



## Proyecto de descolonización de la administración educativa por gestión educativa

Decolonization project of the educational administration for educational management

Marcelo Julio Arroyo Saavedra

Artículo recibido enero 2018 | Arbitrado entre feb-marzo 2018 | Publicado en abril 2018

### Resumen

El propósito de este artículo es dar a conocer la descolonización de la actual administración educativa, que no denota una Gestión Educativa. La metodología empleada para el desarrollo de este estudio estuvo enmarcada en la investigación socio crítica de tipo exploratorio-descriptivo. Los resultados arrojados en este estudio muestra que los procesos educativos en Bolivia están atravesando cambios; los más importantes desde su enfoque descolonizador que alienta la producción en forma comunitaria y promueve la constitución de comunidades de producción y transformación educativa, a través de la implementación del modelo educativo socio comunitario productivo. Se concluyó que la descolonización es una forma de recuperar la autoestima, rescatar nuestros valores culturales y tecnología acorde con la realidad.

**Palabras clave:** Proceso educativo; comunidades de producción; transformación educativa; descolonización de la administración educativa

### Abstract

The purpose of this article is to publicize the decolonization of the current educational administration, which does not denote an Educational Management. The methodology used for the development of this study was framed in the socio-critical research of exploratory-descriptive type. The results found in this study show that educational processes in Bolivia are undergoing changes; the most important from its decolonizing approach that encourages community production and promotes the constitution of educational production and transformation communities, through the implementation of the productive socio-community educational model. It was concluded that decolonization is a way of recovering self-esteem, rescuing our cultural values and technology according to our reality.

**Key words:** Educational process; production communities; educational transformation; decolonization of the educational administration

**Marcelo Julio Arroyo Saavedra**  
 marroyo@udabol.edu.bo  
 Universidad de Aquino, Bolivia

Magíster Vicerrector Académico  
 Regional La Paz y Oruro de la  
 Universidad de Aquino Bolivia.



Revista Enfoques

## INTRODUCCIÓN

Desde 2006, Bolivia busca una educación para sostener la vida y para mejorar la producción. Ha encarado el proceso de cambio social, que busca sobre todo construir un Estado social comunitario, mismo que parte de comprender la profundidad del cambio social, económico, político y cultural que tiene el país. Que parte de cuestionar los reales fines de la educación y, principalmente, sobre la responsabilidad de las personas para formar a las nuevas generaciones. (Plan plurinacional de educación Productiva comunitaria “Desde la vida para vivir bien” Marco referencial, 2011).

Es necesario comprender que la Ley de Educación No. 070, Avelino Siñani – Elizardo Pérez (2010) induce al diseño de nuevas propuestas y/o modelos de gestión educativa, ya que una de las premisas de la descolonización de la educación es el descentramiento de los modelos universales y hegemónicos de administración educativa que nos fueron impuestos y que paradójicamente estaba en función de un tiempo; tal es el caso de los directores de unidades educativas que están obligados a gerenciar un proceso educativo en el lapso de tres años, después de ganar un concurso de méritos que sigue siendo otra imposición fuera de contexto colonizador.

Por ende fue necesario reflexionar sobre este aspecto, ya que la implementación del modelo educativo socio comunitario productivo no requiere improvisaciones, sino concreciones con la realidad boliviana, a través de la construcción de la nueva escuela plurinacional y comunitaria. Una escuela que ponga al alcance de todos los habitantes del país, sin distinción de riqueza, raza o religión, apelando a los saberes, conocimientos, actitudes y valores necesarios para

consolidar una sociedad socio comunitaria productiva.

La educación constituye una política social de alto contenido sociocultural económico. Para dinamizar la visión de desarrollo del Plan Nacional de Desarrollo PND (elaborado por el actual gobierno), el propósito de esta política tiene que sostenerse en la generación de capacidades individuales, familiares y comunitarias para articular estructuralmente a la economía, cultura y política, generando condiciones para la gestión del nuevo patrón de desarrollo (Gajardo, 2012).

El PND propone, en el marco del paradigma del Vivir Bien, promover una vida social fraterna y solidaria que se manifiesta en formas de organización de las comunidades, cuyas expresiones rurales y urbanas son diversas y complementarias. Como colectivo social, que integra a familias e individuos, reproducen formas de vida social donde las personas mantienen relaciones sociales fraternas y solidarias protegidas por la comunidad.

Por eso el PND plantea una educación de calidad que priorice la igualdad de oportunidades mediante un Sistema educativo Plurinacional, a través de: Democratización del acceso y permanencia de la educación, con programas, acciones y tareas que faciliten la inserción de los sectores sociales desfavorecidos, y garantizando su movilidad a otras modalidades del sistema formativo; ampliación de la cobertura de las áreas rurales y periurbanas; dotación de recursos pedagógicos; desarrollo de competencias productivas; equipamiento; capacitación de recursos humanos; coordinación con otros sectores.

Desde el nuevo modelo educativo que se sigue en Bolivia, hacer investigación no

tendría sentido si el producto de la investigación, el conocimiento resultante, no trajese consigo una acción transformadora que modifique el problema y la realidad investigada. (Ministerio de Educación de Bolivia, 2014).

Con la aplicación del enfoque socio crítico, la acción transformadora se dio durante el curso de la propia investigación y haciendo uso de los resultados de la investigación; es decir, desde la administración de los conocimientos generados en el proceso investigativo.

En el ámbito del paradigma del vivir bien se podrá ver a lo largo del texto, como se puede manejar un proceso educativo a través de la Gestión Educativa en el marco estratégico para lograr una educación de calidad, para reescribirlos con una visión histórica y en el contexto de la nueva realidad socio económico que vive el país. (Contreras, 2009).

En este sentido la propuesta que se presenta en este artículo busco manejar este nuevo proceso educativo que el cual fue planteado desde la holística de la gestión de administración educativa. De ahí que es imperante la ampliación del tiempo de institucionalización de 3 a 5 años en el cargo de directores de unidades educativas en el manejo de la Gestión Educativa, que consiste en hacer un análisis integral y holístico del estado actual de la Gestión Educativa, proponiendo innovaciones en la gestión institucional que sean coherentes con las innovaciones de gestión curricular y donde la participación comunitaria sea un eje transversal.

El diagnóstico actual de la Gestión Educativa a través de una evaluación, la revela como la tradicional administración tecno burocrática de orientación positivista y funcionalista adoptada en el sector público y en la educación latinoamericana; tiene como

objetivo alcanzar el orden y el progreso racional, la reproducción estructural y cultural, la cohesión social y la integración funcional en la escuela y en la sociedad. (Ministerio de Educación de Bolivia, 2014).

La evaluación muestra también, que la administración tecno burocrática así concebida tiene componentes autoritarios y como tal, limita el espacio para la promoción de la libertad individual y la equidad social. Su carácter normativo y jerárquico inhibe la creatividad y dificulta la participación ciudadana en la escuela, en la universidad y en las organizaciones sociales en general. A pesar de que favorezca la adopción formal de la democracia política, inhibe la práctica efectiva de la democracia social capaz de enfrentar las desigualdades estructurales en la sociedad, en la escuela y en la universidad.

Además durante todos estos años la administración burocrática se anquilosó en las instituciones públicas del estado boliviano y particularmente en la administración de unidades educativas adoptando teorías tradicionales de la sociedad occidental, por eso es imperante la descolonización de la actual administración educativa, que no denota una Gestión Educativa como tal.

## **METÓDO**

Es importante señalar que la investigación se desarrolló bajo el enfoque socio crítico de tipo exploratorio-descriptivo, como una acción transformadora de la realidad, es decir se debe buscar una alternativa de solución en forma inmediata, sobre el problema de dificultades administrativas y pedagógicas que se presentan en la aplicación del proyecto socio productivo que está en función de la institucionalidad de directores por tres años en las unidades educativas.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### **Proyecto de descolonización de la administración educativa por gestión educativa**

La administración de las unidades educativas continua bajo el molde del colonialismo, se administra a través de circulares que salen de los tecnócratas del Ministerio de Educación, ya que ellos son los pensadores, por eso mandan toda clase de instructivos y los directores son los encargados de cumplir y ejecutar los instructivos, o sea los directores se constituyen en “administradores por encargo”.

La administración es verticalista, clasista, neocolonialista e imperialista, aunque hoy en día se tenga una Ley de Educación como la 070, porque sigue imperando una administración educativa tradicional, falta implementar una gestión educativa, por eso urge su descolonización. Esta forma de administración hace mucho daño a la calidad educativa que tanto se pregona y que lamentablemente hasta la fecha no se puede atracar en este puerto. Es por eso que se debe buscar una acción transformadora de esta realidad.

Además los administradores de educación en las unidades educativas la Ley 1565 y la Ley 070, impone la inclusión de proyectos educativos; la Reforma Educativa

plantea aplicar Proyectos Educativos Institucionales (PEI) y la actual Ley alienta los Proyectos Socio productivos (PSP).

En esta temática los directores tienen falencias en el manejo de proyectos por su desconocimiento de manejo de proyectos educativos y por el poco apoyo o desinterés de los educadores y padres de familia. Las actuales autoridades tecnócratas del Ministerio de Educación desconocen este aspecto y lanzan una normativa y/o instructiva de planificar y ejecutar Proyectos Socio productivos en forma obligatoria. Entonces que se puede esperar, sino existe la participación de la Comunidad Educativa, que sea parte de esta normativa, no se puede porque es excluyente, es colonizador y excluyente.

### **Desarrollo del proyecto**

¿Por qué descolonizar la administración educativa por Gestión Educativa? Si se continúa con la administración burocrática impuesta por los estamentos neoliberales, anquilosado en una gestión meramente tradicional, no se podrá escalar hacia la mejora de la calidad educativa. De ahí que es imperante desprenderse de ese sistema anacrónico colonialista e ingresar a una gestión educativa estratégica o por procesos, veamos en qué consiste:



**Figura 1.** Proceso de descolonización

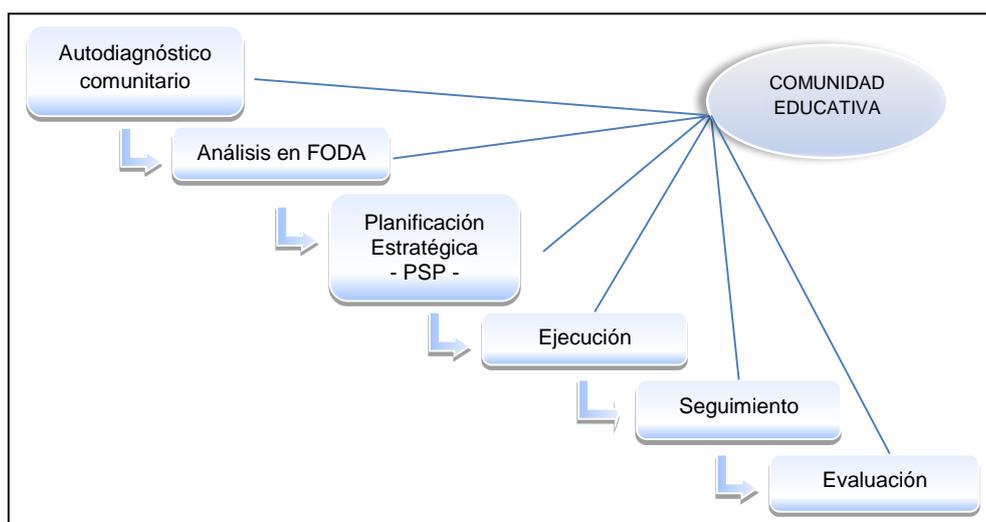
Por tanto se propuso manejar las instituciones escolares con el enfoque de Gestión Educativa por procesos, asumiendo el siguiente concepto: Gestión educativa, es el proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales o regionales.

Por ende se debe poner énfasis en la implementación del proyecto socio productivo (PSP), esto quiere decir que se debe dar atención en el manejo de proyectos

con la participación de los educandos, educadores, directores y padres de familia. En la planificación del PSP no se debe circunscribir en una reunión de tan solo representantes, (como se lo hace actualmente) en lo posible se debe buscar la participación de toda la comunidad educativa.

Por lo expuesto en el manejo de instituciones educativas se debe propender a la instauración de una “Gestión Educativa Estratégica” de largo alcance, para este propósito se debe seguir los siguientes pasos:

### Pasos de una Gestión Educativa



**Figura 2.** Pasos de una Gestión Educativa

En este planteamiento debe participar toda la comunidad educativa con la premisa “todo con ellos nada sin ellos”, porque el autodiagnóstico es una instancia de fotografiar la realidad por los mismos protagonistas como es la comunidad educativa porque serán los protagonistas en la planificación, ejecución, seguimiento y

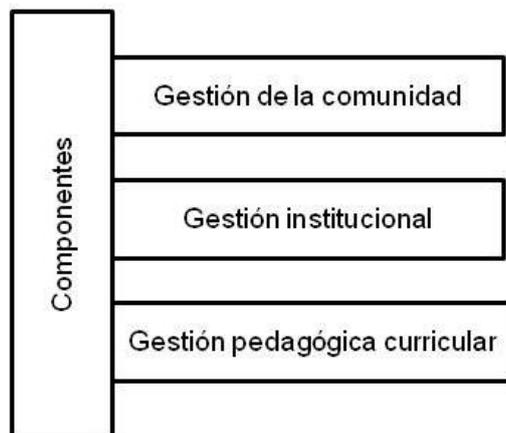
evaluación participativa. De esta manera se pretende lograr objetivos y metas en forma exitosa, por lo que una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertinencia dentro de un proyecto que es de todos.

### Componentes de una gestión educativa estratégica

Si se hace un paneo de una institución educativa, se encuentra a docentes y educandos en aulas en donde se desarrolla el proceso de enseñanza – aprendizaje. Un Director que controla el cumplimiento de las actividades cotidianas en base a un horario y planes curriculares presentado por los educadores. La secretaria analiza y revisa varios documentos. La portera se ocupa de la limpieza de los ambientes de la infraestructura escolar y de vez en cuando

un padre de familia que escudriña sobre el rendimiento y responsabilidad que demuestran sus hijos o de algún pariente.

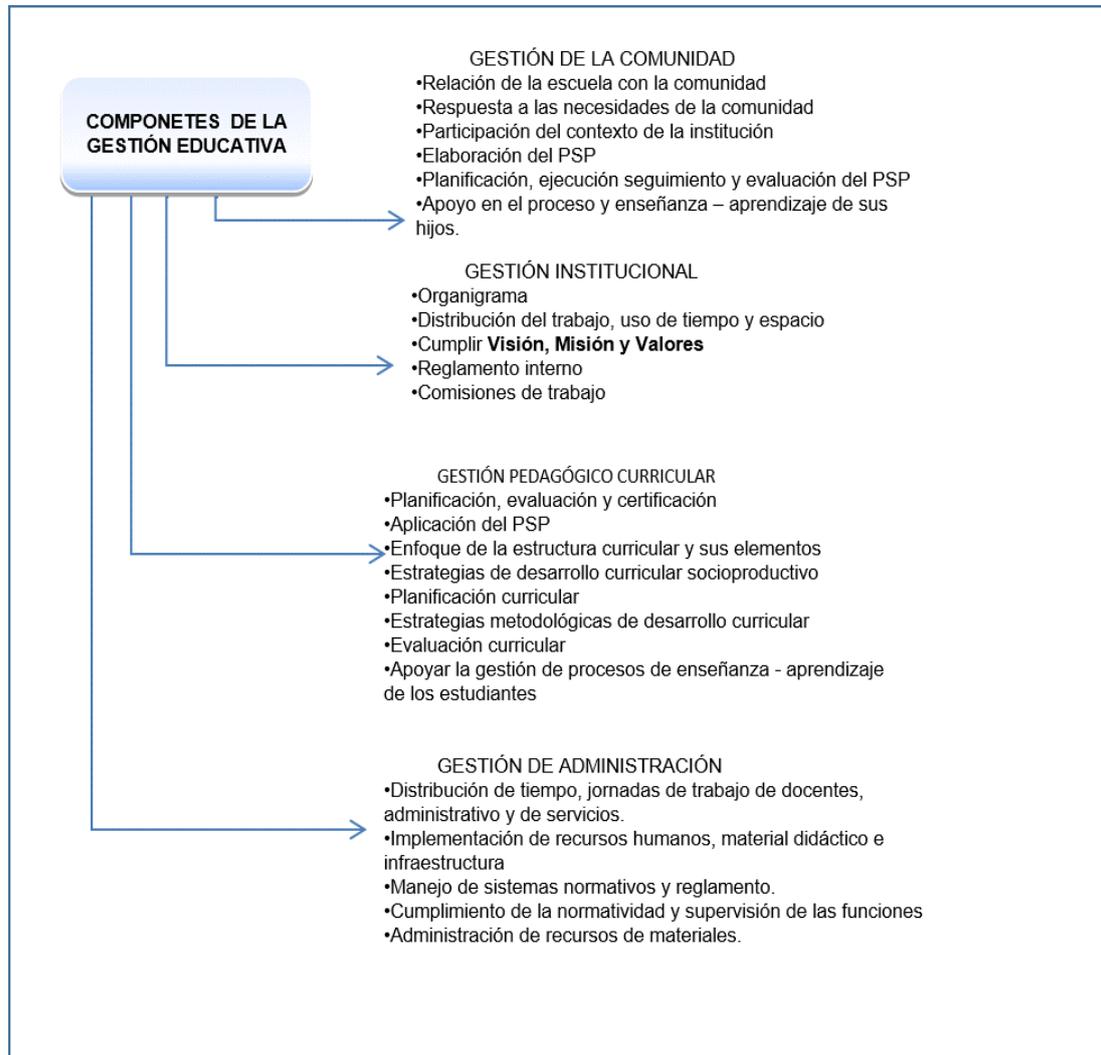
Para este propósito se consideró imprescindible agrupar ciertas responsabilidades por afinidad, a través del establecimiento de niveles o componentes de gestión, “que es el punto de vista analítico, herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la institución educativa” (UNESCO, 2011).



**Figura 3.** Componentes de la Gestión Educativa.

**Fuente:** Elaboración propia con referencias de Marconi (2013) y UNESCO (2011)

## Función de los componentes



**Figura 4.** Componentes de la Gestión educativa.  
**Fuente:** Elaboración propia, con referencias de Marconi y UNESCO

### Proceso de gestión educativa

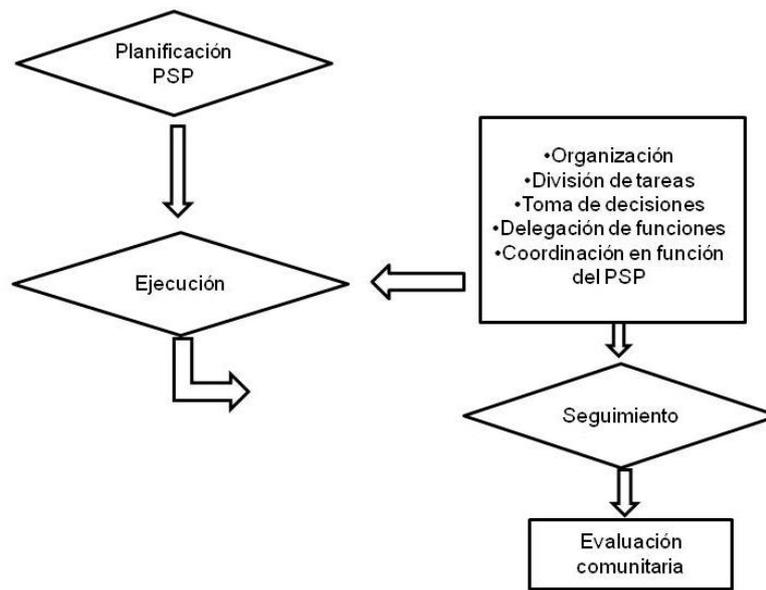
Para el proceso de Gestión Educativa las instituciones educativas cuentan con una estructura organizativa, que en muchos casos no están delimitadas con idoneidad, en esta línea es necesario realizar algunos ajustes para su buen desempeño. Arana (2008) considera que los procesos de gestión son el conjunto de acciones de planeamiento, organización, dirección de ejecución, control y evaluación necesarios

para el eficiente desarrollo de la acción educativa.

Este servicio de calidad en la educación implica la mejora continua en la tarea diaria y en los proceso de gestión. Es así que Walter Shewhart (2006) desarrollo una propuesta del ciclo de los procesos de la gestión y que Edwards Deming lo popularizó como el “Ciclo Deming”. Este ciclo tiene los siguientes momentos: PLANIFICAR – HACER – VERIFICAR – ACTUAR.

UNESCO (2011) afirma que los procesos de la gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la Comunidad

Educativa y de otras instituciones vinculadas a ella, con miras a “conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la Comunidad Educativa.



**Figura 5.** Proceso de gestión educativa

El nivel de planificación está en función del PSP y se realiza a nivel de instituciones educativas de educación primaria y secundaria, bajo el contenido académico, económico y administrativo. Con el objetivo prioritario de ordenar recursos y delimitación de políticas educativas. El grado de desarrollo empieza en el plan anual, plan bimestral y plan de clase, con la implicancia de padres de familia, profesores, alumnos y otras representaciones sociales como las alcaldías, considerando un tiempo que puede ser de corto o largo alcance.

Después de la planificación viene la ejecución, que será en forma conjunta, se promueve la participación de la Comunidad Educativa a través del concurso de padres de

familia, director, educadores, educandos y otros actores sociales. Así como el empleo de recursos financieros más la estructura física de la institución.

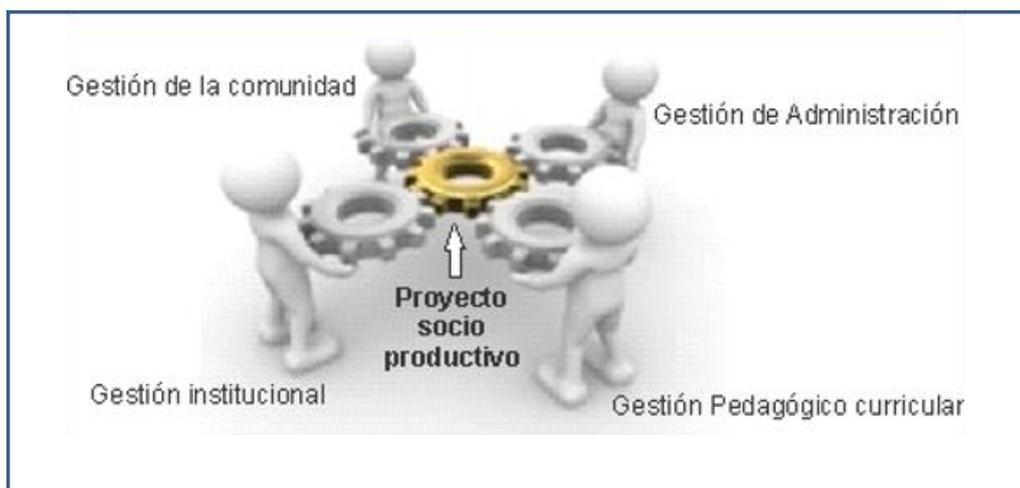
Durante la ejecución se debe tomar en cuenta los siguientes indicadores:

- a) Organización de los recursos existentes, que consiste en la disposición de las diferentes aulas para los cursos, grados y niveles en relación de los pupitres (pueden ser personales, bipersonales) ubicar mesas y/o escritorios para los docentes en las diferentes aulas (si es que existen). Establecer sala de reuniones de profesores, salón audiovisual de acuerdo a un cronograma de actividades de cada

- profesor, o para seminarios, conferencias.
- b) División de tareas está relacionado a que cada uno de los actores educacionales y en coordinación con los otros equipos de trabajo que integran la unidad educativa, deben cumplir en forma específica las tareas encomendadas. De esta manera cada uno aporta de acuerdo a su capacidad y desprendimiento.
- c) Toma de decisiones tiene que ser de forma coordinada, ningún componente puede tomar decisiones en forma

unilateral, cada uno se constituye en un engranaje y cuando se unen tiene que girar todos en un solo sentido (ver figura 6) si uno se detiene para hacer otra actividad, los otros se ven perjudicados por que si un engranaje deja de girar los otros se detienen. En consecuencia se presenta un sistema de interrelación, para que esto funcione tiene que practicarse una fluida comunicación. Por ende ningún nivel es más ni menos importante sino que todos interactúan entre sí.

### Toma de decisiones compartido



**Figura 6.** Interacción de niveles

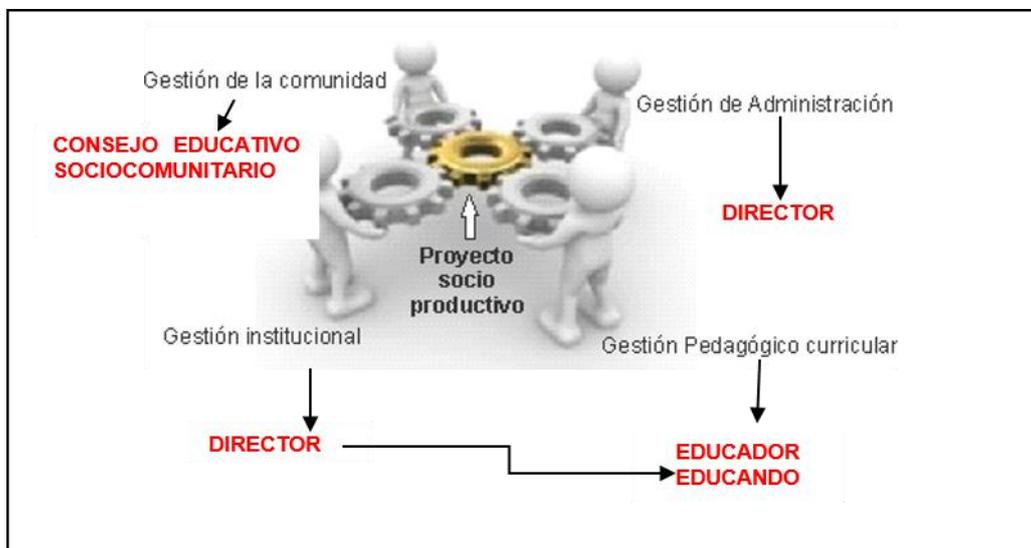
- d) Delegación de funciones en el manejo de instituciones educativas generalmente la responsabilidad recae en los directores. El director es fundamentalmente un conductor, un armonizador de voluntades con autoridad legitimada, (ocupa el cargo por concurso de méritos) en algunos momentos concierta, convoca, armoniza

y en otros, dirige, orienta, hace respetar y cumplir los acuerdos.

En esta perspectiva se propone que los componentes de la Gestión Educativa asuman funciones y responsabilidades para una gestión compartida, que estaría dado de la siguiente manera:

**Cuadro 1. Delegación de funciones**

GESTIÓN	RESPONSABLE
Comunidad	Consejo educativo sociocomunitario (Junta Escolar)
Administración	Director
Institucional	Director
Pedagógico curricular	Educadores y educandos.

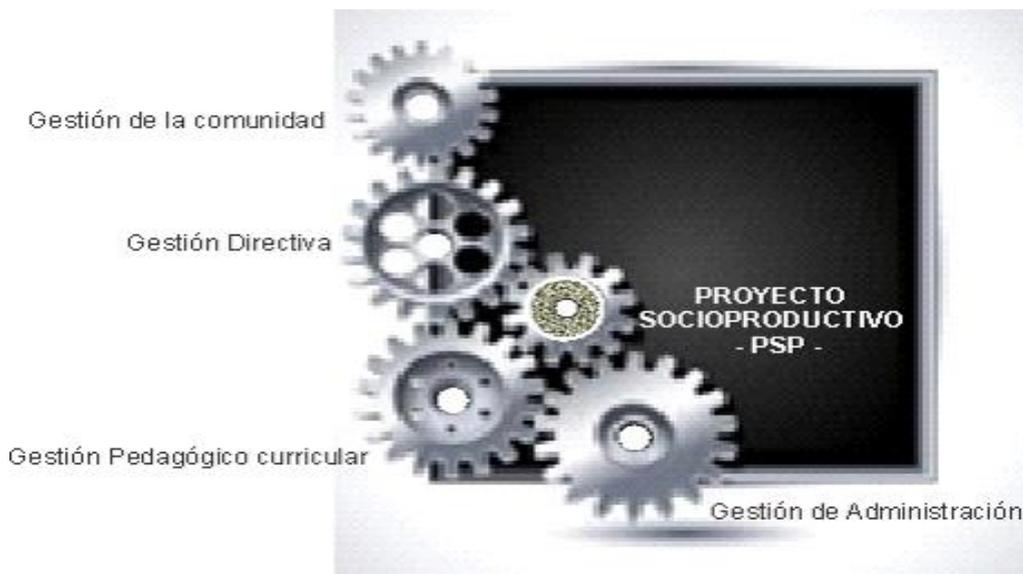


**Figura 7. Delegación de funciones**

El cuadro y la figura anterior muestran que la gestión educativa está descentralizada para un mejor funcionamiento, pero esta vez en relación al Proyecto socioproductivo, no permite distraerse en otras instancias. Los componentes de la Gestión Educativa junto a sus responsables giran en torno al Proyecto socio productivo. (PSP).

e) Coordinación entre componentes, la Gestión Educativa es todo un proceso, cuyo bagaje de actividades se desarrollan

en los cuatro ámbitos o componentes antes expuestos, de tal manera que conforman un conjunto de engranajes interrelacionados con el fin de potenciar a la gestión escolar (Marconi, 2013, p. 11). Veamos la figura en donde se observa que el engranaje del PSP se integra con los engranajes de los niveles del proceso educativo, por ende todos giran en un mismo sentido para ejecutar el Proyecto socio productivo.



**Figura 8.** Coordinación de los componentes del proceso educativo en función del PSP

Con respecto al seguimiento, llamado también control, consiste en la verificación, para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con la planificación adoptada, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores, para rectificarlos y evitar su repetición. También consiste en verificar que la ejecución responda a la programación, además de la oportunidad de revisar el esquema de responsabilidades y delegación del trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y metas trazadas en los diferentes aspectos considerados en la planificación (UNESCO, 2011).

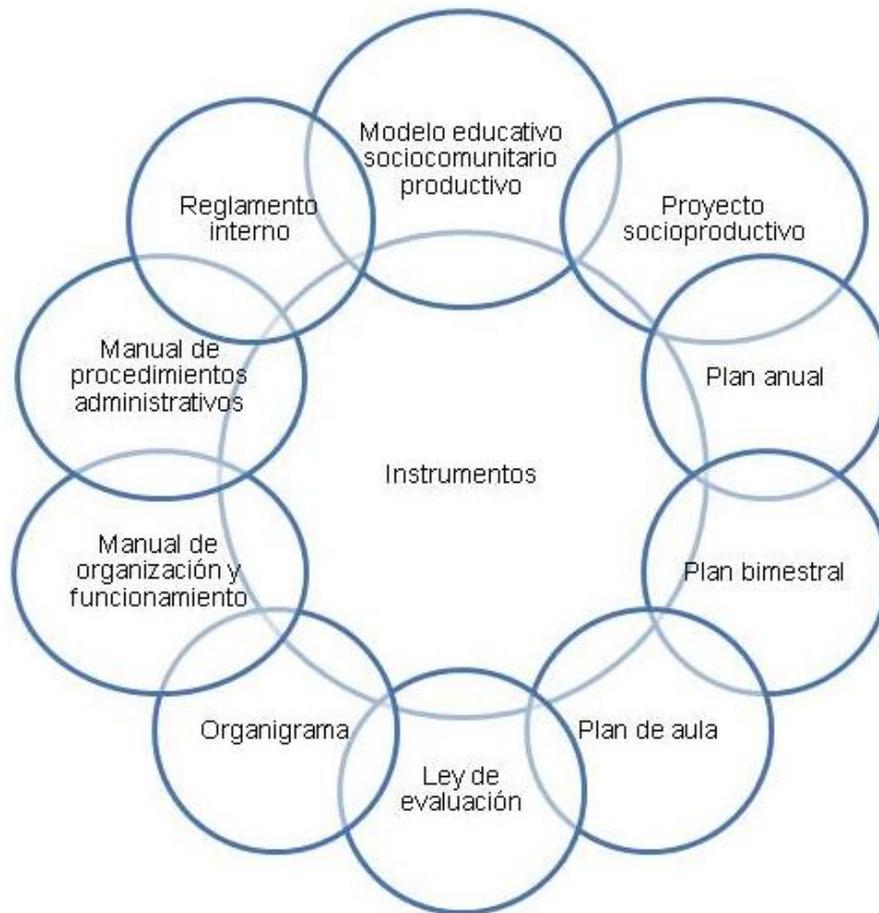
El último proceso de la gestión educativa es la evaluación, una vez concluida las

actividades planificadas en sus diversas etapas debe surgir la evaluación de los componentes. La evaluación educativa puede definirse como un proceso continuo de reunión e interpretación de información para valorar las decisiones tomadas en el diseño de un sistema de aprendizaje.

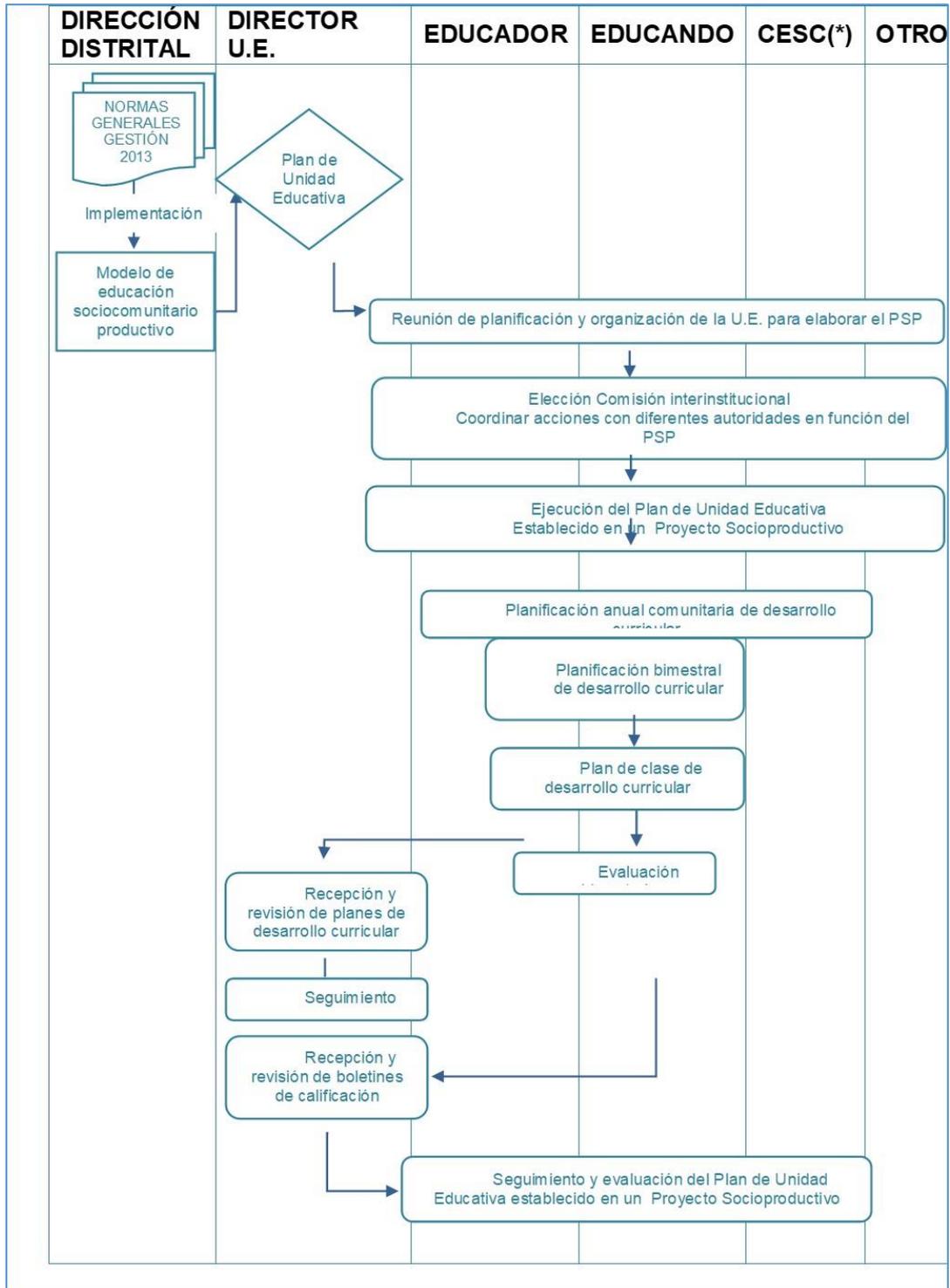
Esta definición tiene tres implicaciones importantes: en primer lugar, la evaluación es un proceso continuo y no algo que se hace al final de un curso únicamente. Es un proceso que empieza antes de que inicie la instrucción y sigue hasta el final de ésta.

Ahora bien, para el desarrollo de la gestión educativa se apela al manejo de varios instrumentos para su funcionamiento, es como la gasolina que necesitan los automóviles.

## Instrumentos de la gestión educativa



**Figura 9.** Instrumentos de la gestión educativa

**Acción educativa en las unidades escolares**

**Figura 10.** Acción educativa y unidades escolares. (\*) CESC = Consejo educativo sociocomunitario

Por lo expuesto cada unidad educativa al iniciar la gestión escolar debe reunirse con toda la comunidad educativa con el objeto de formular un proyecto socio productivo regional o local que deberá ser consensuado con los actores sociales del: municipio y la comunidad como ser: madres y padres de familia, organizaciones sociales, civiles, empresas privadas, mixtas, estatales e instituciones relacionadas con la educación.

Actualmente en la ejecución del PSP tiene muchas dificultades, desde su planificación a nivel de la Comunidad Educativa y en su implementación, ya que adolece de algunas incongruencias por falta de una capacitación adecuada de profesores y directores, por tanto se requiere trabajar con mucho detalle sobre este aspecto.

### CONCLUSIONES

Los directores y educadores aún tiene falencias en el diseño y aplicación práctica del PSP en las unidades educativas, por eso es imperante que se siga profundizando su capacitación a través de talleres y seminarios de actualización docente.

Se encontraron Proyectos socio productivos elaborados para una sola gestión como producto de la Resolución Ministerial 001/2014 que instruye elaborar el PSP en forma obligatoria, por ende pierde su validez y confiabilidad en el marco de una planificación estratégica.

No se desarrollan proyectos tangibles de producción, se da importancia a la producción intangible en el rubro de seguridad alimentaria, búsqueda de autoestima, mojará del medio ambiente, lucha contra el alcoholismo y la violencia.

El PSP, no se desarrolla adecuadamente en campos y áreas de desarrollo curricular, en los contenidos el Plan de Clase, se prepondera el currículo base y hay ausencia del currículo regionalizado. Por ende a nivel

de aula existe ausencia del tratamiento del PSP, no le dan importancia, porque prefieren trabajar con el anterior sistema educativo, dan preferencia a los contenidos de materia. Es decir en el diseño curricular no se establece ningún contenido sobre el PSP.

Los directores no cuentan con un instrumento adecuado para el control y seguimiento de ejecución del PSP, se escudan en el control de presentación del Plan de Clase que es en forma bimestral.

En el Plan Anual de actividades, no se nombra al PSP como actividad de ejecución, seguimiento y evaluación. Es decir en el listado de actividades no existe una relación de ejecución del PSP.

Por lo expuesto hasta el momento, continúa la administración incipiente, burocrática e empírica, en vista de que no se pudo observar una Gestión Educativa con calidad, por los responsables de las direcciones de unidades educativas, carecen de una formación en Educación Superior. De esta manera se confirma los problemas que plantea el autor Cerda (2001) en su libro de Gestión administrativa en instituciones educativas.

Por lo tanto, es imperante la descolonización, no en el marco teórico sino como un proceso de la actual administración por gestión educativa, porque la descolonización de la educación implica rechazar las teorías y propuestas educativas ajenas a nuestra realidad, porque son producto de una imposición y adaptación que no logra recuperar todavía lo que somos.

Además la descolonización es una forma de recuperar la autoestima, rescatar nuestros valores culturales y tecnología acorde con nuestra realidad y con ello aplicar planes estratégicos de largo alcance, en concordancia con la Ley de Educación Avelino Siñani - Elizardo Pérez que plantea

una transformación de la educación en Bolivia basada en un modelo social, comunitario y productivo, en concordancia con la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia.

Como corolario la ampliación de 3 a 5 años en la institucionalización de Directores es pertinente en base a la propuesta de “Proyecto de descolonización de la administración educativa por gestión educativa” que contiene los fundamentos pedagógicos y una nueva gerencia educativa que se debe aplicar en forma quinquenal dando énfasis en la participación activa de la comunidad educativa y en función del Proyecto socioproductivo, para construir el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo alentado por Ley Avelino Siñani – Elizardo Pérez.

Es necesario que las autoridades llamadas a ejecutar los nuevos lineamientos de la Ley 070, se pongan a meditar, que efectivamente estamos en tiempos de cambio, se debe escuchar a los otros, porque la otredad también tiene el derecho de opinar, proponer propuestas, por eso imperante que se practique la complementariedad como medio de lograr y mejorar la calidad educativa.

La descolonización como referente de desprendernos de la cultura occidental, merece escudriñar a través de una tesis de investigación sobre el proceso de descolonización que se desarrolló en diferentes países colonizados y relacionar con la realidad Boliviana.

Las investigaciones con el método socio crítico son instancias de seguir practicando en desarrollar acciones socio educativas con eficacia, eficiencia y eficaz.

## REFERENCIAS

- Arana, M. (2008). *Principios y Procesos de la Gestión Educativa*. Colección Pedagógica. Lima: Editorial San Marcos.
- Colciencias (2010). *Servicio Permanente de Indexación de Revistas de Ciencia, Tecnología e Innovación Colombianas*. Colombia: Recuperado de: <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/M304PR02G01guiaserviciopermanente-indexacion.pdf>
- Contreras, M. (2009) *Formulación, implementación y avance de la reforma educativa en Bolivia* Recuperado de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077-33231998000100009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077-33231998000100009&script=sci_arttext)
- Gajardo, M. (2012) *La educación tras dos décadas de cambio. ¿Qué hemos aprendido? ¿Qué debemos transformar?* Recuperado de <https://educacion.udd.cl/files/2015/04/La-educaci%C3%B3n-tras-dos-d%C3%A9cadas-de-cambio.pdf>
- Ley 070 (2010) *LEY DE LA EDUCACIÓN “AVELINO SIÑANI - ELIZARDO PÉREZ”* Recuperado de <https://cedib.org/wp-content/uploads/2013/06/Ley-070.pdf>
- Marconi, J. (2013.) *La gestión Educativa*. Honduras American Andragogy. Monografía. University
- Ministerio de Educación de Bolivia (2014) *la Gestión Educativa a través de la evaluación* Recuperado de <https://www.minedu.gob.bo/>
- Plan plurinacional de educación Productiva comunitaria (2011) “Desde la vida para vivir bien” República de Bolivia
- República de Bolivia (2009) *Decreto Supremo Nº 212, 15 de julio de 2009* Recuperado de <https://www.lexivox.org/norms/BO-DS-N212.html>
- Shewhart W. (2006): *Control Económico de la Calidad de productos manufacturados*. Madrid, Díaz de Santos
- UNESCO (2011) *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*, Recuperado de [http://educared.fundaciontelefonica.com.pe/wp-content/uploads/2015/05/manual\\_directores\\_unesco.pdf](http://educared.fundaciontelefonica.com.pe/wp-content/uploads/2015/05/manual_directores_unesco.pdf)