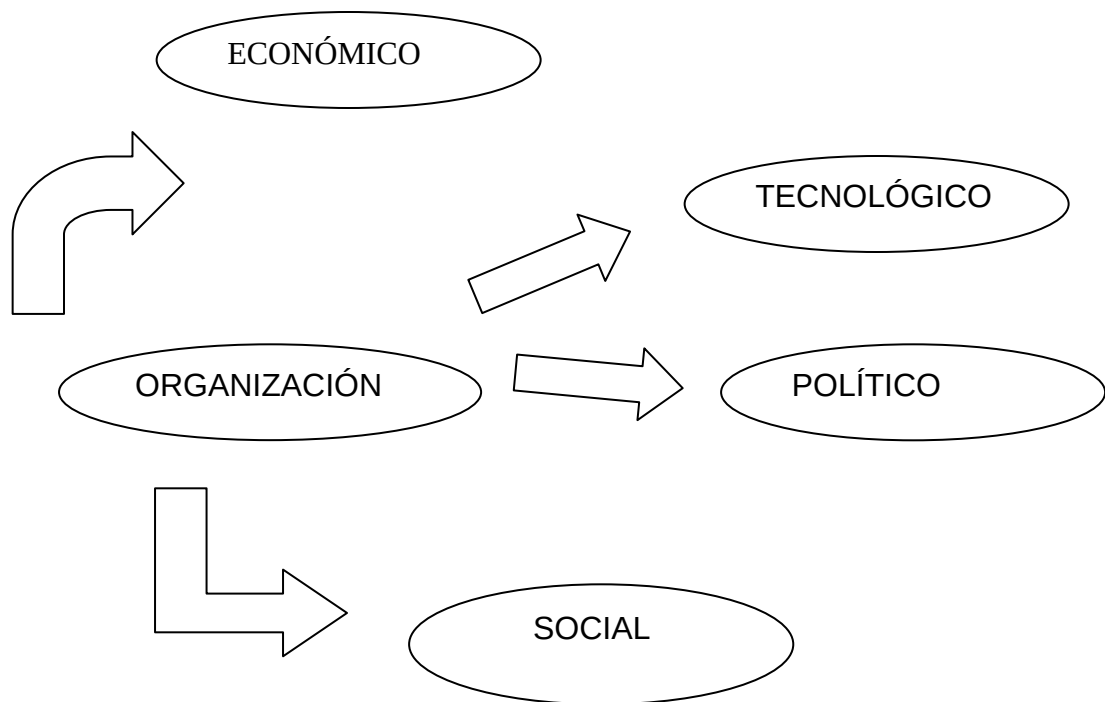
Toda organización interactúa en un ambiente o medio general porque son sistemas abiertos y en un medio particular.

Hoy en día se está en un mundo cada vez más cambiante a la par de la ciencia y la tecnología, por tanto existen un entorno que tiene exigencias y que las organizaciones deben adecuarse a las mismas. Las organizaciones tienen tres características, un propósito distintivo, un grupo de personas y una estructura deliberada. (Robbinss, Coulter 2000)

4.3 El entorno general

De manera general, cualquier organización desarrolla sus actividades en un ambiente que está conformado por los siguientes elementos:

Figura N° 3
Entorno General



Fuente: Introducción a la Teoría General de la administración - Chiavenato

El ambiente en el que desarrollan sus actividades las organizaciones, es muy importante, ya que el mismo tiene un conjunto de expectativas, necesidades y requerimientos.

Por otro lado, existe un ambiente al que deben adecuar sus actividades tanto en la producción de bienes como la prestación de servicios.

El ambiente económico se refiere a que existe un modelo económico vigente en un medio o entorno y en ese contexto, debe desarrollar sus actividades toda organización.

El ambiente tecnológico está referido a que la producción de bienes debe adecuarse a la innovación tecnológica así como la prestación de servicios. Los sistemas de información, lo propio, deben responder a necesidades y requerimientos organizacionales.

También existen políticas en materia económica que regulan el accionar de las diferentes organizaciones y es en este contexto que debe llevar adelante sus actividades cada una de las entidades.

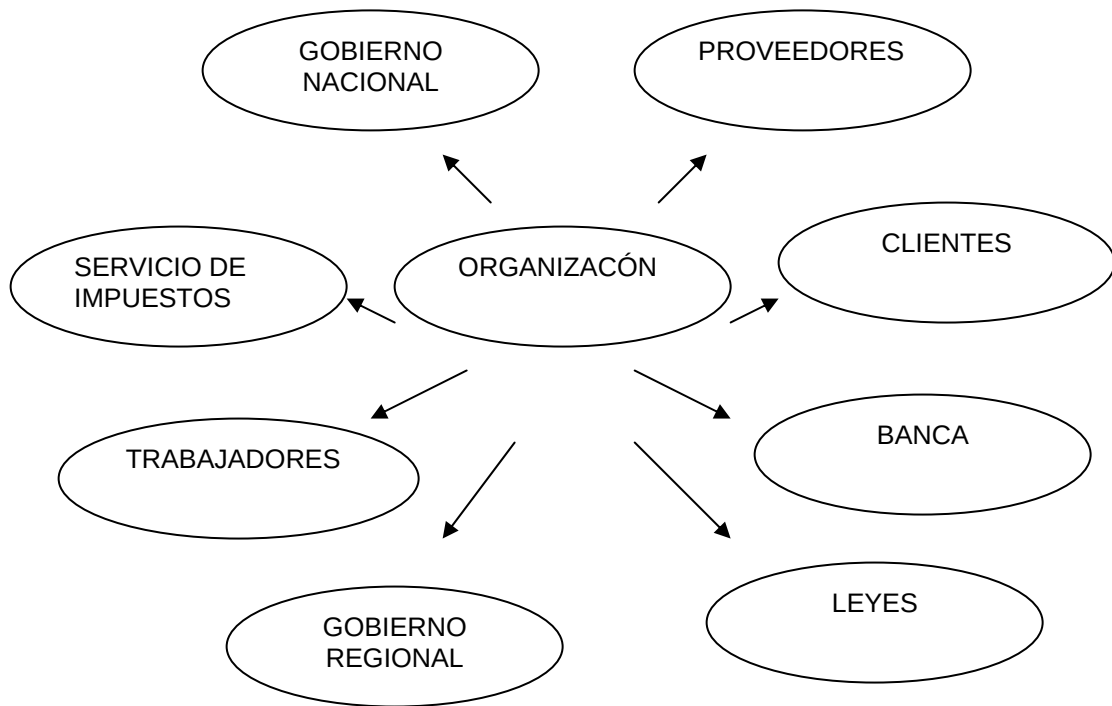
Finalmente existe un ambiente social conformado por personas, estratos sociales y diversidad de cultura que desde su óptica, tiene expectativas respecto a las entidades, por tanto estas deben adecuar sus actividades a las mismas.

4.4 Entorno Particular

El ambiente particular es el que caracteriza a cada una de las organizaciones en función de sus objetivos.

Tiene su relación con el gobierno nacional porque como unidad productiva es parte de la vida económica de un país.

Figura N° 4
Entorno Particular



Fuente: Introducción a la Teoría General de la administración - Chiavenato

Se relaciona con el gobierno regional, porque es parte de un conglomerado social en el que crea expectativas de desarrollo económico como unidad productiva, su actividad económica tiene un efecto multiplicador en el entorno de la región en la que desarrolla sus actividades y se constituye en un referente del desarrollo regional.

Se relaciona con los proveedores ya que como unidades de producción y/o servicios tienen expectativas antes una nueva unidad económica.

Con los clientes porque tiene que satisfacer una serie de demandas de bienes o servicios.

Con el Servicio de Impuestos porque como unidad productiva y el cumplimiento de las normas impositivas tiene que tributar a la región y el país.

Con los trabajadores por generar fuentes de empleo, con la banca por la relación financiero con ésta (depósitos, préstamos, etc.) y con las leyes ya que éstas regulan su funcionamiento.

4.5 La empresa

En su origen, la empresa es un fenómeno del mundo capitalista. “Es el sistema que tiene por fin dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos con otros sistemas mayores, hacia objetivos comunes que crean riquezas, asegurando la satisfacción de necesidades humanas para la obtención de beneficios directamente para dicha empresa, e indirectamente para toda la comunidad.

4.6 Características de la empresa

- 1) Es el emprendimiento que conlleva de alguna forma riesgo.
- 2) Es el impulso vital, aportado en el seno de la vida económica en la que se coordina capital y trabajo.
- 3) Tiene la aptitud de percibir calidad de bienes y servicios cuya producción es deseable para el perfeccionamiento de la vida social.
- 4) La iniciativa es el centro motor de la noción empresa en base al proceso administrativo.
- 5) En ella interactúan cuatro racionalidades: política, económica, técnica y social.

- 6) Promueve la organización de la economía.
- 7) Desarrolla competencia a través de la innovación en productos, procedimientos, métodos de comercialización y formas de organización y dirección.
- 8) Tiene cuatro causas específicas:
 - ◆ Causa final (producir bienes y servicios)
 - ◆ Causa formal (está sostenida por normas jurídicas)
 - ◆ Causa eficiente (está constituida por decisiones libres de personas y vinculados por un contrato)
 - ◆ Causa material (el ser humano no sólo es el fin de la actividad económica, sino es también su agente, por ello la causa económica no debe ser determinante).

4.7 Clasificación de las empresas

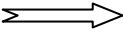
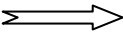
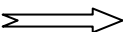
Existen diferentes clasificaciones de empresas entre las que se pueden mencionar:

4.7.1 De acuerdo al Código de Comercio

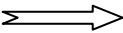
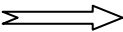
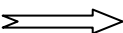
- ◆ Sociedades Colectivas
- ◆ Sociedades en Comandita Simple
- ◆ Sociedades de Responsabilidad Limitada
- ◆ Sociedades Anónimas
- ◆ Sociedades en Comandita por Acciones
- ◆ Sociedad de Economía Mixta

♦ Asociaciones Accidentales y de Cuentas en Participación.

4.7.2 Desde el punto de vista del tamaño

Tamaño de la Entidad		Pequeñas
		Medianas
		Grandes

4.7.3 Desde el punto de vista del origen del capital

Origen del Capital		Privadas
		Públicas
		Mixtas

4.7.3.1 Privadas

La estructura del capital en este tipo de organizaciones es privado o de particulares.

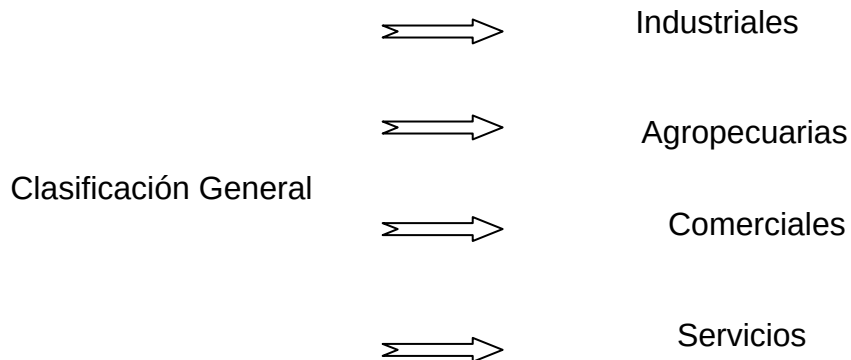
4.7.3.2 Públicas

Son organizaciones que dependen del Estado o Gobierno y los aportes tienen origen en recursos del tesoro general de la nación.

4.7.3.3 Mixtas

Estas organizaciones están conformadas dentro su estructura de capital por privados y estatales.

4.7.4 Otra clasificación general



4.7.4.1 Industriales

Dentro esta clasificación podemos ubicar a las organizaciones extractivas como las mineras, petroleras, aserraderos, pesqueras manufactureras en las que se transforma la materia prima en productos intermedios o terminados tales como maquinarias, productos químicos, alimentos, equipos electrónicos, prendas de vestir, etc.

4.7.4.2 Agropecuarias

Son organizaciones dedicadas a la actividad agrícola o pecuaria

4.7.4.3 Comerciales

Estas empresas relacionan al productor con el consumidor. Este tipo de organizaciones se dedica a la comercialización de bienes y pueden ser al por menor o mayor.

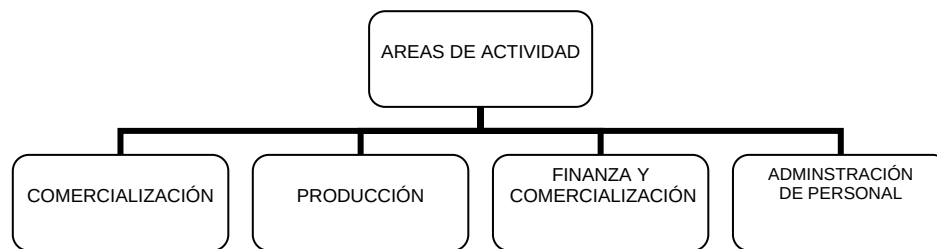
4.7.4.4 Servicios

Son organizaciones que proveen diferentes servicios al medio, por ejemplo empresas de transporte, educación, comunicaciones, servicios básicos (energía eléctrica, agua) dinero, turismo, etc.

El hombre para modificar lo que le rodea consideró como base, el medio para modificar lo que le rodea. Muchos de sus fines no puede lograrlo sólo y por tanto busca agruparse a sus semejantes.

4.7.5 Áreas de actividad de la empresa

Figura N° 5
Áreas de Actividad



Fuente: Administración de la organización – Palma

Las principales áreas de una empresa son:

4.7.5.1 Comercialización

Esta área relaciona al consumidor de un producto o usuario de un servicio con una empresa, investigando las motivaciones del consumidor, desarrolla y diseña los productos para ponerlos a su disposición.

4.7.5.2 Producción

Tiene por objetivo la elaboración de productos y el desarrollo de los métodos adecuados para cumplir con sus objetivos utilizando para ello materia prima, insumos, mano de obra, tecnología, herramientas, instalaciones y materiales.

4.7.5.3 Finanzas y control

Se encarga del óptimo uso de los recursos puestos a disposición de la empresa, buscando los recursos necesarios para el giro de la entidad, sus principales funciones son:

FUNCIONES DE FINANZAS Y CONTROL

- Planificación y control de fondos
- Control de los costos
- Implementación de controles internos
- Contabilización de las transacciones.
- Emisión de estados financieros
- Créditos y cobranzas de clientes.

4.7.5.4 Administración de personal

Esta es una actividad de servicios a toda la entidad, contribuye a la correcta y adecuada administración de los recursos humanos, sus principales funciones son:

FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

- Reclutamiento y selección de personal.
- Desarrollo de personal
- Capacitación
- Evaluación del desempeño
- Movilidad del personal.
- Elaboración de planillas
- Relaciones con la dirección gremial.
- Administración de servicios para el personal
- Registro del personal.

4.7.5.5 Estructura y personal

Son las diversas combinaciones que tienden a establecer las relaciones entre los distintos organismos de la empresa, las vías que habrán de recorrer las órdenes e instrucciones, las informaciones, los comprobantes y los materiales utilizados.

Los sistemas se expresan en cartas o gráficos de organización y se complementan con el análisis de puestos. Existen tres sistemas fundamentales a los cuales se añaden actualmente los comités.

4.7.5.5.1 Organigrama lineal o militar

Es la forma estructural más sencilla. Es el esqueleto a partir del cual se puede organizar una forma estructural más compleja a medida que sea necesario. Supone que la autoridad y responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea desde el gerente general al superintendente, al superior o a los trabajadores.

En este sistema las ideas y las órdenes se mueven rigurosamente siguiendo la línea de autoridad, jamás surge ninguna duda, sobre quien es el jefe. Cada división, departamento o sección está bajo un solo jefe, el cual es absolutamente responsable del trabajo de su grupo. La única relación entre los diversos departamentos es la que el gerente general pueda establecer. En resumen, éste tiene que estar bien informado de todos los detalles del negocio e impartir las órdenes en base a ellos.

VENTAJAS

1. Es muy sencillo y claro

2. Facilita la rapidez y eficacia de acción
3. No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
4. Es fácil mantener una firme disciplina.
5. Es útil para la pequeña empresa.

DESVENTAJAS

1. No goza de los beneficios de la especialización
2. Carece de flexibilidad para el crecimiento
3. Siendo un sistema autocrático, puede funcionar sobre la base arbitraria y dictatorial. Cada jefe tiene cierto sentido de “propiedad” de su puesto
4. Los jefes siempre se hallan encargados de detalles
5. Se confía excesivamente en la pericia y los conocimientos personales de los trabajadores. La pérdida de uno o dos trabajadores capaces, pueden causar trastornos.
6. No es aconsejable para la organización de empresas grandes o complejas.

4.7.5.5.2 Organigrama funcional o de Taylor

A medida que los negocios crecen y una compañía entra en el campo de la competencia partiendo de la producción en masa, aumenta considerablemente la necesidad de contar con personal especializado.

Federico Taylor uno de los creadores de la administración científica, desarrolló la organización funcional. A pesar de que este tipo de organización se dio originalmente para aplicarlo en las fábricas, luego se generalizó para cualquier empresa.

Fundamentalmente, consiste en dividir el trabajo directivo de modo que cada hombre, descendiendo desde el superintendente ayudante, tenga que ejecutar el menor número posible de funciones. El plan significa, en realidad, cargar a cada hombre un trabajo especializado y confiar en su capacidad.

Taylor en el curso de sus investigaciones, encontró que todo jefe a cargo de un grupo de trabajadores, debería conocer los siguientes puntos:

- a) Tomar tiempos de las operaciones realizadas y determinar costos.
- b) Establecer itinerarios (mejores caminos) de trabajo.
- c) Mantener la disciplina y ajustar los salarios.
- d) Planear el trabajo de su departamento y hacer tarjetas de instrucción para sus operarios.
- e) Cuidar el abastecimiento oportuno de materiales, instrumental, etc.
- f) Procurar que el trabajo circule por los centros de producción en la sucesión adecuada, dando adiestramiento al personal.
- g) Cuidar que las operaciones trabajen constantemente, con rapidez y que produzcan trabajos de calidad.
- h) Velar por el mantenimiento y reparación de la maquinaria e instrumental.

Viendo que estos conocimientos eran para jefes de rango superior, Taylor puso remedio a esta situación, señalando que para cada actividad mencionada, se nombrará un encargado especializado, que tuviera autoridad en su propio campo, sobre la totalidad del personal.

Actualmente, en las empresas privadas esta división se lleva a cabo en las altas niveles de administración. Ejemplo, el departamento de producción y el de personal, ambas tienen autoridad en sus respectivas especialidades pero sobre todo el personal.

VENTAJAS

1. Mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización y por lo mismo mayor eficiencia.
2. La división del trabajo es planeado no incidental. Se separa el trabajo manual del intelectual.
3. Posibilidad de rápida adaptación de los casos de cambios de proceso.

DESVENTAJAS

1. Se pierde totalmente las líneas de responsabilidad y autoridad, creándose por ello descontentos y fricciones entre jefes y trabajadores
2. De ordinario un trabajador recibe órdenes de dos o más jefes.
3. Frecuentemente hay fugas de responsabilidad.
4. La iniciativa puede ahogarse. Los hombres pueden convertirse en simples máquinas y la rutina puede acarrear serios problemas.

4.7.5.5.3 Organización Lineal y Staff de plana mayor

Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos sistemas explicados anteriormente para ello:

- a) De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función.
- b) Pero, esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos especializados en cada función.

Por ser el sistema más completo, es el más empleado actualmente, sobre todo en las grandes organizaciones. Todo el secreto de su éxito parece depender de que se precise el significado de asesoramiento de servicio.

4.8 Administración

Es el proceso de realizar un conjunto de actividades y terminirlas eficientemente (Robbins S. y de Cenzo D. 2000). El proceso representa funciones o actividades primarias con las que los administradores están comprometidos, dichas funciones se las clasifica de manera tradicional como planeación, dirección y control (proceso administrativo).

Parte de la administración es la eficiencia, vale decir hacer las cosas bien. Es la relación entre insumos y producción.

No solo hay que ser eficiente, el propósito de la administración también es conseguir que las actividades se concluyan o culminen y esto se logra a través de la eficacia.

La eficacia es hacer lo correcto, lograr las metas organizacionales

Por ejemplo si producimos un producto “A “ de la mejor calidad sin tomar en cuenta costos, insumos y mano de obra, somos eficaces pero no eficientes. Por tanto, lo ideal seria también hacer lo correcto y alcanzar las metas, para ser competitivo en el mercado.

Lo importante es relacionar la eficiencia con la eficacia en todo proceso productivo o de servicio, tienen que estar muy relacionados entre sí.¹

¹ Montes Camacho Niver “Teoría y Práctica de los Sistemas de Contabilidad” 1ta. Ed. Latinas Editores 2005, Pág. 20-32

4.8.1 Seis funciones básicas de la empresa

Fayol parte de la concepción de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos de funciones:

- 1) Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
- 2) Funciones comerciales, relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.
- 3) Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- 4) Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
- 5) Funciones contables, relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
- 6) Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones por parte de la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.²

Este punto de vista de Fayol con respecto a las funciones básicas de la empresa ya está superado. En la actualidad las funciones básicas de la empresa se denominan áreas de administración: las funciones administrativas reciben el nombre de administración general; las funciones técnicas se denominan áreas de producción, manufactura u operaciones; las funciones

² Chiavenato Adalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración” 5ta. Ed. Campus, Ltda.1999, Pág. 90-91

comerciales se llaman área de ventas o de marketing; las funciones financieras se llaman área financiera, que incluyen las antiguas funciones contables. Las funciones de seguridad pasaron a conformar un nivel inferior. Además el área de los recursos humanos.

4.8.2 Concepto de administración

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración es decir, las funciones del administrador:

- ◆ Planear: visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- ◆ Organizar; construir las estructuras material y social de la empresa.
- ◆ Dirigir: guiar y orientar al personal.
- ◆ Coordinar: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
- ◆ Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Estos elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. En otras palabras, tanto el director o el gerente como el jefe, el supervisor, el capataz o el encargado; cada quien en su nivel; desempeñan actividades de planeación, organización, dirección y control, puesto que son actividades administrativas fundamentales.

Según Fayol las funciones administrativas difieren claramente de las otras cinco funciones básicas. Es necesario no confundirlas con dirección. Dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines previstos y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone; en resumen, es asegurar la marcha de las seis funciones básicas.

4.8.3 Proporcionalidad de las funciones administrativas

Según Fayol, existe una proporcionalidad de las funciones administrativas; es decir, se reparten por todos los niveles de la jerarquía de la empresa y son privativas de la alta dirección. En otros términos, las funciones administrativas no se concentran en la cima de la empresa ni son privilegio de los directores, sino que se distribuyen de manera proporcional entre los niveles jerárquicos. A medida que se desciende en la escala jerárquica, aumenta la proporción de las otras funciones de la empresa, y a medida que se asciende, aumentan la extensión y el volumen de las funciones administrativas.

Fayol afirma que, en cualquier tipo de empresa, la capacidad básica de las personas situadas en los niveles inferiores es la capacidad profesional característica del área o de la empresa, en tanto que la capacidad esencial de los altos directivos es la capacidad administrativa. Sus conclusiones son las siguientes:

- ◆ La capacidad principal de un obrero es la capacidad técnica.
- ◆ A medida que se asciende en la escala jerárquica, la importancia relativa de la capacidad administrativa aumenta, en tanto que disminuye la de la capacidad técnica.

- ♦ La capacidad principal del director es la capacidad administrativa. Cuanto más elevado sea el nivel jerárquico del director, más necesita dicha capacidad.
- ♦ Las capacidades comercial, financiera, de seguridad y contabilidad tienen la máxima importancia para los niveles inferiores. A medida que se asciende, su importancia relativa disminuye y tiende a nivelarse en cada categoría de agentes.

4.8.4 Principios generales de la administración, según Fayol

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios. Fayol intentó definir los principios generales de administración, sistematizándolos muy bien, aunque sin mucha originalidad, por cuanto los tomó de diversos autores de su época. Fayol adopta el término principio para apartarse así de cualquier idea de rigidez, ya que nada hay rígido o absoluto en materia administrativa. En administración, tales principios son flexibles y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

Según Fayol los principios generales de la administración son:

- ♦ División del trabajo: especialización de tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
- ♦ Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad, e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
- ♦ Disciplina: depende de la obediencia, la dedicación, la energía, el comportamiento y el respeto de las normas establecidas.

- ◆ Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
- ◆ Unidad de dirección: establecimiento de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
- ◆ Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
- ◆ Remuneración del personal: debe haber una satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización, en términos de retribución.
- ◆ Centralización: concentración de la autoridad en la cúpula de la jerarquía de la organización.
- ◆ Jerarquía o cadena escalar: línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
- ◆ Orden: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar. Es el orden material y humano.
- ◆ Equidad: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
- ◆ Estabilidad del personal: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor.
- ◆ Iniciativa del personal: capacidad de mejorar un plan y asegurar personalmente su éxito.
- ◆ Espíritu de equipo: la armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

COMPARACIÓN ENTRE TEORÍA CLÁSICA Y TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

TEORIA CLÁSICA	TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS
♦ Estudia la organización como una máquina. ♦ Hace énfasis en las tareas o en la tecnología. ♦ Se inspira en sistemas de ingeniería. ♦ Autoridad centralizada ♦ Líneas claras de autoridad ♦ Especialización y competencia técnica. ♦ Acentuada división del trabajo ♦ Confianza en reglas y reglamentos. ♦ Clara separación entre línea y staff.	♦ Estudia la organización como grupos de personas. ♦ Hace énfasis en las personas ♦ Se inspira en sistemas de psicología ♦ Delegación plena de autoridad ♦ Autonomía del trabajador ♦ Confianza y apertura ♦ Énfasis en la relaciones humanas entre los empleados ♦ Confianza en las personas ♦ Dinámica grupal e interpersonal.

La colaboración humana está determinada por la organización informal más que por la organización formal. La colaboración es un fenómeno estrictamente social, no lógico, tomado por completo de códigos sociales, convencionalismos, tradicionales, expectativas y modos rutinarios de reaccionar ante las situaciones. No es cuestión de lógica, sino de psicología.

Así, para la mayoría de los funcionarios, empleados, obreros los estímulos psicológicos y sociales son más importantes que las condiciones materiales o económicas.

4.8.5 Influencia de la motivación humana

La teoría de la motivación busca explicar el comportamiento de las personas se vio que la administración de Taylor y de sus seguidores se basaba en la concepción del homo economicus, según la cual el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales del trabajo.

Por tanto, un enfoque clásico de la administración se fundamentaba en esa teoría de la motivación. No obstante, las tesis de los ingenieros de la organización enfrentaban una fuerte reacción por parte de los trabajadores de las empresas donde se implantaban las técnicas de estudio de tiempos y movimientos, y los planes de incentivos salariales, característicos de la administración científica. Frente al desarrollo de los sindicatos estadounidenses, la comisión Hoxie planteó el exagerado tecnicismo y el enfoque mecanicista de la administración científica.

El experimento de Hawthorne demostró que el pago o la recompensa salarial aún cuando se efectúe sobre bases justas o generosas no es el único factor decisivo en la satisfacción del trabajador en la situación laboral. Elton Mayo y su equipo llamaron la atención sobre una nueva teoría de la motivación, opuesta a la del homo economicus de los clásicos: el hombre es motivado por los estímulos económicos y salariales, sino por recompensas sociales, simbólicas y no materiales. Con el transcurrir del tiempo, las empresas estadounidenses se valoran cada día más; ya sea por su nivel de educación o por su salario; la extensión e intensificación de la automatización y una organización cada vez más precisa y detalladas van degradando sus funciones. Esto ocasiona dos

consecuencias, por un lado el desestímulo a la productividad, debido a la crisis motivacional y por otro el subempleo general del capital humano: en el plano político, el malestar de hoy tal vez sea la revuelta de mañana, La teoría de las relaciones humanas inició el estudio de la influencia de la motivación en el comportamiento de las personas.³

4.8.6 Enfoque neoclásico de la administración

Todas las teorías administrativas se sustentan en la teoría clásica, ya sea como punto de partida o como crítica para intentar una posición diferente, y siempre están íntimamente relacionadas con ella.

El enfoque neoclásico es la reivindicación de la teoría clásica actualizada y redimensionada en los problemas administrativos y el tamaño de las organizaciones de hoy.

El enfoque neoclásico se basa en los siguientes principios:

- 1) La administración es un proceso operacional compuesto de funciones: planeación, organización, dirección y control.
- 2) Dado que la administración abarca una variedad de situaciones empresariales requiere fundamentarse en principios de valor explicativo y predictivo.
- 3) Estos principios pueden convertirse en puntos focales para la investigación útil, tanto para verificar su validez como para mejorar su aplicabilidad.

³ Chiavenato Adalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración” 5ta. Ed. Campus, Ltda...1999, Pág. 93, 94, 94, 134, 143, 197, 198

- 4) Estos principios pueden proporcionar elementos, en cuanto no sean invalidados y en la medida en que sean exactos, para formular una teoría útil a la administración.
- 5) La administración es un arte que, como la medicina o la ingeniería, debe apoyarse en principios universales.
- 6) Los principios de administración, al igual que los correspondientes a las ciencias lógicas y físicas, son verdaderos, aunque un practicante los ignore en una situación dada, ocasionando pérdidas por tal ignorancia.
- 7) A pesar de que la cultura global y el universo físico y biológico afecten de diversas formas el medio ambiente del administrador, del mismo modo que todo campo de la ciencia o del arte, la teoría de la administración no necesita abarcar todo el conocimiento para servir como fundamentación científica de los principios de la administración.

4.8.7 Eclecticismo

Los autores neoclásicos, a pesar de basarse en gran parte en la teoría clásica, son bastante eclécticos y recogen el contenido de casi todas las teorías administrativas a saber:

- De la teoría de las relaciones humanas: organización informal, dinámica de grupos, comunicaciones y liderazgo, así como la apertura democrática iniciada por esta teoría administrativa.
- De la teoría de la burocracia: énfasis en los principios y normas formales de la organización, la organización jerárquica y los aspectos relativos a la autoridad y la responsabilidad.

- De la teoría estructuralista: perspectiva de la organización dentro de una sociedad de organizaciones a través, relación entre organización y ambiente externo, estudio comparativo de la organizaciones a través de sus estructuras adopción paralela, y simultánea de conceptos relativos a la organización formal (típicos de la teoría clásica), junto a conceptos relativos a la organización informal (propios de la teoría de las relaciones humanas) para hacerlos compatibles, así como el estudio de los objetivos organizacionales y objetivos individuales, sus conflictos, posibilidades de integración.
- De la teoría del comportamiento: conceptos recientes sobre motivación humana, estilos de administración, teoría de las decisiones comportamiento humano en las organizaciones, conflictos organizacionales, juego, entre objetivos organizacionales y objetivos individuales , equilibrio organizacional, como sistema de recompensas y contribuciones, etc.
- De la teoría materialista: intento de aplicación de la investigación operacional y sus métodos de cuantificación, enfoque de medición de resultados, estudio de las decisiones cuantitativas y programables, etc.
- De la teoría de los sistemas: enfoque de la organización como sistema y compuesto de múltiples subsistemas, interacción y reciprocidad de éstos, exigencias del ambiente externo, retroalimentación, ciclo de eventos que constituyen la administración, etc.⁴

⁴ Chiavenato Adalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración” 5ta. Ed. Campus, Ltda...1999, Pág. 205-206

Debido a este eclecticismo, la teoría neoclásica se considera una teoría clásica actualizada con los conceptos de la administración moderna, y formulada dentro del modelo ecléctico (elegido) que representa la formación del administrador hoy.

4.8.8 Aspectos administrativos comunes a las organizaciones

En el fondo, todas las instituciones son organizaciones; por consiguiente, tienen una dimensión administrativa común. Al formular la teoría de las organizaciones, Drucker destaca tres aspectos principales:

1. en cuanto a los objetivos: las organizaciones no viven para sí mismas; sólo son medios u órganos sociales que pretenden la realización de una tarea social. La supervivencia – objetivo típico de la especie biológica – no es un objetivo adecuado para la organización. El objetivo de la organización está fuera de ella, y es siempre una contribución específica para el individuo y la sociedad. Si la organización no define con claridad sus objetivos, no habrá posibilidad alguna de evaluar los resultados o su eficiencia. No existe un proceso científico para establecer los objetivos de una organización. Los objetivos son juicios de valor; escalas de prioridades en la atención de las necesidades de la comunidad por parte de la organización.
2. En cuanto a la administración: todas las grandes organizaciones son diferentes en sus objetivos y propósitos, pero son esencialmente semejantes en el área administrativa. Todas exigen la reunión de muchas personas que deben actuar en conjunto e integrarse en un esfuerzo común. Todas las organizaciones deben adecuar los objetivos de la organización a la

necesidad de flexibilidad y libertad individual. Todas requieren una estructura determinada, de un lado, por la tarea y por sus demandas y, del otro, por los “principios de administración” generales adecuados a la lógica de la situación. Es en el campo de la administración en donde más se ha trabajado en las últimas décadas; el establecimiento y dirección de grandes organizaciones.

En la actualidad existe un fuerte conflicto entre el énfasis en la eficiencia de la administración (en el cual los esfuerzos son considerados fundamentales y la principal característica es el orden) y el énfasis en la eficacia (en el cual los resultados se consideran fundamentales y la principal característica es la vitalidad) Drucker se inclina más hacia la eficacia, a pesar de destacar que las inclinaciones pueden variar considerablemente.

3. En cuanto al desempeño individual: es en este campo en donde hay menor diferencia entre las organizaciones. El desempeño individual indica la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones. Los individuos ejecutan, deciden y planean, puesto que las organizaciones son ficciones legales que nada hacen, deciden o planean por sí mismas. Las organizaciones sólo actúan en la medida en que sus administradores actúan; cada vez es mayor el número de personas que deben ser eficientes para que la organización funcione, y para autorrealizarse y satisfacer sus propias necesidades. La organización y el individuo deben ser eficaces en el funcionamiento y el logro de la satisfacción, respectivamente. La organización es un instrumento, en tanto produce resultados necesarios a la sociedad. Sin embargo, la eficiencia administrativa no es automática; el administrador tiene que decidir por sí mismo, sin recibir información adecuada del ambiente, para conseguir que las cosas necesarias se realicen. La organización opera en un ambiente nuevo y diferente que

impone exigencias nuevas y diversas al administrador. Este no es como el trabajador del campo que sabe por tradición que hacer cómo hacerlo. Drucker afirma que la teoría administrativa ha hecho sobresalir las capacidades del administrador, su entrenamiento y conocimientos, pero descuidó un atributo específico: la eficacia.

Cada empresa debe considerarse desde el punto de vista de la eficacia y la eficiencia, simultáneamente. La eficacia es una medida del logro de resultados, mientras que la eficiencia es una medida de la utilización de los recursos en ese proceso. En términos económicos, la eficacia de una empresa se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de sus productos (bienes o servicios), mientras que la eficiencia es una relación técnica entre insumos y productos; desde este punto de vista, es una relación entre costos y beneficios, es decir entre los recursos utilizados y el producto final obtenido: es la razón entre el esfuerzo y el resultado, entre el gasto y el ingreso, entre el costo y el beneficio resultante. Emerson, autor clásico empleo la expresión “ingeniería de la eficiencia” como una especialidad en la obtención y maximización de la eficiencia. Según Emerson, la eficiencia es la relación entre lo conseguido y lo que se puede conseguir. De ahí se deriva la expresión “porcentaje de eficiencia” utilizada para representar mejor aquella relación. La eficiencia está dirigida hacia la mejor manera de hacer o ejecutar las cosas (métodos), a fin que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se utilicen de la forma más racional posible. La eficiencia se preocupa por los medios, métodos y procedimientos más indicados que necesitan planearse y organizarse adecuadamente para asegurar la óptima utilización de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines, sino simplemente por los

medios. La consecución de los objetivos previstos no entra en la esfera de competencia de la eficiencia; es un asunto ligado a la eficacia.

A medida que el administrador se preocupe por hacer bien las cosas, se orientará hacia la eficiencia (la mejor utilización de los recursos disponibles). Si al evaluar la consecución de los resultados, esto es, al verificar si las cosas bien hechas son las que realmente debieron hacerse, utiliza los instrumentos proporcionados por quiénes ejecutan, estará orientándose hacia la eficacia (consecución de los objetivos a través de los recursos disponibles).

Sin embargo, no siempre eficacia y eficiencia van de la mano. Una empresa puede ser eficiente en sus operaciones y quizá no sea eficaz, o viceversa; puede operar sin eficiencia y, a pesar de eso, ser eficaz. La eficacia debería ir acompañada de la eficiencia. Una empresa también puede operar sin ser eficiente ni eficaz. El ideal sería una empresa eficiente y eficaz, lo cual constituiría la excelencia.

4.8.9 Algunas diferencias entre eficiencia y eficacia

EFICIENCIA	EFICACIA
♦ Énfasis en los medios	♦ Énfasis en los resultados
♦ Hacer correctamente las cosas	♦ Hacer las cosas correctas
♦ Resolver problemas	♦ Alcanzar objetivos
♦ Salvaguardar los recursos	♦ Optimizar el empleo de recursos
♦ Cumplir tareas y obligaciones	♦ Obtener resultados
♦ Entrenar a los subordinados	♦ Proporcionar eficacia a los

- | | |
|--------------------------|--------------------------------------|
| ♦ Mantener las máquinas | subordinados |
| ♦ Asistir a la iglesia | ♦ Máquinas disponibles |
| ♦ Rezar | ♦ Práctica de los valores religiosos |
| ♦ Jugar fútbol con arte. | ♦ Ganar el cielo |
| | ♦ Ganar en el partido. |

Adaptado de William J. Reddin, Adminstracao por Objetivos: O Método 3-D, Sao Pablo, Ed. Atlas, 1978 pp. 22,43 y 79,

4.8.10 División del trabajo

El principio de división del trabajo, que comenzó a aplicarse en los obreros por la administración científica, se amplió a las escalas jerárquicas más elevadas de la organización cuando apareció la teoría clásica. El método cartesiano de análisis /descomposición y síntesis/composición constituyó la base de esa lógica de la organización empresarial. La gran aceptación y difusión de la división del trabajo se debió a una serie de factores considerados positivos a saber:

- a. Estandarización y simplificación de las actividades de los obreros y posteriormente, del personal de nivel más elevado.
- b. Mayor especialización y explicación detallada de las tareas.
- c. Mejor aprovechamiento del trabajo especializado, gracias a la departamentalización.

A corto plazo, las consecuencias de la división del trabajo fueron:

- a. Mayor productividad y rendimiento del personal involucrado.

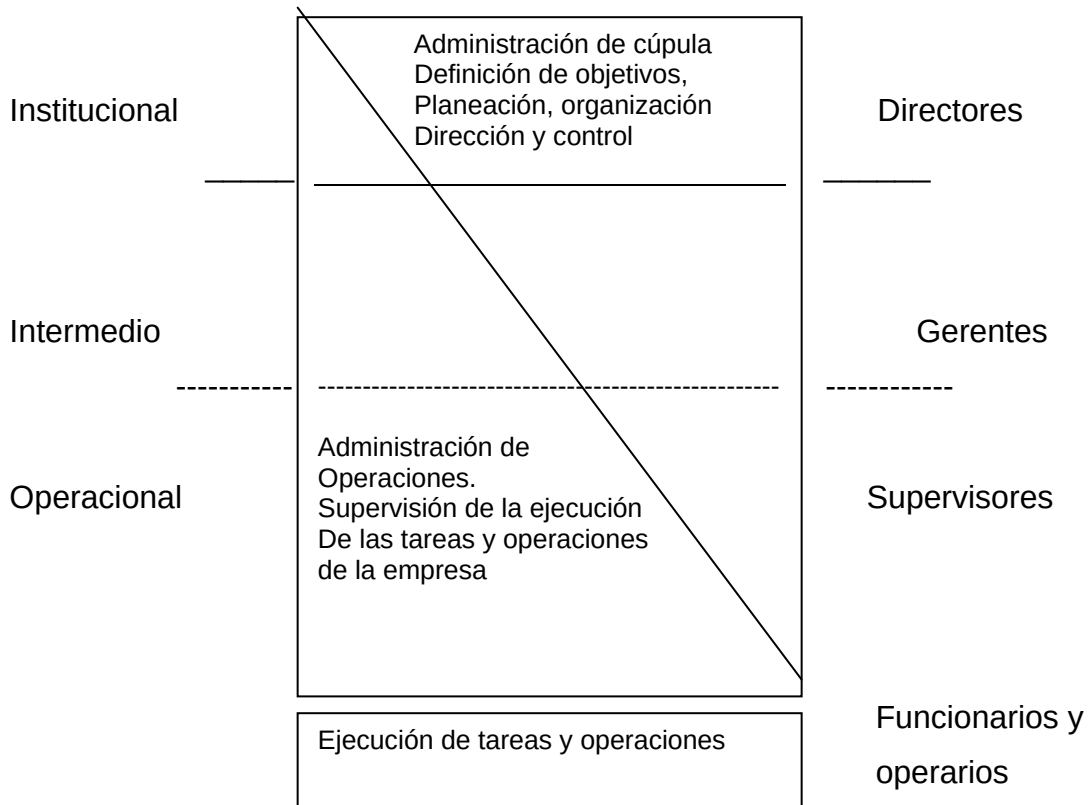
- b. Mayor eficiencia de la organización.
- c. Reducción de los costos de producción, en especial los de materias primas y fuerza laboral.

La división del trabajo obliga a que la propia empresa se desdoble en tres niveles administrativos que conforman el aparato administrativo necesario para dirigir la ejecución de tareas y operaciones:

1. Nivel institucional, compuesto por los dirigentes y directores de la organización.
2. Nivel intermedio, conformado por los gerentes.
3. Nivel operacional, formado por los supervisores que administran la ejecución de las tareas operaciones de la empresa.

Figura N° 6
DIFERENTES NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN

Niveles



Fuente: Principios de Administración – Ferry, George R.

4.8.11 Jerarquía

Según los autores neoclásicos, la autoridad es el derecho formal y legítimo de tomar decisiones, dar órdenes y asignar recursos para conseguir los objetivos previstos por la organización

La autoridad se distingue por tres características:

1. La autoridad descansa en los cargos de la organización, no en las personas. La autoridad de los administradores se deriva de los cargos que ocupan. Los administradores que ocupan cargos iguales tienen igual autoridad.
2. La autoridad es aceptada por los subordinados. Los subordinados aceptan la autoridad de los superiores porque creen que tienen derecho legítimo, concedido por la organización, de dar órdenes que deben ser cumplidas.
3. La autoridad fluye hacia abajo por la jerarquía vertical. La autoridad va de la cúpula a la base de la organización; las posiciones de arriba tienen más autoridad que las posiciones de la base.

La responsabilidad, el otro lado de la moneda, significa el deber de desempeñar la tarea o actividad para la que fue designada la persona. En general, el grado de autoridad es proporcional al grado de responsabilidad asumida por la persona. Cuando un gerente debe responder por la ejecución de cierta tarea, pero cuenta con poca autoridad, el trabajo se dificulta. Cuando tiene autoridad excesiva, en relación con la responsabilidad, puede convertirse en tirano o volverse autoritario. La autoridad es el fundamento de la responsabilidad. Autoridad y responsabilidad son dos de los términos más incomprensidos de la literatura administrativa. Muchas veces el segundo se utiliza con el significado de deber, actividad o atribución. Según los autores clásicos y neoclásicos, la responsabilidad proviene de la relación superior-subordinado y del hecho de que alguien tenga autoridad para exigir la ejecución de determinadas tareas a otras personas. Es la relación contractual por la cual el subordinado acepta

prestar ciertos servicios a cambio de una recompensa en dinero u otras formas de retribución. La autoridad fluye del superior hacia el subordinado, cuando se asignan deberes; la responsabilidad es la obligación del subordinado de realizar esos deberes. Por consiguiente, se dice que la responsabilidad se delega a los subordinados, aunque lo que se delega es la autoridad y no sólo la responsabilidad.

Este tema es de mucha discusión y controversia.

Delegación es el proceso de transferir autoridad y responsabilidad a posiciones inferiores de la jerarquía. Muchas organizaciones estimulan a sus gerentes para que deleguen autoridad en los niveles inferiores de la jerarquía para lograr el máximo de flexibilidad, satisfacer las necesidades del cliente y adaptarse al ambiente. Las técnicas de delegación de autoridad son las siguientes:

- ♦ Delegar la tarea completa. El gerente debe delegar una tarea entera a una persona, en vez de subdividirla entre varias personas. Esto entrega responsabilidad completa a cada individuo y le exige mayor iniciativa, mientras permite al gerente controlar mejor los resultados.
- ♦ Delegar en la persona adecuada. Todas las personas no tienen las mismas capacidades ni motivaciones. El gerente debe adecuar el talento de la persona a la tarea para que la delegación resulte eficaz. Debe identificar a los subordinados que sean independientes en sus decisiones y muestren deseos de asumir responsabilidades.
- ♦ Delegar responsabilidad y autoridad. Asignar tareas no es delegar completamente. El individuo debe responsabilizarse de la

ejecución de la tarea y la autoridad para llevarla a cabo de la manera que juzgue mejor.

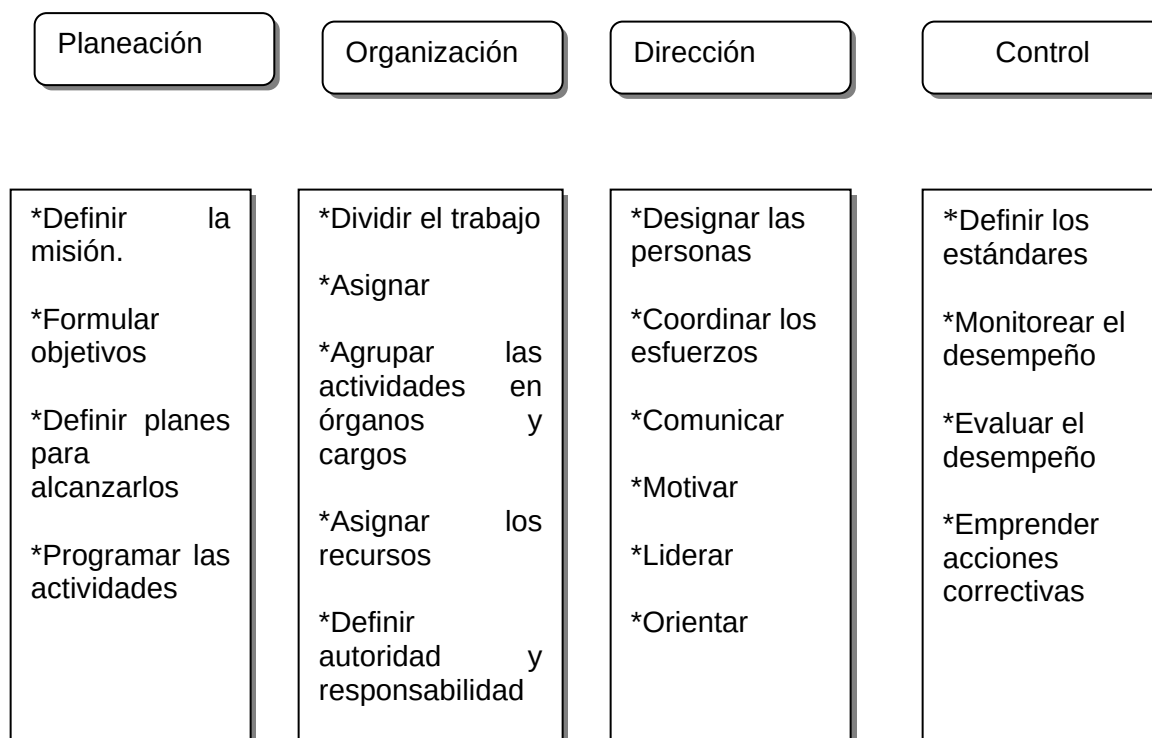
- ◆ Proporcionar información adecuada. Para que la delegación sea exitosa, debe darse información acerca de qué, cómo, cuando y dónde, quién y porqué. El individuo debe comprender la tarea y los resultados esperados, disponer de las provisiones y los recursos necesarios y saber a quién y cuando debe presentar los resultados.
- ◆ Mantener retroalimentación. Retroalimentación significa abrir líneas directas de comunicación con el subordinado para responder preguntas y proporcionar orientación, sin ejercer control. La retroalimentación brinda al subordinado los datos necesarios para establecer si la ejecución es correcta, y las líneas de comunicación directa aumentan la confianza en sí mismo.
- ◆ Evaluar y recompensar el desempeño. Al finalizar la tarea, el gerente no debe evaluar los métodos empleados, sino los resultados. Cuando los resultados no cumplan o sobrepasen las expectativas, el gerente debe analizar los errores y las consecuencias. Cuando cumplan o sobrepasen las expectativas, el gerente debe recompensar el trabajo bien hecho con estímulos psicológicos y sociales, recompensas financieras y delegación de nuevas actividades.

Cuanto más grande sea la organización, tiende a tener más niveles en su estructura jerárquica. Los niveles de la jerarquía representan, fundamentalmente, la especialización de la dirección, es decir, la distribución de la autoridad y responsabilidad en cada uno de los niveles de la organización. La estructura formal indica una cadena de niveles jerárquicos (cadena escalar

descrita por Fayol) superpuestos, en forma piramidal cuya dirección (nivel institucional), se halla en la cima; los ejecutores, en la base (administrados por el nivel operacional), y las demás escalas jerárquicas, en la parte intermedia.⁵

4.8.12 Proceso administrativo

Figura N° 7
Proceso administrativo

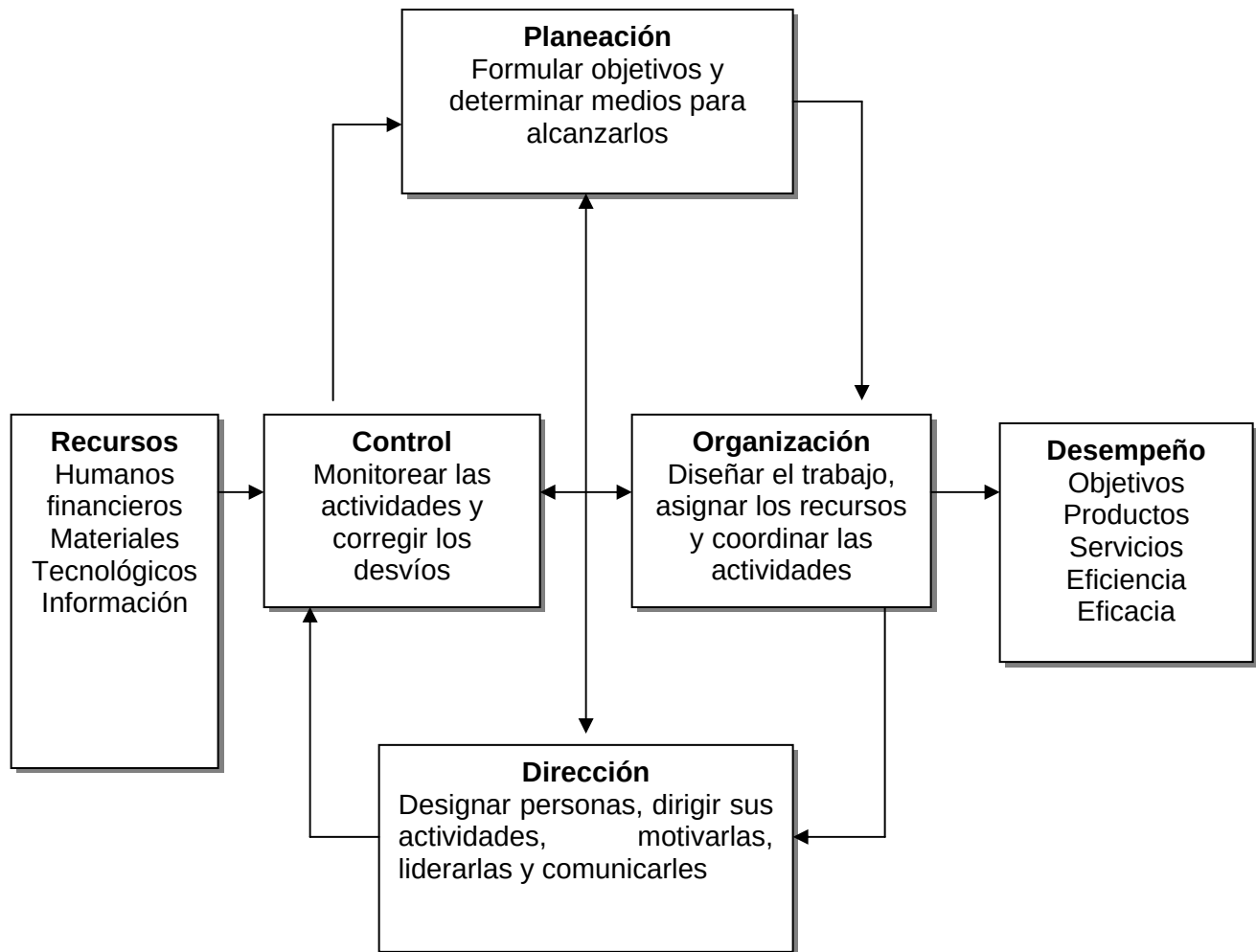


Fuente: Principios de Administración – Terry George

⁵ Ibíd. Pág. 212 - 214

Casi toda la literatura neoclásica se detiene en el proceso administrativo para explicar cómo deben desarrollarse las funciones administrativas en las organizaciones.

Figura N° 8
Las Cuatro funciones administrativas



Fuente: Administración de las organizaciones – Palma Arturo

CAPÍTULO 5

ORGANIZACIÓN

La organización desde el punto de vista administrativa, que depende de la planeación, la dirección y el control para formar el proceso administrativo. Para alcanzar los objetivos, ejecutar los planes y lograr que las personas trabajen con eficiencia, deben agruparse de manera lógica las actividades y distribuir la autoridad para evitar conflictos y confusiones. La organización consiste en:

- Determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados. (especialización).
- Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización)
- Asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargos y tareas).

Es la parte de la administración que comprende el establecimiento de una estructura intencional de roles para las personas de una empresa. Es intencional en el sentido de asegurar que se han asignado todas las tareas necesarias para lograr los objetivos y se espera que se asignen a las personas que mejor puedan realizarlas. Habría que imaginar qué hubiese ocurrido si estas asignaciones no se hubiesen hecho al enviar hombres a la luna o en el del Viking I a Marte. Así, la organización supone:

- a) Determinar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos,
- b) Agrupar estas actividades en departamentos o secciones,

- c) Asignar estos grupos de actividades a un administrador,
- d) Delegar la autoridad y llevarlas a cabo, y
- e) Proveer las actividades de coordinación, autoridad e información horizontal y vertical en la estructura organizacional⁶

También se puede complementar diciendo que es agrupar actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar en sentido horizontal y vertical toda la estructura de la empresa. Así una estructura organizacional debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos; quién debe realizar determinada tarea y quién es el responsable por determinados resultados.

5.1 Cobertura de la organización

La organización puede diseñarse en tres niveles diferentes:

1. Organización global: abarca la empresa como totalidad. Es el denominado diseño organizacional, que puede asumir tres tipos: lineal, funcional y línea staff. Estos tres tipos de organización se estudiarán en el próximo capítulo.
2. Organización departamental: abarca cada departamento de la empresa. Es el denominado diseño por departamentos, o simplemente departamentalización, cuyos diversos tipos se estudiarán en el capítulo siguiente.

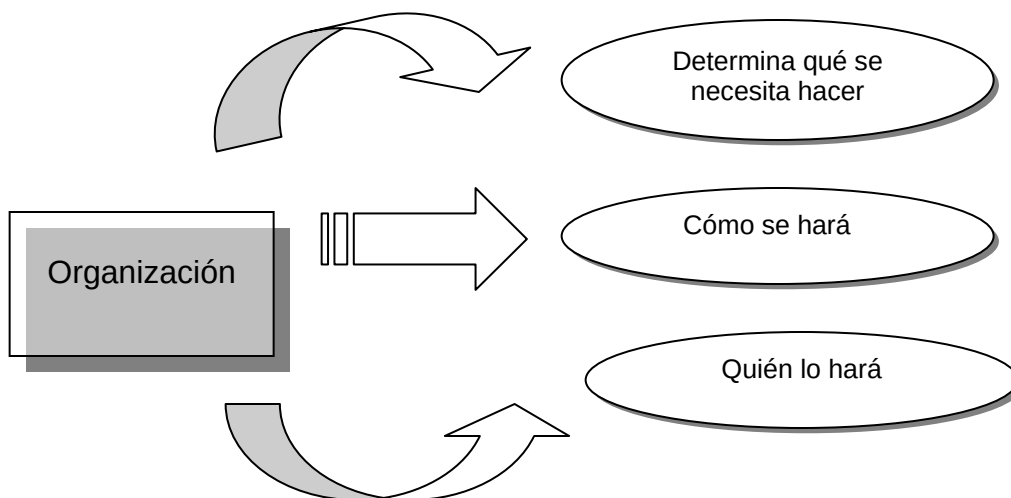
⁶ Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Weihrich., Administración, p. 305

3. Organización de tareas y operaciones: enfoca las tareas, actividades u operaciones específicas. Es el denominado diseño de cargos o tareas. Se hace por medio de la descripción y el análisis de cargos.

5.2 Las tareas de organización

Son procesos mediante los cuales se crean o modifican las organizaciones existentes para adaptarlas a nuevas necesidades o requerimientos del entorno o medio. Mediante este instrumento se logran los objetivos preestablecidos; para ello hay que definir tareas, agruparlas por funciones y establecer las relaciones de autoridad para una coordinación efectiva del trabajo y las diferentes funciones empresariales.

Figura N° 9
Tareas de organización

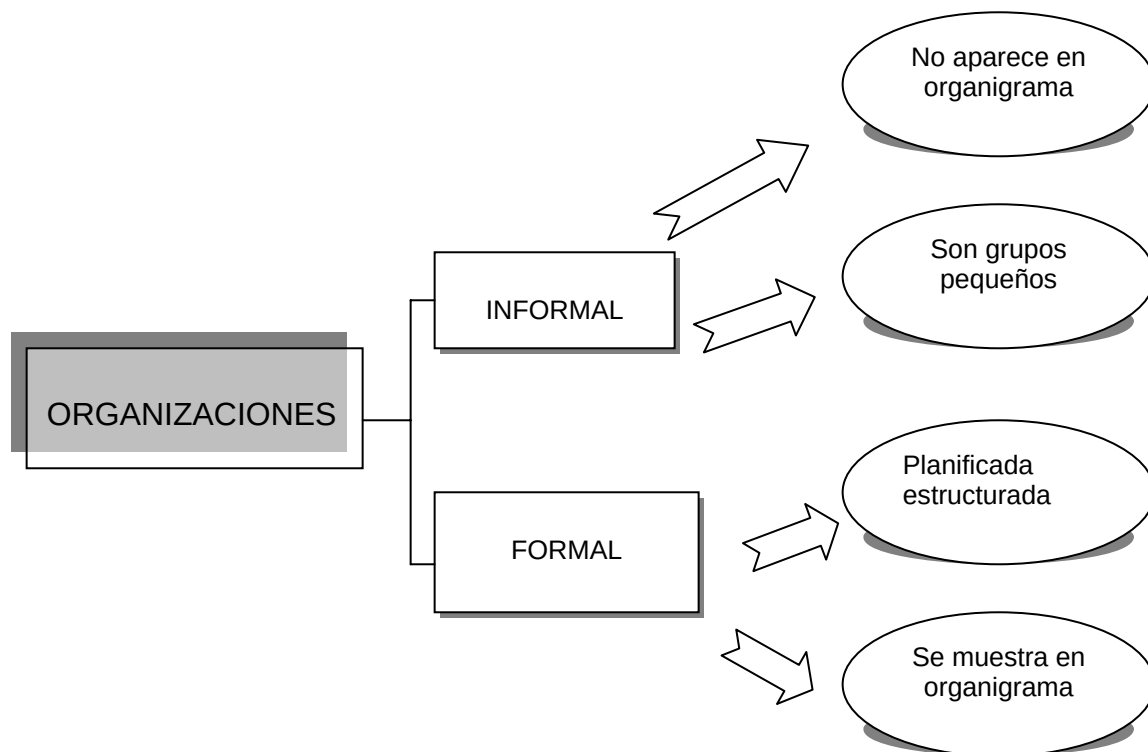


Fuente: Iniciación a la Organización y el control – Chiavenato Idalberto

5.3 Clasificación de las organizaciones

Las organizaciones se clasifican en informales y formales:

Figura N° 10
Clasificación de las organizaciones



Fuente: Iniciación a la Organización y el control – Chiavenato Idalberto

5.3.1 Organización formal

La organización formal fija patrones de interacción, actividad y sentimientos que son sustituidos por otros factores no planificados o previstos por la organización formal.

Las líneas que unen cargos y funciones y se muestran en el organigrama corresponden a una organización formal.

En una organización formal encontramos:⁷

- ♦ Las tareas, así como la responsabilidad y la autoridad están bien definidas.
- ♦ Es una estructura planeada a la que cada persona tiene que ajustarse
- ♦ Los límites están bien definidos en la actividad de las personas
- ♦ El miembro de la organización, no conoce el pleno sentido de su tarea y su relación con las otras.
- ♦ La relación está prescripta a través de pautas.

5.3.1.1 Principios de la organización formal

Son los criterios necesarios para identificar el trabajo que debe desarrollarse en la entidad, para definir y delegar autoridad y responsabilidad, de tal manera que se puedan establecer relaciones con el fin de hacer posible el trabajo de manera cooperativa entre personas. (Álvarez H. 1990).

5.3.2 Organización informal

⁷ Chiavenato Idalberto, Iniciación a la Organización y el Control, p. 198

La estructura oficial y la personalidad individual que no se ajusta a la misma genera grupos dando lugar a la organización informal.

Es una red de grupos de interés o amistad.

5.4 Teorías de la Organización

La teoría clásica concibe la organización como una estructura, lo cual refleja la influencia de las concepciones antiguas de organización (como la organización militar y la organización eclesiástica), tradicional, rígida y jerarquizada. En este aspecto, la teoría clásica no se desligó totalmente del pasado., ⁸“.

Mooney, considerado el innovador de la teoría de la organización, al realizar un análisis histórico de las estructuras organizacionales, trató de identificar en las estructuras militar y eclesiástica los orígenes de la moderna estructura industrial.⁹, Este libro se revisó y posteriormente y se editó con otro título: Según este autor, “La organización es la característica de toda asociación humana cuando se busca un objetivo común. La técnica de organización puede ser descrita como la manera de correlacionar actividades o funciones específicas en un todo coordinado¹⁰.

La teoría clásica concibe la organización en términos de estructura, forma y disposición de las partes que la constituyen, además de la interrelación entre esas partes. La estructura organizacional se caracteriza por tener una jerarquía,

⁸ Orlando Behling Unification of Management Theory: A Pessimistic View”, en Max S. Wortman, Jr. y Fred Luthans, Emerging Concepts in Management, Process, Behavioral, Qualitative and Systems, The MacMillan Co., CollierMacMillan Ltd., Londres, 1969, pp 34-43

⁹ James D. Mooney y Allan Reiley, Onward Industry, Nueva York Harper & Bros, 1931. James D. Mooney, The Principles of Organization, pp 47-164. 3

¹⁰ (9) Ibíd., pp. 5-11

es decir, una línea de autoridad que articula las posiciones de la organización y especifica quien esta subordinado a quien. La jerarquía (también denominada cadena escalar) se fundamenta en el principio de unidad de mando, que significa que cada empleado debe reportar sólo a un superior.

5.5 La autoridad

La autoridad son los derechos en cuanto a la posición administrativa para dar órdenes y para que las mismas sean obedecidas (Robbins S. de Cenzo D. 2000). Es el derecho que tiene un jefe para requerir que un subordinado realice una tarea con el fin de lograr los objetivos de la entidad. La autoridad puede ser delegada y se refiere a ejercer, decidir y mandar.

La autoridad es de origen legal e implica la existencia de la sanción, su importancia consiste en que es el elemento que conecta las distintas partes de las tareas asignadas. Este principio concede el derecho de dirigir a sus subordinados con un desempeño satisfactorio en sus tareas. Está vinculada al derecho de decidir y mandar, la autoridad concede el derecho de dirigir a sus subordinados en sus tareas, quién ejerce la autoridad tiene el derecho de exigir a los dependientes un desempeño satisfactorio en función de las tareas asignadas.

La autoridad concede el derecho de dirigir a sus subordinados en sus tareas. La autoridad es de naturaleza subjetiva porque no está dimensionada en una organización. “La autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacer obedecer”

5.6 La delegación

En la medida en que van creciendo las actividades de una entidad y aumenta la complejidad de la misma se delegan tareas y la autoridad para cumplir los trabajos asignados. La autoridad y el poder pueden ser delegados.

Mediante este proceso un jefe a un subordinado la autoridad necesaria para realizar sus tareas. Por tanto este es un proceso enteramente operativo. La suficiencia de la delegación se refiere al eterno problema de proporcionar a los subordinados autoridad suficiente para llevar a cabo las tareas de las que son responsables.

El proceso completo de la delegación implica:

- Determinación de los resultados esperados
- Asignación de tareas
- Delegación de autoridad para llevar a cabo esas tareas
- Asignación y exigencia de responsabilidad derivada de la ejecución de la tarea.

5.7 La responsabilidad

Cuando se delega autoridad también hay que asignar responsabilidad, esto significa que cuando alguien goza de derechos asume una obligación en correspondencia. Es el deber que un subordinado tiene para cumplir con las tareas encomendadas, es el deber de rendir cuenta a un superior por la tarea asignada.

Este principio es fundamentalmente la responsabilidad de una persona ante si misma de ejecutar sus tareas, por tanto todos los miembros de la entidad

tienen responsabilidad considerando que a mayor jerarquía existe mayor responsabilidad.

5.8 División del trabajo y especialización

Este principio significa el lugar en el que un individuo desempeñe todo su trabajo, éste se divide en una serie de pasos, cada miembro de la organización se dedica a desempeñar parte de una actividad en lugar de toda.

Es importante dividir el trabajo en la entidad, producto de ello se forma la estructura de la organización y consiste en dividir y agrupar las actividades de la organización para que se contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

.

La organización debe caracterizarse por una división del trabajo bien definida. Según Culick, “la división del trabajo es la base de la organización; de hecho, es la razón de ser de la organización” Luther Gulick, *Papers on the Science of Administration*.

La división del trabajo conduce a la especialización y la diferenciación de las tareas, es decir, a la heterogeneidad. La idea básica de este supuesto era que las organizaciones con elevada división del trabajo serían más eficientes que las que presentaban poca división. Mientras la administración científica se preocupaba por la división del trabajo en el nivel del obrero, fragmentando las tareas de éste, la teoría clásica se preocupaba por la división en los órganos que componen la organización, esto es, en los departamentos, las divisiones, las secciones, las unidades, etc. Sin embargo para la teoría clásica, la división del trabajo puede darse en dos direcciones, a saber:

- a) Verticalmente, según los niveles de autoridad y responsabilidad (como en la escala jerárquica de Fayol o en el principio escalar de Mooney), definiendo los diferentes niveles de la organización con sus diversos grados de autoridad. Esta última aumenta a medida que se asciende en la escala Jerárquica de la organización. La idea básica era que las organizaciones con línea de autoridad rígidamente especificada serían más eficientes que las que tuvieran líneas de autoridad especificadas con menor rigidez.

La jerarquía define el grado de responsabilidad, no de acuerdo con las diferentes funciones, sino de acuerdo con los diferentes grados de autoridad. En toda organización debe existir una escala jerárquica de autoridad (principio escalar o cadena escalar). De allí surge la denominación línea de autoridad para dar a entender la autoridad de mando y jerárquica de un superior sobre un subordinado.

- b) Horizontalmente, según las actividades desarrolladas en la organización (como en la especialización de Fayol o en el principio de homogeneidad de Gulick). El departamento o la sección de un mismo nivel jerárquico son responsables de una actividad específica y propia es la llamada departamentalización.

5.9 Unidad de mando

Para la ejecución de un acto cualquiera un agente solo debe recibir órdenes de un jefe (Álvarez H. 1987). Cada subordinado es responsable solo ante un superior.

En un sentido clásico éste principio, se ajusta al principio de Fayol, un subordinado solo puede tener un solo jefe. En un sentido práctico, se entiende por la existencia de una autoridad final, que en caso de conflicto por la existencia de más de un jefe, ella tendría la facultad final para resolverlo. La violación de este principio puede crear conflictos.¹¹

5.10 Tramo de control

Este principio determina el número de niveles y administrados que tiene una entidad, está referido al número de personas o unidades que puede controlar un jefe, dando lugar a la aparición de los niveles de la organización. Tiene que existir un límite en el número de personas o unidades a controlar buscando la mejor forma de dividir tareas y responsabilidades.

Para que el control sea efectivo supone la existencia de un límite en el número de personas o unidades a controlar. Se trata de buscar la mejor forma de dividir las tareas y responsabilidades.

¹¹ Montes Camacho Niver “Teoría y Práctica de los Sistemas de Contabilidad” Latinas Editores Pág. 48-63

Es importante este principio en el diseño y en la conducta de la organización ya que puede tener su incidencia no solo en la posibilidad del ejercicio del control sino también en la velocidad de las comunicaciones y de la información.

Un tramo de control reducido permite una supervisión y control estrechos, y comunicaciones rápidas, en tanto que un tramo de control amplio exige políticas claras y delegación.

Para determinar el límite de subordinados a controlar hay que establecer criterios tales como el tipo de tareas, ubicación de los subordinados, la capacidad del jefe, la capacitación de personal, velocidad del cambio, cantidad de contactos con el personal, claridad de las políticas de las normas y de la calidad de delegación. Cuando se pasa el límite de subordinados hay que delegar.

La aplicación de este principio puede tener las siguientes consecuencias:

Cuando el número de dependientes es bajo para cada jefe, crece el número de niveles dificultando las comunicaciones y el control. Si se aplica adecuadamente este principio se resuelven los problemas de comunicación y de control.

5.11 La cadena de mando

Es la relación de autoridad del empleador- empleado que se extiende del nivel superior de la entidad al escalafón más bajo. Se extiende desde el máximo nivel de la organización hasta su base y es el conjunto interconectado de

unidades o relaciones de dependencia. Cada miembro de un puesto es responsable ante un superior.

Este principio es conocido también como principio escalar o autoridad lineal directa. Proporciona a un superior una línea de autoridad sobre su subordinado, ésta relación puede ser en línea directa o a través de las etapas que surgen de los diferentes niveles, es un conjunto interconectado y continuo de relaciones de dependencia de arriba hacia abajo.

5.12 La definición funcional

Este principio exige de cada área, departamento, división y puesto de trabajo una definición clara de relación a actividades que deben ser realizadas, el grado de delegación y las relaciones de autoridad establecidas. La consecuencia será que se deben diferenciar las distintas funciones y tendrán que ser divididas hasta el grado exigido por el desarrollo y crecimiento de la entidad.

5.13 Crecimiento de la organización

Según Chiavenato Adalberto la organización crece en dos sentidos:

- Vertical
- Horizontal

Para ello existen criterios para la separación de las partes integrantes de la estructura, tomando en cuenta las necesidades de coordinación adecuada, el

funcionamiento de los canales de comunicación y el establecimiento de un adecuado sistema de control.

5.14 La coordinación

Tiene como fin lograr que los diferentes departamentos funcionen como una unidad, es el resultado de la necesidad que tienen las organizaciones de integrar las diversas funciones. La falta de coordinación provoca conflictos, pérdida de control y una responsabilidad diluida por la separación entre autoridad y competencia y rechazo de la responsabilidad.

5.15 Unidad de asesoría o staff

Son los que contribuyen indirectamente al logro de los objetivos de la entidad (Álvarez H. 1987), mientras que los departamentos en línea contribuyen directamente al logro de los objetivos organizacionales. Las unidades o departamentos de asesoría o staff tienen una autoridad indirecta.

5.16 Organigrama

El organigrama es la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. Define la composición y las relaciones de la estructura organizativa. Es una representación simplificada de la realidad referente a las áreas de actividad y los niveles jerárquicos. Es uno de los elementos constitutivos del manual de organización.

5.16.1 La finalidad del organigrama

- a) Proveer un cuadro global de la organización.
- b) Informar a los miembros de la organización acerca de su posición y su relación con el resto de la organización.
- c) Detectar fallas de:
 - Control Interno
 - Departamentalización
 - Superposición de funciones
 - Autoridad mal definida
 - Alcance de control

5.16.2 Ventajas del organigrama

En la administración es necesario el uso de diagramas como medios de comunicación. Es útil para representar estructuras, procesos y recorridos. La utilidad se manifiesta en una descripción más clara y simple que si los hechos fueran expresados en palabras o en números.

Se pueden enunciar las siguientes ventajas:

- a) Reducen el espacio de representación mediante la utilización de símbolos.
- b) Es un medio eficaz de comunicación y análisis.
- c) Permite localizar con rapidez, incoherencias y errores en los hechos que se representan.
- d) Es adecuado para la representación de relaciones complejas.

- e) Permite una comparación fácil entre dos o más modelos propuestos.
- f) Es más fácil de actualizar.
- g) Suele estar menos expuesto a interpretaciones erróneas.

5.16.3 Técnicas para la diagramación

5.16.3.1 Elementos básicos de simbología

- ♦ **Los rectángulos,** se utilizan para representar cargos, funciones y personas, se dibuja en posición horizontal, el tamaño será en función directa con la importancia relativa del cargo.
- ♦ **Las líneas,** indican las relaciones de autoridad existente, se dibujan en sentido vertical y horizontal. La unión con un rectángulo y otras líneas forman un ángulo de 90 grados.
- ♦ **Distribución de los rectángulos,** es especial y representa las relaciones de autoridad existentes, ya que verticalmente indican distintos niveles de jerarquía y horizontalmente igualdad de jerarquías en la estructura.
- ♦ **Contenido de los rectángulos,** el nombre o función de las personas además se puede incluir el código, número de la cuenta presupuestaria, el centro de costo y número de personas a cargo.
- ♦ **Tamaño de los rectángulos,** en los diagramas los rectángulos indican el nombre de la función y/o persona, el tamaño inferior será de 2 cm., de ancho por 1 cm. de alto, aumentando la jerarquía o necesidad alternativamente de 1 cm. de ancho y 0.5 cm. De alto. En los diagramas en cuyos rectángulos figuran el nombre de la función,

código, número de la cuenta presupuestaria y número de personas a cargo, se diferencian del anterior por que en la base del rectángulo se forma otro de 0.5 cm. De alto por el mismo ancho dividido en tres, donde se colocarán los números correspondientes, variando el tamaño igual que en el caso anterior.

- ♦ **Distancia de los rectángulos**, verticalmente está dado por el alto de rectángulo superior, horizontalmente está en función de la cantidad de rectángulos correspondientes a ese nivel.
- ♦ **Representaciones gráficas equivalentes**, la elección de la forma de graficar depende del espacio disponible y la preferencia personal..
- ♦ **Características de la hoja de los organigramas**

Tamaño de la hoja 420 x 297 mm

Recuadro respecto al borde de la hoja

- Marco superior 9 mm
- Marco derecho 10 mm
- Marco inferior 10 mm
- Marco izquierdo 30 mm

- ♦ **Recuadro de identificación**, el tamaño es de 10 x 3 cm. Según formato IRAM A3, el mismo va ubicado en el vértice superior izquierdo, el dibujo del diagrama se extiende hasta 0.5 cm. Antes del marco de la hoja, líneas guías. Las hojas preimpresas contienen 55 líneas horizontales de 0.5 cm. Cada una de otra, 37 líneas verticales a 1 cm. una de otra.

5.17 La conducta humana en la organización

La presencia del hombre en la organización hace que ésta vincule su naturaleza a la de él. El hombre siempre está presente en las organizaciones. La naturaleza de una organización dependerá de la naturaleza del hombre. De ahí que la conducta de ellas esté vinculada a la conducta del hombre.

La organización no es el organigrama de una empresa. Es el hombre la variable que le da vida, a través de su conducta al modelo de la organización, como un sistema socio técnico y a la estructura que surge del mismo.

La administración se sirve de los aportes de los psicólogos, de los psicosociólogos, de los sociólogos y de los antropólogos para explicar el funcionamiento de la organización.

Se trata de describir, entender, predecir y controlar la conducta humana en la organización.

Los aportes de las diferentes ciencias nos proporcionaran diversos puntos de vista que serán complementarios en la visión de las organizaciones.

5.18 La organización lineal

La organización lineal, también es denominada dimensión vertical, debe ser ordenada y orientada; es decir, debe dirigir y controlar las actividades para lograr los fines y objetivos propuestos. Esta vinculada a la cantidad de niveles de la organización, cuantos más existan, tantos más problemas de comunicación, coordinación y control habrá. Es la estructura jerárquica para dirigir las tareas de los miembros de la organización.

La cantidad de niveles estará en función de las diferentes variables establecidas, vinculadas a los principios de la organización formal. Además hay que tener en cuenta la cantidad de personal, actividad, ubicación geográfica de sus componentes, etc. Además del enlace técnico mencionado, hay “una relación de supra-ordenación y subordinación en un orden de la competencia de mando de autoridad formal”.

Dada la existencia de una autoridad y algunos que la obedecen, se genera la organización lineal o escalar. La estructura jerárquica de la autoridad es una de las condiciones fundamentales para el funcionamiento de una organización. Aparece un plan de organización como una jerarquía continua de abajo hacia arriba. Es el resultado de la aplicación del principio de la delegación de autoridad. Cada superior tiene un tipo de autoridad diferente. A mayor escala jerárquica hay mayor autoridad.

5.18.1 Metodología para la planificación y definición de estructuras de organización.

La palabra estructura ha adquirido, a través de su uso, diferentes significados. Nos hace pensar dicha palabra en algo que sirve para sostener otra cosa; es lo que permanece; tiene implícita la idea de modelo y aparece también como resultado de un sistema de relaciones.

Planear una organización se refiere al proceso de definir y agrupar las actividades de la organización de manera que se asigne en la forma más lógica y racional posible, y que se pueda llevar a la práctica de la manera más eficaz. Además, se refiere a establecer una adecuada relación entre las tareas y los

agrupamientos de ellas, para que contribuya a lograr los objetivos de la organización.

Se trata de un proceso que se verifica de manera permanente según como influyan tanto los factores externos como internos de la organización. Se trata de una concepción dinámica de la tarea de organizar, que atiende a variables tales como: los cambios en el clima organizacional o cambios en el medio.

El principio de la división social del trabajo como consecuencia de la especialización, es uno de los pivotes de las tareas de organizar. A través de ésta se determinan y se asignan las tareas y los deberes correspondientes a las mismas y se fijan las responsabilidades. En consecuencia, se trata también de fijar un plan para integrar o coordinar de la manera más eficaz, las actividades de cada parte de la organización, con el fin de establecer y mantener relaciones adecuadas entre las tareas y sus agrupamientos, de modo de “totalizar” el esfuerzo del personal para alcanzar los objetivos previstos.

El acto de organizar supone la existencia de un planteamiento, de modo tal que la organización es un medio para lograr unos fines y unos objetivos. Entonces sólo es un instrumento.

Las principales ventajas:

- a) Permite definir, discutir y evaluar los objetivos de la organización.
- b) Se fijan claramente las responsabilidades.
- c) Permite tener una visión totalizadora de la organización.
- d) Es un medio para capacitar al personal.
- e) Se pueden distribuir adecuadamente las tareas.
- f) Se puede aprovechar la capacidad del personal.
- g) Permite “presupuestar” la necesidad del personal en el tiempo.

- h) Ayuda a identificar al personal con la organización
- i) Elimina la duplicación de los esfuerzos.
- j) Acorta las líneas de comunicación.
- k) Evita errores.
- l) Elimina funciones innecesarias.
- m) Permite la adecuación de la organización al cambio.
- n) Se pueden tomar mejores decisiones.

5.19 Factores de la organización

5.19.1 Los factores internos

- a) El tamaño de la organización o el número de personas define el grado de formalidad. Está determinado por la cantidad de personal. Las organizaciones con mucho personal son más formalizadas y necesitan un modelo burocrático para su funcionamiento. Hay más personal especializado, predominan los procedimientos y hay procesos de delegación.
- b) Las características del personal, se refieren a la edad, a la educación y a la experiencia individual y social. De ahí que el personal puede ser más o menos participativo, tener mayor o menor apego a los reglamentos y por lo tanto la organización puede ser más o menos flexible.

Cada individuo aporta a la cultura de la organización lo que él trae de la cultura global y de la subcultura a la cual pertenece.

Si el personal en promedio es joven, la organización será menos formal. Si el nivel de educación es alto, el personal deseará mas participación en la toma de decisiones Las personas muy inteligentes rechazarán las normas burocráticas. El personal con experiencia no necesitará ayuda de los jefes y viceversa.

- c) La tecnología empleada en la organización. Es el caso típico de la tecnología de producción y de producto. La producción continua, la producción por órdenes de trabajo la producción para un terminal, la producción para el mercado, la producción permanente para stock y la producción de bienes de capital determinan estructuras de organización específicas. Las empresas de servicios y las empresas comerciales también requieren un modelo de organización determinado.
- d) La estrategia, antes se afirmó que la estructura de la organización es un instrumento para llevar a cabo la estrategia elegida. La administración sustenta el principio de que “la estructura va después de la estrategia”. Sin estrategia no es posible formular una estructura de organización. La estrategia es el modo en que se prevé el desarrollo de las actividades de una organización: cómo se comportará la organización con su medio, cómo prevé que éste actuará sobre ella y cómo movilizará sus recursos en los procesos de adaptación y cambio.

La estrategia empresarial es la configuración de los objetivos, propósitos o metas principales y las políticas y planes esenciales para alcanzar esas metas, enunciadas de manera que definan en qué

negocio está o habrá de estar en la compañía y la clase de empresa que es o habrá de ser.

5.19.2 Los factores externos

- a) El medio, la inestabilidad del medio se puede medir a través de la posibilidad de la organización para producir el cambio que se presenta según Hesketh, José. La naturaleza objetiva del medio es otro factor a tenerse en cuenta en el diseño de una organización. Las organizaciones son sistemas abiertos o semiabiertos.

El medio se expresa en términos de mayor o menor estabilidad y la estructura de la organización dependerá de él. Un medio estable y predecible tiende a una organización estructurada y formalizada en la que los clásicos principios de organización funcionan. Hay énfasis en las funciones y en los procesos.

- b) Las fuerzas que actúan en el medio, están vinculadas a las variables que actúan en el mismo. Hay unas más mediatas y otras más inmediatas y por lo tanto más controlables.

Entre las primeras, que no se pueden controlar fácilmente, se pueden citar: la naturaleza de la población, las condiciones climáticas, la naturaleza del sistema político-legal, la política económica y los factores socioculturales.

Las segundas son más cercanas y por lo tanto más controlables. Entre ellas se encuentran: la competencia, los proveedores, el mercado de mano de obra y los clientes.

- c) El cambio tecnológico, Edward Harvey llegó a la conclusión de que las industrias con altas tasas de innovación y cambio técnico se caracterizan por tener estructuras menos estables.

Se puede afirmar que el cambio tecnológico es un factor a considerar en el diseño de una organización, lo que implica que dicho diseño debe ser más o menos flexible de acuerdo con la tasa de innovación tecnológica de la actividad en consideración. En consecuencia, variará el grado de formalización requerida en el diseño.

5.20 La conducta individual en las organizaciones

En esta parte se examina el concepto de conducta, las sensaciones, la percepción, las actitudes, el aprendizaje, la personalidad, la motivación y todos aquellos factores que explican el proceso complejo de la conducta individual.

Las personas se expresan en una organización con sus habilidades personales, sus habilidades sociales y sus habilidades técnicas.

La conducta humana tiene una causa, ya que el medio y la herencia la afectan. Además, tiene una dirección, la gente quiere cosas y finalmente hay bajo la superficie de la conducta un impulso, un deseo, una necesidad o una tendencia: la motivación. Estos tres componentes aparecen dentro de un proceso, que va desde un estado de desequilibrio a un estado de equilibrio.

Las conductas son las acciones del hombre en relación con el medio, manifestándose como una búsqueda de equilibrio; por ellas se integran nuestras necesidades con las posibilidades que nos presenta el medio.

5.21 Cada persona estructura su personalidad a través de la conducta

La conducta puede estudiarse como una respuesta medible y observable de una persona. Puede ser también el resultado de características heredadas o como efecto del ambiente. Muchas conductas son el resultado de una elección consciente o es el producto de motivos desconocidos.¹²

5.22 Cultura organizacional

En un sistema de significado compartido, las organizaciones tienen culturas que gobiernan el comportamiento de sus miembros. Cada organización tiene sistemas o patrones de valores, símbolos, rituales, mitos, y prácticas que han evolucionado en el tiempo. Estos valores determinan en gran medida qué ven los empleados y cómo responden a su mundo.

5.23 Clima organizacional

Es el fenómeno resultante de la interacción de los diferentes aspectos de la cultura. Cada una de ellas como las normas, valores, tecnología y el carácter, puede destacarse frente a los otros y ejercer cierta influencia, de modo tal que definirá un clima específico en la organización.

Las diferentes combinaciones de los aspectos culturales generan diferentes climas organizacionales.

Existen cinco variables estructurales objetivas que pueden describir el clima organizacional: tamaño, estructura organizacional, complejidad de los sistemas, pautas de liderazgo y direcciones de las metas.

¹² Leavitt, Harold, Psicología Gerencial, p. 52

El clima organizacional resume las percepciones de los miembros de la organización a cerca de las mismas, los factores del clima organizacional predispone la formación de grupos. Influyen en ella la estructura de las organizaciones, el flujo de tareas y la disposición de los equipos.¹³

¹³ Robbins s. y De Cenzo D. 2000, Organización p. 245

MARCO PRACTICO

TERCERA PARTE
MARCO PRÁCTICO
CAPÍTULO 6

ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Tipo de estudio

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo mediante el cual se describirán los diferentes problemas que presenta la Institución de Formación Técnico Profesional Tecnológico Tarija.

6.2 Definición de variables

En la presente investigación se medirán las variables de forma independiente, sin que las mismas dependan y se relacionen con otras, por las características del tipo de estudio elegido.

6.2.1 Variables de manejo gerencial

6.2.1.1. Variable Independiente

- Diseño de un Modelo Administrativo Académico en la Carrera de Turismo y Hotelería en un Instituto.

6.2.1.2. Variable Dependiente

- Contribuirá a satisfacer la demanda en el sector del Servicio de Turismo y Hotelería de la Región.

6.3 Diseño de la investigación

El plan estratégico concebido para la obtención de la información es el diseño no experimental donde la investigación tomará como punto de observación las actividades cotidianas de la institución, las relaciones de la máxima autoridad con otras instituciones, sus colaboradores y plantel docente; con el fin de reflejar la forma de relacionarse con las instituciones, el personal docente y administrativo.

De la misma manera, se observará al encargado de almacenes para evidenciar la forma en que registra y controla las existencias.

Se realizará entrevistas a los docentes para conocer si se encuentran a gusto en sus funciones, si el salario que perciben está de acuerdo con el trabajo que desempeñan y como describen el clima organizacional.

Se aplicarán encuestas a setenta empresas relacionadas con el sector de servicios para determinar la demanda de profesionales en la Carrera de Turismo y Hotelería.

6.4 Unidad de análisis

La unidad de análisis en el presente trabajo será el área organizacional-administrativa la cual permitirá conocer la realidad por la que está atravesando la Institución de Formación Técnica Profesional Tecnológico Tarija para que pueda afirmarse en los referentes conceptuales y con una perspectiva de mejora y fortalecimiento en las áreas que presenten dificultades.

La investigación recogerá la información proporcionada por el personal docente y administrativo (15 trabajadores), el encargado de almacenes y el Rector de la institución.

6.5 Determinación del horizonte del tiempo

La presente investigación se llevó adelante desde enero de 2005 hasta noviembre de 2006.

6.6 Métodos de recolección de datos

- **Observación**, para identificar las distintas dificultades que presenta la Institución de Formación Técnica Profesional en sus actividades cotidianas.

- **Encuestas,** son instrumentos que nos mostrarán la demanda en el Sector Servicios relacionado con Turismo y Hotelería. Ver Anexo N° 1.
- **Entrevistas,** con el rector de la institución para conocer su percepción respecto al papel que desarrolla la institución. Con el personal docente sobre la percepción de manejo de la institución y la relación con la comunidad educativa. Con los estudiantes sobre cambios y mejora de infraestructura equipamiento observados en beneficio de la institución. Ver Anexo N° 2.
- **Observación Estructurada,** la realizaremos a la estructura organizativa de la institución, con el fin de evaluar los niveles de mando.

CAPÍTULO 7

AREA ESTRATÉGICA Y DE MERCADO

Sin la incorporación de nuevos paradigmas en el modelo didáctico y de gestión de los centros de formación técnica, sin la definición explícita de un nuevo compromiso con la realidad social y productiva en la que están insertos no se generará la expectativa de cambios que afecten a la calidad del servicio que recibe el ciudadano.

La gestión estratégica nos va a permitir llegar a la visión anhelada, ¿Donde estamos? ¿Donde queremos llegar? ¿Qué hacer para lograrlo? Gestionar cambios ¿Para que?

Para mejorar, fortalecer, para desarrollar; la finalidad; búsqueda de satisfacción del cliente: alumnos mercado laboral y productivo, sociedad.

El plan estratégico institucional no es únicamente un proceso fríamente técnico y probabilístico de prever el futuro, sino también un proceso humano de expectativas, fe y compromisos.

La imaginación es más importante que el conocimiento, ya que el conocimiento es limitado, mientras que la imaginación comprende todo el mundo y estimula el proceso de planificación.

Planificar desde el presente: cuando las instituciones se encuentran presionadas por factores externos y se han acostumbrado a planificar a muy

corto plazo, optan por planes operativos anuales sin tener clara una visión estratégica.

Planificar desde el futuro: consisten en accionar creativa y prospectivamente, en base a una imagen objetivo claramente establecida para el futuro y establecer los caminos adecuados para que conduzcan a ella.

Por lo que se deberá realizar un análisis del entorno, elaborar la visión, misión, valores y objetivos institucionales. Estableciendo una estrecha relación con lo que quiere el mercado y proporcionando la satisfacción a esas necesidades.

CAPÍTULO 8

AREA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA

En toda empresa e institución es importante considerar el área organizacional y administrativa para identificar los niveles de jerarquía organizacional, de responsabilidad y los tipos de información.

La institución de Formación Técnica Profesional Tecnológico Tarija cuenta con un organigrama vertical que no se adecua a la realidad actual

Por lo que, se debe reestructurar el ya existente para hacerlo más funcional horizontal en el que exprese las unidades organizacionales, niveles jerárquicos, relaciones de autoridad, organización. Se cuenta con una Misión y Visión institucional, que es la razón de existir de la institución y la Visión que es la imagen a futuro, la proyección de a donde le gustaría llegar. A pesar de haber socializado la misión y visión de la institución no existe la coordinación suficiente para que las mismas se cumplan.

CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO

9.1 Análisis de la situación actual de la empresa

Según las entrevistas y la encuesta realizada al personal docente y administrativo de la institución Tecnológico Tarija y de acuerdo a las variables formuladas para la investigación, se pudieron evidenciar lo siguiente:

Estructura organizativa

La actual estructura organizativa está descontextualizada porque no responde a las necesidades actuales por ser de tipo vertical.

Satisfacción laboral

Los ingresos que perciben los docentes provienen del Tesoro General de la Nación sin embargo la distribución de la carga horaria por las autoridades de la institución no refleja el total de las horas trabajadas ya que se trabajan horas ad-honoren.

Canales de comunicación

Este proceso unifica e integra las partes de una organización, así por ejemplo, el organigrama es un sistema de comunicación, mediante el cual se transmiten las órdenes e información para que se ejecuten un conjunto de tareas tanto sencillas como complejas por el conjunto de los componentes de la entidad.

Cuando no existe una comunicación fluida ocasiona ciertas dificultades como ser: falta de planificación en la comunicación, supuestos no explicitados, desconfianza, amenazas, temores, etc. Por lo que la comunicación se convierte en unidireccional.

Políticas de interrelacionamiento

Siendo las diversas combinaciones que tienden a establecer las relaciones entre los distintos organismos de la institución, la práctica de estas no es suficiente. Ya que no se han conseguido convenios significativos interinstitucionales y de cooperación por parte de las autoridades nacionales y especialmente departamentales.

Liderazgo gerencial

Para que haya un liderazgo gerencial se requiere de un espíritu emprendedor ya que estas características de líder contribuirían al crecimiento de la organización.

Según la entrevista realizada al rector de la institución, se pudo confirmar que él está convencido de que su gestión es óptima sin embargo, se observa que a 22 años de funcionamiento del Tecnológico Tarija y con una gestión de más de 15 años de la autoridad en ejercicio no se aprecia cambios trascendentales.

A pesar de ello, hay que reconocer el buen trabajo de gestión en diferentes áreas durante los primeros años en el que se organizó la institución y la forma como se lleva el manejo económico según informes de auditoría.

Motivación intrínseca

Si bien existe motivación como menciona la autoridad esta no es suficiente ya que se refiere a permisos otorgados al personal docente y administrativo en casos excepcionales.

No existe hasta la fecha un solo memorándum de felicitación por el desempeño al mejor trabajador, o por las iniciativas del mismo u otros incentivos que expresen una motivación para mejorar el clima organizacional.

Equipamiento y Tecnología

Si bien con el apoyo de JICA – JAPON se contó con 8 voluntarios desde 1993 hasta el 2004 y se consiguió una importante donación en el año 1997 entrega de equipos, instrumentos y herramientas por un valor de 100.000,00 Dólares americanos, gestionado por la dirección y el voluntario japonés Ing. Tomohide Mazuda a la fecha ya no se cuenta con voluntarios japoneses. Y debido al crecimiento de la población estudiantil el equipamiento de los talleres no es suficiente.

Desvinculación del trabajo académico

Siendo uno de los puestos clave en una institución de formación técnica profesional no se da la importancia requerida.

La falta de coordinación por parte de la dirección académica y la poca importancia que da a la participación de docentes directamente relacionados con diversas actividades desarrolladas en la institución.

No existe una comunicación fluida del trabajo que desarrolla la dirección académica.

Cuando la dirección académica participa de algún evento, curso u otra actividad se desconoce el contenido de los mismos porque no se informa.

Existe mucho celo en proporcionar información, esa actitud provoca malestar en las relaciones con el personal docente.

La dirección académica crea falsas expectativas sobre cursos de especialización sin llegar a concretarse, ocasionando malestar en el clima organizacional.

Mantenimiento de la infraestructura

La actual infraestructura ha sufrido un deterioro considerable por la falta de mantenimiento.

Insuficiente incentivo a la producción

El actual reglamento a la producción es poco atractivo por lo que no incentiva a la producción disminuyendo considerables ingresos en esta partida.

9.2 Conclusiones Generales

Concluido el trabajo de campo a través de diversos métodos de recolección de datos como la entrevista, la encuesta y la observación indicadas en los puntos anteriores se pudo evidenciar que:

- La estructura organizativa no es la adecuada, es de tipo vertical la misma que se caracteriza por ser rígida y autoritaria.
- Al no contar con una estructura organizativa lineal y staff en que los niveles de mando deben contar necesariamente con un consejo consultivo que tenga sus funciones bien definidas, ya que en una organización de las características que posee el Tecnológico Tarija con cinco carreras técnicas no puede haber una sola instancia de decisión.
- Se evidenció que la institución no ofrece incentivos al personal, conformándose con otorgarles permisos en casos extraordinarios. La autoridad se limita a ejercer el mando y a vigilar el cumplimiento de las mismas. Sin percatarse que la administración de personal requiere de motivación.

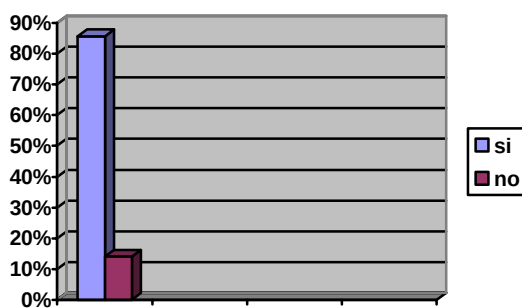
- La labor que desempeña la dirección académica no considera la participación de los docentes para un trabajo coordinado en beneficio de la institución, al contrario crea falsas expectativas sin llegar a concretarlas.
- La falta de equipamiento de talleres y laboratorios no coadyuvan al desarrollo de las competencias que deben ser logradas por los estudiantes.
- El registro y control de almacenes se los realiza manualmente lo que impide una información oportuna. Además de que el funcionario de almacenes debe trabajar en dos turnos distribuido por horas ya que no se contempla otro ítem para el turno de la tarde.
- La falta de incentivo que presenta el actual reglamento a la producción disminuye los ingresos en esta partida por no reconocer en la verdadera dimensión el trabajo docente.

CONSTATACIÓN

De acuerdo a la encuesta realizada se determinó lo siguiente:

Gráfico N° 1

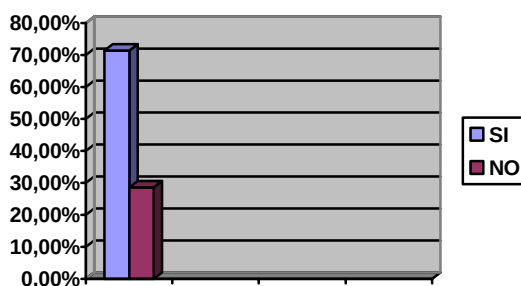
**La Explotación del Turismo en el departamento de Tarija
es una gran alternativa para mejorar la situación económica, social y
cultural de la población**



Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo al gráfico N° 1 de las 70 empresas encuestadas, el 86% considera que el turismo es una alternativa para mejora la situación económica, social y cultural de la población y el 14% no lo considera.

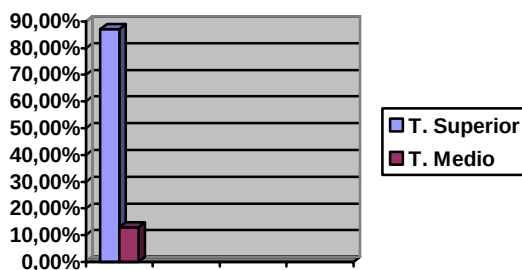
Gráfico N° 2
Considera usted que la región necesita profesionales formados en Turismo



Fuente: Elaboración Propia.

Como se muestra en el gráfico N° 2 el 71,47% considera que Tarija necesita profesionales formados en Turismo y el 28,57% no lo considera.

Gráfico N° 3
Niveles de formación profesional que requiere el departamento de Tarija en función al desempeño profesional en el área de Turismo

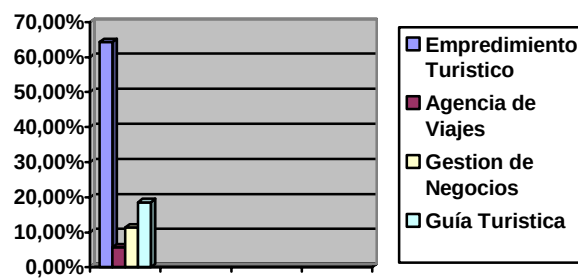


Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al gráfico N° 3 el 87.14% considera que requiere profesionales a nivel Técnico Superior en Turismo y el 12.86% opina que se necesita profesionales a nivel Técnico Medio.

Gráfico N° 4

Áreas o especialidades que se requieren cursos de actualización permanente para la carrera de Turismo



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al gráfico N° 4 el 64.26% considera que se requiere actualización permanentes en emprendimiento turístico, el 5.71% en Agencia de Viajes, el 11.43% en Gestión de Negocios y el 18.57% en Guía Turística.

PROPUESTA

CUARTA PARTE

PROPUESTA

CAPÍTULO 10

OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA PROPUESTA

10.1 Objetivo general

El objetivo principal es Diseñar un Modelo Administrativo Académico que oriente a la institución hacia un liderazgo de gestión gerencial con la finalidad ampliar la cobertura de la oferta formativa y de hacer realidad la misión y visión institucional.

10.2 Objetivos específicos

- Elaborar un organigrama acorde a las necesidades de la institución.
- Proponer un reestructuración al manual de funciones de la institución.
- Diseñar una estructura curricular para la carrera de Turismo y Hotelería de acuerdo a la demanda del mercado laboral.

10.3 Alcances de la propuesta

La presente propuesta pretende aportar insumos a la actual estructura organizacional que permita identificar la unidad de mando en lo que se refiere a autoridad y responsabilidad de cada cargo, participación, así mismo, se diseñará un modelo académico para la carrera de Turismo y Hotelería en la institución lo cual que proporcionará las estrategias de interrelacionamiento,

La socialización del Manual de funciones orientará a los trabajadores en las funciones que deben desempeñar, sus atribuciones y competencias.

El presente modelo administrativo académico permitirá al Tecnológico Tarija, ofrecer carreras técnicas en las áreas: Industrial, Comercial y de Servicios ubicado en el departamento de Tarija, Provincia Cercado, avenida Camargo.

CAPITULO 11

PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

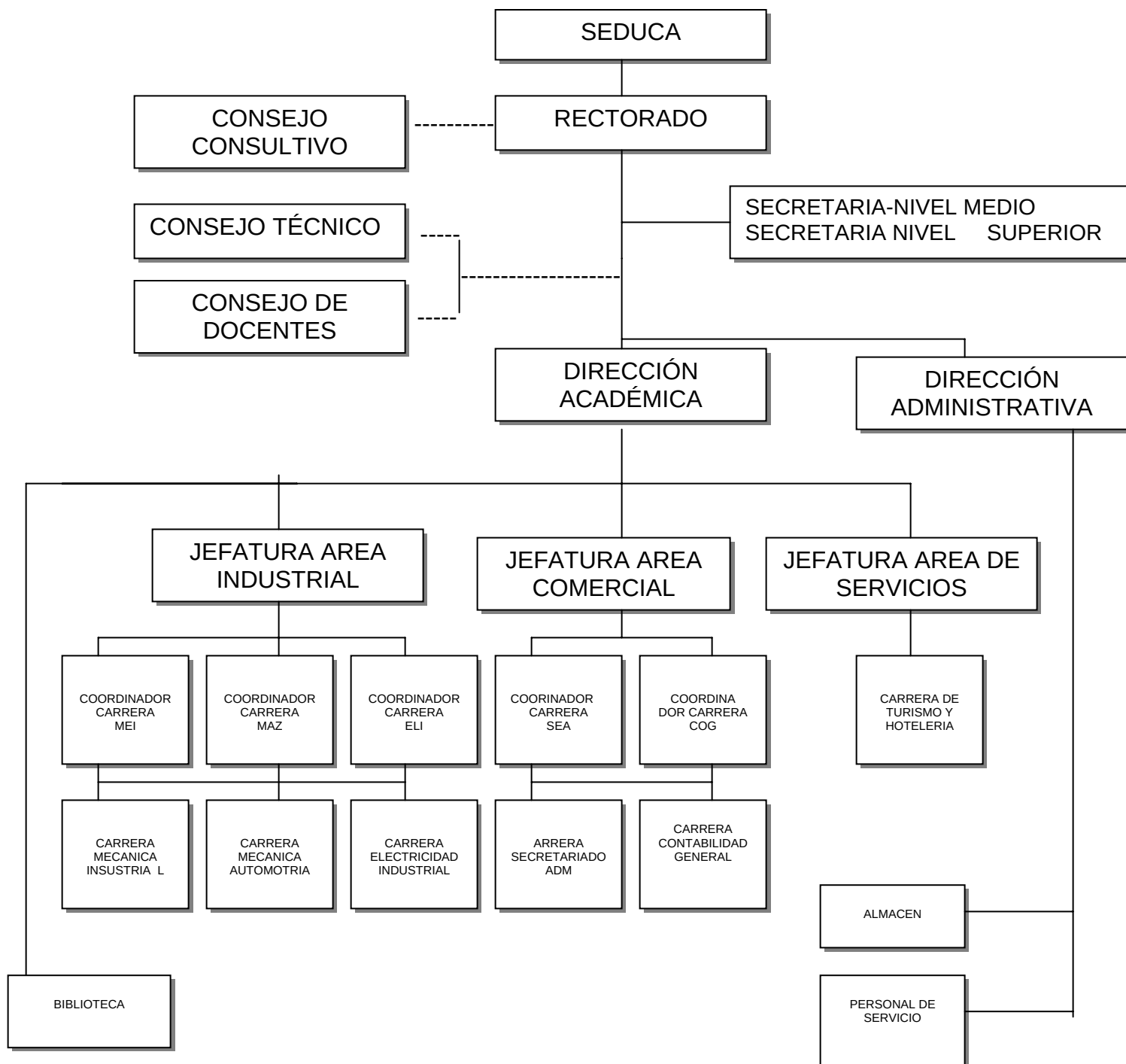
11.1 Organigrama

La estructura organizativa que se propone para la institución se hizo pensando en la mejor forma de coordinación entre direcciones, jefaturas de área, coordinadores de carrera, personal docente y de servicio.

11.1.1 Estructura Organizacional

La estructura Organizacional se muestra en el siguiente organigrama:

MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURAS
SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN TÉCNICA Y TECNOLOGÍA



REESTRUCTURACION DEL MANUAL DE FUNCIONES TECNOLOGICO TARIJA

INDICE

I. GENERALIDADES

- Caracterización
- Funciones
- Constitución, domicilio y duración
- Fines y objetivos

II. ESTRUCTURA ORGANICA Y ADMINISTRATIVA

III.FUNCIONES

IV. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

I. GENERALIDADES

Institución: Tecnológico Tarija
Área: Industrial, Comercial y de Servicios
Nivel Técnico Medio y Técnico Superior

- **Caracterización**

- a) La institución es el centro de formación de profesionales técnicos en los niveles, Técnico Medio y Técnico Superior de acuerdo a los requerimientos de los sectores socio económicos de la región y del país.
- b) Constituye la célula de innovaciones de la Educación Técnica y a través de ella se concretan los objetivos de la Formación Profesional Técnica.

- **Sus funciones**

- a) Descubrir, orientar y desarrollar las aptitudes e intereses de los estudiantes.
- b) Preparar al estudiante para su formación integral y la adquisición de conocimientos tecnológicos y científicos y profesionales.
- c) Formar profesionales técnicos para la región y el país, para su desempeño en los sectores agroindustrial, industrial, comercial y de servicios de acuerdo a la demanda del desarrollo económico y social.
- d) Aprovechar racionalmente los recursos naturales de la región, con una adecuada utilización en la formación técnica profesional.
- e) Facilitar la ubicación de los egresados en el campo laboral, a través de la relación permanente de la oferta y la demanda del sector productivo.

- **Constitución, Domicilio y duración**

El Tecnológico “Tarija” con RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 281/99 y R.A. 185/2004, es una institución pública bajo la tuición del Ministerio de Educación. Viceministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología, Sistema Nacional de Educación Técnica y Tecnológica y el Servicio Departamental de Educación, con patrimonio propio y domicilio en la Zona Lourdes, Av. Camargo, Telef. 6642619 de la ciudad de Tarija, que tendrá duración indefinida.

- **Fines y objetivos**

Fines

Son fines del Tecnológico Tarija:

- a) Contribuir al desarrollo económico y social de la región y del país, con la formación de capital humano.
- b) Generar una oferta alternativa de profesionalización para l@s jóvenes de la región y del país.
- c) Constituirse en un referente TECNOLÓGICO del país
- d) Contribuir al desarrollo integral de la población joven, para sentar las bases de una sociedad más justa, equitativa y comprometida.

Objetivos

Son objetivos del Tecnológico Tarija:

- a) Generar ofertas de formación profesional técnica de acuerdo a la demanda del mercado laboral y productivo, dirigida a la población joven, mujeres y hombres, en condiciones óptimas, de forma integral, con excelencia académica.

- b) Formar las generaciones futuras de profesionales que se constituirán en el soporte de los planes y proyectos de desarrollo regional y nacional.
- c) Contribuir en la investigación y desarrollo Tecnológico de la región y del país.

II. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y ADMINISTRATIVA

Estructura Orgánica

El Tecnológico Tarija tiene la siguiente estructura orgánica:

- a) Nivel decisional
 - Rectorado
- b) Nivel de Asesoramiento
 - Consejo Consultivo
 - Consejo Técnico
 - Consejo de Docentes
- c) Nivel operacional
 - Dirección Académica
- d) Nivel de Ejecución
 - Jefaturas de Área Industrial y Comercial
 - Coordinadores de carrera
 - Personal Docente
- e) Nivel Administrativo
 - Dirección Administrativa
 - Secretaría
 - Personal de servicio

Estructura Técnico – Administrativa

- La Estructura Técnico – Administrativa del Tecnológico Tarija de las Áreas Industrial y Comercial establece la constitución y organización de las diferentes unidades encargadas de la dirección, planificación, administración y ejecución

de las labores que conciernen y respondan al campo de acción señalados en el punto anterior.

- Cada una de las unidades tiene competencia dentro de un campo de acción definida, cuya delimitación y caracterización están determinadas a través de las funciones que están definidas en el presente Manual de Organización y Funciones.

III. FUNCIONES

RECTORADO DEL TECNOLÓGICO TARIJA

Título del cargo: Rector del Tecnológico Tarija

1. Objetivo

El Rectorado tiene por objeto planificar y ejecutar las acciones necesarias a fin de garantizar una eficiente gestión académica y administrativa del Tecnológico Tarija, incluida las actividades de planificar, organizar, administrar, supervisar y realizar el seguimiento y la evaluación de los recursos humanos, materiales y financieros asignados a la institución.

1. Relaciones de dependencia

El Rector del Tecnológico Tarija depende de:	• Directamente (autoridad lineal) del Director del Servicio Departamental de Educación. • Funcionalmente depende del Director General de Educación Nacional, Viceministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología.
	Directamente: • Secretaría del Rectoral Nivel Medio y Superior

Del Rector del Tecnológico Tarija dependen:	• Dirección Académica • Dirección Administrativa • Jefe de Área Industrial • Jefe de Área Comercial Indirectamente: • Coordinadores de Carrera • Todo el personal docente, administrativo y de apoyo.
---	---

2. Descripción de funciones

El Rector se constituye la máxima instancia del sistema, cumple funciones de carácter técnico y administrativo, y tiene bajo su responsabilidad, la planificación, organización, orientación, administración y evaluación de todas las actividades del proceso educativo.

El Rector es la Máxima Autoridad del Tecnológico Tarija, son de su atribución la toma de decisiones y la ejecución de acciones en las áreas técnica y administrativa de la institución. Las acciones procesadas por intermedio del Rector están basadas en la asignación de las funciones siguientes:

En lo Técnico

- a) Elaborar el Plan Operativo Anual (POA) con la participación de las áreas funcionales y presentarlo a consideración de la autoridad inmediata superior para fines consiguientes.

- b) Planificar, organizar, coordinar y supervisar la definición de las acciones de trabajo académico.
- c) Establecer medidas relativas a las labores académicas con el objeto de garantizar su funcionamiento y operación.
- d) Organizar el Consejo Consultivo, convocar y presidir sus sesiones en calidad de Secretario Permanente, de acuerdo al Estatuto Orgánico.
- e) Convocar y dirigir las reuniones del Consejo Técnico destinadas a lograr la coordinación de las labores asignadas a las Direcciones y Jefes de Áreas y la disposición de medidas que viabilicen el funcionamiento del TECNOLÓGICO.
- f) Convocar y presidir las reuniones del Consejo de Docentes, con fines de Técnico- Pedagógicos e institucionales.
- g) Planificar y organizar cursos de actualización docente y promover reuniones pedagógicas relativas al proceso de aprendizaje, evaluación u otros componentes de la currícula.
- h) Orientar a los docentes acerca de la forma de llevar de manera adecuada la documentación, programas, registros preparaciones, estadísticas, horarios y otros.
- i) Controlar, supervisar y evaluar las actividades referidas a la gestión académica y las jefaturas de áreas.
- j) Interrelacionarse con otras instituciones formadoras de capital humano, con instancias representativas de los sectores empresariales y con instancias responsables de la planificación y el desarrollo regional.
- k) Establecer medios o incentivos para evitar la marginalidad, la deserción y la repitencia entre los estudiantes.

- l) Informar ante las Autoridades superiores las actividades desarrolladas en la gestión, conteniendo aspectos académico, administrativos técnicos.

En lo Administrativo

- a) Representar al Tecnológico, en el ámbito legal y en actos oficiales ante instituciones, organizaciones, empresas y otros órganos representativos.
- b) Elaborar el Plan Operativo Anual (POA), incluyendo el presupuesto anual de la Institución, con la participación de las áreas funcionales y presentarlo a consideración de la autoridad inmediata superior para fines consiguientes.
- c) Coordinar con las Direcciones y Jefaturas el análisis y la definición de los requerimientos de personal, materiales e insumos para la Institución.
- d) Gestionar ante las autoridades superiores la designación de personal docente y administrativo.
- e) Asignar responsabilidades sobre los bienes muebles e inmuebles al personal del Tecnológico, mediante las jefaturas sobre la base de un inventario valorado, para el control y conservación de los bienes.
- f) Planificar y organizar actividades de producción tendientes a lograr un nivel de auto sostenimiento y cubrir parte de las necesidades del Tecnológico y orientar la formación de los estudiantes el trabajo productivo y socialmente útil.
- g) Elevar partes mensuales, informes de trabajo, solicitudes y otros requerimientos a las autoridades superiores.
- h) Suspender de inmediato a los funcionarios dependientes de la Institución, por faltas disciplinarias o actos inmorales cometidos en el

ejercicio de sus funciones, disponiendo la organización de sumario informativo o proceso administrativo dentro el espíritu de los reglamentos.

- i) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas de las autoridades superiores.
- j) Elaborar, comunicar y difundir el calendario Académico y de actividades del Tecnológico a todo el personal docente, administrativo, de servicio y a los estudiantes, hasta el 31 de enero de cada año.

En la Interacción Social

- a) Promover el desarrollo y mantenimiento de una ambiente de relaciones humanas cordiales y respetuosas, identificado con la misión formadora del Tecnológico y el fortalecimiento profesional del personal.
- b) Motivar, estimular y justificar la formación ideológica de los docentes con plena identificación de los problemas, necesidades, valores y aspiraciones nacionales.
- c) Fomentar e impulsar la participación del personal docente, administrativo, de servicio. Alumnos y padres de familia, en la realización de trabajos de edificación y conservación de la infraestructura del Tecnológico.
- d) Promover la interrelación institucional con empresas, organizaciones o asociaciones empresariales, organizaciones sociales y sociedad civil en su conjunto, que coadyuven al desarrollo de las acciones conducentes a la formación profesional técnico.
- e) Promover campañas de mejoramiento del entorno institucional, seguridad ciudadana, mejoramiento de calles adyacentes, alcantarillado, urbanización, forestación y otros.

3. Requisitos para el cargo

- a) Ser boliviano de nacimiento
- b) Poseer Título en Provisión Nacional de Técnico Superior o de Licenciatura en el área de formación de recursos humanos, acorde con la categoría y especialidades que oferta el Tecnológico.
- c) Contar con estudios de especialización acreditados en administración de instituciones educativas técnicas y/o superiores.
- d) Haber ejercido la docencia por cinco años como mínimo en áreas técnicas.
- e) Buenas condiciones de liderazgo y alta capacidad de relacionamiento personal e interinstitucional.
- f) Conocimiento de la gestión pública y los sistemas de administración y control.
- g) Conocimiento del marco y problemática de la educación y formación técnica.
- h) Manejo de paquetes computarizados bajo ambiente Windows.

CONSEJO TÉCNICO

1. Objetivo del Consejo Técnico

Coadyuvar en la planificación, organización, coordinación y operación de las actividades académicas y administrativas del Tecnológico.

2. Descripción de funciones

El consejo Técnico es de órgano de apoyo, asesoramiento y consulta, que coadyuva con el Rectorado par el funcionamiento del Tecnológico, mediante acciones de coordinación, planeamiento y desarrollo de actividades de las Direcciones y Jefaturas.

El consejo Técnico está presidido por el Rector, y está compuesto por: El Director Académico, el Director Administrativo, los Jefes de Áreas, un representante de los padres de familia y el representante de la célula sindical. Sus principales funciones son:

- a) Informarse, conocer y coordinar el desarrollo del plan anual de actividades académicas y administrativas del Tecnológico.
- b) Informarse, conocer y coordinar los requerimientos de materiales e insumos destinados a la formación de los profesionales técnicos.
- c) Coordinar el desarrollo académico, administrativo y el cumplimiento de disposiciones emanadas de organismos superiores para su aplicación.

- d) Informarse y conocer la evaluación periódica del desarrollo y ejecución de las acciones asignadas a las Jefaturas relacionadas con el funcionamiento del Tecnológico, así como los resultados logrados.
- e) Conocer y coordinar el desarrollo de los programas eventuales de producción paralela a la enseñanza, destinados a generar ingresos propios.
- f) Coordinar los planteamientos y sugerencias de carácter académico y administrativo.

CONSEJO DE DOCENTE

1. Objetivo del Consejo de Docentes

Coadyuvar en la planificación, organización y ejecución de las actividades pedagógicas y las actividades de carácter sociocultural que desarrolla el Tecnológico.

2. Descripción de funciones

El Consejo de Docentes es un cuerpo colegiado constituido por el Rector, Director Académico, Jefaturas de Área y Docentes, que se reúnen periódicamente en reuniones que por su naturaleza de Convocatoria pueden ser Reuniones Ordinarias, Extraordinarias y de Emergencia. El Consejo de Docentes es un órgano deliberativo, presidido por el Rector, sus resoluciones deben ser registradas en el libro de actas de la Institución, y tiene asignadas las siguientes funciones:

- a) Coordinar los aspectos relativos a los planes, programas y/o proyectos de trabajo para la gestión académica.
- b) Hacer evaluaciones periódicas del proceso de aprendizaje, con objeto de elevar el rendimiento de los estudiantes.
- c) Analizar casos particulares de problemas de comportamiento de los estudiantes para buscar apoyo asistencia social o psicológica, según corresponda.

- d) Las resoluciones que adopte el consejo de docentes deben ser cumplidas de manera obligatoria.
- e) Una resolución del Consejo debe ser aprobada por consenso. En caso de no llegarse al consenso, la situación o tema en tratamiento será decidido por dos tercios de votos de los miembros asistentes a la sesión.
- f) Las reuniones ordinarias están a calendario regular, pudiendo ser: quincenal, mensual o bimestral.
- g) Las reuniones extraordinarias, se efectuarán a citación del Rector y a solicitud escrita del los Docentes.
- h) Las reuniones de Emergencia, se convocarán cuando se presenten asuntos o temas de atención inmediata y de urgencia.
- i) El quórum reglamentario para las sesiones del Consejo de Docentes es de dos tercios de los miembros del mismo.

SECRETARIA NIVEL MEDIO – SUPERIOR

Título del cargo: Secretario del Nivel Medio – Superior

Objetivos

Nivel de dependencia

Depende Directamente del Rector

Descripción de Funciones

- Recibir, registrar, clasificar, sistematizar y tramitar la documentación y correspondencia interna y externa de la institución.
- Preparar y ordenar la documentación para las reuniones del rectorado y consejos.
- Coordinar los aspectos de organización y programación de actividades que el Rector le encomiende.
- Redactar documentos variados de acuerdo a instrucciones impartidas.
- Organizar, controlar y mantener actualizado el archivo de documentación del Rector, clasificándolos por asuntos y dependencias.
- Atender llamadas telefónicas, concertar citas, recibir y enviar documentos vía internet, fax o mensajería, atender a las visitas, recibir solicitudes de audiencia y preparar la agenda respectiva.
- Cumplir las demás funciones que le asigne el Rector.
- Llevar el control, registrar y distribuir los documentos y correspondencia que llegan del exterior a la Institución.

- Cumplir las demás funciones que le asigne el Rector.

Requisitos para el cargo

Tener Título en de Secretaria Ejecutiva.

DIRECCIÓN ACADÉMICA

Nivel operacional

Título del cargo: Director Académico

1. Objetivo de la Dirección Académica

Realizar la planificación, organización, coordinación y evaluación de las actividades académicas; además de analizar, coordinar y ejecutar las acciones disciplinarias dirigidas a los estudiantes.

2. Relaciones de dependencia

El director académico depende de:	Directamente del Rector del Tecnológico Tarija.
Del Director Académico dependen:	Dependen del Titular del cargo los ocupantes de los siguientes cargos: • Bibliotecario • Jefe del Área Industrial • Jefe del Área Comercial • Jefe del Área de Servicios

3. Descripción de funciones

La Dirección Académica asume la jerarquía de segunda Autoridad del Tecnológico. Cuenta con personal técnico y los Docentes de asignaturas técnicas, científicas y sociales están bajo la tuición directa de la Dirección Académica. Sus funciones son:

- a) Planificar, elaborar, ejecutar y evaluar el Plan Académico, con el conocimiento previo, la coordinación y aprobación del Rectorado
- b) Elaborar el Plan Académico de Tecnológico, incluyendo los horarios, cronogramas de desarrollo de contenidos horarios rol de exámenes y evaluaciones.
- c) Coordinar el desarrollo de actividades Técnico – Pedagógicas de las Jefaturas de Área, y personal Docente.
- d) Coordinar el análisis y la definición de los requerimientos de materiales e insumos destinados al desarrollo del proceso de aprendizaje.
- e) Supervisar las labores de los Jefes de Área Industrial y Comercial y del personal docente de materias técnicas, científicas y sociales.
- f) Proporcionar sugerencias a los docentes para la orientación didáctica en la aflicción de módulos y programas de estudio de la formación técnico profesional.
- g) Evaluar el rendimiento técnico de los docentes.
- h) Centralizar mediante cuadros de datos y gráficas el rendimiento académico en forma comparativa, utilizando ponderaciones y graficaciones cualitativas y cuantitativas de los resultados.

- i) Supervisar la aplicación del reglamento de evaluación del proceso del aprendizaje realizar los registros y extensión de documentos.
- j) Diseñar, coordinar y supervisar las acciones de colocación y seguimiento a los estudiantes del último curso.
- k) Coordinar y supervisar, con los jefes de área y los docentes, las pasantías que realizan los estudiantes en la empresa
- l) Organizar y dirigir las acciones de selección de postulantes.
- m) Coordinar la matriculación de alumnos, es concordancia con las disposiciones vigentes.
- n) Promover y dirigir programas destinados a la asistencia y bienestar estudiantil y la atención de problemas de conducta y de rendimiento.
- o) Organizar y elaborar estadísticas de estudiantes en curso, egresados y promociones; así como del personal docente.
- p) Promover programas de actualización Técnico – Pedagógico para el personal docente.
- q) Promover las iniciativas dirigidas al diseño, construcción y empleo de medios didácticos apropiados y desarrollados en el mismo tecnológico.
- r) Promover la investigación y el desarrollo tecnológico en los docentes y estudiantes.
- s) Otras que defina su inmediato superior, dentro del marco y accionar institucional y que respondan a los requerimientos y necesidades del Tecnológico.

4. Requisitos para el cargo

- a) Poseer Título en Provisión Nacional de Técnico Superior o de Licenciatura en el área de formación de recursos humanos, acorde con la categoría y especialidades que oferta el Tecnológico.
- b) Contar con estudios de especialización acreditados en administración de instituciones educativas y/o técnicas.
- c) Conocimiento del sistema de educación técnica y sus normas
- d) Buena capacidad de liderazgo de grupos y capacidad para relacionarse con personas e instituciones.
- e) Proactivo y propositivo
- f) Manejo de paquetes computarizados bajo ambiente Windwons

DIRECCION ADMINISTRATIVA

Título del cargo: Director Administrativo

Objetivos: Organizar, dirigir al tecnológico en todo aspecto administrativo.

Nivel de dependencia

El Director Administrativo depende de:	Directamente del Rector del Tecnológico Tarija.
Del Director Administrativo dependen:	Dependen del Titular del cargo los ocupantes de los siguientes cargos: • Encargado de Almacén • Personal de Servicio

Descripción de Funciones

Sus funciones:

- Proponer al Rector la política y las normas de carácter administrativo.
- Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar en lo pertinente, el potencial humano, los recursos materiales, financieros y de información, así como los servicios auxiliares de la Institución.
- Proporcionar a los diversos órganos de la Institución, de acuerdo a la disponibilidad programada, los recursos y servicios que se requiera.

- d) Participar en la formulación del presupuesto anual y controlar la ejecución presupuestal.
- e) Actualizar y mantener los sistemas de cómputo, bases de datos, sistemas de información y aplicaciones orientadas a cubrir las necesidades de la institución.
- f) Programar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades referentes al potencial humano, recursos económicos y financieros y los recursos materiales, de conformidad con los dispositivos legales vigentes.
- g) Cumplir las demás funciones que le asigne el Rector.

Requisitos para el cargo

Tener Título en Administración de Empresas o ramas afines.

Tener experiencia de 3 años en cargos similares.

ENCARGADO DE ALMACENES

Título del cargo Encargado de almacenes

Nivel de dependencia

Depende directamente del Director Administrativo.

Descripción de Funciones

- a) Cumplir con las normas y procedimientos de los procesos técnicos del sistema de abastecimiento: Almacenamiento y Distribución.
- b) Efectuar la recepción e ingreso de los bienes y servicio adquiridos, verificando los requisitos de cantidad, calidad, plazo y condiciones de entrega, especificados en las ordenes de compra y de servicios, respectivos.
- c) Realizar la distribución y entrega oportuna de los bienes a los usuarios y dependencias de la Institución.
- d) Llevar el control del movimiento físico de los bienes del Almacén, manteniendo actualizadas las tarjetas control visible de almacén y control valorado de existencias.
- e) Mantener un stock básico de las existencias de mayor movimiento, solicitando su oportuna reposición.
- f) Elaborar la información permanente sobre el ingreso y salida de bienes del Almacén.
- g) Cumplir las demás funciones que le asigne el Director Administrativo.

Requisitos para el cargo

Tener título en técnico superior en Administración o ramas afines.

Experiencia de un año en cargos similares.

PERSONAL DE SERVICIOS

Título del cargo Personal de servicios

Nivel de dependencia

Depende directamente del Director Administrativo.

Descripción de Funciones

- a) Programar, dirigir, coordinar y controlar la prestación de los servicios auxiliares que contrate la Institución, como: seguridad, vigilancia, limpieza, jardinería, transportes, lavandería, mantenimiento y conservación de las instalaciones.
- b) Dirigir y supervisar el mantenimiento, conservación y limpieza de las aulas, jardines y áreas libres de la Institución; es responsable del buen uso de los equipos, herramientas y materiales de limpieza y jardinería.
- c) Cumplir las demás funciones que le asigne el Director Administrativo.

Requisitos para el cargo

Tener Título de Bachiller en Humanidades

Libreta de Servicio Militar (solo varones).

JEFATURAS DE AREA COMERCIAL –INDUSTRIAL Y SERVICIOS

Título de Cargo Jefe de Área Comercial

Jefe de Área Industrial

Jefe de Área de Servicios

Objetivos. Dirigir , organizar, coordinar y controlar las diferentes actividades del proceso enseñanza aprendizaje en las diferentes carreras del Tecnológico de Tarija.

Nivel de Dependencia

Los Jefes de Área depende de:	Directamente del Director Académico
De los Jefes de Área dependen:	Dependen del Titular del cargo los ocupantes de los siguientes cargos: • Coordinadores de Carreras • Personal de Docentes

Descripción de Funciones

- Cumplir y hacer cumplir el Estatuto Orgánico del Tecnológico, reglamentos y resoluciones de la Facultad y de la Carrera.
- Sugerir modificaciones en los planes de estudio y métodos de enseñanza al Consejo Técnico y Consejo de Docentes.

- c) Presidir los tribunales de Exámenes de Grado en representación del Rector.
- d) Presentar informes al Rector al término de cada período académico.
- e) Coordinar las actividades académicas de la Carrera con los Coordinadores de carrera de las que recibe servicios y a las que presta servicios.

Requisitos.

- Título en provisión Nacional en Licenciatura en...
- Ser docente Titular.
- Tener más de cinco años de docencia titular.

MODELO ACADEMICO PARA LA CARRERA TÉCNICA EN TURISMO Y HOTELERIA

Perfil profesional Técnico en Turismo y Hotelería

Formar profesionales con competencias en la actividad turística y hotelera, su entorno laboral, tomando en cuenta las actuales demandas del mercado, ya sea en forma personal, micro emprendimientos o en relación de dependencia, habilitándoles para el trabajo individual o grupal, y para la conformación de equipos multidisciplinarios.

VISION

Ser la carrera técnica líder en la formación integral en el Área del Turismo y Hotelería de la región que responda al mundo laboral y productivo.

MISION

Consolidarse en la carrera de Turismo y Hotelería líder en la región con un modelo administrativo y académico capaz de responder a las exigencias del mercado laboral.

DESCRIPCIÓN

El Técnico superior en Turismo y Hotelería es un profesional que adquiere su formación con competencias tecnológicas y científicas basadas en:

- Eficiencia, eficacia y economicidad.
- Responsabilidad y cuidado del medio ambiente.
- Competencia y ética profesional.

DESEMPEÑO PROFESIONAL

1. Técnico Superior en Turismo y Hotelería en las empresas aéreas, agencias de viajes, hoteles y Organismos Gubernamentales.
2. Secretaría en Organismos oficiales de Turismo
3. Secretaría de Turismo Nacional, Municipales, Provinciales
4. Gestor y Organizador de Desarrollo Turístico, Eventos y Recreación
5. Diagramador y Coordinador de Circuitos Turísticos
6. Especialista en emprendimiento turístico
7. Gestión de Negocios
8. Guía Turístico
9. Organizador de eventos, seminarios y otros
10. Gestor de servicios hoteleros en general

FUNCIONES QUE CUMPLE

1. Lleva con propiedad los registros de pasajes, libros y medios auxiliares para reflejar el movimiento económico de la empresa.
2. Proporciona información oportuna sobre los circuitos turísticos existentes en cada región , servicios hoteleros en general.

3. Asesora en la elección de alternativas turísticas a nivel nacional e internacional.
4. Opera programas computacionales para ofrecer información sobre conexiones de vuelos e itinerarios.
5. Aplica las relaciones humanas y públicas en su actividad laboral y contexto.
6. Tiene conocimiento de la realidad: geográfica, histórica, socio-cultural, económica, regional, nacional e internacional.
7. Desarrolla competencias lingüísticas de: quechua, aymará y guaraní
8. Desarrolla cursos y seminarios de elaboración y comercialización de productos artesanales y eco-agro turístico.
9. Desarrolla cursos de emprendimientos turísticos sostenibles destinado a pequeños productores y emprendedores.
10. Domina el idioma inglés para un apropiado trato al turista.

PLAN DE ESTUDIOS

UNIDAD: TECNOLÓGICO TARIJA NIVEL: TECNICO MEDIO

AREA: DE SERVICIOS

CARRERA: TURISMO Y HOTELERÍA PLAN ANUALIZADO: 2007

AREA	Nº	ASIGNATURA	10	20	30	40	
TECNOLOGÍA DE GABINETE O LABORATORIO	1	GEOGRAFÍA TURISTICA UNIVERSAL	2	2	2	2	
	2	PATRIMONIO TURISTICO UNIVERSAL	2	2	2	2	
	3	TEORIA DEL TURISMO/ TRANSPORTES/CIENCIAS SOCIALES	2	2	2	2	
TECNOLOGIA FUNDAMENTAL	4	PROGRAMACIÓN DE CIRCUITOS (I II III IV)	2	2	2	2	
	5	HOTELERIA	4	4	4	4	
TECNOLOGÍA GENERAL	6	INGLES TECNICO (I II III IV)	4	4	4	4	
	7	GEOGRAFIA TURISTICA BOLIVIANA	2	2	2	2	
	8	SISTEMAS DE RESERVAS/AGENCIA DE VIAJES (I II III)	2	2	2	2	
	9	COMPUTACIÓN	2	2	4	4	
	10	RELACIONESHUMANAS/PUBLICAS/ ETICA/PROTOCOLO	2	2	2	2	
	11	PATRIMONIO TURISTICO NACIONAL	2	2	2	2	

PLAN DE ESTUDIOS

UNIDAD: TECNOLÓGICO TARIJA

NIVEL: TECNICO MEDIO

AREA: DE SERVICIOS

CARRERA: TURISMO Y HOTELERÍA PLAN ANUALIZADO: 2007

AREA	NÚM	ASIGNATURA	10	20	30	40
TECNOLOGÍA DE GABINETE O LABORATORIO	12	RECREACION	4	4		
TECNOLOGIA FUNDAMENTAL	13	PLANIFICACIÓN DEL TURISMO/GESTION DE NEGOCIOS			2	2
	14	MARKETING TURISTICO/ DESARROLLO DE EMPRENDIMIENTOS			2	2
		TOTAL:	30	30	30	30
		Pasantías en la Empresa				

CAPITULO 12

CONCLUSIONES FINALES

Con lo planteado anteriormente se solucionará en gran medida el problema que presenta la institución de formación técnica profesional Tecnológico Tarija. Impulsando mejores relaciones laborales, generando un armonioso clima organizacional donde todos se identifiquen con la misión y visión institucional.

El diseño de un plan estratégico dará lugar a que se de una mayor expansión en la oferta formativa (VER ANEXO 3).

La presente propuesta permitiría mejorar la eficiencia en las operaciones de tal forma que se delegue funciones para la obtención de mayores beneficios posibilitando la participación del personal docente y administrativo de la institución.

La adquisición de equipos, máquinas y herramientas son indispensables para el desarrollo de competencias en las diferentes especialidades.

La construcción colectiva del plan estratégico debe ser acompañada con un proceso de socialización de su contenido, de manera que la imagen de futuro y las acciones estratégicas definidas sean suficientemente conocidas, apropiadas y practicadas.

BIBLIOGRAFIA

Comisión Académica ULS	Taller Terminal Metodología de la Investigación 2004
Chiavenato Idalberto	Introducción a la Teoría General de la Administración McGraw – Hill 2004
Chiavenato Adalberto	Iniciación a la Organización y control McGraw – Hill 2004
Fuentes Jaimes Gabriel	Guía de Estudios N° 6 Gestión Gerencial
Microsoft Encarta Corporation.	Reservados todos los derechos. © 1993-2003
Módulo XI Comisión Episcopal de Educación	Planificación Educativa 1999
Módulo VI Fundación “AUTAPO”	Gestión del Cambio 2006
Montes Camacho Niver	Teoría y Práctica de los Sistemas de Contabilidad. 2005
Montes Camacho Niver	Metodología de la Investigación para Auditores
Palma Arturo	Administración de Empresas Principios de la Organización Continental S.A. 2000

Terry, George R.

Principios de la administración
Continental S.A.
2000

Universidad Nur

Plan estratégico

ANEXOS

“TECNOLÓGICO TARIJA”
TARIJA –BOLIVIA

ANEXO 1
ENCUESTA

CONSULTA A TRABAJADORES EN EMPRESAS/INSTITUCIONES

EMPRESA: _____ **Sección:** _____

El Tecnológico “Tarija” como institución gubernamental de Formación Técnica Profesional solicita información acerca de la necesidad de ofertar nuevas carreras.

Marcar las opciones indicadas, según los ítems que se indican a continuación:

1. La Explotación del Turismo en el departamento de Tarija es una gran alternativa para mejorar la situación económica, social y cultural de la población

Si

☐

No

☐

Porqué: _____

2. ¿Considera usted que la región necesita profesionales formados en Turismo?

Si

☐

No

☐

Porqué: _____

3. ¿Qué niveles de formación profesional requiere el departamento de Tarija en función al desempeño profesional en el área de Turismo?

Técnico Medio

☐

Técnico Superior

☐

Porqué: _____

4. Marcar ¿En qué áreas o especialidades se requieren cursos de actualización permanente para la carrera de Turismo?

☐

1. Emprendimiento Turístico

2. Agencia de Viajes

☐

3. Gestión de Negocios

☐

4. Guía Turístico

☐

Otros: _____

(Sello)

Firma

Tarija, _____ de _____ de 200__

MESA DE TRABAJO SECTOR TURISMO

RESPUESTA AL CUESTIONARIO

1. Considerando que Tarija está proyectada como futura ciudad turística ¿Qué ofrece su institución u organización a este sector?

R. Los diferentes sectores que asistieron al taller proponen:

- Relacionamiento con distintas organizaciones nacionales e internacionales, desarrollando, gestionando y apoyando en la capacitación de los diferentes servicios del sector, garantizando la seguridad de los turistas

2. Su institución u organización ¿Que espera del sector educativo en relación al turismo?

R. Esperan:

- Formación de recursos humanos que satisfagan las necesidades del sector, como ser: Asistencia técnica competitiva, especializada de manera integral en los diferentes niveles de educación.

3. ¿Que debería saber hacer bien el profesional que requiere su institución u organización para el sector turismo? Priorice tres ocupaciones

R. Debe tener capacidades en:

- Administrador turístico
- Guía turístico
- Idiomas
- Proyectos
- Emprendimientos
- Coordinador interinstitucional

4. ¿Qué especialidades de formación se debería implementar en los centros educativos?

R. Según las instituciones que tienen que ver con el turismo indican que se debe Implementar, las siguientes especialidades:

- Idiomas
- Manejo grupal
- Relaciones humanas y públicas
- Guía de turismo
- Policía turístico
- Promoción de circuitos turísticos
- Emprendimientos
- Profesional capacitado en hotelería en general

5. ¿Qué tiene proyectado su institución y organización a corto, mediano y largo plazo?

R: Proyectamos lo siguiente:

- Reestructuración de las Instituciones que tienen que ver con el sector turístico
- A partir de ello convertir las áreas rurales en destinos turísticos, gestionando financiamiento a través de proyectos turísticos, para mejorar la eficiencia en lo relacionado al servicio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo al estudio de mercado laboral del sector turismo y hotelería, a través de un cuestionario y la mesa de diálogo se pudo evidenciar que existe gran afluencia de turistas nacionales y extranjeros en nuestra ciudad, por lo que el requerimiento de hoteles es mayor y no se cuenta con la infraestructura hotelera necesaria

A través del estudio realizado a las Instituciones y empresas que tienen que ver con el turismo, se pudo evidenciar la urgente demanda de personal capacitado en distintas especialidades relacionado con el quehacer turístico.

Al satisfacer la demanda existente en el sector turismo y hotelería, se proporcionará empleo a muchas familias del departamento, asimismo se debe tomar en cuenta el efecto multiplicador que trae consigo la explotación del turismo

ANEXO N° 2
ENTREVISTA AL RECTOR DEL TECNOLÓGICO TARIJA

1. ¿Hace cuántos años está al frente del Tecnológico Tarija?

R. Hace dieciséis años

2. ¿El equipamiento de talleres y laboratorios es suficiente para el aprendizaje en la institución que dirige?

R....No, ya que se hicieron las gestiones pero no se consigue lo suficiente

3. ¿Porqué la infraestructura del Tecnológico está tan deteriorada?

R....Porque no existe el apoyo de las autoridades departamentales

4. ¿Cómo a sido su gestión a largo de estos años?

R. Se ha conseguido varios logros como la ayuda por parte de JICA JAPÓN y ahora se está trabajando con la Fundación AUTAPO para implementar nuevas carreras y equipar talleres y laboratorios.

5. ¿Existe participación del Docente y Administrativo para la toma de decisiones?

R. No pero eso ya se va a cambiar

ANEXO N° 3

Ministerio de Educación
Programa de Fortalecimiento de la Formación Técnica Tecnológica
Tecnológico Tarija

Plan Estratégico 2007 – 2009

1. Introducción

Una definición explica que la planificación estratégica es un proceso colectivo orientado a la construcción de una imagen de futuro que compromete a acción con el fin de proveerle de vialidad y, además, mantener un continuo proceso de aprendizaje¹. La característica fundamental del proceso de planificación estratégica es la construcción colectiva, pasando de la individualidad al ámbito colectivo.

La duración y vigencia del Plan Estratégico se establece en tres gestiones (2006 – 2008), considerando que constituye un instrumento evaluable y, en algún caso, ajustable en función a las condiciones que se presenten durante el tiempo de ejecución y vigencia. Las definiciones del Plan Estratégico constituyen la base para la formulación de los planes operativos anuales (POA) de la institución, en los cuales se consolidarán las acciones de carácter estratégico que se definen.

La construcción colectiva del Plan debe ser acompañada con un proceso de socialización de su contenido, de manera que la imagen de futuro y las acciones estratégicas definidas sean suficientemente conocidas, apropiadas y practicadas.

2. Metodología

En el proceso de construcción del Plan Estratégico del Tecnológico Tarija, se aplicó la siguiente metodología:

¹ Loera, Armando

La Planificación Estratégica en la Gerencia Social

Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, INDES – BID, 2001

- a) Acceso y recopilación de información relativa al Tecnológico Tarija (TT).
- b) Diseño y ejecución de un taller para la construcción participativa del Plan Estratégico.
- c) Sistematización de la información y del taller.
- d) Elaboración del documento de Plan Estratégico del Tecnológico Tarija.

El taller y los resultados del Diagnóstico Organizacional se constituyen en insumos para la elaboración del Plan Estratégico. Por esta razón, la necesidad de realizar los talleres de diagnóstico y plan estratégico de manera consecutiva, además de aprovechar el momento de disposición del personal en la realización de ambos ejercicios.

Con el objetivo de garantizar el éxito del taller se especificó el requerimiento de contar con la participación de personas que contribuirían de manera activa y efectiva en su realización. Mediante el Rector del Tecnológico Tarija se comunicó al personal de la institución la realización del evento y se cursaron invitaciones a participar, a personas clave identificadas, con un alto nivel de compromiso institucional y actitud de compromiso y contribución. En los dos días de realización, sábado 05 y lunes 07 de Noviembre, se contó con una participación promedio de veinticinco (25) personas.

En anexo se adjunta información del Taller de Plan Estratégico.

3. Imagen de futuro

La imagen de futuro se opera con la construcción de la visión y la misión institucionales, según un modelo global de construcción de planificación estratégica². Construidas la visión y misión, definiremos los valores institucionales del Tecnológico Tarija.

² Loera, Armando
Op. citada

❑ **Visión del Tecnológico Tarija**

Somos una institución comprometida con el desarrollo económico y social del país, que forma profesionales técnicos de manera integral y con excelencia académica

❑ **Misión del Tecnológico Tarija**

La institución incorpora un modelo de gestión participativo, cuenta con personal altamente calificado comprometido con la educación técnica, planes y programas innovadores, infraestructura y equipamiento adecuado, pertinentes al entorno socio laboral

❑ **Valores**

Los valores que incorpora el Tecnológico Tarija, en los distintos ámbitos, son:

- Compromiso, expresado en la dimensión de involucrarse para cumplir en forma adecuada nuestro trabajo.
- Honestidad, en la práctica y difusión de actitudes de honradez en el contexto laboral, social y personal.
- Lealtad, incentivar la fidelidad en el trato y en el desempeño profesional.
- Respeto, actitud mutua entre colegas, alumnos y la comunidad.
- Aptitud, en la dimensión de desarrollar habilidades y capacidades con eficacia y eficiencia.

- Calidad, que se manifiesta en la satisfacción de las necesidades y expectativas del entorno laboral y social.
- Solidaridad, la prédica y el práctica de apoyo a la causa de otros.
- Trabajo en equipo, cooperación para alcanzar metas comunes.

4. Análisis FODA a partir de la imagen de futuro

Construida la imagen de futuro, el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), considerando los ámbitos de las políticas educativas nacionales; el medio social, institucional, productivo y laboral; las actividades organizativas, administrativas y presupuestarias, y las actividades técnico pedagógico, se sistematiza de la siguiente manera:

a) Relaciones y actividades relacionadas con las políticas educativas nacionales.

Fortalezas	Oportunidades
▪ Relaciones con el Ministerio Educación ▪ Relaciones con FAUTAPO ▪ Relaciones con los Tecnológicos del Sistema	▪ Fortalecimiento Institucional ▪ Interacción institucional con otros Tecnológicos e industrias ▪ Unificación de programas ▪ Becas de FUFEDM
Debilidades	Amenazas
▪ Cambio de Ministro de Educación ▪ Cambio continuo de Director Nacional del SINETEC ▪ Designaciones de Autoridades sin conocimiento del sistema de Educación Técnica ▪ Falta de asignación de presupuesto para su funcionamiento	▪ Injerencia política en la designación de cargos ▪ Privatización de la educación técnica ▪ Municipalización de la Educación Técnica ▪ Paros, bloqueos y protestas sociales

b) Relaciones y actividades vinculadas con el medio social, institucional, productivo y laboral.

Fortalezas ▪ Recursos humanos formados con calidad de servicios ▪ Personal capacitado en las nuevas tecnologías de comunicación (TIC's) y medio ambiente	Oportunidades ▪ Crear nuevas carreras según la demanda laboral ▪ Mejor interacción con entidades publicas y privadas
▪ Falta de capacitación en las nuevas tecnologías de punta ▪ Falta de implementación de material bibliográfico ▪ Maquinarias y equipos deteriorados por los años de servicio ▪ Falta demostrar a cabalidad la capacidad institucional Debilidades	▪ Surgimiento de nuevas instituciones de educación técnica ▪ Intromisión política Amenazas

c) Relaciones y actividades organizativas, administrativas y presupuestarias.

Fortalezas ▪ Se cuenta con una estructura organizativa ▪ Tiene lineamientos definidos ▪ Se elabora el presupuesto anual en base al SPO	Oportunidades ▪ Mejorar la estructura organizativa ▪ Complementar y actualizar las herramientas administrativas ▪ Crear o generar nuevas fuentes de recursos
▪ Algunos niveles que presenta el Organigrama, no funcionan ▪ El conjunto de herramientas administrativas es incompleto ▪ Incumplimiento de las normas con que se cuenta, por omisión y por desconocimiento ▪ Ingresos insuficientes ▪ Falta difusión de la evaluación de la ejecución presupuestaria en forma periódica Debilidades	▪ Ausencia de predisposición a cambios, principalmente del nivel directivo ▪ Falta de difusión interna de las normas existentes ▪ No aprobación del ente tutor del sistema ▪ No lograr los objetivos institucionales Amenazas

d) Actividades técnico pedagógicas

Fortalezas ▪ Cuenta con infraestructura, equipamiento y servicios básicos ▪ Ampliación de infraestructura, equipamiento y mejora de los servicios básicos ▪ Explotación de las TIC's	Oportunidades ▪ Ingresar en el POA 2006 de la Prefectura ▪ Proyectos de FAUTAPO ▪ Presupuestos para ampliación, cierre perimetral, equipamiento, sanitarios y bibliotecas ▪ Desarrollo de nuevos proyectos con apoyo de FAUTAPO
Debilidades ▪ Instalación eléctrica inadecuada ▪ Falta de actualización Técnica y Tecnológica para docentes ▪ Inadecuadas vías de acceso ▪ Falta de seguridad ciudadana ▪ Infraestructura y equipamiento desactualizado	Amenazas ▪ Injerencia política ▪ Nivel salarial ▪ Paros sindicales ▪ Movilidad funcionaria ▪ Inexistencia de incentivos salariales, escalafón para docentes técnicos ▪ Injerencia sindical

5. Objetivos

5.1. Objetivo general

Generar una oferta de formación técnica coherente con las políticas y estrategias de desarrollo económico y social del país, adecuada a los requerimientos y demandas de los estudiantes, padres de familia, sectores productivos público y privado, y en condiciones óptimas que garanticen una formación de calidad.

5.2. Objetivos específicos

- Fortalecer el Tecnológico mediante la implementación de planes de dotación y mejoramiento de los equipos, herramientas, instrumentos, material didáctico y bibliográfico, para elevar la calidad de la formación.
- Diseñar e implementar la malla curricular de las carreras ofertadas de acuerdo al avance de la ciencia y tecnología, en base a competencias laborales, y en coherencia con las necesidades y la demanda del mercado laboral.
- Diseñar y ejecutar planes de capacitación, actualización y/o perfeccionamiento, dirigidos al personal docente, administrativo y de apoyo, a fin de mejorar sus capacidades e incrementar sus conocimientos.

- d) Construir y/o refaccionar las instalaciones del Tecnológico, para mejorar las condiciones de trabajo y ofrecer mayores condiciones de seguridad.
- e) Orientar la estructura institucional a un modelo más flexible que facilite espacios de participación y mejore el flujo de información y comunicación, dirigido a lograr un mayor involucramiento de todo el personal y respuesta positiva ante la delegación de responsabilidades.

6. Estrategias y prioridades

Para el logro de los objetivos general y específicos del Plan Estratégico, se definen las siguientes estrategias y prioridades:

- a) Dotación y/o mejoramiento de la infraestructura y equipamiento en las distintas áreas y carreras que ofrece el Tecnológico Tarija.
 - En el diagnóstico organizacional se identificó como una de las condiciones de viabilidad del Tecnológico, el fortalecimiento de su infraestructura. Para esto será necesaria la ejecución de un conjunto de acciones que comprenden los ámbitos administrativos, financieros y técnicos, orientados a la realización de la estrategia definida.
 - Supone también la construcción de una imagen institucional referente y una fuerte presencia y relacionamiento con otras entidades e instituciones del medio, regional y nacional, que reconozcan en el Tecnológico un interlocutor válido, creíble y potencial para recibir inversiones.
 - La dotación de infraestructura y equipamiento, demanda el compromiso de la institución para asumir los gastos de funcionamiento, como lo ha estado haciendo hasta ahora, pero ocurrirá necesariamente un incremento en los gastos de operación que deben ser cubiertos con ingresos por prestación de servicios, que en algún caso requerirán la ampliación de la oferta o la aplicación de modalidades creativas e innovadoras para generar recursos.
- b) Fortalecimiento de las capacidades del personal docente, administrativo y de apoyo.
 - Con la aplicación de planes estructurados de capacitación, perfeccionamiento y/o actualización, en temas técnicos y pedagógicos. La aplicación de estos planes exige algunas condiciones como: i) la

permanencia del personal en la institución; ii) la réplica de las acciones en las que se participe; iii) la producción de material bibliográfico y de investigación, por parte de los beneficiarios de las acciones de capacitación.

- Exige también un buen nivel de relacionamiento institucional que permita el acceso a oportunidades de capacitación, en el medio nacional o en el exterior, con empresas privadas, públicas u otras entidades de formación. Es necesario también sentar bases de relacionamiento con los organismos de cooperación internacional, multi y bilaterales.

c) Generación de un modelo organizacional flexible y adaptativo.

- Dentro de la estructura en la que está inserto el Tecnológico Tarija, como parte del sistema de educación técnica del Ministerio de Educación y Cultura, sin que el modelo signifique necesariamente reconstruir la jerarquía y los niveles, es viable la apertura de espacios a la participación e incentivar la generación de liderazgos que contribuyan en el logro de los objetivos institucionales.
- La estrategia requiere del compromiso del personal y de los involucrados, sobre todo en la respuesta oportuna y cierta en la delegación de responsabilidades y en el trabajo en equipo.
- Exige también un proceso de inducción y capacitación que garantice el logro de resultados de la aplicación de la estrategia.

d) Fortalecimiento del relacionamiento institucional del Tecnológico Tarija.

- La presencia institucional y los objetivos propuestos exigen un buen nivel de relacionamiento del Tecnológico Tarija con las entidades de su entorno próximo y mediato. La construcción de relaciones puede facilitar el acceso a oportunidades, recursos y medios para mejorar la oferta institucional y potenciar la institución.
- La participación en redes institucionales facilita el intercambio de conocimientos y experiencias y permite la socialización de procesos. El Tecnológico sentando presencia regional y nacional, contribuirá en la conformación de redes para fortalecer la formación técnica.

7. Etapas de ejecución

La implementación de las acciones estratégicas se define en las siguientes etapas:

- a) Etapa conceptual y de diseño
Los lineamientos generales de las acciones estratégicas se establecen en el Plan Estratégico. Un trabajo más en detalle iniciará la etapa de definición conceptual y de diseño, sobre la base del Plan Estratégico se definen recursos y medios necesarios para el logro de la estrategia.
- b) Etapa de preparación para la implementación
Se prevén los recursos y los medios necesarios y se procede a programar en detalle la implementación de la estrategia considerando las posibilidades institucionales y el alcance de los objetivos, el instrumento de programación es el Plan Operativo Anual (POA).
- c) Etapa de implementación
Con el compromiso de los recursos y medios, se realizan las actividades que hacen al logro de la estrategia. Estas actividades se definen en el Plan Operativo Anual (POA) de la institución y define los resultados a obtener que contribuyen al logro del resultado.
- d) Etapa de monitoreo y evaluación
El monitoreo es una actividad permanente que permite corregir desviaciones en la ejecución o en el diseño. El análisis permanente de información de logros se refleja en un sistema de monitoreo que contribuye en la toma de decisiones. La evaluación será un proceso sistemático dirigido a verificar los efectos que se vayan logrando con la estrategia.
- e) Etapa de evaluación de resultados
Se determinan momentos de evaluación (al inicio, a la mitad del plazo de ejecución y al final del plazo para la implementación de la estrategia), con el objeto de verificar los resultados logrados.

8. Procedimientos de monitoreo y evaluación

Para la realización del monitoreo y evaluación del Plan Estratégico y de las Estrategias definidas, se plantea el uso del Marco Lógico, como instrumento aplicable en los procesos de planificación, ejecución, control y evaluación. En las páginas siguientes se acompaña un marco lógico por cada estrategia definida

MARCO LÓGICO

ESTRATEGIA: DOTACIÓN Y/O MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO EN LAS DISTINTAS ÁREAS Y CARRERAS QUE OFRECE EL TECNOLÓGICO TARIJA

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores verificables objetivamente	Medios de verificación	Supuestos
FIN Contribuir en la formación de recursos humanos en respuesta a las necesidades de desarrollo social y económico	Número de alumnos egresados e de la formación técnica e incorporados al mundo laboral	- Reportes del sistema educativo - Reportes de inserción laboral	Políticas nacionales acordes con la formación técnica en sus perspectivas y expectativas
PROPOSITO Ofertar una formación profesional técnica de calidad, de acuerdo a estándares reconocidos y en coherencia con el medio	- Número de alumnos que demandan formación técnica. - Nivel de satisfacción de los alumnos	- Reportes de matrículas - Informes de evaluación de desempeño	La oferta de formación y la infraestructura y equipamiento son adecuados a las carreras ofertadas y a la expectativa de los jóvenes
COMPONENTES Tecnológico Tarija con infraestructura y equipamiento adecuado a sus tareas de formación de recursos humanos	- Superficie en m² construidos referida a talleres, aulas, laboratorios y otros. - Detalle de maquinaria y equipo instalado	- Informes de construcción - Libro de obras - Inventario de almacenes y talleres	Se cumplen los plazos de ejecución de obras y adquisición de equipamiento
ACTIVIDADES - Estudio de la proyección de las necesidades institucionales - Elaboración de diagnóstico de situación y estudio de mercado - Elaboración de documento de proyecto - Contactos con probables fuentes de financiamiento, regionales, nacionales e internacionales - Presentación del proyecto - Seguimiento al proyecto - Aprobación del proyecto - Implementación de las acciones del proyecto	Presupuesto asignado para la elaboración e implementación de la estrategia y el proyecto	- Reportes de ejecución presupuestaria - Informes de avance de proyecto	- La estrategia y el proyecto son sujetos de financiamiento - Los organismos financiadores, sean nacionales o extranjeros, encuentran atractivo el proyecto

MARCO LOGICO

ESTRATEGIA: FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL DOCENTE,
ADMINISTRATIVO Y DE APOYO

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores verificables objetivamente	Medios de verificación	Supuestos
FIN Contribuir en la formación de recursos humanos en respuesta a las necesidades de desarrollo social y económico	Número de alumnos egresados e de la formación técnica e incorporados al mundo laboral	- Reportes del sistema educativo - Reportes de inserción laboral	Políticas nacionales acordes con la formación técnica en sus perspectivas y expectativas
PROPOSITO Fortalecer las capacidades del personal docente, administrativo y de apoyo con el objeto de mejorar la oferta de formación técnica	- Niveles de aprendizaje y/o asimilación de experiencias por parte de los participantes - Competencias desarrolladas	- Reportes de ejecución - Informes de evaluación de aprendizaje y de reacción	La oferta de capacitación es adecuada y logra resultados positivos en los participantes
COMPONENTES Se ha capacitado al personal docente, administrativo y de apoyo del Tecnológico Tarija	- Número de acciones de capacitación en distintas áreas - Número de réplicas de las acciones realizadas	- Informes de ejecución - Convenios - Invitaciones a participar en cursos	Existe una oferta estructurada y adecuada a las necesidades del Tecnológico Tarija
ACTIVIDADES - Elaboración de un levantamiento de necesidades de capacitación - Elaboración de un plan de capacitación - Presentación del plan de capacitación - Búsqueda de mecanismos de financiamiento del plan - Implementación del plan - Acciones de sostenibilidad del plan	Presupuesto asignado para la elaboración e implementación del plan de capacitación del personal	- Reportes de ejecución presupuestaria - Informes de ejecución del plan de capacitación	- El plan es sujeto de financiamiento o se aplican mecanismos alternos de financiamiento - Los organismos financiadores, sean nacionales o extranjeros, están interesados en la ejecución del plan

MARCO LOGICO

ESTRATEGIA: GENERACIÓN DE UN MODELO ORGANIZACIONAL FLEXIBLE Y ADAPTATIVO

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores verificables objetivamente	Medios de verificación	Supuestos
FIN Contribuir en la formación de recursos humanos en respuesta a las necesidades de desarrollo social y económico	Nivel de ejecución de actividades y presupuesto consignados en el Plan Operativo Anual	- Reportes de ejecución de actividades - Reportes de ejecución presupuestaria	Políticas nacionales acordes con la formación técnica en sus perspectivas y expectativas
PROPOSITO Incorporar un modelo de gestión flexible y adaptativo, dentro de las posibilidades y márgenes de la estructura institucional	- Porcentaje de acciones delegadas o situaciones coordinadas, respecto al modelo vigente. - Niveles de satisfacción del personal respecto al modelo propuesto	- Reportes de ejecución de actividades - Informes de evaluación de aprendizaje y de reacción	La respuesta del personal es adecuada y responsable respecto al modelo y sus acciones
COMPONENTES Se han implementado acciones para ajustar el modelo de gestión institucional orientándolo a un modelo flexible y adaptativo	- Número de acciones de coordinación y delegación de responsabilidades - Número de reuniones de coordinación	- Informes de ejecución - Sistematización de reuniones y acciones realizadas	Hay predisposición para la implementación de cambios en la institución y se asumen las responsabilidades y delegaciones
ACTIVIDADES - Análisis del diagnóstico de situación - Elaboración de un plan de adecuación institucional - Implementación de acciones de capacitación para fortalecer la gestión - Implementación de espacios de discusión e intercambio - Asignación y delegación de responsabilidades - Monitoreo y evaluación	Presupuesto asignado para la elaboración e implementación del modelo de gestión flexible y adaptativo	- Reportes de ejecución presupuestaria - Informes de avance de implementación	La estructura de gestión dispuesta por el Ministerio de Educación permite la incorporación de ajustes en el modelo de gestión

MARCO LOGICO

ESTRATEGIA: FORTALECIMIENTO DEL RELACIONAMIENTO INSTITUCIONAL DEL TECNOLÓGICO TARIJA

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores verificables objetivamente	Medios de verificación	Supuestos
FIN Contribuir en la formación de recursos humanos en respuesta a las necesidades de desarrollo social y económico	Nivel de ejecución de actividades y presupuesto consignados en el Plan Operativo Anual	- Reportes de ejecución de actividades - Reportes de ejecución presupuestaria	Políticas nacionales acordes con la formación técnica en sus perspectivas y expectativas
PROPOSITO Fortalecer la imagen institucional con el objetivo de ganar espacios y oportunidades que se presenten y/o generar las oportunidades	- Número de convenios y/o acuerdos interinstitucionales - Número de acciones conjuntas	- Reportes de ejecución - Convenios, acuerdos o intenciones suscritas	Las instituciones, publicas, privadas, la cooperación, etc. Reconocen el trabajo del Tecnológico
COMPONENTES Se han implementado acciones conjuntas y el Tecnológico Tarija está en una posición de liderazgo institucional	- Número de acciones interinstitucionales conjuntas - Número de acciones de liderazgo por parte del Tecnológico Tarija - Número de reuniones de coordinación	- Informes de ejecución - Sistematización de reuniones y acciones realizadas	- Hay predisposición para el trabajo en red de organizaciones - El Tecnológico Tarija es un socio que genera interés y es un interlocutor válido
ACTIVIDADES - Análisis del relacionamiento institucional - Elaboración de un plan de relacionamiento institucional - Implementación de acciones dirigidas a fortalecer el relacionamiento institucional - Implementación de espacios de discusión e intercambio - Monitoreo y evaluación	Presupuesto asignado para la elaboración e implementación de acciones de relacionamiento interinstitucional	- Reportes de ejecución presupuestaria - Informes de avance de la implementación	- Hay una buena predisposición de las instituciones y una buena recepción al Tecnológico Tarija - El Tecnológico se ha posicionado como institución referente en la formación técnica