


Obtuvo la calificación de: Aprobado con distinción

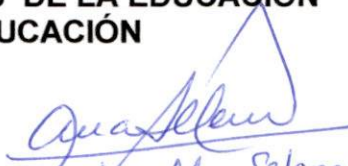
CS. ED. 324

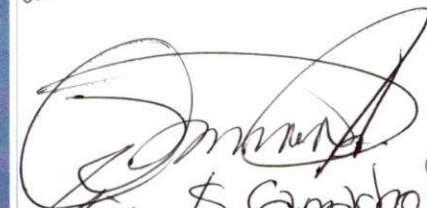
T. 14/98


UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN


Lic. Orlando Huanca Rodríguez
DIRECTOR
Carrera Ciencias de la Educación




Lic. Ana Ma. Seleme G.
TUTORA


Lic. S. G. Machado P.


Lic. S. G. Machado P.
DIRECTOR
CARRERA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

TESIS DE GRADO

FACTORES QUE INTERFIEREN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL DE LA ONG POR UN MUNDO MEJOR

POSTULANTE: Univ. Roberto Pablo Callisaya Mamani

TUTORA: Lic. Ana María Seleme Gandolfo

TESIS DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

LA PAZ – BOLIVIA
2006

01598

01598

31 - III - 06.

ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES
PLANIFICACIÓN ESCOLAR



Agradecimientos

Deseo expresar mi gratitud a la señora Licenciada Ana María Selme Gandolfo por su desprendimiento y asesoramiento, sin su apoyo la producción de esta investigación no hubiera sido posible.

Asimismo, agradezco la cooperación de mis padres, técnicos en educación de CADEC y al personal de "Por un mundo mejor".

INDICE

Introducción.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

Planteamiento del problema.....	6
Formulación del problema de investigación.....	9
Hipótesis.....	9
Objetivos de la investigación.....	10
Variables de investigación.....	11
Operacionalización de las variables.....	12
Justificación.....	18

CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL

I. Realidad externa de la institución

1. Ubicación geográfica.....	21
2. Aspecto social y económico.....	21

II. Realidad externa de la institución

1. Antecedentes institucionales.....	22
2. Aspecto administrativo.....	23
3. Aspecto sobre la gestión educativa institucional.....	24
4. Aspecto sobre la cultura institucional.....	25

5. Directrices institucionales.....	25
5.1. Misión institucional.....	25
5.2. Visión institucional.....	26
5.3. Objetivo institucional.....	26

MARCO REFERENCIAL

I. Tendencias en la gestión educativa

1. La gestión educativa según una perspectiva histórica.....	28
2. En busca de nuevos conocimientos.....	31

II. Tendencias de la gestión educativa institucional en instituciones que trabajan con Niños/as, Adolescentes y Jóvenes (NAJs) en desventaja social

1. La gestión educativa institucional centrada en la administración.....	34
2. Las etapas de gestión.....	38
2.1. Gestión de recursos académicos.....	38
2.2. Gestión de recursos humanos.....	39
2.3. Gestión de recursos materiales.....	40
2.4. Gestión de recursos financieros.....	40
3. Crisis en las instituciones que trabajan con NAJs en desventaja social.....	41
4.1. Efectos de la globalización en la escuela.....	41
4.2. Efectos de la globalización en la familia.....	41
4.3. Efectos de la globalización en instituciones que trabajan con NAJs en desventaja social.....	42
a) Crisis en el plano económico.....	43

b) Crisis de identidad.....	43
-----------------------------	----

III. Enfoques conceptuales sobre la Gestión educativa institucional

1. Administración educativa.....	44
2. Gestión.....	45
3. Gestión educativa institucional.....	46
3.1. El enfoque sistémico en la gestión educativa institucional.....	48
3.2. Componentes de la gestión educativa institucional.....	48
3.3. Procesos de gestión educativa institucional.....	51
3.4. Objetivos de la gestión educativa institucional.....	52
4. Cultura institucional.....	53
4.1. Desarrollo institucional.....	55
5. Calidad educativa institucional y calidad en gestión educativa institucional.....	55
5.1. Calidad educativa institucional.....	55
5.2. Calidad en gestión educativa institucional.....	56
6. Aspectos que condicionan la gestión educativa institucional.....	58

IV. Metodologías e instrumentos para el desarrollo eficaz de la Gestión educativa institucional

1. El liderazgo del directivo en la gestión en gestión educativa institucional.....	59
1.1. El directivo en la etapa política.....	61

1.2. El directivo en la etapa estratégica.....	61
1.3. El directivo en la etapa operativa.....	61
2. La Planificación estratégica.....	63
a) Importancia de la planificación estratégica.....	65
b) Ventajas de la planificación estratégica.....	65
2.1. Etapas de la planificación estratégica.....	66
2.1.1. Los subsectores.....	67
2.1.2. Construcción de la misión y visión.....	68
2.1.3. Análisis F.O.D.A.	69
2.1.4. Elaboración de los objetivos estratégicos.....	70
2.1.5. Diseño de estrategias y tácticas.....	71
a) Elaboración de estrategias.....	71
2.1.6. La planificación programática.....	72
a) Secciones del plan programático.....	72
3. Estructura organizacional.....	74
4. Creatividad en la gestión educativa institucional.....	75
5. Proyectos de mejoramiento educativo institucional.....	76

CAPÍTULO III

I. Diseño Metodológico.

1. Tipo de investigación.....	78
2. Población.....	79
3. Instrumentos.....	80
3.1. La revisión documental.....	80
3.2. La observación de campo.....	81
3.3. Tablas de observación.....	81
3.4. El cuestionario.....	82
4. Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	82

5. Administración de los instrumentos.....	83
6. Recopilación de datos.....	84

CAPÍTULO IV

Interpretación y análisis de datos.....	87
--	-----------

CAPÍTULO V

Conclusiones.....	111
Recomendaciones.....	120

BIBLIOGRAFÍA.....	124
--------------------------	------------

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

En el país proliferan cada vez y en mayor número Niños/as, Adolescentes y Jóvenes (NAJs) en desventaja social, que pasan un sin fin de necesidades y problemas; que sienten el peso de la sociedad que los limita de sus aspiraciones y necesidades, los maltrata y los explota, a su vez éstos son catalogados como "vagos", "delincuentes", "pandilleros", etc.

En cambio, pocos, entre ellos las ONGs que trabajan con NAJs en desventaja social, son los que extienden una mano de apoyo, amistad y esperanza a ese sector de la población boliviana.

En este sentido, las ONGs intentan construir nuevas esperanzas para los NAJs en desventaja social, pero la gran problemática que atraviesan éstas entidades son: la carencia de un plan de formación de las personas que integran la institución, es decir, carecen de un planes de formación y/o capacitación dirigidas a su personal, carecen de estrategias metodológicas para afrontar los desafíos de los contextos cambiantes.

Esta realidad se debe a que las ONGs establecen e implementan estilos de organización, función y relacionamiento que no responden al interés y necesidades de los NAJs en desventaja social y de su personal. En este contexto las políticas y directrices institucionales no toman en cuenta la participación de los miembros que conforman las ONGs en la toma de decisiones institucionales importantes. A su vez estas instituciones no toman en cuenta el establecimiento de una cultura institucional propia.

Éstas problemáticas no permiten que las ONGs desarrollen con eficacia su gestión educativa institucional.

Por esta razón, se estudia en el presente trabajo, los factores que interfieren en la gestión educativa institucional; estudio de caso realizado en la ONG "Centro Comunitario Wasitata Yuriñani", reconocida legalmente como "Por Un Mundo Mejor", institución que trabaja con NAJs en desventaja social.

Esta institución, sin fines de lucro, trabaja con programas socio-educativos y capacitación técnica. Promueve espacios de formación integral; en el sentido de que favorece el desarrollo personal, favorece la formación ciudadana y favorece la formación par el desempeño productivo; albergue (dormitorios comunitarios), apoyo pedagógico y atención alimentaria. Por otro lado, promueve la mejora de las condiciones de vida de NAJs en desventaja social, tanto en el plano psicológico como en el plano educativo.

El propósito principal es describir los principales factores que interfieren en el desarrollo eficaz de la gestión educativa institucional y establecer metodologías e instrumentos para elevar la calidad del desarrollo de la gestión educativa institucional de la ONG "Por Un Mundo Mejor", entidad sin fines de lucro.

A lo largo, del presente documento, se hace referencia a:

- La realidad interna y externa de la institución, contextualizando la situación real y actual de la ONG.
- Las nuevas tendencias en la gestión educativa, dando una explicación histórica y evolutiva de la gestión educativa.
- Las tendencias de la gestión educativa institucional en instituciones que trabajan con Niños/as, Adolescentes y Jóvenes (NAJs) en desventaja social, explicando de manera general cómo son administradas las instituciones que trabajan con NAJs en desventaja social e identificando el tipo de instituciones desde el punto de vista administrativo.

- Los enfoques conceptuales sobre la gestión educativa institucional, en el cual se desarrolla aspectos como ser: administración educativa, gestión, gestión educativa institucional, cultura institucional, calidad educativa institucional y calidad en gestión educativa institucional (precisando lo que se entiende por calidad y lo que se entiende por institucional), y a los aspectos que condicionan la gestión educativa institucional.
- Las metodologías e instrumentos para el desarrollo eficaz de la gestión educativa institucional. Proponiendo y desarrollando la implementación del liderazgo; que debe ejercer el director ejecutivo en una ONG, la planificación estratégica, la estructura organizacional y la elaboración de proyectos de mejoramiento educativo institucional como metodologías e instrumentos que coadyuven implementar eficazmente el desarrollo de la gestión educativa institucional.

Dentro de ésta perspectiva, en el presente trabajo de investigación tratará sobre aspectos que deben tomarse en cuenta para el desarrollo eficaz de la gestión educativa institucional, basados en los instrumentos creados en el marco institucional; coadyuvando de ésta forma a la determinación del rol que deben cumplir tanto directivos como los/as educadores/as y estableciendo un estilo de organización, función y relación (que tiene que ver con la gestión educativa institucional) para las instituciones que trabajan con NAJs en desventaja social.

Además, en este estudio, se trabajó sobre los principales factores que interfieren en el desarrollo eficaz de la gestión educativa institucional de la ONG "Por Un Mundo Mejor".

La importancia del tema radica en que se ha demostrado que la gestión educativa institucional es un factor esencial para el logro de una educación

de calidad, puesto que las actuales tendencias modernizadoras requieren de un estilo de gestión educativa institucional creativa, proactiva, ágil, flexible y audaz, capaz de responder a los requerimientos cambiantes y complejos de la sociedad actual, donde, además, se definen liderazgos a partir de los mecanismos de participación y las relaciones democráticas al interior de la institución.

Para analizar la problemática planteada en la investigación se optó por realizar un seguimiento, una descripción al accionar particular de la institución "Por un Mundo Mejor". En este seguimiento, los/as participantes objeto de estudio fueron: los/as educadores/as, el coordinador y el director ejecutivo.

Para responder a la problemática planteada se utilizaron los siguientes instrumentos: la revisión documental (revisión de planes y programas), el cuestionario (aplicado a educadores/as y coordinador), tablas de observación (aplicado al director ejecutivo) y las planillas de observación de campo, que tuvo la finalidad de recoger información sobre el estilo de organización, función y relacionamiento que se implementa en la institución.

Cabe mencionar que la tesis esta organizada en cinco capítulos: El capítulo I contiene el planteamiento del problema, formulación del problema, la hipótesis, las variables, los objetivos y la justificación; el capítulo II presenta el marco contextual y el marco referencial; el capítulo III desarrolla los aspectos metodológicos del trabajo, señalando la población, los instrumentos, la validez y confiabilidad de los instrumentos y el procedimiento que se realizo para aplicar los mismos; en el capítulo IV se expone la interpretación y el análisis de los datos obtenidos; el capítulo V presenta las conclusiones y recomendaciones. Se culmina el trabajo presentando las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El contexto actual trae consigo cambios trascendentales en el ámbito de la administración educativa, el cual repercute en la calidad y en el desarrollo institucional, cualquiera sea el sector al que pertenecen y la naturaleza de los objetivos que se propongan conseguir. Sin duda, las instituciones pueden desarrollar su actividad conforme a pautas más o menos conocidas en la distribución del trabajo y en la adecuación de sus personas a cada uno de los espacios en los que se desagregan.

Así, considerando los cambios de enfoque en la administración educativa, ésta suele ser confundida con la gestión educativa; pero se ha determinado que "la administración se encuentra en la línea de operación de sistemas ya establecidos, mientras que la gestión se encuentra en la creación hacia el futuro construyendo las condiciones para que ese futuro se concrete"¹.

Desde de esta perspectiva, como una posición alternativa a la visión administrativa de la gestión educativa institucional, se viene trabajando con el estilo que asume una institución en su forma de organizar, funcionar y relacionarse entre las personas que la conforman.

Dentro de la corriente de la gestión educativa institucional, la distribución de las funciones y la capacidad de las personas son aspectos sobre las que muchas instituciones sin fines de lucro concretan algunas de sus dificultades internas y externas.

Estos aspectos, no permiten conseguir resultados satisfactorios a corto plazo, no garantizan el éxito durante un tiempo si no han acertado en su

¹ PHILIPPE, Lorino. "El control de gestión estratégico", Marlonbo S.A., Barcelona - España, 1993, p.17

modelo de estructura organizativa y, además, si no cuentan con un número de personas que debidamente atiendan y den respuesta a las funciones y responsabilidades que se les incorporan en los contenidos de cada uno de sus roles.

Estas instituciones, sin fines de lucro, que ofrecen servicios socio-educativos a NAJs en desventaja social, a mediano plazo, probablemente estarán planteándose qué hacer para mejorar la calidad de los servicios que prestan o cómo reenganchar a su gente en los proyectos de futuro.

El análisis de esta realidad nos da a conocer que existen variedades de problemas en el ámbito de la administración educativa que repercute en el desarrollo de la gestión educativa institucional.

Es así, que se llega a percibir en la institución "Por Un Mundo Mejor" varios factores que interfieren en el desarrollo eficaz de la gestión educativa institucional que se las nombra a continuación:

- Liderazgo inadecuado en la conducción de la institución.
- Desactualización en el manejo de sistemas administrativos.
- Escaso manejo de técnicas y metodologías de gestión de recursos.
- Metodologías de organización, función y relacionamiento institucional descontextualizadas.
- Directivo sin iniciativa para fomentar la creatividad de los/as educadores/as.
- Focalización de necesidades económicas.
- Falta de establecimiento de significados comunes y actividades periódicas dentro de la institución.
- Desorientación en el establecimiento de una cultura propia de la institución.
- Escaso manejo de estrategias participativas y democráticas.

Cabe mencionar, que esta institución es una ONG (Organismo No gubernamental), sin fines de lucro, denominada "Por un Mundo Mejor".

La ONG trabaja en el ámbito de la educación alternativa y en el ámbito social. Norma su funcionamiento a través de la obtención de Personería Jurídica, emanada por la prefectura del departamento de La Paz.

Esta institución, ofrece servicios educativos y sociales a Niños/as, Adolescentes y Jóvenes (NAJs) en desventaja social. Es decir, trabaja con programas socio-educativos y capacitación técnica.

Los programas socioeducativos cuentan con: el área de apoyo pedagógico, dirigido a niños y niñas estudiantes del nivel primario (segundo y tercer ciclo de aprendizajes), el área de capacitación ciudadana y derechos humanos, el área de albergue, dirigido a los NAJs en desventaja social.

Los programas de capacitación técnica cuentan con: el área de capacitación en arco y soldadura, el área de repostería y macramé, dirigido a los NAJs en desventaja social.

Por otro lado, la institución trabaja bajo el perfil de la "formación integral".

Formación integral, de los NAJs en desventaja social, en el sentido de que: se favorece el desarrollo personal, a través del espacio de convivencia comunal (albergue) la enseñanza de hábitos y valores humanos: se favorece la formación ciudadana, a través del área de capacitación ciudadana y derechos humanos y se favorece la formación para el desempeño productivo, a través del área de capacitación técnica.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los principales factores que interfieren en el desarrollo eficaz de la gestión educativa institucional de la ONG "Por Un Mundo Mejor"?

HIPÓTESIS

La hipótesis es de tipo descriptiva por que "refleja el comportamiento de una variable respecto a la unidad de observación" ², no así la relación causal entre variables.

Este tipo de hipótesis, denominada hipótesis de trabajo, es básicamente una conjetura, que describe la posible actuación del o los fenómenos que se investiga, buscando responder a la pregunta de investigación.

- El desarrollo eficaz de la gestión educativa institucional de la ONG "Por Un Mundo Mejor" se ve interferida principalmente por la falta del establecimiento de una cultura institucional propia y el estilo de organización, función y relacionamiento que asume la institución con las personas que la conforman.

En este contexto, se entiende por desarrollo eficaz aquellas actividades y tareas que se producen como resultado de la capacidad institucional para el logro de sus objetivos.

Asimismo, se entiende que la gestión educativa institucional es el conjunto de procedimientos de acciones y decisiones directivas que junto a otros actores educativos adoptan estilos de organización, función y relacionamiento en las

² CHUQUIMIA CH., Ryder C. "Diseño y construcción del proyecto y proceso de la investigación científica", Artes gráficas Latina, La Paz – Bolivia, 2001, p. 63.

instituciones educativas, las cuales son implementadas para el cumplimiento de objetivos educativos, la producción de bienes y servicios educativos, una mayor y más justa distribución de esos bienes y servicios.

Por otro lado, la cultura institucional es el sistema de significados compartidos entre los miembros de una institución, que la distingue de las demás instituciones, en su forma de organizarse, trabajar y cumplir sus objetivos propuestos.

Finalmente, el estilo de organización, función y relacionamiento es el conjunto de determinaciones que se producen en los niveles estratégicos de implementación de acciones y decisiones institucionales para el logro de objetivos propuestos, desarrollados a partir de la toma de decisiones del director ejecutivo.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

- Describir los principales factores que interfieren en el desarrollo eficaz de la gestión educativa institucional de la ONG "Por Un Mundo Mejor".

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Distinguir los factores que interfieren en el desarrollo de la gestión educativa institucional a través del estudio de campo.
- Identificar la metodología de organización, función y relacionamiento de la ONG "Por Un Mundo Mejor" mediante la revisión documental y observación de campo.
- Proponer metodologías e instrumentos para elevar la calidad del desarrollo de la gestión educativa institucional de la ONG "Por Un Mundo Mejor".

VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Sobre la base la hipótesis planteada, en esta investigación educativa, las variables son tres:

1. Gestión educativa institucional
2. Cultura institucional
3. Estilo de organización, función y relacionamiento

Se trata de variables descriptivas ya que no se busca establecer una relación de causalidad entre las mismas, por tanto, en el transcurso del estudio las tres variables son abordadas simultáneamente.

Este abordaje se realizó mediante la aplicación de los siguientes instrumentos: el cuestionario, las tablas de observación y las planillas de observación de campo, instrumentos aplicados a educadores/as, coordinador y director ejecutivo, de la ONG Por Un Mundo Mejor.

Cabe mencionar que:

Para obtener datos de la variable 1 y 2 se interpretó el cuestionario aplicado a los/as educadores/as; para contrastar los resultados obtenidos de los/as educadores/as se aplicó el mismo cuestionario al coordinador; para obtener los datos de la variable 3 se interpretó las tablas de observación aplicadas al director ejecutivo.

El análisis de los datos obtenidos se realizó en base a la revisión documental y en base a las planillas de observación de campo, aplicadas al coordinador y educadores/as de la ONG "Por Un Mundo Mejor".

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

VARIABLE TEÓRICA	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERATIVA	INDICADORES
Gestión Educativa Institucional	Conjunto de procedimientos de acciones y decisiones directivas que junto a otros actores educativos adoptan estilos de organización, función y relacionamiento en las instituciones educativas las cuales son implementadas para el cumplimiento de objetivos educativos, la producción de bienes y servicios educativos, y una mayor y más justa distribución de esos bienes y servicios.	Rol del Director Ejecutivo.	Conjunto de funciones y/o responsabilidades que el Director Ejecutivo de una institución debe cumplir, conforme a normas establecidas.	-Funciones <ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Organización • Coordinación • Control • Liderazgo
		Actitud del personal	Comportamiento del personal de una institución en sus actividades laborales y sociales.	-Satisfacción laboral -Participación en las actividades institucionales -Creatividad laboral -Elaboración de proyectos educativos. -Compañerismo -Interés por el desarrollo institucional. -Compromiso laboral

VARIABLE TEÓRICA	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERATIVA	INDICADORES
Cultura Institucional	Sistema de significados compartidos entre los miembros de una institución, el cual la distingue de las demás instituciones, en su forma de organizarse, trabajar y cumplir sus objetivos propuestos.	Práctica Institucional	Ejercicio de conocimientos adquiridos e implementados a partir de una concepción propia en una institución	<ul style="list-style-type: none"> -Ejercicio de costumbres institucionales -Valores institucionales -Lenguaje común -Actividades periódicas. -Sistematización de significados comunes. -Desarrollo institucional. -Desarrollo de una cultura propia
Estilo de Organización, función y relacionamiento	Determinación de los niveles estratégicos de implementación de acciones y decisiones institucionales para el logro de objetivos propuestos, desarrollados a partir de la toma de decisiones del director ejecutivo.	Principios de gestión educativa institucional	Son elementos que marcan la particularidad de una institución.	<ul style="list-style-type: none"> -Definición de roles -Determinación de quién y cómo toma decisiones -Definición de canales de participación -Definición de estrategias democráticas. -Ejercicio de los principios institucionales

VARIABLE TEÓRICA	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERATIVA	INDICADORES
Estilo de organización función y relacionamiento (CONT.)		Estructura organizativa	Son las diferentes instancias de la organización las cuales se interrelacionan desarrollando determinadas funciones.	<ul style="list-style-type: none"> -Respeto a la jerarquía organizacional. -Conocimiento del reglamento interno. -Coordinación en la estructura organizativa -Establecimiento de funciones -Implementación de sistemas de procedimientos organizacionales.
		Clima institucional	Es donde se trabaja lo relacionado a los sistemas de comunicación e información y liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> -Comunicación interna fluida -Climas de trabajo favorables -Relaciones interpersonales favorables. -Compañerismo -Motivación en las funciones asignadas.

VARIABLE TEÓRICA	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERATIVA	INDICADORES
Estilo de organización función y relacionamiento (CONT.)		Objetivos de la gestión educativa institucional	Son logros cercanos, concretos, inmediatos Prácticos y reales.	<ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento humano e integral -Establecimiento de una cultura propia -Cumplimiento de los objetivos institucionales. -Dirección de las actividades institucionales y educativas. -Cumplimiento de los objetivos. -Sistematización de derechos. -Sistematización de deberes.

VARIABLE TEÓRICA	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERATIVA	INDICADORES
Estilo de organización función y relacionamiento (CONT.)		Procesos de gestión educativa institucional	Son las acciones y/o actividades que se suscitan durante el transcurso de un tiempo determinado.	-Planificación y/o Establecimiento de: <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Objetivos • Metas • Estrategias • Proyectos • Planes • Presupuestos -Organización de: <ul style="list-style-type: none"> • Funciones • Estructuras organizativas • Métodos • Sistemas • Procedimientos administrativos

VARIABLE TEÓRICA	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERATIVA	INDICADORES
<p>Estilo de organización función y relacionamiento (CONT.)</p>				<p>-Coordinación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipos • Comisiones <p>-Control:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisión • Evaluación • Verificación • Orientación • Retroalimentación de actividades institucionales

JUSTIFICACIÓN

Los inconvenientes que atraviesan las ONGs que trabajan con NAJs en desventaja social dependen de una serie de factores institucionales, que condicionan el desarrollo eficaz de la gestión educativa institucional.

Entre estos factores condicionantes se perciben: las políticas educativas, las estrategias educacionales, los principios institucionales, las coyunturas socio-económicas

Dentro de esta perspectiva, la presente investigación educativa parte de reconocer que en el proceso de la administración educativa (que se encuentra en la línea operacional de sistemas ya establecidos), se identifica una diversidad de factores que interfieren el desarrollo eficaz de la gestión educativa institucional (que se encuentra en la línea de facilitar las condiciones para que el futuro educativo se concrete), aunque se reconoce que los inconvenientes que atraviesan ciertas instituciones educativas dependen de una serie de elementos institucionales, como se las menciona líneas arriba.

En este contexto, es importante estudiar los fenómenos de la gestión educativa institucional, porque es necesario dar una explicación a su organización, función y relacionamiento, ya que las actuales tendencias requieren de un estilo de gestión educativa institucional proactiva, creativa, flexible y ágil, capaz de responder a los contextos cambiantes de la sociedad, donde se definan liderazgos a partir de niveles de participación al interior de la institución, lo cual permitirá transformar la realidad y conseguir mecanismos de apoyo en la comunidad.

Para que se dé cumplimiento a estas actuales tendencias, la tesis propone metodologías e instrumentos para el desarrollo eficaz de la gestión educativa

institucional. Las metodologías que se propone son el liderazgo del director ejecutivo y la planificación estratégica. Los instrumentos que se propone son la estructura organizacional y la elaboración de proyectos educativos.

Este trabajo investigativo está orientado al estudio de los factores centrales que interfieren en el proceso de la gestión educativa institucional, de la ONG "Por Un Mundo mejor".

De esta forma, se describe y evalúa las inconveniencias que se presentan en el desarrollo de la gestión educativa institucional de la ONG. Dicha descripción y evaluación se realiza en base a un análisis situacional interno y externo de la institución, de modo que, a partir del análisis situacional se implemente metodologías e instrumentos que propone la tesis.

En lo social beneficiará al personal administrativo, educadores, Niños/as, adolescentes y jóvenes de la ONG "Por Un Mundo Mejor" e instituciones similares que trabajan brindando servicios educativos y sociales.

Los resultados de la presente investigación otorgarán elementos centrales para mejorar los servicios educativos y sociales que ofrece la ONG.

CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL

I. REALIDAD EXTERNA DE LA INSTITUCIÓN

1. Ubicación geográfica.

El municipio de El Alto es la capital de la cuarta sección de la provincia Murillo del departamento de La Paz, está dividido en 9 distritos, de los cuales 8 son urbanos y 1 es rural.

La ONG Por Un Mundo Mejor se encuentra ubicada en el municipio de El Alto, en el Distrito 2, Zona Villa El Carmen, entre Avenida General Bilbao y Calle Tomás Frías, N° 1335 (Anexo 1).

2. Aspecto Social y Económico

Por su conformación, principalmente emigrante indígena de zonas rurales del país, El Alto presenta fuertes rasgos culturales aymaras y/o quechuas, lo que influye en la configuración de niveles de representatividad y participación en lo público y en lo privado, así como en su cosmovisión.

Las familias del Distrito 2 de la Ciudad de El Alto pertenecen a la clase social media baja y baja (haciendo referencia al status social de las personas); aunque en su mayor parte pertenecen a la "clase social baja, sus habitantes en su generalidad provienen del área rural (...). Su lengua materna es el aymara".³

Las fuentes laborales de la población están, básicamente en el sector informal.

³ JUNTA VECINAL, VILLA EL CARMEN, "Entrevista colectiva realizada por Roberto Pablo Callisaya Mamani", El Alto, 13 de Octubre de 2004.

"El 42.3% trabaja por cuenta propia (peluqueros, albañiles, plomeros, lavanderas, carpinteros y chóferes). El 23% trabaja en fábricas, en organismos públicos y organismos privados. El 34.7% trabaja como comerciante. El 82% tiene ingresos inferiores a los 400 bolivianos mensual (...). En cuanto a la niñez más del 57% ingresa a trabajar antes de los 14 años de edad".⁴

La mayoría de los vecinos vive en condiciones de pobreza, es decir, no solo por la carencia de recursos y medios económicos, sino, también la desigualdad frente a las oportunidades para acceder a espacios de formación y capacitación.

II. REALIDAD INTERNA DE LA INSTITUCIÓN.

1. Antecedentes Institucionales.

La ONG Por Un Mundo Mejor es una institución sin fines de lucro, que trabaja con programas socio-educativos y capacitación técnica en y para: la vigencia de los derechos humanos, el desarrollo social e integral y la productividad.

Brinda espacios de formación integral; en el sentido de que la institución favorece el desarrollo personal, favorece la formación ciudadana y favorece la formación para el desempeño productivo de NAJs en desventaja social; albergue (dormitorios comunitarios) y atención alimentaria.

Promueve la mejora de las condiciones de vida de NAJs en desventaja social, tanto en el plano psicológico como en el plano educativo y económico.

⁴ ONG Por Un Mundo Mejor. Proyecto Centro de Acogida para NAJs en desventaja social, El Alto – Bolivia, 2004, p. 7

La institución inició sus actividades en la ciudad de El Alto el 25 de Junio de 2004. Para ello la institución desarrolló una serie de talleres, cursos, campañas y otros, de tal manera que se logró establecer un programa, acorde a las necesidades de NAJs en desventaja social, – el mismo que incide en el actuar cotidiano de los participantes – que tiene el denominativo de “Centro Comunitario Wasitata Yuriñani” que fue inaugurado con una población beneficiaria de 40 participantes entre Niños/as, Adolescentes y Jóvenes en desventaja social, con un personal profesional multidisciplinario de 10 integrantes (Marco institucional, ONG Por Un Mundo Mejor).

El inicio de estas actividades institucionales se consolidó gracias a la cooperación de Organismos Internacionales, con sede en la ciudad de La Paz, y organismos dependientes del Estado boliviano.

En el transcurso de la vida de Por Un Mundo Mejor, se han establecido áreas de trabajo, lo que permitió estructurar diferentes espacios para garantizar: la promoción de los derechos humanos; el apoyo a la formación – educación - integral, el apoyo al desarrollo productivo.

2. Aspecto Administrativo.

La administración de la ONG “Por un Mundo Mejor” es centralizada, ya que en el proceso de la toma de decisiones institucionales importantes no se toma en cuenta la participación del personal.

La dirección de la ONG está centrada en los principios autocráticos – basada en la autoridad formal del director ejecutivo –, siendo su mayor desventaja la dependencia del personal, es decir, el personal se vuelve muy dependiente de la autoridad del director ejecutivo.

Esta realidad implica que el éxito de la gestión institucional recaiga estrictamente en la responsabilidad del director ejecutivo de la institución.

En el proceso de la administración educativa, de la ONG, se perciben rasgos de: autoritarismo, falta de liderazgo en la conducción de la institución, actividades institucionales ejecutadas sin tomar en cuenta la planificación, desorganización en las tareas institucionales, falta de estrategias participativas, centralización de necesidades económicas, descontextualización de las necesidades de los NAJs y falta de establecimiento de una cultura institucional propia entre las más sobresalientes.

3. Aspecto sobre la Gestión Educativa Institucional.

La gestión educativa, en la institución, es una de las instancias de la toma de decisiones, donde se planean e implementan políticas educacionales e institucionales acorde a las necesidades institucionales.

Las tareas y acciones, determinadas por el director ejecutivo, definen el estilo de organización, función y relación al interior de la institución y esta con el contexto.

En el proceso de la gestión educativa institucional no se determinan metodologías y mecanismos para elevar la calidad de los servicios socio – educativos que ofrece la institución, no se influye positivamente sobre los fines y la organización del trabajo

Se asume un estilo de organización, función y relación que no responde a las necesidades y problemáticas contextuales de la institución, del personal y NAJs en desventaja social.

En resumen, la gestión educativa institucional en la ONG, Por Un Mundo Mejor, tiene un modelo, actual, de gestión que protege solamente los intereses individuales y no así colectivos; donde solo participan directivos en la toma de decisiones institucionales, siendo el estilo de liderazgo unipersonal, asumido por el Director Ejecutivo, quien determina las formas de organización, función y relacionamiento entre los miembros que conforman la institución.

4. Aspecto sobre la cultura institucional.

Toda institución posee su propia cultura en el sentido de que tiene: valores propios, costumbres especiales, actividades periódicas, ritos de iniciación o bienvenida (significados comunes), lenguaje común, sus creencias, héroes, villanos, su forma de organizarse, su forma de trabajar y cumplir sus objetivos propuestos.

En este sentido, la cultura institucional de la ONG se ve aminorada por que no se establecen: Estrategias organizacionales, estrategias de desempeño laboral y estrategias de cumplir los objetivos propuestos (adecuados a los contextos y necesidades de la comunidad institucional), no se determinan costumbres, valores propios, significados comunes de la institución.

5. Directrices Institucionales.

5.1. Misión Institucional.

Mejorar las condiciones de vida de los niños/as, adolescentes y jóvenes en desventaja social, a través de estrategias metodológicas acorde a sus necesidades, siendo participes en su entorno social.

5.2. Visión Institucional.

Ampliar la cobertura de la población, brindando mejores servicios educativos y sociales a través de la mejora de la infraestructura, equipamiento y mobiliario.

5.3. Objetivo Institucional.

Desarrollar acciones integrales participativas con los niños/as, adolescentes y jóvenes, familia y comunidad, mediante la profundización de la investigación social que permita contar con los elementos necesarios para las alternativas de solución al problema social.

MARCO REFERENCIAL

I. TENDENCIAS EN LA GESTIÓN EDUCATIVA.

Para comprender el estado actual de la gestión educativa, es preciso partir del análisis sobre la administración educativa, en ese sentido se plantea que:

La construcción del conocimiento de las nuevas tendencias en la administración educativa, a lo largo de la historia va desarrollándose con las experiencias latinoamericanas en el campo de la educación y la administración educativa, en el contexto de la nueva realidad económica, social y política del país.

Es necesario destacar, además, la importancia que ha adquirido el conocimiento y la información, como medios, para que las organizaciones educativas tengan capacidad para enfrentar los desafíos de los procesos de globalización.

En éste contexto las organizaciones requieren y han requerido del desarrollo de nuevas formas de gestión educativa y prácticas administrativas.

Desde el punto conceptual, la reflexión sobre la administración de la educación en Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) que se dedican al área educativa, se inscribe en el movimiento teórico de las ciencias sociales y se inserta en el curso del desarrollo histórico de la administración educativa.

En este sentido, se parte de la premisa de que los problemas y desafíos que las instituciones educativas enfrentan hoy en la práctica de la educación y en su administración se deben al contexto de las fuerzas económicas, sociales

culturales y políticas en el interior de cada institución en el ámbito de sus relaciones de interdependencia.

Sin embargo, dentro de ese conjunto de interrelaciones, se afirma la tesis, de que la gestión educativa, tiene su propio cuerpo de conocimiento y prácticas sociales, históricamente construidas en función de la misión específica de las instituciones de enseñanza en la sociedad.

Así, es posible definir la especificidad de la administración educativa como campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación como práctica política y cultural comprometida con la promoción de los valores éticos que orienten en pleno ejercicio de la ciudadanía en la sociedad.

1. La gestión educativa según una perspectiva histórica.

Al iniciar esta reflexión la primera preocupación es contextualizar el estudio de la gestión educativa en instituciones educativas, que trabajan con NAJs en desventaja social, examinándola en el ámbito de su historia política y cultural.

Este ejercicio se fundamenta en la hipótesis de que el actual estado del conocimiento en el campo de la administración educativa no es un hecho gratuito; por el contrario, es el resultado de un largo proceso de construcción histórico del cual todos partimos. O sea, somos autores de una historia inconclusa que continuamos escribiendo a lo largo de los años.

Existen diversas lecturas de este proceso de construcción, la presente lectura histórica se divide en cinco etapas consecutivas, que corresponden a cinco enfoques conceptuales y analíticos diferentes para estudiar el proceso

de construcción, deconstrucción y reconstrucción del proceso del conocimiento en la administración educativa.

"El primero es el enfoque jurídico que dominó la gestión educativa durante el periodo colonial con su carácter normativo y su pensamiento deductivo: Desde la perspectiva legal, la gestión educativa, al igual que la administración pública se basan en un conjunto de normas: leyes, decretos, reglamentos, etc.

El segundo es el enfoque tecnocrático del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la Revolución Industrial.

El tercero es el enfoque conductista de la escuela psicológica de los años treinta y cuarenta que informó la utilización de la teoría del sistema social en la organización y gestión educativa.

El cuarto es el enfoque desarrollista que conduce a la institución a un desempeño exitoso y sostiene que una estrategia adecuada, flexible y entendida para todos los miembros lleva a un éxito seguro.

El quinto es el enfoque sociológico, de autores latinoamericanos de las últimas décadas preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana".⁵

⁵ SISTEMATIZACIÓN DE APUNTES; del seminario taller "planificación estratégica y elaboración de proyectos de desarrollo barrial" SEPAMOS, La Paz, abril de 2004; de "administración educativa" UMSA, La - Paz, I semestre 2001; realizado por Roberto P. Callisaya M.

Es importante reiterar que esta trayectoria histórica del pensamiento administrativo de la educación se inscribe en el movimiento teórico dominante de las ciencias sociales.

El estudio de las nuevas tendencias en la gestión educativa; que hoy se encuentra incluida en nuestra agenda de debates, también, se inscribe en ese movimiento y, como tal, debe beneficiarse de las lecciones del pasado, comprometerse con la solución de los problemas del presente y anticiparse a las necesidades y aspiraciones del futuro ¿Por qué? Porque la historia no finalizó ayer ni comenzó hoy. Más bien, diría que hoy estamos escribiendo un nuevo capítulo.

2. En busca de nuevos conocimientos

En la gestión educativa, del mismo modo que en el gobierno de la sociedad, las experiencias destacan la importancia de la democracia como forma de gobierno y de participación como estrategia administrativa.

Asimismo, en la "administración de entidades públicas y privadas, existe un consenso general sobre la importancia de la calidad de la gestión de sus procesos y servicios. Sin embargo no existe consenso sobre la naturaleza de la calidad y de sus estrategias de aplicación en distintas especialidades del que hacer institucional y humano".⁶

Uno de los resultados de los estudios desarrollados en los últimos 15 años es la concepción del paradigma multidimensional de la administración educativa, fundamentado en la deconstrucción y la reconstrucción de los conocimientos pedagógicos y administrativos, acumulados en el curso de la historia.

⁶ GAIRÍN, Joaquín. Artículo de la revista LURAWI "La administración educativa". , 2da.edición, Octubre de 2004, p. 4

En realidad, los modelos históricos de la gestión educativa – definidos dialécticamente en términos de administración para la eficiencia económica, administración para la eficacia pedagógica, para la efectividad política y administración para la relevancia cultural – son los elementos constitutivos de un paradigma heurístico y praxiológico de administración educativa resultante de un esfuerzo superado de síntesis teórico de la experiencia de gestión educativa.

Esa reconstrucción teórica exigió un amplio enfoque interdisciplinario para tratar de explicar los dominios de las influencias económicas, políticas, culturales y pedagógicas, en la organización y administración de la educación.

Por otro lado, la experiencia revela que la tarea recién ha comenzado. Por eso, cabe reiterar que el paradigma multidimensional, enunciando en su forma original hacía más de 10 años, continua siendo una propuesta heurística y praxiológica inconclusa, un modelo en vías de construcción resultante de un proceso de aprendizaje permanente de un esfuerzo de superación intelectual, buscando satisfacer las siempre nuevas necesidades educativas y administrativas.

Este esfuerzo reconstruccionista tiene en cuenta los resultados de la evaluación de las contribuciones y de los límites de las grandes tradiciones filosóficas de la humanidad, que inspiraron el estudio de las ciencias sociales de la educación en los últimos siglos.

Los citados esfuerzos de construcción teórica se apoyan en el convencimiento de que la evaluación de las bases epistemológicas que han inspirado las teorías organizativas y administrativas adoptadas

históricamente en la educación, permiten examinar de modo más exhaustivo el papel de la medición administrativa en la gestión educativa.

Esta evaluación revela como la tradicional administración tecnoburocrática de orientación positivista y funcionalista adoptada en instituciones públicas y privadas tiene como objetivo alcanzar el orden y el progreso racional.

La evolución muestra también, que la administración tecnoburocrática tiene componentes autoritarios y como tal, limita el espacio para la promoción de cambios estructurales. Su carácter normativo y jerárquico inhibe la creatividad y dificulta la participación de los actores educativos.

"En una versión superadora de las teorías tradicionales de gestiones educativas adoptadas en la sociedad, se desarrolló una construcción integradora de administración educativa preocupada por satisfacer, simultáneamente, las necesidades individuales y las exigencias colectivas del sector educativo en términos de utilización de los servicios educativos. La construcción integradora de gestión educativa esta apoyada en los principios del liberalismo social".⁷

En un esfuerzo de superación intelectual los pensadores críticos tratan de concebir, partiendo del legado histórico de Paulo Freire, una construcción dialógica de administración educativa que rescata el criterio de totalidad y se identifica con los principios actualmente adoptados por las fuerzas comprometidas con la reconstrucción de la perspectiva socialista y de la naturaleza de civilización humana que ella implica.

⁷ FERNANDEZ, Evaristo Martín. "Gestión de instituciones educativas inteligentes", Impresos y Revistas S.A., Madrid – España, 2001, p.11

II. TENDENCIAS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL EN INSTITUCIONES QUE TRABAJAN CON NIÑOS/AS, ADOLESCENTES Y JÓVENES (NAJs) EN DESVENTAJA SOCIAL.

En algunas situaciones las instituciones, que trabajan con NAJs en desventaja social, especializadas en el desarrollo humano y la educación, son administradas como empresas productivas. Los conocimientos y técnicas desarrolladas por la administración, aplicadas normalmente en las empresas, son utilizadas y educadas generalmente por una institución socio – educativa para pretender desarrollar una gestión exitosa.

Las empresas, como instituciones u organismos sociales y educativos, son entidades en las que se pueden identificar algunas características comunes:

- Pesen una sede o espacio físico o ambiente de trabajo.
- Tienen empleados a los que se les paga salarios.
- Existen responsables o jefes.
- Están estructurados por niveles jerárquicos.
- Hay metas y objetivos que cumplir.
- Desarrollar actividades y tareas en función de sus objetivos.
- Poseen una cultura organizacional o institucional.

1. La gestión institucional centrada en la administración.

"Hace algún tiempo atrás, las instituciones sociales como las escuelas, guarderías, instituciones que trabajan con NAJs y otras, se organizaban bajo el paradigma administrativo recuperado de las dinámicas empresariales.

Desde esta perspectiva la gestión institucional se ha entendido como la administración de la misma, o mejor dicho, la gestión desde un enfoque

clásico colocaba a la administración como su eje funcional, sin tomar en cuenta la integridad de la dinámica institucional.

La administración, con sus principios y técnicas, ha contribuido, y hasta ahora sigue haciéndolo para realizar una buena gestión. Por consiguiente puede considerarse importante conocer los principios y sus diferentes técnicas que maneja un administrador, así como también identificar sus procesos y/o procedimientos que conducen a una gestión exitosa.

El éxito de una gestión institucional bajo los principios administrativos recae estrictamente en la responsabilidad del administrador o director institucional que coloca todos sus esfuerzos en las siguientes funciones: Planificación, organización, liderazgo y control.

***Planeación**, incluye la identificación de metas, el establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes, programas, proyectos para coordinar actividades y tareas institucionales.*

***Organización**, determina qué tareas han de realizarse, quiénes los van a realizar, cómo se van a agrupar, quién aporta a quien que donde se tomarán la decisiones.*

***Liderazgo**, incluye la motivación de los subordinados, dirigir a otros, seleccionar los canales de comunicación e influye en las decisiones institucionales.*

***Control**, incluye la supervisión y dirección de los procesos funcionales de la institución".⁸*

⁸ MARCA, Barrientos Miguel. "Gestión educativa en instituciones que trabajan con Niño/as, Adolescentes y Jóvenes en desventaja social", INFE, Bolivia, 2002, p. 51 -52

Desde esta perspectiva, los administradores directores o gerentes institucionales, logran que las tareas se lleven a cabo por intermedio de otras personas que tienen a su "mando". Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de otros para poder alcanzar metas.

Una manera de entender las actividades de los administradores es conociendo las habilidades o capacidades, que según ellos, se requiere para alcanzar exitosamente las metas.

Para alcanzar exitosamente las metas propuestas los administradores en su generalidad necesitan tener tres tipos de habilidades administrativas, estas son:

- Las habilidades técnicas
- Las habilidades humanas
- Las habilidades conceptuales

Una habilidad Técnica es la capacidad de utilizar el conocimiento especializado o experiencia.

Una habilidad humana es la capacidad de trabajar con otra persona, comprenderlas y motivarlas, tanto en el plano general como individual.

Una habilidad conceptual es la capacidad mental de analizar situaciones complejas (tomar decisiones e identificar opciones).

El enfoque administrativo de la gestión ha desarrollado y acumulado conocimientos y técnicas para que las administraciones puedan realizar su labor de manera eficiente y eficaz, empero su aplicabilidad en instituciones socio – educativas y puntualmente en aquellas que trabajan con NAJs en desventaja social no tiene buenos resultados.

Las principales brechas que ha generado la gestión desde un enfoque administrativo son:

- “La crisis de legitimidad institucional de cara a los sujetos que la demandan. Esto hace referencia a que las instituciones que trabajen con NAJs no están siendo reconocidas por muchos NAJs como algo que posibilite un desarrollo integral y les plantee soluciones a sus necesidades.
- La concentración del poder y la autoridad en unos pocos. Todo el funcionamiento de la institución está subordinado a las decisiones de los directores, ellos desde su perspectiva de autoridad que les confiere, son los que definen el rumbo de las acciones, siendo los educadores los que las ejecutan y los NAJs en desventaja social los beneficios directos.
- La centralidad en los procesos técnicos administrativos, antes que los procesos pedagógicos. La gestión mirada desde la administración ha puesto mucho esfuerzo en organizar y desarrollar mecanismos técnico – administrativos para el desarrollo de las actividades. Muchas veces los educadores no tienen tiempo suficiente para responder a las exigencias administrativas como la elaboración de planes, evaluaciones, seguimientos pedagógicos, reuniones de coordinación, visitas sociales, llenado de formularios para solicitar materias, acceder algún servicio, etc.”⁹

Estas brechas que genera la gestión educativa desde un enfoque administrativo, origina la pérdida de identidad institucional, puesto que no se respetan los principios con los cuales una institución sin fines de lucro se crea.

⁹ Op. Cite., p.53

2. Las etapas de la gestión.

En las instituciones que trabajan con NAJs en desventaja social, en su generalidad, se perciben cuatro etapas en el proceso de su gestión, estas son: la gestión de recursos académicos, la gestión de recursos humanos, la gestión de recursos materiales y la gestión de recursos financieros.

2.1. Gestión de recursos académicos.

Según Otoniel Alvarado Oyarce, el tema de los recursos académicos se refiere a las actividades operativas que materializan y constituyen la razón de ser de una institución educativa, o sea, aquellas que persiguen el logro de los objetivos, fines y propósitos educacionales.

Dentro de esa perspectiva se plantea que los recursos académicos por su misión o naturaleza, pueden clasificarse en dos categorías: las que participan e inciden directa y efectivamente en el que hacer educativo y las que coadyuvan y apoyan colateralmente al servicio educativo.

Entonces, entre los primeros se identifica:

- El Currículo
- La tecnología educativa
- La orientación y bienestar educacional
- La evaluación pedagógica e institucional.

Donde los directivos de todos los niveles jerárquicos realizan:

- La organización de personas, oficinas, normas, etc.
- La selección, remuneración y control del equipo de trabajo.
- La asignación presupuestal y los demás recursos.
- La búsqueda de fuentes de finalización.

- La definición de áreas funcionales.
- La ubicación de ámbitos geográficos o segmentos de la población.
- El establecimiento de convenios.
- Evaluaciones.

Entre los segundos, que ayudan a los primeros, se identifica:

- El registro y control de los miembros que conforman la institución.
- Los servicios a los NAJs.
- Los servicios de esparcimiento y creatividad.
- Los servicios de capacitación técnico humanístico.
- Los servicios de información y documentación.

Estas funciones o actividades son implementadas por el director ejecutivo, donde le corresponde: cumplir la misión, de fijar las políticas de acción, coordinar con el personal, ejecutar actividades y tareas, asignar recursos y controlar el cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos.

2.2. Gestión de recursos humanos

La administración del personal en las ONGs que trabajan con NAJs se constituye en la actividad más delicada, difícil y de mucha trascendencia. Así, la gestión de los recursos humanos se rige por algunos principios básicos que los directores ejecutivos toman en cuenta en la institución que dirigen, estos principios son:

- La motivación del personal.
- Las potencialidades individuales.
- La capacidad del trabajo colectivo e individual.
- La separación de los ineficientes, indisciplinados y sobre todo a los desleales y deshonestos.

2.3. Gestión de Recursos Materiales

En el sector educativo, la utilización de los recursos materiales suele denominarse infraestructura educativa y son funciones administrativas de adquirir o construir y mantener: La infraestructura institucional, equipos y materiales educativos en general.

No es necesario ser un especialista en la materia para afirmar que la adquisición de estos recursos son financiados por organismos internacionales, en algunos casos regionales, a través de gestiones y convenios Inter institucionales; esto, condiciona el normal desenvolvimiento laboral de los educadores o jefes de áreas, el cual repercute en la calidad de servicios ofrecidos en instituciones que trabajan con NAJs en desventaja social.

En su generalidad, todas las ONGs manejan sus recursos materiales mediante equipos multidisciplinarios, integrados por pedagogos, sociólogos, arquitectos, economistas, bajo la coordinación del administrador o director ejecutivo.

2.4. Gestión de los recursos financieros

La función básica del director ejecutivo en una entidad, que trabajan con NAJs en desventaja social, es cumplir las siguientes acciones:

- Prever las necesidades de capital para el funcionamiento institucional (Financiamiento).
- Asignar racionalmente de los fondos existentes para el cumplimiento de objetivos propuestos (Presupuesto).
- Aplicar o utilizar correcto, oportuna, pertinente y racionalmente los recursos con asignados- o con que se cuenta – (Administración).

3. Crisis en instituciones que trabajan con NAJs en desventaja social.

La crisis que atraviesan instituciones sin fines de lucro se debe principalmente a que la globalización, como se presenta en la actualidad, está ocasionando profundas transformaciones en el orden social, no sólo por el efecto que ocasiona en la nueva forma de producción, caracterizada en el capitalismo globalizante, si no por el desarrollo de la tecnología que afecta y transforma el modo de ser, sentir y pensar de los sujetos.

En este contexto, se hace evidente la crisis de las instituciones de socialización como la escuela, la familia y las instituciones que trabajan con NAJs en desventaja social.

3.1. Efectos de la globalización en la escuela

En la escuela se hace evidente cambios que tienen que ver con las formas de socialización, construcción de conocimientos y la utilización del lenguaje.

Esta institución entra en crisis a partir de la influencia de la tecnología, en general, y de los medios de comunicación, específicamente, ya que gracias a ellos, los Niños/as, adolescentes y jóvenes adquieren conocimientos y actividades diversas.

3.2. Efectos de la globalización en la familia

En el ámbito familiar, se perciben cambios que afectan en el modelo de vida familiar, los roles y valores sociales de padres y madres ya no tienen la idea clásica de autoridad en el seno familiar, entre tanto, los hijos se "educan" más con los medios tecnológicos (Televisión, Internet, etc.) que con los conocimientos inculcados por sus padres.

3.3 Efectos de la globalización en instituciones que trabajan con NAJs en desventaja social.

Desde el punto de vista administrativo las instituciones se clasifican en instituciones públicas, privadas y mixtas.

- **Las instituciones públicas**, son aquellas que dependen económica y administrativamente del Estado, es un bien público al servicio de la sociedad en general.
- **Las instituciones privadas**, son aquellas que pertenecen y dependen de personas y organizaciones su dependencia de personas u organizaciones su dependencia se da a nivel económico y administrativo.
- **Las instituciones mixtas**. Corresponden a las Organizaciones no Gubernamentales, Fundaciones, Asociaciones, Instituciones de Iglesia.

Por lo general su finalidad es el servicio social, su dependencia económica es diversificada, en la mayoría de los casos cuentan con apoyos económicos del extranjero así como del mismo Estado, en algunos casos, sus bienes fijos como infraestructura, materiales, inmuebles, etc, pertenecen al Estado siendo delegada para su administración a una institución privada o mixta.

La característica más importante de este tipo de institución es la autonomía de su administración y gestión institucional.

Tras esta clasificación pueden ubicarse cualquiera de las instituciones que trabajan con Niños/as, Adolescentes y Jóvenes en desventaja social.

En estas instituciones se pueden percibir dos crisis fundamentales: la crisis económica y la crisis de identidad.

a) Crisis en el plano económico.

Caracterizada principalmente por la falta de recursos económicos provenientes del Estado, el sector privado o las instituciones de cooperación internacional.

Producto del factor económico en nuestro medio van desapareciendo muchas instituciones que trabajan con NAJs o en caso contrario se hacen más pequeñas.

b) Crisis de identidad.

Con el afán de conseguir recursos económicos para su funcionamiento, las instituciones van sobreviviendo de acuerdo a las circunstancias y oportunidades que les ofrecen las cooperaciones internacionales y el Estado.

Los propósitos con los cuales han sido creadas se van colocando en un segundo plano, respondiendo solo a intereses de los cooperantes; por lo tanto, sus propósitos son relegados hasta el punto de perder la perspectiva político – educativa de su accionar, concentrándose únicamente en responder a necesidades inmediatas y no de la largo plazo.

Dentro de ésta línea, las instituciones van "perdiendo su identidad", dejando de lado su misión y visión por los cuales fueron creadas.

III. ENFOQUES CONCEPTUALES SOBRE LA GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL

En esta parte del documento se llegará a dar un enfoque conceptual (apelando a distintos autores) a los siguientes términos:

Administración educativa, gestión, gestión educativa institucional; donde se planteará: el enfoque sistémico, los componentes, los procesos y los objetivos de la gestión educativa institucional; cultura institucional, calidad educativa institucional, calidad en gestión educativa institucional y los aspectos que condicionan a la gestión educativa institucional:

1. Administración educativa.

Antes de dar un enfoque a la administración educativa es necesario mencionar que la administración "significa hoy en día un proceso de optimización del tiempo, recursos, energías, objetivos y fines institucionales para prestar un servicio o producir un bien que satisfaga las necesidades de los usuarios a quienes la institución tiene que servir satisfactoriamente".¹⁰

Ya que la administración es un ámbito del conocimiento que trata de entender por qué, cómo se construyen y evolucionan las instituciones. Su tarea básica "es el de hacer las cosas a través de las personas..., la eficacia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes depende principalmente de la capacidad de aquellos que ejercen función administrativa".¹¹

Dentro de esta perspectiva, se entiende que la administración es el proceso de determinar los fines y las políticas, de fijar los objetivos y coordinar acciones, de orientar, dirigir y controlar el funcionamiento de una institución o una de las áreas que la forman.

En el campo educativo, administrar significa optimizar el servicio educativo y ello implica que el directivo sea un líder cuya responsabilidad es lograr el

¹⁰ ARANA Arenas, María E. "Principios y procesos de la gestión educativa", San Marcos, 1998, p. 29

¹¹ ORTEGA Mariño, Macario. "Administración general". 2da. Edición, Arte Editores publicistas, La Paz - Bolivia, 1996, p. 11

desarrollo y la calidad educativa, lo cual tiene que ver con el mantenimiento, estímulo, control y unificación de energías humanas y materiales.

2. Gestión.

La noción de gestión está encargada de diversos significados. Esto depende del proyecto de uso de quienes la utilizan en nuestro campo.

Para no generar controversias, es necesario puntualizar que se entiende por gestión, en este documento, porque, como tantos otros, es una palabra que se usa para expresar diferentes enfoques y se entiende, en cada caso, de manera diferente.

Por ejemplo:

Hay quienes enfocan gestión como "la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de recursos y desarrollo de las actividades institucionales"¹².

Otros entienden la gestión como el manejo de recursos humanos, es decir, a los/as educadores/as y facilitadores/as.

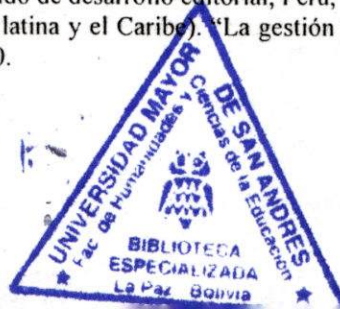
Hay quienes también, al enfocar gestión como manejo de recursos dan prioridad a la asignación y captación de recursos financieros.

Hay también quienes identifican gestión con "administración de una organización que sigue determinados propósitos (...)"¹³.

¹² ALVARADO, Oyarce Otoniel. "Gestión Educativa". Fondo de desarrollo editorial, Perú, 1998, p. 17

¹³ OREALC (Oficina regional de educación para América latina y el Caribe). "La gestión pedagógica en la escuela", S.R.V. Impresos S.A. , Chile, 1992, p. 160.

01598



Otros dicen que la "administración está en línea de la operación de sistemas ya establecidas mientras que la gestión se encuentra en la línea de la creación hacia el futuro, construyendo las condiciones para que ese futuro se concrete"¹⁴.

Es justamente en esta última perspectiva que se ubica el concepto de gestión que se maneja en este documento:

"Gestión" como creación de las condiciones para que el futuro educativo se concrete, mediante la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de recursos y el desarrollo de actividades para concretar objetivos institucionales.

3. Gestión Educativa Institucional.

Considerando que "la gestión institucional es la forma de organización, funcionamiento y acción donde se definen cómo se establecen las relaciones al interior de la institución y ésta con el contexto, el cómo ejercer y llevar a la práctica disposiciones organizativas y legales de la educación." ¹⁵

Por tanto, la gestión educativa institucionalidad tiene que ver con la manera y estilo que asume una institución en su manera de organizar, funcionar y relacionarse entre las personas que la conforman.

Esta afirmación nos conduce a determinar la gestión educativa institucional como el conjunto de procedimientos de acciones y decisiones directivas que

¹⁴ SANCHEZ, Moreno Izaguirre Guillermo y DIAZ, Díaz, Hugo. "Gestión Educativa". Línea & Punto S.A., Lima - Perú, 1997, p. 23.

¹⁵ ORDOÑES, Carlos. "Administración y desarrollo de las comunidades educativas", Presencia, Colombia, 1995, p. 57

junto a otros actores educativos adoptan estilos de organización, función y relacionamiento en las instituciones educativas.

Estas acciones son implementadas para el cumplimiento de objetivos educativos, la producción de bienes y servicios educativos y una mayor más justa distribución de esos bienes y servicios.

Dentro de esta perspectiva, algunos de los aspectos que caracterizan la gestión educativa institucional son:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Comprometer a todos los actores institucionales
- Definir el tipo de servicio educativo
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro, se consideran tanto las oportunidades y amenazas, del medio que está inserta, como los logros y problemas de la misma institución.
- Tomar énfasis en los sujetos que conforman la institución. Directivos, educadores,, Niños, Adolescentes, Jóvenes, etc, ya que ellos son los que impulsan la dinámica institución.
- Establecer una cultura institucional propia
- Crear condiciones de climas de trabajo favorables
- Desarrollar procesos de organización, función y relacionamiento interpersonal entre los sujetos que la constituyen
- Asumir principios que permitan procesos participativos y democráticos
- Integrar procesos administrativos y pedagógicos, desde una perspectiva integral
- Promover la realización de proyectos educativos destinados a fortalecer el servicio educativo.

3.1. El enfoque sistémico en la gestión educativa institucional

Toda institución educativa esta conformada por un conjunto de elementos o partes interrelacionados e interdependientes que interactúan integralmente para alcanzar determinados propósitos.

Asimismo, “el enfoque sistémico de la gestión educativa institucional se refiere a ver la institución como un todo en el cual se interrelacionan y articulan todos los componentes que la constituyen” ¹⁶. Estos componentes son:

- Los principios institucionales
- El sistema de administración
- La estructura organizacional
- El sistema gerencial
- El clima institucional
- La interacción entre institución y contexto

En este marco las instituciones se convierten en sistemas de transformación abiertos donde interactúan procesos con contextos; actividades con sujetos, en busca de propósitos comunes

3.2. Componentes de la gestión educativa institucional.

Diversos autores establecen los componentes de la gestión educativa desde diferentes puntos de vista.

Por ejemplo, Fernández Evaristo M. (en su obra Gestión de instituciones educativas inteligentes), menciona que los componentes que integran la

¹⁶ MARCA Barrientos, Miguel. "Gestión educativa en instituciones que trabajan con Niños/as, Adolescentes y Jóvenes en desventaja social", INFE, Bolivia, 2002, p. 67 – 68

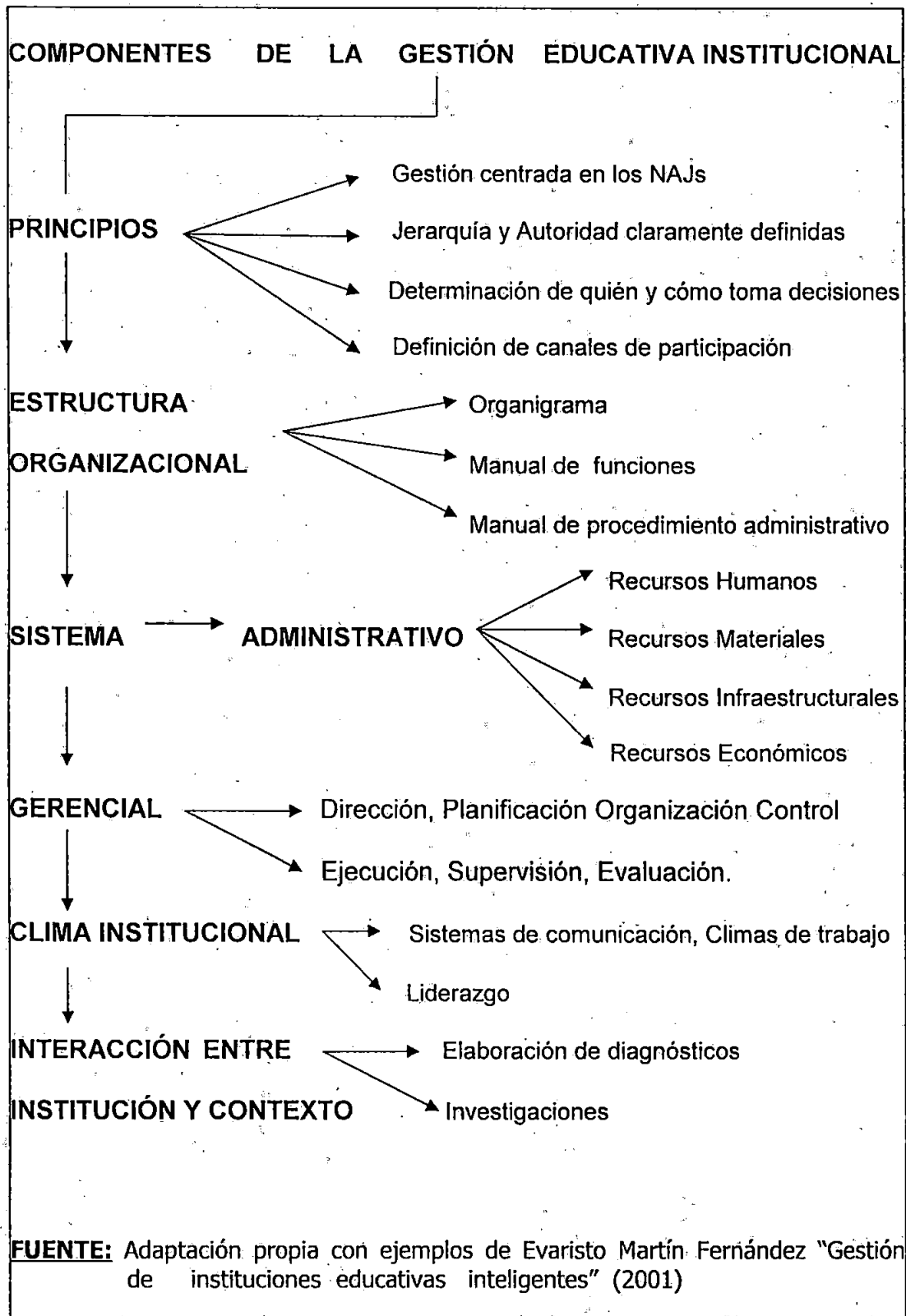
gestión educativa son tres: los principios de gestión, la estructura organizativa y los procesos de gestión.

Dentro de esta perspectiva, se entiende que los componentes de la gestión educativa institucional son las decisiones que orientan y guían el accionar institucional. De este modo se plantea que dichos componentes son: los principios institucionales, el sistema de administración, la estructura organizacional, el sistema gerencial, el clima institucional y la interacción entre institución y contexto; los cuales son explicados de la siguiente manera:

- Principios de la gestión educativa institucional. Son elementos que marcan la particularidad de una institución y orientan el accionar de la misma, la definición de éstos debe estar en relación con la misión, la visión y los objetivos que se persigue.
- Sistema de administración. Referido a los recursos humanos, materiales, infraestructura y económicos.
- Estructura organizacional. Organigrama, manual de funciones y manual de procedimientos administrativos.
- Sistema gerencial. Comprende procesos integrados de Dirección, Planificación, organización, Control, Ejecución, Seguimiento, Evaluación de procesos y comportamiento administrativo.
- Clima Institucional. Es donde se trabaja lo relacionado a los sistemas de comunicación e información, climas de trabajo favorables y liderazgo.
- Interacción entre institución y contexto. Implica elaborar principalmente diagnóstico, investigaciones y estados de situación de la realidad social, cultural, económica del país y la población meta de atención de la institución.

Lo anterior puede presentarse gráficamente de la siguiente manera:

CUADRO N° 1



3.3. Procesos de gestión educativa institucional.

Los procesos de gestión educativa institucional tienen que ver con las acciones y/o actividades que se suscitan durante el transcurso de un tiempo determinado. En este proceso se manifiestan cinco momentos.

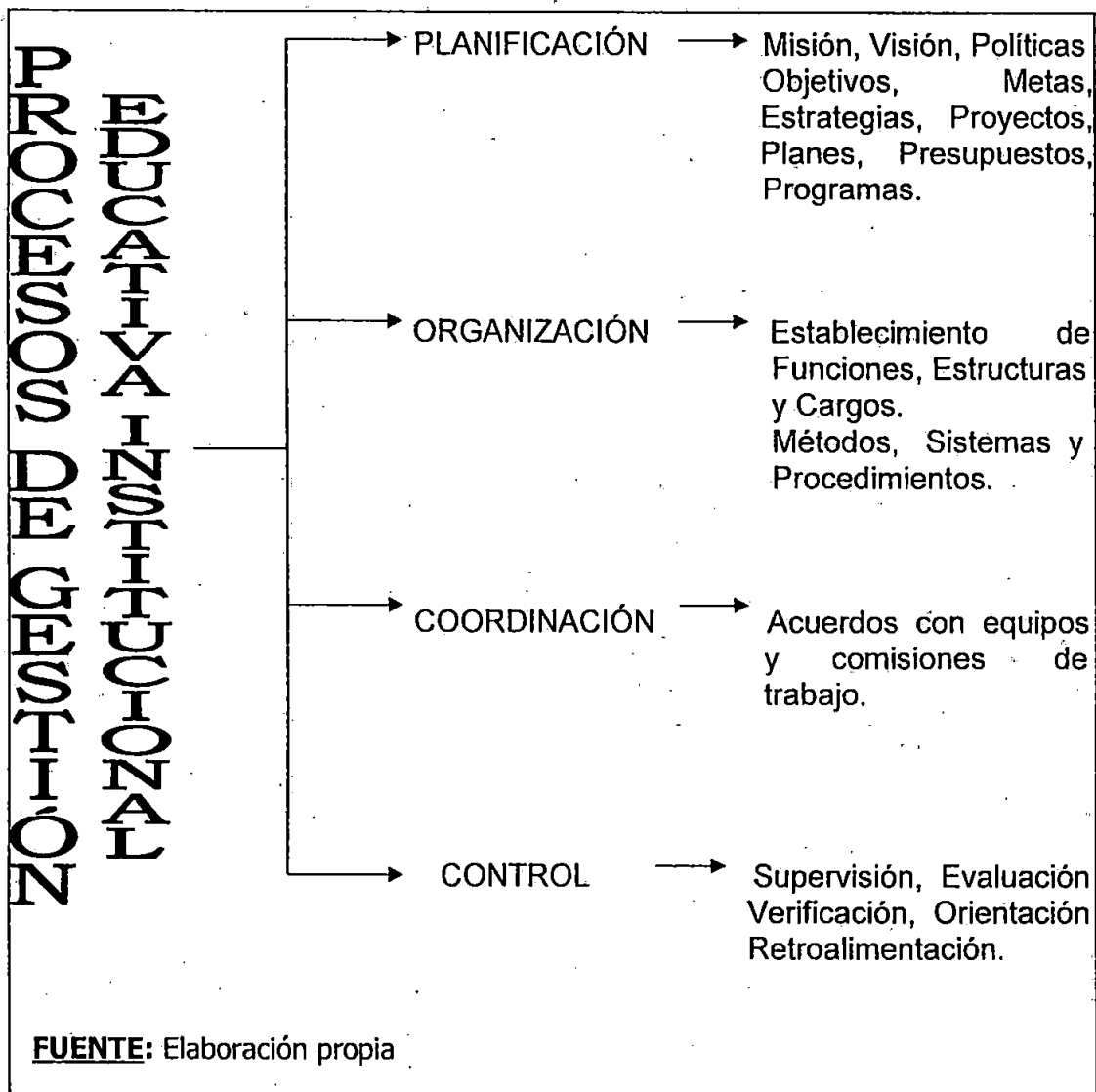
1. La planificación,
2. La organización,
3. La toma de decisiones
4. La coordinación,
5. El control.

Éstos cinco momentos y/o etapas se las describe de la siguiente manera:

- En la **planificación**, se trabaja la visión, misión, las políticas, objetivos, metas, estrategias, presupuestos, planes, programas, y proyectos.
- En la **organización**, se establecen las funciones, las estructuras, cargos, procedimientos, y sistemas.
- En la **toma de decisiones**, se delega funciones, se descentraliza y se dirige.
- En la **coordinación**, se coordina comités, comisiones, equipos de trabajo.
- En el **control**, se supervisa, se evalúa, se verifica, se orienta, y se retroalimenta el clima institucional.

Estas cinco etapas se las grafica de la siguiente manera:

CUADRO Nº 2



3.4. Objetivos de la gestión educativa institucional.

Entendiendo que "los objetivos precisan logros que se espera conseguir al cabo de un determinado tiempo gracias a los esfuerzos de los sujetos"¹⁷, en la gestión educativa institucional se debe:

- Establecer una cultura institucional

¹⁷ PEREZ, Beatriz. "Proyecto de Gestión Educativa", CEBIAE, La Paz – Bolivia, 1997, p. 10

- Desarrollar procesos de crecimiento humano e institucional eficiente, efectivo y eficaces.
- Sistematizar una cultura organizativa participativa y democrática, con derechos y deberes claramente definidos, dentro de la institución; con directivos que promuevan y fortalezcan sistemas de participación y comunicación.
- Dirigir las diferentes acciones educativas e institucionales para el logro de metas y objetivos propuestos, creando las condiciones necesarias para su cumplimiento.
- Conseguir que cada uno de los miembros de la institución educativa cumpla sus funciones y responsabilidades.
- Evaluar tanto los procesos como los resultados del servicio educativo que se brinda.

4. Cultura institucional.

Para llegar a dar un enfoque conceptual a la cultura institucional es necesario dar una explicación sobre lo que se entiende por cultura – aunque existen numerosos conceptos y definiciones de cultura, así como también escuelas y teorías culturalistas – y que se entiende por institucional.

Por cultura se entiende las maneras de vivir y las pensar de un grupo humano en particular.

Por institucional se entiende que es una agrupación humana que establece formas organizacionales de una institución.

Apelando a que la cultura institucional "se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una institución sus componentes

principales son: un lenguaje común, historias compartidas, rituales periódicos y símbolos materiales.”¹⁸

En este sentido, la cultura institucional es un sistemas de significados compartidos entre los miembros que conforman una institución, donde en su forma de organizarse, trabajar y cumplir sus objetivos propuestos, la distingue de las demás instituciones.

Dentro de este sistema de significados compartidos se destacan:

- Las costumbres, que son los hábitos, el modo de obrar o proceder de un terminado acto, establecido por tradición o repetición de los mismos actos.
- Los valores, que son las cualidades de los hábitos y la importancia de una acción, palabra y la virtud de las cosas.
- Las actividades periódicas, que son las acciones y tareas, más frecuentes, que se implementan para lograr un efecto deseado.
- Los significados comunes, que es la cualidad de expresión o signo de alguna idea, pensamiento o de algún material, entendida de la misma manera.
- El lenguaje común, son las palabras o frases que denotan una igual significancia, es decir, este lenguaje es admitido por todos o por la mayor parte.

Así, toda institución posee su propia cultura en el sentido de que tiene: valores propios, costumbres especiales, actividades periódicas, significados comunes, lenguaje común, sus creencias, su forma de organizarse, su forma de trabajar y cumplir sus objetivos propuestos.

¹⁸ MARCA Barrientos, Miguel. "Gestión educativa en instituciones que trabajan con Niños/as, Adolescentes y Jóvenes en desventaja social", INFE, Bolivia, 2002, p. 63

4.1. Desarrollo Institucional

Conociendo de que "el paradigma del desarrollo institucional valora el crecimiento humano e institucional, los procesos participativos, de trabajo en equipo y el espíritu de investigación. No se valora mucho los conceptos como: poder, autoridad, control, coerción y conflicto entre agentes de cambio de desarrollo institucional."¹⁹

Por lo tanto, el desarrollo institucional consiste en un conjunto de intervenciones para el cambio planeado, construidas sobre la base de los valores humanos e institucionales.

Esta cualidad atribuible a una institución genera componentes estructurales y funcionales que responden a criterios de idoneidad, conforme de lo que se espera de dicha institución.

5. Calidad educativa institucional y calidad en gestión educativa institucional.

Estos dos enfoques tienen diferentes matices, definidas en cada caso desde diferentes puntos de vista y/o conceptualizados desde varios enfoques.

Sin embargo, estas dos concepciones se las entiende de la siguiente forma:

1. Calidad educativa institucional.

Al respecto es preciso mencionar que: "La calidad es un valor que requiere definirse en cada situación y no puede entenderse como un valor absoluto. Los significados que se les atribuyan a la calidad de la educación

¹⁹ Op. Cite., p. 59

dependerán de la perspectiva social desde la cual se hace, de los sujetos que la enuncian (profesores, padres de familia, o agencia de planificación educativa, etc.) y desde el lugar en que se hace (práctica educativa o planificación ministerial) (...).²⁰

En este contexto, la calidad de las personas que conforman una institución – especialmente de aquellas que trabajan con (NAJs) en desventaja social – ocupa un lugar central, ya que la calidad de la actividad educativa se encuentra necesariamente relacionada con la calidad de los trabajadores de la educación.

De acuerdo con todo lo mencionado líneas arriba, la calidad educativa institucional debe tener un enfoque que implique desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de educandos, educadores funcionarios técnicos – administrativos.

En términos operativos; esos conceptos sugieren organizar las instituciones educativas y sus procesos administrativos y pedagógicos con racionalidad y pertinencia, para que puedan contribuir efectivamente a la construcción y distribución del conocimiento.

2. Calidad en gestión educativa institucional.

Apelando a que: "La gestión de calidad se apoya ante todo, en la generación de un cambio cultural en el seno de las organizaciones. Pero los cambios culturales no se producen de un modo espontáneo, sino que se asemejan a

²⁰ EDWARDS, Verónica. "El concepto de la calidad de educación", E.I. S.A., España, 1994, p. 17.

formas de aprendizaje colectivo en las que aflora a resistencia a la situación de los esquemas anteriores por nuevos esquemas de comprensión y de acción.”²¹

La calidad en gestión educativa institucional es una de las variables que explican la calidad de la educación en sí misma; definida a la luz de las transformaciones internacionales que afectan la calidad de vida humana en todo el mundo (en realidad, las transformaciones internacionales sin precedentes se observan actualmente en la economía y en la sociedad, incidiendo inmediatamente en el sector privado y en el sector público de la educación y en sus prácticas organizativas y administrativas).

Dentro de esta perspectiva, la calidad de gestión educativa institucional debe ser entendida como una transformación global e integral en función de las necesidades e intereses de la población, transformación educativa que no solo consiste en mejorar los contenidos y metodologías, sino pensar en la organización institucional a partir de un modelo de gestión. Donde, la acción individual debe incorporarse a la acción colectiva mediante una nueva ética de cooperación y participación.

La participación colectiva y la búsqueda del bien común deben orientar la acción y el interés individual. En suma, el concepto clave que debe inspirar una teoría significativa y revelante de una gestión educativa institucional es la calidad de educación para todos, definido en términos político – culturales y técnicos pedagógicos y teniendo en cuenta la conquista de elevados niveles de calidad de vida humana colectiva.

De esta manera, la gestión educativa institucional de una ONG se encuentra estrechamente ligada con la calidad de servicios educativos que ofrecen.

²¹ RIQUELME Alarcón, Casar. "Gestión Educacional", Belzart Ltda..Chile, 1999, p.222

La gestión educativa institucional debe ser entendida como una transformación global e integral en función de las necesidades e intereses de la población, transformación educativa que no solo consiste en mejorar los contenidos y metodologías, sino pensar en la organización institucional a partir de un modelo de gestión.

Puesto que, la gestión educativa institucional de una ONG se encuentra estrechamente ligada con la calidad de servicios educativos que ofrecen.

6. Aspectos que condicionan la gestión educativa institucional

El éxito de una gestión educativa institucional necesita ser contextualizada es decir, leer la realidad e interpretarla, esta interpretación podría incomodarnos, desafiarnos, desagradarnos o satisfacernos. De esta lectura de la realidad se parte hacia donde se quiere llegar. En esta lectura de la realidad, en su generalidad, se observan muchos aspectos que condicionan la gestión educativa institucional.

A continuación, se describen los aspectos más sobresalientes que condicionan la gestión educativa institucional en las ONG que trabajan con NAJs en desventaja social.

- La migración. Despoblación. Esto significa un desafío en los modelos de organización, funcionamiento y relacionamiento de una institución que trabaja con NAJs en desventaja social.
- El problema de los NAJs en desventaja social que inhalan químicos, que son padres y madres a temprana edad, los que no tiene un hogar estable, los que no tiene familia, etc.
- La fuerte - creciente marginación y discriminación, de parte de la sociedad hacia los NAJs en desventaja social.

- La descontextualización de las necesidades y prioridades que tiene, los NAJs en respuesta social por parte de las instituciones que trabajan con este tipo de población.
- La escasa participación de los NAJs y educadores en la toma de decisiones institucionales importantes.
- La metodología administrativa, centrada en los principios empresariales.
- La capacidad profesional de directivos y empleados.

IV. METODOLOGÍAS E INSTRUMENTOS PARA EL DESARROLLO EFICAZ DE LA GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL

Considerando que el liderazgo del directivo y la planificación estratégica son metodologías que se adoptan para el desarrollo eficaz en la gestión educativa institucional, y, considerando que la estructura organizacional y los proyectos de mejoramiento educativo institucional son instrumentos que se plantean para el desarrollo eficaz de la gestión educativa institucional. Estas metodologías e instrumentos serán explicadas de la siguiente manera:

1. El liderazgo del directivo en la gestión educativa institucional

Cabe señalar que el liderazgo es aquel "Proceso en el cual una persona del grupo (director, educador, administrativo o NAJ) ejerce influencia sobre los demás orienta, asume la conducción, estimula y motiva de modo tal que modifica el comportamiento del grupo; a su vez éste acepta voluntariamente ser guiado hacia el logro de metas o propósitos comunes definidos en determinadas situaciones." ²²

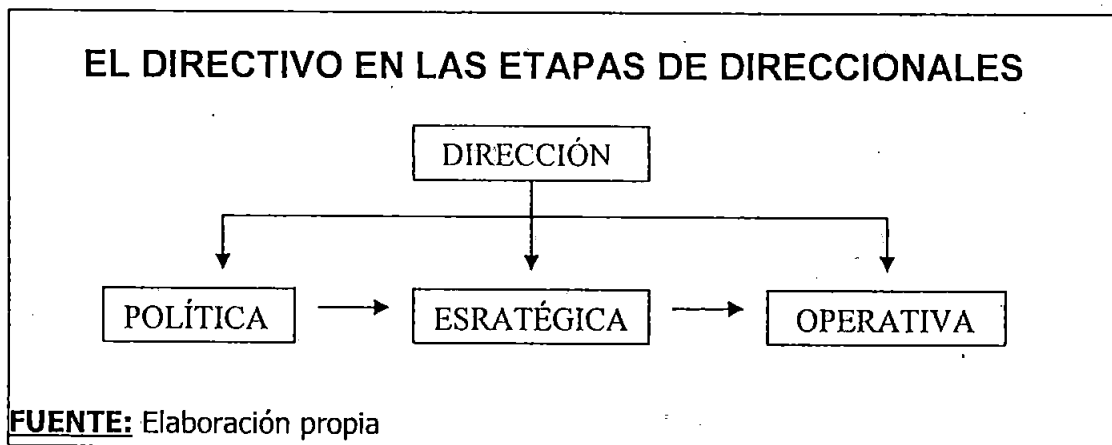
²² MARCA Barrientos, Miguel. "Gestión educativa en instituciones que trabajan con Niños/as, Adolescentes y Jóvenes en desventaja social", INFE, Bolivia, 2002, p. 155

Donde se entiende que la función del directivo es la de crear un conjunto más allá de las partes, una institución no es la suma de las partes, sino ese todo funcional armónico; donde "la dirección se convierte en elemento crítico de la nueva situación; junto con las personas, los procesos y la estructura de la institución" ²³

En este sentido, el liderazgo del directivo debe estar orientado a la tarea y al apoyo técnico-socio-emocional. Lo que implica estar en una actitud empática con relación a los actores institucionales actitud que permitirá un asesoramiento o alejamiento de los mismos, según el grado de madurez afectiva, individual y colectiva.

El la vida institucional el directivo no puede estar presente en todas las actividades, toma de decisiones, para estar en todo y a la vez en nada debe por un lado organizar sus espacios de mayor incumbencia o de mayor urgencia como también los propietarios y delegar en otros actores de realización de determinados tareas. Todo lo mencionado se lo gráfica en el siguiente esquema:

CUADRO Nº 3 .



²³ FERNANDEZ, Evaristo Martín. "Gestión de instituciones educativas inteligentes", Impresos y Revistas S.A., Madrid – España, 2001, p. 59

En este esquema se puede apreciar tres etapas, estas son explicadas de la siguiente manera:

1. El directivo en la etapa política. En esta etapa el directivo o director ejecutivo debe generar:

- Contexto organizativo, jurídico y social
- Misión, visión y propósitos
- Filosofía institucional
- Valores directos
- Cultura institucional organizativa
- Objetivos a cortos, mediano y largo plazo
- Procesos de observación y análisis continuo del entorno
- Roles como modelo de imitación
- Competencias de todas las personas de la institución

2. El directivo en la etapa estratégica. En esta etapa el directivo o director ejecutivo debe organizar :

- Situación competitiva
- La administración de recursos
- Estrategias externas e internas
- Tareas y/o tácticas institucionales
- Sistemas de organización, función y relación
- Sistemas de evaluación
- Equipos de trabajo

3. El directivo en la etapa operativa. En esta etapa el directivo o director ejecutivo debe:

- Planificar, Coordinar, Organizar, Controlar

- Desarrollar procesos participativos y democráticos en la toma de decisiones.
- Adecuar a las personas conforme a los requerimientos del puesto de trabajo, mejorando los conocimientos y habilidades en los que se encuentran.
- Programar proyectos
- Implementar planes, programas y proyectos
- Concretar objetivos y resultados
- Modificar el comportamiento de la institución, adecuándolo a la nueva visión.
- Interpretar las necesidades de cambio del entorno.

Es de suma importancia que el directivo organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado.

Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registro personales mezclados con los de trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Esta perspectiva organiza en cuatro dimensiones:

1. Dimensión organizacional (estilo de funcionamiento):

- Los programas
- La distribución de tareas
- La división del trabajo
- Los canales de comunicación formal
- El uso del tiempo y de los espacios

2. La dimensión administrativa (cuestiones de gobierno):

- La planificación de las estrategias

- Consideración de los recursos humanos y financieros
 - El control de las acciones propiciadas
 - El manejo de la información
 - Manejo de mobiliarios (equipos audiovisuales y material didáctico).
 - Manejo de infraestructura (bienes inmuebles)
3. La dimensión pedagógica (actividad didáctica):
- Los vínculos que los actores contribuyen con los modelos didácticos
 - La acción formativa
 - Las modalidades de enseñanza-aprendizaje
 - El valor otorgado a los saberes
 - Los criterios de evaluación.
4. La dimensión comunitaria (actividades sociales)
- Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional.
 - La realización de investigaciones y diagnósticos situacionales.
 - La realización de convenios interinstitucionales

2. La Planificación Estratégica

Al respecto es preciso señalar que "la planificación no es solo una teoría o técnica intelectual y adecuadamente trabajada, es eso y más, es una dinámica interesante y fascinante que tiene la facultad (el empoderamiento) de mostrar(nos) y hacer(nos) conocer la realidad tal cual es, permite organizarla, priorizar sus necesidades, demandas, problemas, etc. Para perfilar estrategias que responden a su resolución..."²⁴

²⁴GOYTIA Marín, Lilián. "Planificando participativamente", Comisión Episcopal de Educación, La Paz – Bolivia, 2000, p. 13

Dentro de ese enfoque, la planificación se constituye en uno de los instrumentos más importantes que utilizan las organizaciones para proyectarse en el tiempo y cumplir sus determinados objetivos. No puede ser entendida como un fin en si misma, si no como uno de los medios posibles que las organizaciones tienen a su alcance para concertar esfuerzos bajo un marco de referencia compartido.

En la planificación institucional se establecen tres estados o niveles: La planificación estratégica, la planificación programática y la planificación operativa.

En estos niveles deben participar todos los miembros de la institución, de tal forma que se identifique y comprometan con las finalidades planteadas en cada una.

Hasta aquí hemos visto, en términos generales, cómo los ONGs pueden utilizar la planificación en sus diferentes niveles.

No obstante en el caso de la planificación estratégica , requerimos una definición más correcta.

Donde, "la planificación estratégica debe entenderse como un proceso racional y como una actitud para observar y proyectarse en el futuro deseable y no sólo posible de la institución para mantener una concordancia permanente entre los propósitos y metas (filosofía), las capacidades de la organización y las oportunidades que siempre son cambiantes" ²⁵

Dentro de esta perspectiva, la planificación estratégica se define como:

²⁵ ALVARADO Oyarce, Otoniel. "Gestión Educativa", Universidad de Lima, Perú, 1998, p. 67

Una metodología que ayuda a la organización a adaptarse a entornos sociales estables o cambiantes desarrollando una estructura que le permita obtener los objetivos institucionales en tiempos determinados.

a) Importancia de la planificación estratégica.

La planificación estratégica se convierte en una oportunidad para discutir y reflexionar sobre el papel que les toca cumplir a las ONGs, frente a los nuevos retos que se les presentan, entre los cuales podemos mencionar:

- La búsqueda de mecanismos adecuados para replicar los proyectos exitosos que vienen ejecutando.
- El diseño y la promoción de estrategias que les otorguen mayor influencia en las políticas económicas y sociales del contexto.
- Generar una capacidad de adaptación que sea beneficiosa y responda a las expectativas de los sectores sociales.
- La consolidación de sistemas eficaces en la capacitación de recursos económicos y el uso más eficiente de los mismos.
- La búsqueda de espacios de intercambio, dialogo y trabajo conjunto que fortalezca sus capacidades para intervenir con mayor impacto en el desarrollo económico y social del contexto.
- La redefinición de sus identidades como organismo de desarrollo social vía la reafirmación de sus, visiones, misiones y objetivos estratégicos orientados al logro de resultados que sean reconocidos por la social civil y política.
- La mejora de los sistemas de gestión organizacional.

b) Ventajas de la planificación estratégica.

Entre los aspectos que permiten valorar la planificación estratégica como instrumento se encuentran los siguientes:

- Promueve el intercambio de información entre miembros de la institución.
- Permite identificar los problemas actuales y prevenir los futuros y generar alternativas de solución.
- Orienta y establece niveles de control.
- Brinda pautas para orientar el proceso de toma de decisiones de acuerdo a la generación de información y conocimiento pertinente.
- Coordina entre los miembros de la institución.

2.1. Etapas de la planificación estratégica.

Son seis las etapas que configuran la elaboración del planeamiento estratégico.

Primera etapa. Análisis y discusión sobre subsectores que repercuten en el trabajo de las ONGs. que trabajan con NAJs. En esta etapa se realizan los siguientes aspectos:

- Definición de las tendencias principales (macro ambiente)
- Análisis de las capacidades organizacionales (micro ambiente).

Segunda etapa. Construcción de la misión y la visión.

Tercera etapa. Análisis de F.O.D.A.

Cuarta etapa. Elaboración de los objetivos estratégicos.

Quinta etapa. Diseño de estrategias y tácticas.

Sexta etapa. Plan programático.

2.1.1. Los Subsectores.

Por subsectores se entiende aquellos actores y espacios de trabajo que representan para las ONGs un referente central en la definición de estrategias y objetivos de desarrollo organizacional.

Los subsectores del **macro ambiente** representan a los actores sociales que influyen en el desempeño de las ONGs y, por lo tanto, en los resultados que se propongan conseguir. Aquí se considera cuatro actores sociales:

1. **El Estado**, donde se ubican las entidades del sector público, ministerios, gobiernos locales, etc.
2. **Las entidades de cooperación internacional**, que son organizaciones de apoyo a países en vías de desarrollo.
3. **Las ONGs redes o consorcios**, los cuales pueden ser considerados interlocutores válidos en el desarrollo de sus acciones o posibles competidores en la obtención de fondos.
4. **La población destinataria de los proyectos**, que son los NAJs en desventaja social y otros con los cuales se desenvuelven las ONGs.

Los subsectores del **micro ambiente** nos permiten conocer la situación actual que vive la ONG con relación a sus capacidades organizacionales.

La evaluación de las capacidades organizacionales nos ayuda a comprender sus posibilidades y límites.

Los subsectores que deben ser evaluados son:

1. La organización interna, que son las formas de división del trabajo, coordinación de funciones, comunicación, toma de decisiones, etc.
2. Calidad de los Servicios, referido a los proyectos y programas que se vienen ejecutando.
3. Los recursos económicos, tecnológicos y humanos con los que se cuenta para la ejecución de los proyectos.
4. Las propuestas o nuevos proyectos por llevar a cabo, relativo a la capacidad de la ONG para formular otras propuestas en función de los nuevos retos y exigencias.

2.1.2. Construcción de la Misión y Visión.

Definir quienes somos y hacia donde vamos es una buena oportunidad para que los integrantes de una entidad se pongan de acuerdo sobre los que quieren ser y esperan lograr con su trabajo.

La **misión**, evidencia la identidad que construye la ONG para ser reconocida en el entorno social en el cual interactúa. La misión puede ser construida tomando las siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes somos? Alude a la identidad
- ¿Qué buscamos? Hace referencia a los objetivos
- ¿Por qué lo hacemos? Alude a los principios y valores de orden religioso, político social, cultural y otros.
- ¿Para quiénes trabajamos? Precisa los sectores sociales hacia los cuales se orientan principalmente todos los esfuerzos.

La **visión**, es la imagen futura que una institución desarrolla sobre si misma, tomando en cuenta la realidad en la cual trabaja. Su finalidad es ser la guía de la institución en un contexto de cambio y disminuir la posibilidad de que pierda el rumbo.

La visión tiene que ser capaz de movilizar los recursos y orientar todos los esfuerzos hacia el logro de la misma. La redacción de la visión debe tener como meta la motivación de todos los integrantes de la institución y la potenciación de sus virtudes.

La formulación de la visión tiene que ser corta, explícita y precisa, y emplear un lenguaje que motive, comprometa e identifique a los integrantes de la institución.

2.1.3. Análisis F.O.D.A.

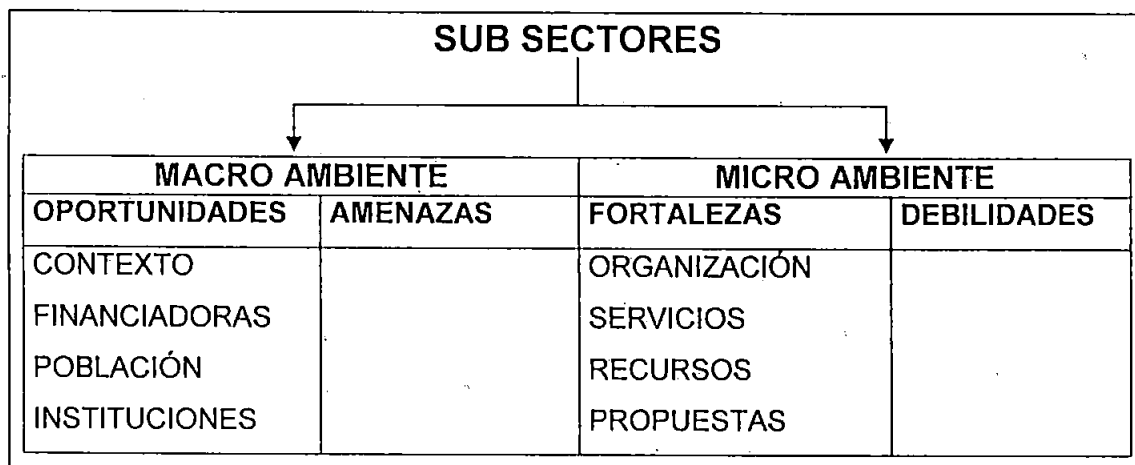
El F.O.D.A. es una técnica que permite identificar y evaluar los factores positivos y negativos del macro y micro ambiente, los cuales permitirán a la institución hacer un análisis estratégico de su situación frente a las exigencias del medio social.

A fin de facilitar el recojo de la información en forma participativa se recomienda utilizar la técnica "lluvia de ideas", cuya información resultante deberá ser ordenada a partir de una matriz conocida con las siglas F.O.D.A. (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Esta matriz se la explica de la siguiente manera:

- Las **fortalezas**, son las capacidades humanas y materiales con la cuenta la organización.
- Las **debilidades**, son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros que padece la organización.
- Las **oportunidades**, son situaciones o factores socioeconómicos, políticos culturales que están fuera de nuestro control.
- Por **amenazas**, entendiéndolos aquellos factores externos que están fuera de nuestro control.

El siguiente cuadro nos ilustrara la forma cómo se ubica la matriz de acuerdo a los subsectores respectivos:

CUADRO N° 4



Los pasos para el análisis del F.O.D.A., según esta propuesta, son cinco (Si se cumplen satisfactoriamente permitirán la elaboración de objetivos estratégicos):

1. Planteamiento de preguntas orientadoras
2. Respuestas de los participantes.
3. Recojo de información y agrupación de ideas.
4. Ordenamiento de la información de acuerdo a ideas fuerza.
5. Priorización de ideas y fuerza.

2.1.4. Elaboración de los Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son los cambios, modificaciones o efectos que se deben alcanzar en el mediano y largo plazo en la institución para alcanzar el logro de la visión.

Los criterios para su formulación son:

- Los objetivos deben aludir a cambios efectivos tanto a nivel cualitativo como cuantitativo.
- Debe aspirar a cumplirlos en un determinado periodo de tiempo (de 1 a 5 años), Culminando dicho periodo se debe evaluar el nivel de logro alcanzado (efectos e impacto).
- Utilizar en su redacción un lenguaje claro y sencillo.
- Su formulación debe ser producto de la participación de todas las personas que trabajan en la institución (directivos y empleados).
- Plantear un solo cambio a fin de facilitar su posterior evaluación.

2.1.5. Diseño de estrategias y tácticas

El diseño estrategias y tácticas, debe única y exclusivamente estar sujeto a las decisiones de los directivos y los equipos de trabajo.

Es necesario resaltar que la diferencia entre estrategia y táctica radica en la escala de acción o en la perspectiva de los directivos.

“Las tácticas pueden surgir a cualquier nivel en el trabajo institucional, empero su característica fundamental es que son de corta duración y ajustes en el tiempo. En cambio las estrategias tienen mayor duración en el tiempo y están enfocados al logro de objetivos, de mayor envergadura”.²⁶

a) Elaboración de estrategias.

Los criterios e iniciativas que tengamos al elaborar las estrategias deberán basarse necesariamente en:

²⁶ MINTZBERG, Brian. “El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos”, Prentie Hall, 2da.Edición, México, 1993, p. 17

- La orientación de las estrategias hacia el cumplimiento de objetivos y visión
- La información obtenida del análisis del macro ambiente (tendencias)
- La información producida en el análisis estratégico de la matriz F.O.D.A.
- La visión a futuro de la organización.
- Las potencialidades de la organización
- Los objetivos estratégicos elaborados.

2.1.6. La planificación programática

La decisión de incorporar el nivel programático obedece a la necesidad de buscar un instrumento que permita concretar los objetivos en tiempos y espacios específicos.

a) Secciones del plan programático.

1. Referencias. En esta sección se coloca un número para ubicar los objetivos y las estrategias. La numeración debe obedecer a un orden secuencial.
2. Objetivos estratégicos (Cambios deseados) y estrategias (¿Qué quiero?). Aquí se ubica de manera ordenada tanto los objetivos estratégicos como las respectivas estrategias.
3. Tácticas. Son las actividades o medios que permiten el cumplimiento de las estrategias. Por lo tanto, exigen un nivel de especificidad mayor que permita su evaluación y aporte al logro de los objetivos estratégicos.
4. Responsables. Cada táctica propuesta debe tener un responsable concreto. Podemos asignar la responsabilidad a un área o equipo de trabajo, lo que dependerá del grado de competencias de cada área de la institución.

5. Costo. Es preciso conocer, aunque sea de manera aproximada, cuanto costará emprender el trabajo propuesto en la planificación estratégica. Así se controlará su viabilidad. El costo debe contemplarse en función a las tácticas.
6. Fecha. Las fechas sirven para orientar los plazos máximos o fechas límite propuestos para el logro de una táctica o una estrategia.
7. Prioridad. La designación de prioridades se define para cada objetivo estratégico e incluye, además, sus respectivas estrategias. El propósito es proyectar los objetivos en el tiempo. Se recomienda ordenar los objetivos según su prioridad.

Estos aspectos pueden observarse gráficamente de la siguiente manera:

CUADRO N° 5

SECCIONES DEL PLAN PROGRAMÁTICO						
R E F.	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	RESPONSABLE	C O S T O	F E C H A	P R I O R I D A D
1.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ORIENTADAS AL CUMPLIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS	POR ÁREA O FUNCIÓN			
1.1	ESTRAEGIAS	ENCAMINADAS AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				

FUENTE: Elaboración propia

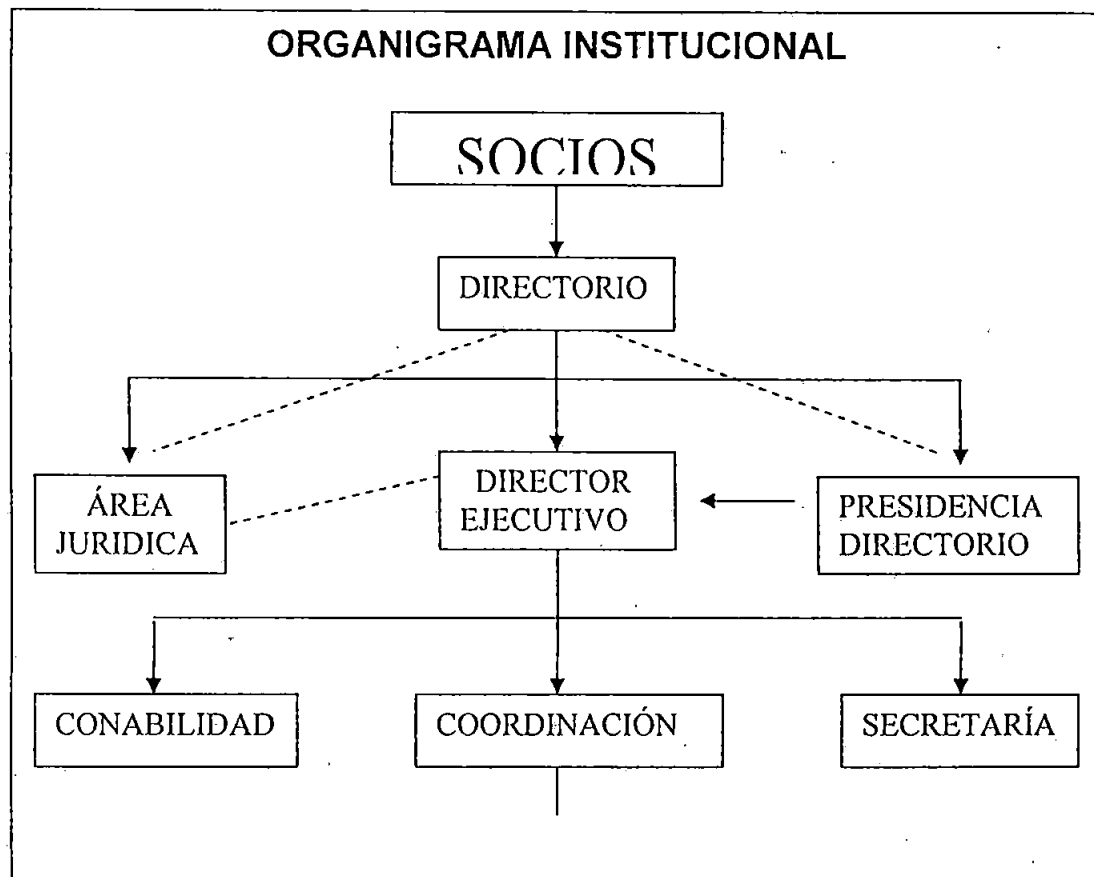
3. Estructura organizacional

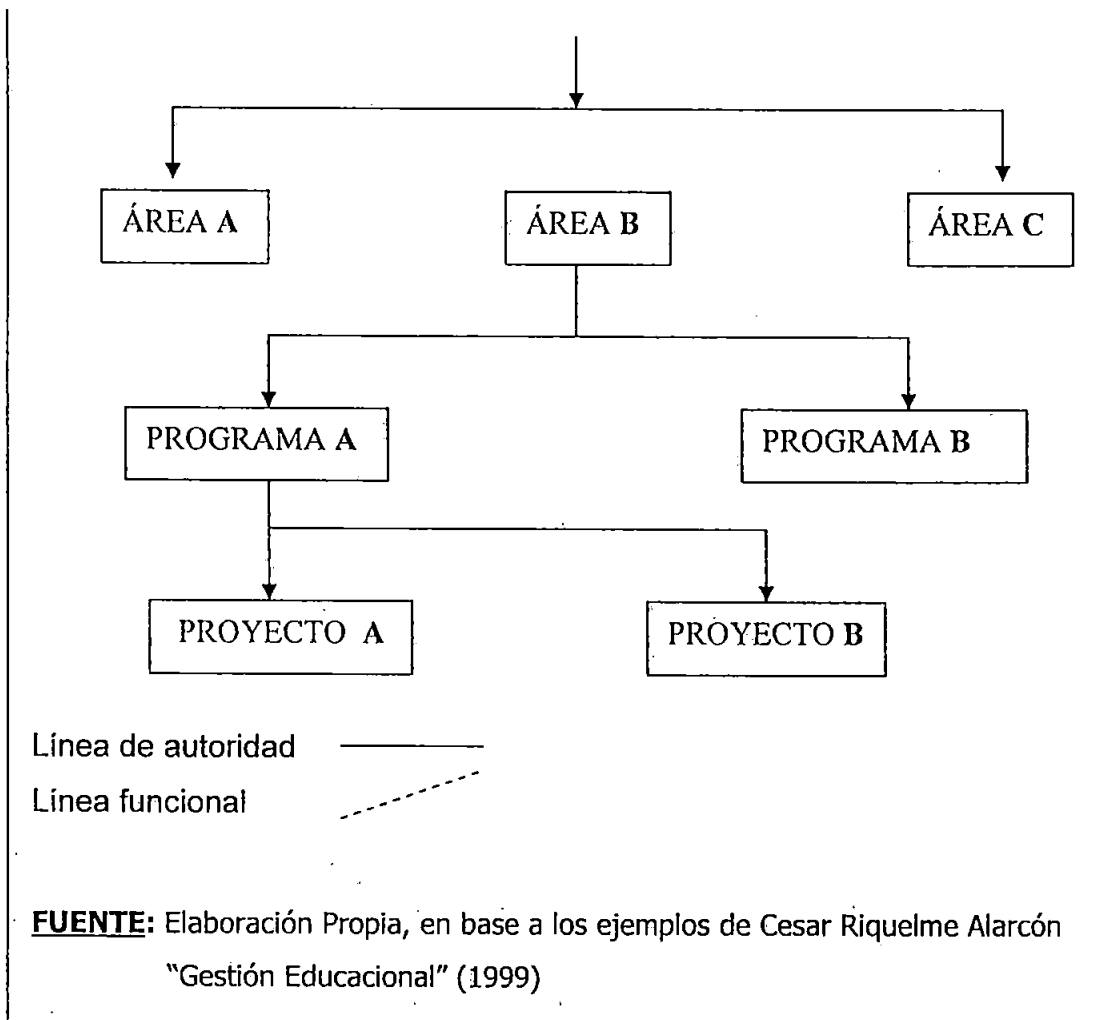
La estructura organizacional se refiere a la forma cómo las diferentes instancias de una institución se interrelacionan, desarrollando determinadas funciones, estableciendo niveles de participación y estableciendo niveles de responsabilidades en la toma de decisiones.

Donde, la estructura organizacional de una institución educativa sin fines de lucro se utiliza para describir cargos y funciones de los integrantes de la institución: Socios, Directivos, educadores, personal administrativo y educandos.

Para su mayor comprensión veamos el siguiente organigrama:

CUADRO N° 6





4. Creatividad en la gestión educativa institucional.

La única forma de mantener con vida una institución es dejar que la gente creadora promueva el cambio. La institución que hace todo según los reglamentos y ahoga la creatividad carece de flexibilidad. Este cambio se logra bajo los siguientes aspectos:

- Fomentar la participación creativa en los trabajos en equipo y potenciarlos, generando espacio, tiempo y apoyo técnico orientados a la coordinación.

- La construcción de procedimientos administrativos flexibles capaces de acoger iniciativas y experimentaciones de sus equipos.
- Las prácticas administrativas que promuevan la eficiencia precisan de criterios de calidad que midan la relación insumo-producto.
- La modificación del comportamiento de la institución adecuándolo a la nueva visión.
- La creación de niveles de comunicación, promoviendo relaciones horizontales entre todos y generando espacios de desarrollo personal.

5. Proyectos de mejoramiento educativo institucional.

El proyecto de mejoramiento educativo institucional es una modalidad de gestión educativa participativa y democrática, que contribuye y hace coincidir los objetivos institucionales con los objetivos y necesidades del contexto. Cabe señalar que estos proyectos deben ser elaborados por equipos de trabajo.

Cada proyecto de equipo debe permitir la expresión profesional específica de la institución (actividades directrices a que se dedica la institución), la definición de estrategias, la cuota de coherencia en las acciones educacionales y la convergencia de las prácticas pedagógicas de la institución.

Debe, también, promover la manifestación de las expectativas y explicar los valores para producir una identidad institucional común. Por último el proyecto debe culminar con una definición precisa de los objetivos, las estrategias y las responsabilidades, de modo estable y abierto en relación al medio natural y al medio social de la institución.

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

1. Tipo de investigación.

Considerando los objetivos propuestos y la hipótesis planteada, el tipo de investigación según el método que se ha seguido en el presente trabajo es el descriptivo, dado que "los estudios descriptivos sirven para analizar cómo es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes" ²⁷

Sosteniendo que "la investigación descriptiva esencialmente trabaja sobre realidades de hecho..." ²⁸, el presente trabajo investigativo detalla la realidad particular de la ONG "Por un Mundo Mejor", los datos de esta realidad particular se recogieron a través de la revisión documental, la aplicación de las planillas observación de campo, la aplicación de tablas de observación y la aplicación de cuestionarios.

A partir de esta información, se trabajó con los elementos centrales de la investigación descriptiva: la evaluación, la interpretación y el análisis de los elementos que componen la ONG objeto de estudio.

La estrategia metodológica que se utilizó fue la transversal; por que en la investigación se estudiaron variables "simultáneas en determinados momentos..."²⁹ y espacios, donde se recogieron datos en tiempos establecidos, siendo el propósito describir las variables y analizar su incidencia en el accionar de la ONG "Por un Mundo Mejor", teniendo como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifestaron las variables.

²⁷HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto. "Metodología de la investigación", 2da. Edición, McGRAW-HILL S.A., México, 1998, p. 71

²⁸CHUQUIMIA CH., Ryder C. "Diseño y construcción del proyecto y proceso de la investigación científica", Artes gráficas Latina, La Paz – Bolivia, 2001, p. 35.

²⁹ IDEM, p. 112

Asimismo, el trabajo adoptó la característica de Estudio de Caso, por que en el proceso de la investigación se evaluó el desarrollo eficaz de la gestión educativa institucional, de la ONG "Por Un Mundo Mejor", sobre la base de la opinión de educadores/as, coordinador y a partir de la observación de actitudes y actividades de educadores/as y Director Ejecutivo (directivo).

Como el desarrollo eficaz de la gestión educativa institucional, de la ONG "Por Un Mundo Mejor", es implementado por el director ejecutivo con la participación del personal a su cargo, la investigación toma un enfoque direccional hacia las funciones que desempeña el directivo en la institución.

2. Población.

La población de ésta investigación alcanza a 12 personas que integran la ONG, sin fines de lucro, "Por un Mundo Mejor", estas personas están distribuidas de la siguiente manera:

- 1 Director ejecutivo
- 1 Coordinador
- 10 Educadores /as

La población esta conformada por profesionales titulados, egresados/as y técnicos de distintas especialidades, además de estudiantes.

En el caso del director ejecutivo éste es un profesional titulado en antropología y en el caso del coordinador éste es un profesional egresado en psicología.

En el caso de los educadores (6) éstos son egresados, técnicos (en el sentido de que enseñan ramas técnicas) y estudiantes de diferentes ramas, es decir:

- 1 es egresado de la carrera ciencias de la educación
- 1 es egresado de la carrera de sociología
- 2 son técnicos en arco y soldadura
- 1 es técnico en elaboración de edredones
- 1 es estudiantes de educación alternativa y popular

En el caso de las educadoras (4) éstas son egresadas de diferentes carreras universitarias. 2 son egresadas de ciencias de la educación, 2 son egresadas de trabajo social.

3. Instrumentos.

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación son cualitativos y cuantitativos.

En el caso de los instrumentos cualitativos están la revisión documental, las planillas de observación de campo y las tablas de observación. En el caso de los instrumentos cuantitativos están los cuestionarios.

A continuación se describe la conceptualización, la validez, confiabilidad, la administración y la recopilación de los instrumentos.

3.1. La revisión documental.

La revisión documental consiste en ver y observar con atención y cuidado los documentos que posee una institución.

En este caso, se procedió a la revisión de la información a partir de la visualización de los elementos centrales de la planificación institucional y del proyecto en ejecución, para su contrastación con la realidad a partir de los

datos obtenidos con los otros instrumentos. Es decir, se tuvo acceso a la revisión de planes, programas y parte del proyecto con el cual funciona la ONG (Proyecto Centro Comunitario para NAJs en desventaja social).

3.2. La observación de campo.

Por observación de campo se entiende examinar atentamente los sucesos de una realidad particular.

Es así que, mediante este instrumento se diseñó planillas de observación de campo, en base al marco teórico y a la realidad particular de la ONG, con el objetivo de recabar datos que confronten las actividades y actitudes del personal (educadores/as y coordinador), la actividad y actitud del directivo, la implementación de planes y programas, la gestión de proyectos, así como la ejecución y control del proyecto con el cual funciona la ONG Por Un Mundo Mejor (Anexo 3,4).

3.3. Tablas de observación.

“Se llaman también listas de control. Consiste en un cuadro de doble entrada con las actitudes que se desean relevar...”³⁰

Este instrumento fue diseñado en base a los indicadores de la variable tres (estilo de organización, función y relacionamiento) y al marco teórico, permitiendo recabar datos sobre las actitudes y actividades desarrolladas por el Director Ejecutivo, lo cual permitió ver las actitudes y actividades que mayormente ejerce el directivo en la institución; donde, los datos obtenidos fueron cruzados o contrastados con los datos obtenidos del cuestionario aplicado a los/as educadores/as (Anexo 5).

³⁰ LUCHETI, Elena y BERLANDA, Omar. “El diagnóstico en el aula”, Magisterio del río de La Plata, Argentina, 1998, p. 46.

3.4. El cuestionario.

El cuestionario es uno de los medios técnicos de la encuesta, que tiene la finalidad de saber la opinión sobre una determinada materia y/o tema en cuestión; en éste se establecen preguntas, cerradas y/o abiertas, a un determinado grupo de personas.

Este instrumento se diseñó con preguntas cerradas, en base al marco teórico, con el objetivo de recabar datos para el estudio de la variable uno (gestión educativa institucional) y la variable dos (cultura institucional) (Anexo 6,7).

4. Validez y confiabilidad de los instrumentos.

Para comprobar la validez y confiabilidad de los instrumentos, se pusieron a prueba el cuestionario (aplicado a educadores/as y coordinador de la ONG objeto de estudio) y las tablas de observación (aplicado al director ejecutivo de la ONG objeto de estudio).

Por tanto, el instrumento cualitativo (Tablas de observación) fue aplicado en una oportunidad sobre el director ejecutivo de "CADEC" (Centro de Acciones por el Desarrollo, la Educación y la Cultura) ONG sin fines de lucro; que es una institución con características similares a la población estudiada.

Este proceso permitió perfeccionar los instrumentos y confirmar su aplicación en la institución objeto de estudio.

Para tal efecto, se consideró la definición de validez de contenido y constructo a partir de los indicadores de las variables y el manejo de los instrumentos por parte de los sujetos que participaron en la validación.

Asimismo, el instrumento cuantitativo (Cuestionario) fue aplicado en una oportunidad sobre una muestra representativa de la mencionada ONG, es decir, los sujetos que participaron en el estudio fueron 11 facilitadores, de un total de la población de 17 facilitadores.

En este procedimiento se utilizó la muestra probabilística, aleatoria simple.

Para tal efecto se consideró la confiabilidad y validez de Pearson (Anexo 8)

5. Administración de los instrumentos.

Los instrumentos (revisión documental, planillas de observación de campo, tablas de observación y cuestionario) fueron aplicados de forma directa a la población objeto de estudio, en los predios de la institución "Por un Mundo Mejor", conforme a cronograma de trabajo establecido.

La revisión documental fue aplicada para la revisión de los planes y programas de la institución, sirvieron para analizar, cualitativamente, la realidad interna de la institución, es decir, se estudiaron las características organizacionales, funcionales y relacionales de la ONG.

La revisión del Proyecto, Centro Comunitario para NAJs en desventaja social, sirvió para confrontar las actividades y objetivos del proyecto con los planes y programas de la ONG, es decir, analizar su compatibilidad.

Dicha revisión se realizó durante el tercer trimestre del 2004, un día a la semana de 8:30 a 9:30 hrs., en las salidas de campo.

Las planillas de observación de campo fueron aplicadas simultáneamente a educadores/as, coordinador y director ejecutivo, durante el segundo

semestre del 2004 y el primer semestre del 2005 de 8:30 a 12.30 hrs.. En este lapso de tiempo se recogieron datos que describen las actividades y actitudes del personal, la actividad y actitud del directivo, la implementación de planes y programas, la gestión de proyectos, así como la ejecución y control del proyecto con el cual funciona la ONG "Por Un Mundo Mejor".

Los datos obtenidos, de las planillas de observación de campo, se utilizaron para confrontarlos con los datos obtenidos del cuestionario (aplicado a educadores/as y coordinador) y las tablas de observación de campo (aplicado al director ejecutivo).

En el proceso de la observación de campo, como investigador, no se participó en el grupo estudiado ni en las situaciones empleadas y desarrolladas por los sujetos en cuestión.

Las tablas de observación fueron aplicadas al director ejecutivo y sistematizadas conforme a las respuestas otorgadas por la población en estudio; estas respuestas se las obtuvo mediante el cuestionario. La sistematización de las tablas de observación fueron elaboradas en las salidas de campo, programadas en el cronograma de actividades.

Este instrumento fue aplicado durante el primer semestre del 2005, de 14:30 a 18:30 hrs.; en los predios de la ONG. De esta forma el instrumento sirvió para obtener datos sobre la variable número tres (estilo de organización función y relacionamiento).

El cuestionario fue aplicado, en una oportunidad, a educadores/as y coordinador de la ONG "Por Un Mundo Mejor" en el mes de Enero de 2005, de 12:30 a 13:00 hrs. Para la aplicación de dicho instrumento se contó la colaboración del director ejecutivo para reunir a todo el personal en la sala de

reuniones. En el llenado del cuestionario no hubo consultas sobre el contenido del cuestionario, el clima fue ameno sin presiones de ningún tipo.

La aplicación del instrumento permitió recoger datos sobre los aspectos y mecanismos implementados en la gestión educativa institucional, también permitió recoger datos sobre el establecimiento de la cultura de la institución; éstos datos fueron contrastados con los datos obtenidos de las planillas de observación de campo aplicadas a los sujetos ya mencionados.

5.1. Recopilación de datos.

Para obtener los datos de las variables 1 (Gestión educativa institucional) y 2 (Cultura institucional) se interpretó el cuestionario aplicado a los/as educadores/as; para contrastar los resultados obtenidos de los/as educadores/as, se aplicó el mismo cuestionario a el coordinador. Para obtener los datos de la variable 3 (estilo de organización, función y relacionamiento) se interpretó la tabla de observación aplicada al director ejecutivo.

El análisis de los datos obtenidos se realizó en base a las planillas de observación de campo (aplicadas a educadores/as y coordinador) y la revisión documental.

Los datos de la variable 1 se obtuvieron mediante la aplicación del cuestionario - y sus ítems: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11,12,13 y 14 (mide la variable 1) - sobre la base de las planillas de observación de campo aplicadas a los/as educadores/as de la ONG Por un Mundo mejor.

Los datos de la variable 2 se obtuvieron mediante la aplicación del cuestionario - y sus ítems 15, 16 y 17 (mide la variable 2) - sobre la base de

las planillas de observación de campo aplicado al coordinador de la ONG Por un mundo Mejor.

Los datos de la variable 3 se obtuvieron mediante la aplicación de la tabla de observación y en base a las planillas de observación de campo aplicado al directivo de la ONG objeto de estudio.

Terminada la fase de aplicación de instrumentos; en el caso del cuestionario se procedió a la recolección y tabulación de datos mediante la utilización del paquete estadístico SPSS; en el caso de las tablas de observación la recolección de datos se realizó cualitativamente.

Para su mejor comprensión: los datos obtenidos del cuestionario se organizan en tablas de frecuencia, los datos obtenidos de las tablas de observación se organizan por ítems, que posteriormente sirvieron para realizar la correspondiente interpretación y análisis de datos. Y se anexa gráficos que muestran las confrontaciones de los datos obtenidos de los cuestionarios (Anexo 2).

CAPÍTULO IV

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

La evaluación de los datos se realizó de forma cuantitativa y cualitativa. En el aspecto cuantitativo se utilizaron tablas de frecuencia, ya que este procedimiento permite explicar de forma más clara los datos obtenidos a través del cuestionario aplicado a educadores/as y coordinador. En el aspecto cualitativo se procedió a la valoración de las tablas de observación aplicadas al Director Ejecutivo (directivo) de la ONG "Por un Mundo Mejor".

La interpretación y el análisis de datos se presentan por variables; es decir, se interpreta y analiza primeramente la variable 1 (Gestión educativa institucional), en segundo lugar se interpreta y analiza la variable 2 (Cultura institucional) y por último se interpreta y analiza la variable 3 (Estilo de organización, función y relacionamiento).

La interpretación de datos recoge la información obtenida a través del cuestionario y las tablas de observación.

El análisis de datos se desarrolla en base a la revisión documental y en base a las planillas de observación de campo (los instrumentos que permitieron la recolección de la información se encuentran en anexos).

En el caso de las variables 1 y 2, se aplicaron cuestionarios con similares preguntas a los/as educadores/as y coordinador. Esta actividad se realizó para contrastar las respuestas obtenidas de los mencionados funcionarios institucionales, con la finalidad de evaluar la labor administrativa del director ejecutivo, desde el punto de vista de los/as educadores/as y coordinador.

En el caso de la variable 3, se aplicó la tabla de observación dirigida a las actividades realizadas por el Director Ejecutivo, ya que como actor principal de la institución "Por un Mundo Mejor", es el que implementa el estilo de organización, funcionamiento y relacionamiento dentro la institución.

DEMOGRAFÍA DE LA POBLACIÓN.

La demografía de la población alcanza a 12 personas (10 educadores/as, 1 coordinador y 1 Director Ejecutivo) que representan el 100% de la población estudiada. El siguiente cuadro muestra los datos señalados:

CARGOS	SEXO		FRECUENCIA
	M	F	
DIRECTOR EJECUTIVO	1	-	1
COORDINADOR	1	-	1
EDUCADORES/AS	6	4	10
TOTAL	8	4	12

FUENTE: Elaboración propia.

VARIABLE 1: GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL.

Datos obtenidos a través del cuestionario aplicado a educadores/as de la institución "Por un Mundo Mejor", estos datos se utilizaron para evaluar el desarrollo de la gestión educativa institucional, implementado por el director ejecutivo, desde la opinión de los/as educadores/as.

TABLA 1: PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

VARIABLE	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Siempre	5	50%
	A veces	4	40%
	Nunca	1	10%
	TOTAL	10	100%

FUENTE: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla 1, el 50% de los/as educadores/as indican que el Director siempre planifica y organiza todas las actividades institucionales, reflejando de esta manera que el Director Ejecutivo cumple con estas funciones administrativas y que no se improvisa ninguna actividad en el accionar de la institución.

El 40% indica que a veces el Director Ejecutivo planifica y organiza las actividades institucionales, es decir, que algunas actividades no son planificadas y organizadas por el Director Ejecutivo o todo caso no están debidamente difundidas (dadas a conocer) por parte de la autoridad.

El 10%, contradiciendo al porcentaje mayor, indica que el director ejecutivo no planifica ni organiza las actividades institucionales, demostrando de esa manera que este porcentaje no conoce la planificación y organización de las actividades institucionales, esto se debe a que este porcentaje es personal nuevo y, por otro lado, tampoco se les dio la debida información.

TABLA 2: CONTROL DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES

VARIABLE	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Siempre	6	60%
	A veces	3	30%
	Nunca	1	10%
	TOTAL	10	100%

FUENTE: Elaboración propia.

Según la tabla 2, el 60% de los/as educadores/as manifiestan que el Director Ejecutivo siempre controla las actividades institucionales, se entiende que los procesos de supervisión, evaluación, orientación y retroalimentación son

llevadas a cabo por el directivo de la institución en cumplimiento a una de sus funciones administrativas.

El 30% manifiesta que el Director Ejecutivo a veces controla las actividades institucionales, revelando que en algunas situaciones las dudas, los procesos de implementación de actividades no son atendidas por el director ejecutivo.

El 10% manifiesta que el director ejecutivo no controla las actividades institucionales, haciendo notar que en la institución no todos son controlados sobre las acciones que ejecutan o a este grupo se le considera suficientemente capaz para ejecutar actividades institucionales.

TABLA 3: COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES

VARIABLE	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	6	60%
	No	4	40%
	TOTAL	10	100%

FUENTE: Elaboración propia.

De acuerdo con los datos contenidos en la Tabla 3, el 60% de los encuestados afirma que las actividades institucionales son coordinadas, lo que significa que se combinan acciones mediante contactos y acuerdos con equipos, comisiones y personas para el logro de objetivos propuestos.

El 40% dice que las actividades institucionales no son coordinadas, señalando que no todo el personal está de acuerdo con que las actividades institucionales se coordinen entre todos, esta actitud debilita la total coordinación de las actividades, lo cual significa que falta organización en los

distintos componentes, elementos y miembros de la institución para lograr una completa interrelación e interdependencia de las partes.

TABLA 4: LIDERAZGO DEL DIRECTOR EJECUTIVO

VARIABLE	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	3	30%
	No	7	70%
	TOTAL	10	100%

FUENTE: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la Tabla 4, el 30% ha señalado que el Director Ejecutivo *si* ejerce liderazgo en la institución, reflejando que este grupo se siente influenciado, motivado en la toma de sus decisiones y las actividades que ejecutan al interior de la institución.

Por otro lado, el 70% de los encuestados rechaza el porcentaje menor; por lo cual se considera que el Director Ejecutivo no influye ni motiva las acciones, tareas, roles, toma de decisiones y funciones de los/as educadores/as, esto se debe al tipo de liderazgo que asume e implementa el Director Ejecutivo y que ha sido registrado mediante otro instrumento como se verá más adelante.

TABLA 5: DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO DEL DIRECTOR EJECUTIVO

VARIABLE	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Bueno	7	70%
	Malo	2	20%
	Regular	1	10%
	TOTAL	10	100%

FUENTE: Elaboración propia.

De acuerdo a la Tabla 5, el 70% de las respuestas obtenidas afirman que el desempeño administrativo del director es bueno, demostrando que las funciones administrativas son desarrolladas con responsabilidad y dedicación por parte del director ejecutivo.

Otro porcentaje, el 20%, califica el desempeño administrativo del Director Ejecutivo como malo, lo cual manifiesta que las metodologías y procesos administrativos pueden estar descontextualizados ya que este grupo de funcionarios no esta de acuerdo con la forma de que se administra la institución.

Finalmente, el 10% califica el desempeño administrativo del Director Ejecutivo como regular, lo cual permite valorar que se están implementando nuevas formas y estilos administrativos.

TABLA 6: SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

VARIABLE	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	9	80%
	No	1	20%
	TOTAL	10	100%

FUENTE: Elaboración propia.

De acuerdo a la Tabla 6, el 80% de los/as educadores/as afirman que están satisfechos en el puesto de su trabajo, demostrando que su profesión es por vocación; los cuales afrontan concientemente sus tareas y funciones asignadas, al mismo tiempo el trabajo, para ese porcentaje, es una satisfacción personal.

Asimismo, un 20% de la población afirma que no están satisfechos en su puesto de trabajo, creyendo que merecen puestos más jerárquicos, demostrando de esa manera indiferencia a la labor de sus compañeros, creando climas y / o estados de trabajo de inconformidad.

TABLA 7: PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

VARIABLE	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	4	40%
	No	6	60%
	TOTAL	10	100%

FUENTE: Elaboración propia.

La Tabla 7 nos muestra las respuestas respecto a la visualización que tienen los funcionarios de la ONG respecto a la toma de decisiones.

En tal sentido, el 40% dice que participa en la tomas de decisiones institucionales, a partir de lo cual se visualiza que se promueven e implementan procesos de participación, esto significa que las personas y grupos tiene la posibilidad de proponer, discutir asuntos que conciernen al logro de propósitos institucionales, contrarrestando este dato el que vimos en el cuadro anterior.

Sin embargo, el 60% de los encuestados dice que no participa en la toma de decisiones, este resultado demuestra que en la institución no están bien consolidados, determinados, organizados y definidos los procesos de participación democrática.

TABLA 8: ELABORACIÓN Y PROPOCISIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS

VARIABLE	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	7	70%
	No	3	30%
	TOTAL	10	100%

FUENTE: Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla 8 70% afirma que elabora y propone proyectos educativos, lo cual pone de manifiesto que la institución tiene un personal creativo que se interesa por la mejora de los servicios educativos y el desarrollo de la institución, siendo este porcentaje de la población el que está en posibilidades y realmente realiza proyectos educativos, por lo tanto están capacitados para el diseñar y proponer proyectos en la institución.

El 30% dice que no elabora ni propone proyectos educativos, o sea, que no todo el personal esta capacitado para diseñar y proponer proyectos educativos en la institución.

TABLA 9: FOMENTO A LOS PROCESOS DE CREATIVIDAD

VARIABLE	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	5	50%
	No	5	50%
	TOTAL	10	100%

FUENTE: Elaboración propia.

Según la Tabla 9, el 50% de los/as educadores/as dicen que en la institución se promueven procesos de creatividad, lo cual señala que el Director

Ejecutivo implementa procesos de creatividad, esto significa que, en la institución, se tiene espacios y tiempos específicos para propuestas de desarrollo institucional.

Pero por otro lado, el otro 50% manifiestan de que en la institución no se promueven procesos de creatividad, los cual muestra nuevamente que no todo el personal esta de acuerdo con estos escenarios de creatividad que implementa el Director Ejecutivo, o en todo caso no tienen iniciativa e interés por el desarrollo institucional.

TABLA 10: COMPAÑERISMO

VARIABLE	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	6	60%
	No	4	40%
	TOTAL	10	100%

FUENTE: Elaboración propia.

De acuerdo a la Tabla 10, el 60% de las personas que respondieron la encuesta, manifiesta que se practica compañerismo en la institución, esto significa que los/as educadores/as se ayudan, cooperan en sus actividades institucionales manteniendo un clima de trabajo optimista.

El 40% restante, dice que no se practica compañerismo en la institución, haciendo notar que en la institución no todos tienen una comunicación fluida con sus colegas de trabajo, esto influye negativamente en la toma de decisiones y en las acciones institucionales, porque en la construcción de los escenarios de negociación no se evidencian procesos de diálogo, deliberación, análisis y concertación entre todos.

TABLA 11: RESPETO MUTUO

VARIABLE	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	8	80%
	No	2	20%
	TOTAL	10	100%

FUENTE: Elaboración propia.

De acuerdo a la Tabla 11, el 80% de la población afirma que existe respeto mutuo en la institución, reflejando que al interior de la misma se practica tolerancia, empatía y cortesía entre el personal, las mismas actitudes pueden ser practicadas por el nivel de formación y/o personalidad de los/as educadores/as.

El restante 20% afirma que en la institución no existe respeto mutuo, este porcentaje crea un ambiente de inestabilidad respetuosa con sus compañeros de trabajo.

TABLA 12: INTERRELACIÓN SOCIAL

VARIABLE	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Siempre	5	50%
	A veces	3	30%
	Nunca	2	20%
	TOTAL	10	100%

FUENTE: Elaboración propia.

Según la Tabla 12, el 50% de los/as educadores/as dice que en la institución siempre practica interrelación social, siendo protagonistas el personal de la institución, fortaleciendo el trabajo en equipo, beneficiando de esta manera a los NAJs de desventaja social y a la institución.

El 30% dice que solo a veces se practica interrelación social, demostrando de que estos funcionarios no se sienten totalmente incluidos en las actividades de la institución.

El restante 20% dice que nunca se practica interrelación social, haciendo notar que en la institución no participa todo el personal en estas actividades.

TABLA 13: MOTIVACIÓN A LA CAPACIPACIÓN PROFESIONAL

VARIABLE	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	1	10%
	No	9	90%
	TOTAL	10	100%

FUENTE: Elaboración propia.

Los datos de la Tabla 13 muestran que el 10% es motivado por el directivo para la capacitación profesional, lo cual demuestra que esa actividad institucional solamente es conocida y aprovechada por unos pocos ya que el 90% afirma que no se motiva la capacitación profesional, dando a entender que el Director Ejecutivo no genera las condiciones necesarias para la motivación a la capacitación profesional del personal.

En todo caso no planifica ni organiza talleres, seminarios, foros debate al interior de la institución, ni se realizan convenios interinstitucionales para que el personal de la institución se capacite sobre los roles específicos que se debe cumplir en una institución no lucrativa.

TABLA 14: CENTRALIZACIÓN DEL PODER DE DECISIÓN

VARIABLE	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	9	90%
	No	1	10%
	TOTAL	10	100%

FUENTE: Elaboración propia.

Siguiendo la Tabla anterior se demuestra que el 90% de los encuestados afirma que se centraliza el poder de decisión, lo que manifiesta claramente que el Director Ejecutivo es autoritario por que hace prevalecer su decisión sin tomar en cuenta las sugerencias y opiniones del personal a su cargo, por lo tanto no se promueven procesos de participación en la toma de decisiones institucionales.

El restante 10% de los encuestados, afirma que no se centraliza el poder de decisión, esto significa que pocos son los miembros que tiene el privilegio de participar en la toma de decisiones institucionales, además esto significa que aún no se han establecido los mecanismos de quién y como toma decisiones.

VARIABLE 2: CULTURA INSTITUCIONAL

TABLA 15: COSTUMBRES Y VALORES INSTITUCIONALES

VARIABLE	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Siempre	4	40%
	A veces	4	40%
	Nunca	2	20%
	TOTAL	10	100%

FUENTE: Elaboración propia.

Según la Tabla 15, el 40% de los encuestados afirma que en la institución siempre se practican costumbres y valores institucionales, reflejando que al interior de la misma se establecen costumbres y valores promocionados por el Director Ejecutivo y ejecutados por los/as educadores/as.

Igual porcentaje (40%) de los educadores/as afirma que solo a veces se practican costumbres y valores institucionales, esto significa que los/as educadores/as no ejercen esa responsabilidad encomendada por el Director Ejecutivo, o en todo caso no están bien interiorizados con la cultura de la institución.

Finalmente, el otro 20% afirma que nunca se practican costumbres y valores institucionales, demostrando que este porcentaje no conoce o no está interiorizado con la cultura de la institución.

TABLA 16: ACTIVIDADES PERIÓDICAS Y SIGNIFICADOS COMUNES

VARIABLE	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Si	3	30%
	No	7	70%
	TOTAL	10	100%

FUENTE: Elaboración propia.

De acuerdo la Tabla 16, el 30% de los encuestados manifiesta que en la institución se establecen actividades periódicas y significados comunes, haciendo notar que el Director Ejecutivo establece estos actos, los cuales los comparte con el personal para que éstos los difundan en sus actividades con los NAJs.

El otro 70% manifiesta que no se establecen actividades periódicas y significados comunes en la institución, esto significa que, si bien el Director Ejecutivo establece estos actos, no se las difunde o son mal interpretadas por los/as educadores/as y por lo tanto éstos implementan otras actividades y significados al interior de la institución.

TABLA 17: LENGUAJE COMÚN

VARIABLE	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Si	2	20%
	No	8	80%
	TOTAL	10	100%

FUENTE: Elaboración propia.

De acuerdo a la Tabla 17, el 20% de la población encuestada afirma que en la institución se tiene un lenguaje común, lo que demuestra que se determina el uso de lenguajes comunes para dar mayor fluidez a la comunicación institucional.

Sin embargo, la gran mayoría, el 80%, afirma que no se tiene un lenguaje común en la institución, lo que permite visualizar que aunque se tiene la intención, no se tienen bien definidos los lenguajes comunes en la institución, lo cual debilita el establecimiento de canales de comunicación.

VARIABLE 1: GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL

Datos obtenidos a través del cuestionario, aplicado al coordinador de la ONG por Un Mundo Mejor, con el objetivo de confrontar estos datos con los datos obtenidos del cuestionario, aplicado a educadores/as y con la finalidad de evaluar el desarrollo de la gestión educativa institucional, implementado por el director ejecutivo, desde la opinión del coordinador.

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

En cuanto a la planificación y organización, el Coordinador señala que estas actividades las realiza el Director Ejecutivo a veces; manifestando que estas funciones no son asumidas plenamente por el directivo de la institución o en todo caso delega la planificación y organización al personal, coincidiendo con el 40% de los/as educadores/as.

CONTROL DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES

En cuanto al control de actividades institucionales, el Coordinador señala que el Director Ejecutivo nunca controla las actividades institucionales, señalando que éste no supervisa, evalúa, verifica, orienta y retroalimenta las actividades institucionales, lo cual contradice el porcentaje mayor de las respuestas obtenidas por parte de los/as educadores/as.

COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES

En cuanto a este aspecto, el Coordinador señala que se coordinan actividades institucionales, señalando que las actividades institucionales son acciones que no se llevan a cabo mediante acuerdos y contactos para la obtención de los objetivos propuestos.

Este dato coincide con el 60% de los/as educadores/as.

LIDERAZGO DEL DIRECTOR EJECUTIVO

Según el Coordinador, el Director Ejecutivo no ejerce liderazgo en la institución, lo que demuestra que no se siente un ambiente de motivación e influencia en el accionar de la institución, porque no se definen los rumbos

institucionales por parte del máximo ejecutivo, lo que es coincidente con el 70% de los/as educadores/as.

DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO DEL DIRECTOR EJECUTIVO

El desempeño administrativo del Director Ejecutivo es regular según el Coordinador, lo que puede explicarse, en tanto, que el director ejecutivo no se dedica plenamente a sus funciones administrativas o en todo caso no es eficiente en las acciones que desarrolla.

Esta información coincide con el porcentaje menor de las respuestas obtenidas por parte de los/as educadores/as.

SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

El Coordinador de la institución señala que se siente satisfecho en su puesto de trabajo, demostrando su vocación y dedicación en las funciones que desempeña.

PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

Según señala el Coordinador, no se promueven procesos participativos, lo cual expone que no están establecidos los procesos de participación ni quién y como se toman las decisiones al interior de la institución.

Este aspecto coincide con el 60% de las respuestas obtenidas por parte de los/as educadores/as.

ELABORACIÓN Y PROPOCISIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS

En cuanto a la elaboración y proposición de proyectos educativos, el Coordinador señala que no realiza esta actividad, lo cual significa que el mencionado no tiene interés por el desarrollo institucional, ya que dedica a la institución solo el tiempo determinado, por lo tanto no es creativo y proactivo en sus funciones, o en todo caso no está capacitado para realizar proyectos educativos.

FOMENTO A LOS PROCESOS DE CREATIVIDAD

Según señala el coordinador, se promueven procesos de creatividad para el desarrollo institucional y la mejora de los servicios educativos ofrecidos, demostrando que se determinan y establecen espacios y tiempos para la elaboración de propuestas que coadyuven al desarrollo institucional, haciendo notar que se construyen escenarios que fomentan la creatividad y la innovación de políticas que promuevan, estimulen, premien difundan, recojan y ejecuten diversas proposiciones surgidas desde todos los niveles y sectores de la institución.

Este resultado coincide con el 50% de las opiniones vertidas por parte de los/as educadores/as en el cuestionario.

COMPAÑERISMO

La respuesta del Coordinador señala que existe compañerismo dentro de la institución, manifestando de este modo que los miembros de la institución se ayudan y cooperan en sus funciones, manteniendo un clima de trabajo cálido y optimista.

Este resultado obtenido coincide con el 60% de las opiniones vertidas por parte de los/as educadores/as.

RESPECTO MUTUO

En la institución, según el Coordinador, existe y se practica respeto mutuo, señalando que se practica la empatía, tolerancia y cortesía entre el personal, esta actitud puede darse por la formación académica, por el cumplimiento de la ética profesional o por la personalidad que manifiesta el personal.

En este aspecto, el Coordinador coincide con el 80% de las opiniones vertidas por parte de los/as educadores/as en el cuestionario.

INTERRELACIÓN SOCIAL

El coordinador señala que siempre se practica interrelación social en la institución, manifestando que el personal participa permanentemente en los procesos curriculares y extracurriculares, fortaleciendo de esa manera el trabajo en equipo y el buen entendimiento.

Esta respuesta del Coordinador coincide con el 50% de los/as educadores/as.

MOTIVACIÓN A LA CAPACIPACIÓN PROFESIONAL

El Coordinador de la institución considera que el Director Ejecutivo no motiva la capacitación profesional, lo cual significa que en la institución no se promueven procesos capacitación al personal y da a entender que no se implementan seminarios, talleres, foros debate, etc. destinadas a desarrollar capacidades y habilidades del personal de la institución.

Este es un aspecto en el que el coordinador coincide con el 90% de los/as educadores/as.

CENTRALIZACIÓN DEL PODER DE DECISIÓN

El poder de decisión es centralizado, según manifiesta el Coordinador. Esto significa que el Director Ejecutivo impone y toma decisiones institucionales sin tomar en cuenta la opinión del personal.

Este es un aspecto en el que además coinciden el 90% de los/as educadores/as.

VARIABLE 2: CULTURA INSTITUCIONAL

COSTUMBRES Y VALORES INSTITUCIONALES

Las costumbres y valores son practicadas a veces, según el Coordinador, lo cual refuerza la idea de que aún no están bien determinados las costumbre y valores institucionales y no están coherentemente definidos y establecidos por parte del Director Ejecutivo.

En este aspecto, las respuestas del coordinador coinciden con el 40% de las respuestas obtenidas por parte de los/as educadores/as.

ACTIVIDADES PERIÓDICAS Y SIGNIFICADOS COMUNES

El Coordinador señala que se establecen actividades periódicas y significados comunes al interior de la institución. Esto significa que en la institución se han establecido estos actos como actividad permanente con los miembros de la institución.

Este resultado coincide con el 30% de los resultados obtenidos a través del cuestionario, aplicado a los/as educadores.

LENGUAJE COMÚN

Según el Coordinador, en la institución se tiene un lenguaje común, estableciendo que la comunicación entre el personal y los NAJs es fluida, fortaleciendo de esa forma la comunicación interpersonal.

Este punto coincide únicamente con el 20% de la opinión de los los/as educadores/as.

VARIABLE 3: ESTILO DE ORGANIZACIÓN, FUNCIÓN Y RELACIONAMIENTO

La información que ha servido para la interpretación cualitativa correspondiente, ha sido obtenida a través de las tablas de observación, aplicadas al Director Ejecutivo de la institución "Por un Mundo Mejor"; los datos obtenidos han sido analizados en base a las planillas de observación, con la finalidad de evaluar el desarrollo de la gestión educativa institucional implementado por el director ejecutivo de la ONG.

En cuanto a los principios de la gestión educativa institucional, la definición de roles en la institución, el Director Ejecutivo es quien define los roles del personal, es decir define las funciones y atribuciones del personal a su cargo, pero esta definición de roles no se asigna por la capacidad del personal sino por la antigüedad y confianza que se ganan algunos funcionarios.

Se determina quién y de qué manera toma decisiones. Sin embargo, en ausencia del Director Ejecutivo no se sabe quién y cómo toma decisiones del accionar institucional, esta actitud de los miembros de la ONG "Por Un Mundo Mejor" se debe a que se centraliza toda decisión institucional en la dirección ejecutiva.

Por otro lado, el Director Ejecutivo no establece estrategias democráticas y participativas en la toma de decisiones, porque no se fomentan procesos democráticos y participativos con los integrantes de la institución.

Esta actitud perjudica el accionar de la institución porque no todo el personal esta de acuerdo con las decisiones que se toman, por lo tanto las mismas se asumen con ambigüedad por parte del personal de la institución.

Si bien, el Director Ejecutivo practica principios institucionales, no promueve los mismos o los da a conocer superficialmente, por lo tanto el personal en su generalidad no practica estos principios institucionales, esta situación perjudica el desarrollo de la ONG y devalúa los servicios que ofrece a la comunidad de los NAJs.

En cuanto a la estructura organizativa, el Director Ejecutivo respeta la jerarquía organizacional, por tanto se entiende que conoce la estructura organizacional de la institución al cual da fiel cumplimiento.

Sin embargo no socializa el reglamento interno de la institución, por lo que el personal a su cargo no conoce las normas internas de la institución, es decir, no saben que faltas y sanciones se les puede atribuir en caso de que cometieran algún error, así como tampoco los derechos y deberes con que cuentan.

En la coordinación en base a la estructura organizacional, el Director Ejecutivo demuestra que llega a acuerdos mediante la determinación de la estructura organizacional.

El establecimiento de funciones del personal es determinado por el Director Ejecutivo desde el inicio de su gestión, es decir los primeros meses,

otorgando a cada miembro de la institución su rol específico a cumplir en la institución.

La implementación de sistemas de organización, métodos de organización y procedimientos organizacionales son predeterminados por el Director Ejecutivo, es decir, que la institución cuenta con acciones organizativas establecidas al interior de la institución, las cuales son desarrolladas por el personal de la institución.

En cuanto al clima institucional, se promueve la comunicación interna fluida, lo cual señala que la comunicación entre el personal y el Director Ejecutivo es horizontal.

El clima de trabajo es favorable, por que el directivo fomenta el compañerismo entre los miembros de la institución, dicho compañerismo es fortalecido y desarrollado a través de convivencias institucionales.

El Director Ejecutivo establece relaciones interpersonales favorables, manifestando que todo el personal sabe como y en que medida debe relacionarse entre sus colegas de trabajo al interior de la institución.

Sin embargo, no motiva al personal en sus funciones, demostrando que no le interesa que el personal realice las mismas con dedicación y eficiencia, reflejando que no le llama la atención la calidad de servicios educativos y sociales que ofrece la institución.

En cuanto a los procesos de gestión educativa institucional, considerando que es el Director Ejecutivo quien establece los objetivos, metas, estrategias, misión y visión de la institución, puede inferirse que conoce e implementa las

directrices institucionales para dar inicio al funcionamiento, organización y relación del accionar de la institución.

Asimismo, es quien establece planes, proyectos y presupuestos, es decir que él es quien define con que planes y proyectos se cuenta para trabajar con los NAJs en desventaja social y con que monto económico se cuenta para dar inicio a estos planes y proyectos.

En la coordinación, el Director Ejecutivo no coordina con equipos y comisiones, lo cual significa que la coordinación de actividades institucionales las realiza mediante el contacto con los responsables de áreas y el Coordinador.

En el control, el Director Ejecutivo no supervisa, evalúa, verifica orienta y retroalimenta actividades institucionales, lo cual significa que esta función del directivo es delegada otro miembro de la institución.

Finalmente, en cuanto a los objetivos de la gestión educativa institucional, el Director Ejecutivo no cumple con los objetivos de la gestión educativa institucional, toda vez que en la institución no se fomenta el crecimiento humano e institucional, no se establece una cultura propia de la institución, no se establece la dirección de las actividades institucionales, no se da el total cumplimiento de los objetivos institucionales y no se sistematiza derechos y deberes de los miembros que conforman la institución, porque no se tiene un verdadero conocimiento de los principios institucionales.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

En la presente investigación, luego de haber analizado cada uno de los datos obtenidos mediante la aplicación de instrumentos a los miembros que conforman la institución (educadores/as, Coordinador y Director Ejecutivo) "Por un Mundo Mejor" y sobre la base de la revisión documental y las planillas de observación de campo se llega a las siguientes conclusiones generales:

1. A través de este estudio se ha podido determinar que los principales factores que interfieren en el desarrollo eficaz de la gestión educativa institucional de la ONG "Por un Mundo Mejor" son:
 - La falta de establecimiento de una cultura institucional propia
 - La forma en que se implementan acciones y tareas en los procesos que se desarrollan al interior de la institución.

Ambos factores tienen que ver con la adquisición de un estilo de organización, función y la forma de relacionarse entre los miembros de la institución. Esta adquisición del estilo de organización, función y relación es implementada, en la institución, a partir de los mecanismos que utiliza el directivo de la institución, concebidos desde su propia perspectiva.

2. En el proceso de la gestión educativa institucional, el directivo implementa un estilo de organización, función y relación que no responde a las necesidades y problemas de la institución y de los NAJs en desventaja social, puesto que no se favorece la interacción entre institución y contexto.
3. Por otro lado, el éxito de la gestión educativa institucional recae estrictamente en la capacidad técnica, humana y conceptual del directivo, esto se debe a que la gestión educativa institucional se basa en los principios administrativos, debido a la política que asume el directivo

frente a la institución que no permite procesos fluidos de participación activa de los sujetos que conforman la institución.

4. Toda institución posee su propia cultura, en el sentido de que al interior de la misma se tienen costumbres, actividades periódicas, etc., por eso; la cultura institucional de la ONG no está debidamente establecida, lo cual repercute en la imagen de la institución ya que no se diferencia de las demás instituciones que trabajan con NAJs en desventaja social ya que al no tener una cultura establecida, se afecta al desarrollo institucional ya que los NAJs y educadores/as no la ven como un espacio de oportunidad para sobresalir en la sociedad.
5. Por otro lado, la institución no busca una lógica permanente de cambio el cual busque maximizar sus resultados; en este acto, la institución prioriza las normas y procedimientos antes que las personas; dejando de lado la valoración al crecimiento humano e institucional.

Luego de haber analizado cada uno de los ítems del cuestionario y en base a las planillas de observación de campo, se llega a las siguientes conclusiones específicas:

Respecto a los ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 y 14 que miden la variable 1 (gestión educativa institucional) se concluye lo siguiente.

1. La planificación y organización de las actividades institucionales son desarrolladas medianamente por el directivo de la ONG, en algunas situaciones estas funciones administrativas son delegadas al Coordinador, el cual no difunde pertinentemente las planificaciones y organizaciones (a corto plazo) al personal.

2. La supervisión, evaluación, orientación y retroalimentación (procesos del control) son medianamente cumplidos por el directivo, puesto que en algunas situaciones las dudas en los procesos de implementación de actividades institucionales no son atendidas por el directivo.
3. La coordinación de actividades institucionales son desarrolladas mediante contactos y acuerdos comisiones y personas para el logro de objetivos propuestos, pero algunos no están de acuerdo con esta acción implementada por el directivo.
4. El estilo de liderazgo que ejerce el directivo en la institución no beneficia plenamente a la ONG, ya que no maneja sus habilidades técnicas, humanas y conceptuales a favor del personal a su cargo y a favor de la institución, por tanto el personal demuestra desmotivación en sus funciones y en las actividades institucionales.
5. Las funciones administrativas son desarrolladas con responsabilidad y dedicación por parte del Director Ejecutivo, ya que trata de implementar nuevas formas y estilos administrativos, pero algunos miembros del personal no están de acuerdo con esta acción.
6. En su generalidad, el personal demuestra una actitud de satisfacción en su puesto de trabajo y dedicación en sus funciones; pero no demuestran creatividad en sus funciones, es decir, solo se centran en las tareas asignadas, dejando de lado el interés por el desarrollo de la institución.
7. Los procesos de participación en la toma de decisiones, planificaciones y organizaciones institucionales no están debidamente consolidados, determinados y definidos en la ONG, ya que la toma de decisiones institucionales esta estrictamente centralizada en la dirección ejecutiva.

8. Si bien el director ejecutivo genera espacios de creatividad para la realización de proyectos educativos, algunos educadores y el Coordinador no están de acuerdo con este espacio, ya que no todo el personal está capacitado para diseñar y proponer proyectos educativos que coadyuven a la calidad de servicios educativos y sociales que ofrece la institución.
9. La práctica del compañerismo entre los miembros de la institución permite que los/as educadores/as se ayuden y cooperen en sus actividades los cuales tienen una comunicación fluida y una relación interpersonal favorable que favorece el clima de trabajo.
10. La existencia del compromiso laboral, en la institución, refleja que al interior de la misma el personal manifiesta empeño en sus funciones designadas, el convenio entre educadores/as; para realizar cierta actividad, sin hacerlo con obligatoriedad.
11. La existencia del respeto mutuo en la institución refleja que al interior de la misma se practica la tolerancia, la empatía y la cortesía entre el personal, pero no todos practican estas actitudes lo cual crea un ambiente de inestabilidad.
12. Si bien existe interrelación social en la ONG, algunos no se sienten totalmente incluidos en las actividades de interrelación social que se implementa en la institución y otros no participan de dicha actividad.
13. En la ONG no se promueven procesos de capacitación laboral, por que no se planifica ni se organiza talleres, seminarios, foros debate al interior de la institución, mucho menos se gestiona convenios interinstitucionales para la capacitación del personal.

14. La toma de decisiones institucionales están estrictamente centralizadas en la dirección ejecutiva.

Respecto a los ítems 15, 16 y 17 que miden la variable 2 (Cultura institucional) se concluye lo siguiente:

1. Como el desarrollo institucional valora el crecimiento humano e institucional, en la ONG no se construyen estos valores, por que no se promueve la capacitación profesional, para el personal, por que no se planifica ni organiza talleres, seminarios, foros debate al interior de la institución, tampoco se realiza convenios interinstitucionales para la capacitación profesional.
2. En la cultura institucional de la ONG no se establece pertinentemente la práctica de costumbres, valores, actividades periódicas, significados comunes y un lenguaje común debido a que estos elementos no son difundidos por el directivo de la institución, lo cual dificulta el establecimiento de canales de comunicación.

Respecto a las tablas de observación (aplicadas al directivo) que mide el estilo de organización, función y relacionamiento (variable 3), se concluye en base a las planillas de observación de campo (aplicadas al directivo) y la revisión documental lo siguiente:

1. Los principios de gestión educativa institucional en la ONG, no son cumplidos debidamente ya que el directivo no determina claramente quién y cómo toma decisiones (en ausencia de su persona), no se determina estrategias participativas en la toma de decisiones y no se respeta los principios de la institución; pero define roles que debe cumplir el personal.

2. La estructura organizacional de la institución esta regularmente estructurada. A pesar de que se cuenta con los instrumentos de organización, el directivo no le da funcionalidad fluida, creyendo que todos saben utilizar los instrumentos de organización. Es decir, el directivo no socializa el reglamento interno, no explica la funcionalidad del organigrama y no sistematiza procedimientos organizacionales; pero establece las funciones del personal.

3. El clima institucional en la ONG es favorable, por que el directivo fomenta la practica del compañerismo entre los miembros de la institución los cuales tienen una comunicación fluida y una relación interpersonal favorable, favoreciendo el clima de trabajo. El directivo no influye en el personal para lograr determinados objetivos comunes por que no motiva a los/as educadores/as en sus funciones designadas.

4. En el proceso de gestión educativa institucional de la ONG se distinguen cuatro etapas (según las tablas de observación):
 - la planificación: donde se establece la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, proyectos, planes y presupuestos los cuales no son difundidos adecuadamente al personal (educadores/as), repercutiendo negativamente al logro y al establecimiento de ese proceso;
 - la organización: donde se establece las funciones del personal, las estructuras organizativas y los procedimientos organizacionales, pero no se determinan métodos de funcionamiento institucional y no se establecen sistemas de organización debido a que el directivo no hace participar al personal en la toma decisiones;
 - la coordinación: donde se llega a acuerdos mediante la coordinación entre coordinador y responsables de área; el control: donde no se supervisa, evalúa, verifica, orienta y retroalimenta las actividades institucionales, todo esto pasa por que el directivo delega funciones a

responsables de área, los cuales no asumen completamente ésta función delegada y por que, además, el directivo no verifica el cumplimiento de las funciones delegadas.

5. El directivo en los objetivos de la gestión educativa institucional no fomenta el crecimiento humano e institucional; debido a que la institución toma énfasis en la captación de recursos financieros y en la adecuación de sus procedimientos a los requerimientos de los organismos financiadores.
6. La política centrada en el beneficio propio ejercida por el directivo, no respeta los principios por los cuales se creó la institución.

Todos estos elementos nos llevan a afirmar que la hipótesis de trabajo – El desarrollo eficaz de la gestión educativa institucional, de la ONG Por Un Mundo Mejor, se ve interferida principalmente por la falta del establecimiento de una cultura institucional propia y el estilo de organización, función y relacionamiento que asume la institución con las personas que la conforman – que guió la Tesis, se confirma por que:

- La capacidad institucional para el logro de sus de objetivos se ve limitada por la ausencia de una cultura institucional propia y por la falta de definición de un estilo de organización, función y relacionamiento acorde al logro de tales objetivos.
- El director ejecutivo implementa un estilo de organización, función y relacionamiento que no responde a las necesidades y problemas de los NAJs en desventaja social.
- En la gestión educativa institucional se asumen políticas que no permiten procesos de participación de educadores/as en la toma de decisiones institucionales.

- Las costumbres, valores y actividades periódicas de la institución son interpretadas de diferente forma por educadores/as y NAJs en desventaja social.

Asimismo, el trabajo de Tesis en su conjunto logra el cumplimiento del objetivo general y los específicos, toda vez que se ha podido describir los principales factores que interfieren en el desarrollo eficaz de la gestión educativa institucional de la ONG en estudio.

Dentro de ese marco, el trabajo de tesis propone el liderazgo del directivo y la planificación estratégica como metodologías que coadyuven al desarrollo eficaz de la gestión educativa institucional, también, se propone el diseño de una estructura organizacional contextualizada y el diseño de proyectos de mejoramiento educativo institucional como instrumentos que permitan viabilizar la eficacia en la gestión educativa institucional.

RECOMENDACIONES

En función de la información analizada y las conclusiones establecidas en el trabajo, orientados por el propósito de la investigación, objetivos e hipótesis de la Tesis, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Es necesario establecer un estilo de organización, función y relacionamiento que promueva y fomente los procesos de participación de los miembros de la institución; implementando mecanismos democráticos en la toma de decisiones institucionales, este proceso debe llevarse a cabo a partir de un estudio contextualizado de los requerimientos de la realidad institucional.
2. La cultura de la institución debe ser promovida por los/as educadores/as y directivos a partir del establecimiento de una cultura propia, que beneficie al sistema de significados que comparten los miembros de la institución y que, además, la distinga de las demás instituciones que trabajan con similares poblaciones.
3. Para alcanzar el éxito permanente de la gestión educativa institucional, el directivo debe crear un ambiente funcional y armónico, donde la dirección ejecutiva se convierta en un elemento crítico de las nuevas situaciones junto con los procesos y el personal; donde además, la institución adquiera una lógica permanente de cambio que busque maximizar el potencial de sus resultados.
4. La estructura organizativa de la institución debe ser expresada a través de un organigrama y manual de funciones y/o reglamento interno. Donde éstos documentos sean explicados y socializados por el directivo, para que los miembros de la institución conozcan y practiquen normas organizacionales.

5. Los procesos de gestión educativa institucional deben integrar procesos administrativos y pedagógicos desde una perspectiva integral; centrando la mirada en las personas que forman parte de ella, fomentando la participación de sus miembros, redistribuyendo los niveles de decisión y recuperando los contextos sociales para dinamizar el funcionamiento de la institución.
6. Se sugiere descentralizar el poder en la toma de decisiones para que se oriente el curso del trabajo conjuntamente y para que en el proceso del funcionamiento de la institución participen directivos, educadores/as y NAJs en desventaja social de forma que se construyan nuevas realidades a partir de los consensos.
7. Los objetivos de la gestión educativa institucional deben fomentar principalmente el crecimiento humano e institucional a partir de un proceso de decostrucción de la gestión educativa institucional.
8. El directivo debe asumir un liderazgo situacional orientado al apoyo técnico y socio-emocional, para que pueda determinar si los miembros de la institución necesitan orientación, apoyo o si se encuentran preparados para tomar decisiones por sí mismos.
9. El directivo debe planificar talleres de capacitación, al interior de la institución, donde los/as educadores/as y NAJs fortalezcan y potencien sus habilidades y capacidades, para que éstos tengan la iniciativa de diseñar proyectos de mejoramiento educativo institucional.
10. El directivo debe desarrollar una planificación estratégica en la ONG, con la participación de los/as educadores/as y NAJs en desventaja social, para no coartar los intereses particulares de los involucrados y no afectar

los intereses de la ONG; de modo que se busque mecanismos adecuados para replicar proyectos, diseñar proyectos, consolidar capacidades de adaptación y sistemas eficaces de captación de recursos económicos, buscar de espacios de diálogo y trabajo conjunto, redefinir identidades institucionales, la mejora de sistema de gestión organizacional y la generación de procesos de evaluación institucional.

BIBLIOGRAFÍA

1. ANDER-EGG, Ezequiel, "La planificación educativa", Magisterio del Río de la Plata, Buenos Aires – Argentina, 1993.
2. ARANA, María Elena, "Principios y procesos de la gestión educativa", San Marcos, Lima – Perú, 1998.
3. BARRAGÁN, Rossana. "Formulación de proyectos de investigación", Entrelíneas, La Paz – Bolivia, 1999.
4. BRIONES, Guillermo, "La investigación social y educativa", 3ra. Edición, Guadalupe Ltda., Santa fe de Bogotá – Colombia, 1995.
5. CÁRDENAS Córdova, Ana María, "Una gestión educativa basada en equidad de género y liderazgo", Cochabamba, 2001.
6. CHUQUIMIA CH., Ryder C., "Diseño y construcción del proyecto y proceso de la investigación científica", Artes gráficas latina, La Paz – Bolivia, 2001.
7. COVEY, STEPHEN R. "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", Piados S.A., México, 1996.
8. FERNÁNDEZ, Evaristo Marín, "Gestión de instituciones educativas inteligentes", Impresos y Revistas S.A., Madrid – España, 2001.
9. FLANAGAN S, Soledad y Lupe L. Reinadla. "La gestión de una organización", Programa MEC, Ministerio de Educación, Chile, 1996.
10. FRIGENIO, Graciela y Tiramonti Guillermina, "Las instituciones educativas", Troquel, Buenos Aires – Argentina, 1994.
11. GENTO Palacios, Samuel, "Participación en la gestión educativa", Santillana S.A., Buenos Aires – Argentina, 1996.
12. GOYTIA Marín, Lilian y Cadima Edgar, "Planificación y administración educativa", Universidad Americana, La Paz – Bolivia, 1998.

13. GOYTIA Marín, Lilian y Ruecas Inda Miguel, "Planificando participativamente", Comisión Episcopal de Educación, La Paz – Bolivia, 2000.
14. HADAL A., Mirta y MORALES R., Katia. "Concepciones psicológicas en el trabajo educativo con niños/as, adolescentes y jóvenes en desventaja social", INFE, La Paz – Bolivia, 2002.
15. HERNÁNDEZ Sampieri y Otros, "Metodología de la investigación", McGRAW-HILL, México, 1998.
16. LUCHETTI, Elena y Berlanda Omar, "El diagnóstico en el aula", Magisterio del río de la plata, Buenos Aires – Argentina, 1998.
17. LUNA Castillo, Antonio, "Metodología de la Tesis", Trillas, México, 1996.
18. MINTZBERG, Brian, "El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos", Prentice Hall, 2da. Edición, México, 1993.
19. ORDÓÑEZ, Carlos, "Administración y desarrollo de las comunidades educativas", Presencia, Colombia, 1995.
20. OREALC. "La gestión pedagógica en la escuela", S.R.V. Impresos S.A., Santiago de Chile, 1992.
21. ORTEGA Mariño, Macario, "Administración general", 2da. Edición, Arte ediciones publicistas, La Paz – Bolivia, 1996.
22. OYARCE Alvarado, Otoniel, "Gestión educativa", Universidad de Lima, Perú, 1998.
23. PALACIOS, María Amelia y Gallardo Carlos, "Descentralización y gestión educativa", T.A.P.E., Lima, 1993.
24. PARDINAS, Felipe, "Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales", Siglo XXI, Madrid – España, 1998.
25. PASTORAL, Social Caritas El Alto. "Una mirada en cifras y pautas para el desarrollo distrital", Proyecto FOCAPACI, El Alto – Bolivia, Octubre 2002
26. PEREZ, Virgínea Beatriz y Marca Barrientos Miguel Ángel, "Calidad educativa y gestión", G.T.Z., La Paz, 1999.

27. PEREZ, Virgínea Beatriz, "Proyecto de gestión educativa", CEBIAE, La Paz – Bolivia, 1997.
28. PHILIPPE, Lorino, "El control de gestión estratégico", Marlonbo S.A., Barcelona – España, 1993.
29. RIQUELME Alarcón, Cesar, "Gestión Educacional", Belzart Ltda., Chile, 1999.
30. SÁNCHEZ Moreno, Guillermo y DIAZ Diaz, Hugo. "Gestión Educativa", Línea & Punto S.A., Lima – Perú, 1997.
31. SANTILLANA, "El proyecto educativo institucional", Santillana S.A., Bolivia, 1998.
32. TECLA J. Alfredo y GARZA R. Alberto, "Teoría, métodos y técnicas en la investigación social", Cultura Popular S.A., México, 1974.
33. TEDESCO, Juan Carlos, "El desafío educativo", Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires – Argentina, 1987.

TESIS.

1. COSME Flores, René. "La gestión educativa en coordinación y participación de la junta escolar en la unidad educativa Brasil". Tesis para optar al título de licenciatura en Ciencias de la Educación, UMSA.
2. CHUQUIMIA Peñafiel, Nestor Eddy "Perfil del nuevo administrador educativo", Tesis para optar al título de licenciatura en Ciencias de la Educación, UMSA.
3. GUTIERREZ Escudero, Betty. "Administración estratégica en el centro 6 de agosto", Tesis para optar al título de licenciatura en Ciencias de la Educación, UMSA.
4. HEREDIA Hurbano, Emilio. "La incidencia de la gestión escolar en la unidad educativa Juan José Torrez Gonzales", Tesis para optar al título de licenciatura en Ciencias de la Educación, UMSA.

DICCIONARIOS

1. ANDER – EGG, Ezequiel. "Diccionario de Pedagogía", 2da. Edición, Magisterio del Río de la Plata, Buenos Aires – Argentina, 1999.
2. FERNÁNDEZ Arenas, Adalberto y SARRAMONA López, Jaime. "Diccionario en Ciencias de la Educación", Anaya S.A., Madrid, 1987.
3. DICCIONARIO Enciclopédico Lexus, ed. Trebol S.L., Barcelona, 1996

ENTREVISTAS Y TESTIMONIOS

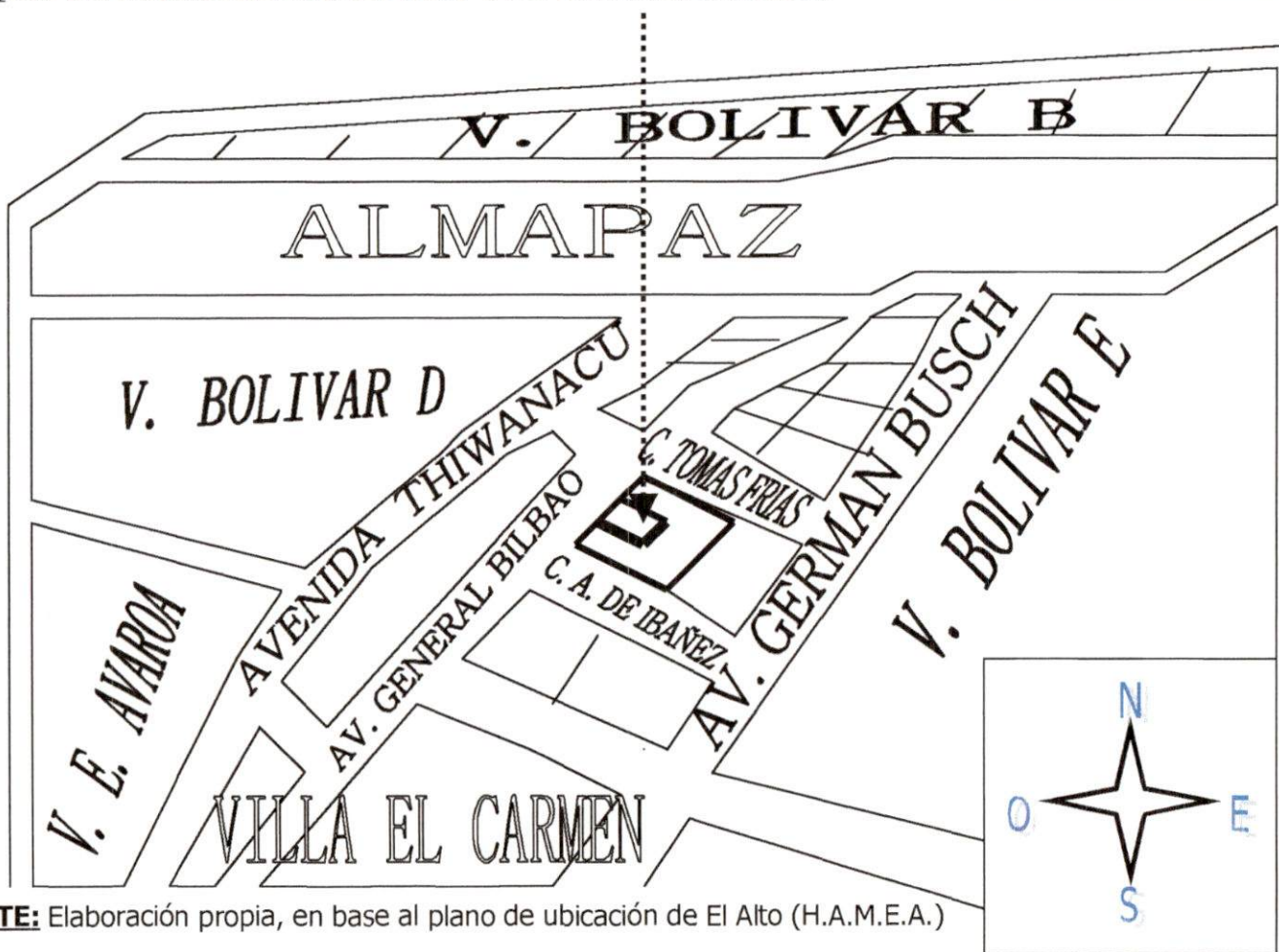
1. JUNTA VECINAL VILLA EL CARMEN. "Entrevista realizada por Roberto Pablo Callisaya Mamani", El Alto – Bolivia, octubre del 2004.

ARTÍCULO DE REVISTAS

1. GAIRÍN, Joaquín. "El espacio educativo", Lurawi, 2do. Número, Octubre de 2002, El Alto – Bolivia.

ANEXOS

ANEXO 1
CROQUIS DE UBICACIÓN DE LA ONG "POR UN MUNDO MEJOR"



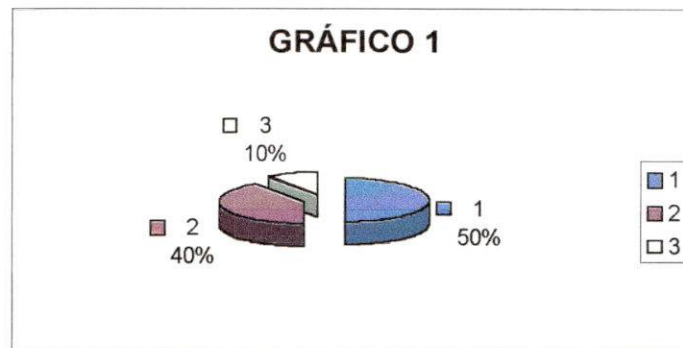
FUENTE: Elaboración propia, en base al plano de ubicación de El Alto (H.A.M.E.A.)

ANEXO 2

RESUMEN DE CUADROS

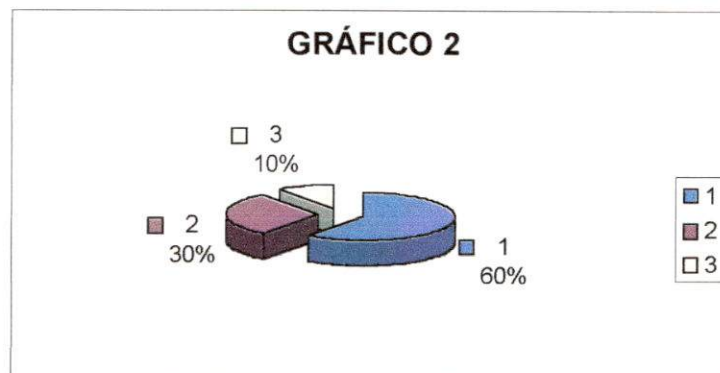
INTERPRETACIÓN DE CONFRONTACIONES OBTENIDAS, A TRAVÉS DEL CUESTIONARIO, APLICADO A EDUCADORES/AS Y COORDINADOR.

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN



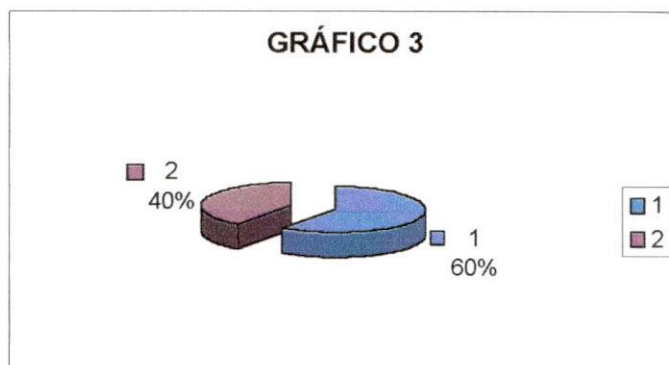
Como se puede apreciar en el gráfico 1 el 50% de los/as educadores/as indican que el director siempre planifica y organiza todas las actividades institucionales. *El 40% indica que a veces el director ejecutivo planifica y organiza las actividades institucionales, este dato coincide con las respuestas obtenidas por parte del coordinador.* El 10%, contradiciendo al porcentaje mayor, indica que el director ejecutivo no planifica y organiza las actividades institucionales.

CONTROL DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES



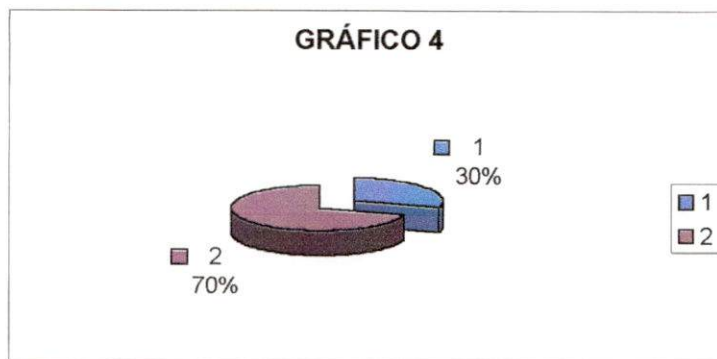
Según el gráfico 2, el 60% de los/as educadores/as manifiestan que el director ejecutivo siempre controla las actividades institucionales. El 30% manifiesta que el director ejecutivo a veces controla las actividades institucionales. El 10% manifiesta que el director ejecutivo no controla las actividades institucionales, este dato coincide con las respuestas obtenidas por parte del coordinador.

COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES



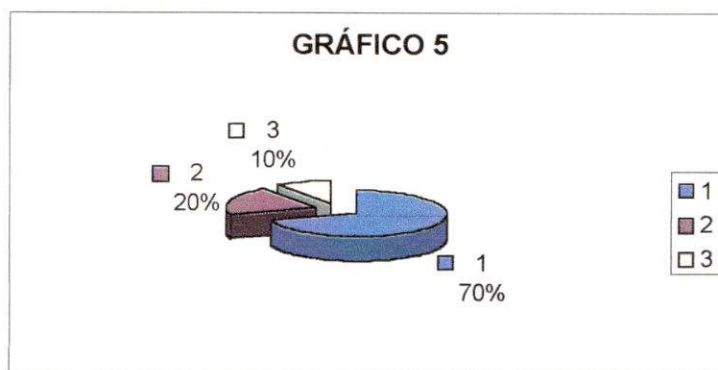
De acuerdo al gráfico 3, el 60% afirma que las actividades institucionales son coordinadas, este dato coincide con las respuestas obtenidas por parte del coordinador. El 40% dice que las actividades institucionales no son coordinadas

LIDERAZGO DEL DIRECTOR EJECUTIVO



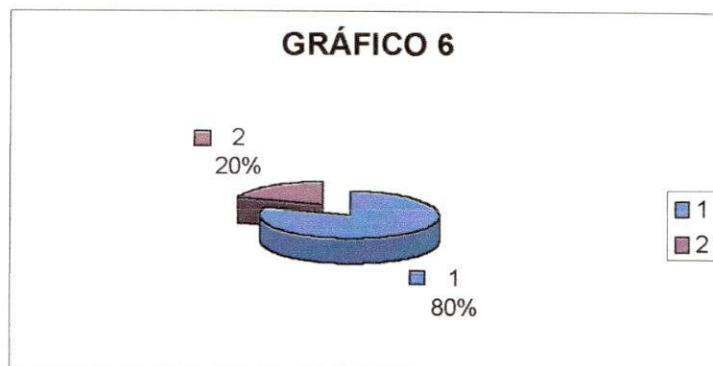
según el gráfico 4 el 30% de los/as educadores/as dice que el director ejecutivo si ejerce liderazgo en la institución. *El 70% manifiesta que el director ejecutivo no influye ni motiva las acciones, tareas, roles, toma de decisiones y funciones de los/as educadores/as, este dato coincide con las respuestas obtenidas por parte del coordinador.*

DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO DEL DIRECTOR EJECUTIVO



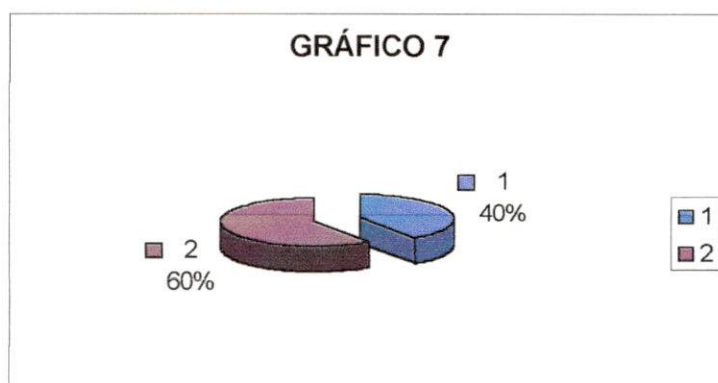
De acuerdo al gráfico 5 el 70% de los/as educadores/as afirma que el desempeño administrativo del director es bueno. El 20% califica el desempeño administrativo del director ejecutivo como malo. *El 10% califica el desempeño administrativo del director ejecutivo como regular este dato coincide con las respuestas obtenidas por parte del coordinador.*

SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO



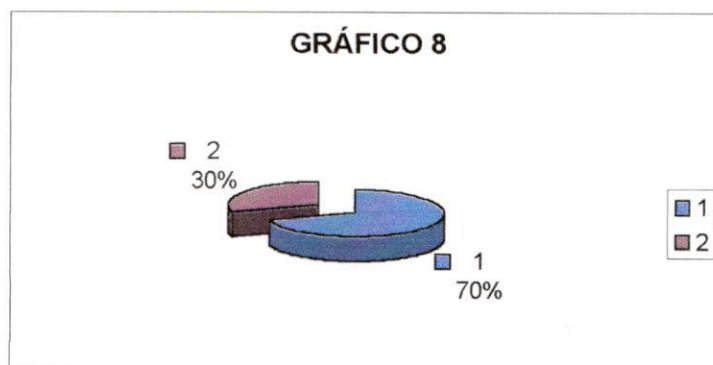
De acuerdo al gráfico 6 el 80% de los/as educadores/as afirman que están satisfechos en el puesto de su trabajo. El 20% afirma que no están satisfechos en su puesto de trabajo. *En este caso no se hizo la confrontación por que no incide directamente en la evaluación de la gestión educativa institucional implementado por el directivo*

PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES



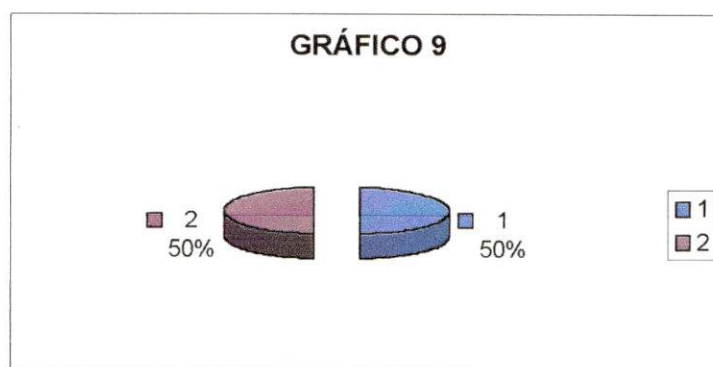
De acuerdo al gráfico 7 el 40% de los/as educadores/as dice que participa en la tomas de decisiones institucionales. *El 60% dice que no participa en la toma de decisiones, este dato coincide con las respuestas obtenidas por parte del coordinador.*

ELABORACIÓN Y PROPOCISIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS



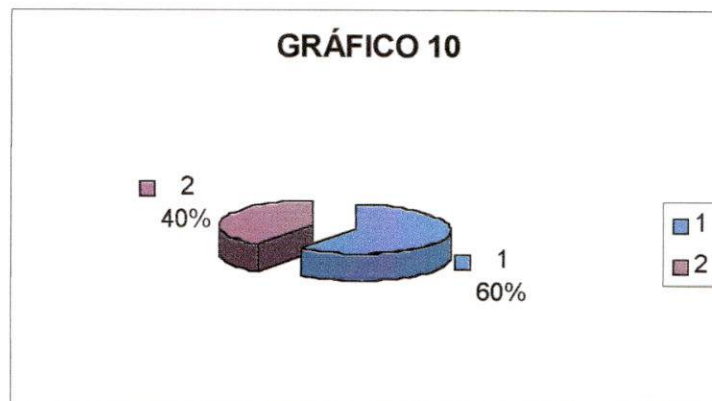
De acuerdo al gráfico 8 70% afirma que elabora y propone proyectos educativos. El 30% dice que no elabora ni propone proyectos educativos. *En este caso no se hizo la confrontación por que no incide directamente en la evaluación de la gestión educativa institucional implementado por el directivo*

PROMOCIÓN DE PROCESOS DE CREATIVIDAD



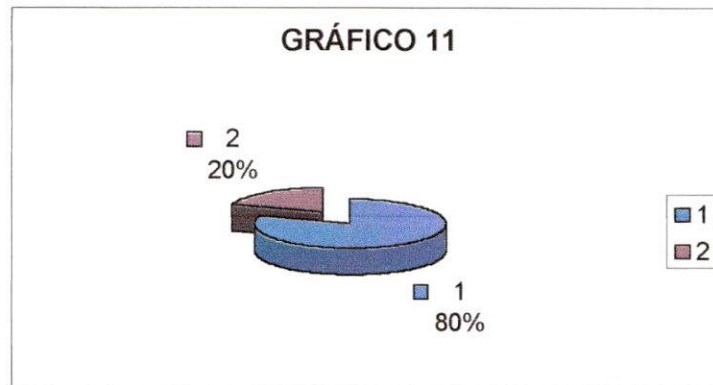
Según el gráfico 9 el 50% de los/as educadores/as dicen que en la institución se promueven procesos de creatividad. *El 50% manifiesta de que en la institución no se promueven procesos de creatividad, este dato coincide con las respuestas obtenidas por parte del coordinador.*

COMPAÑERISMO



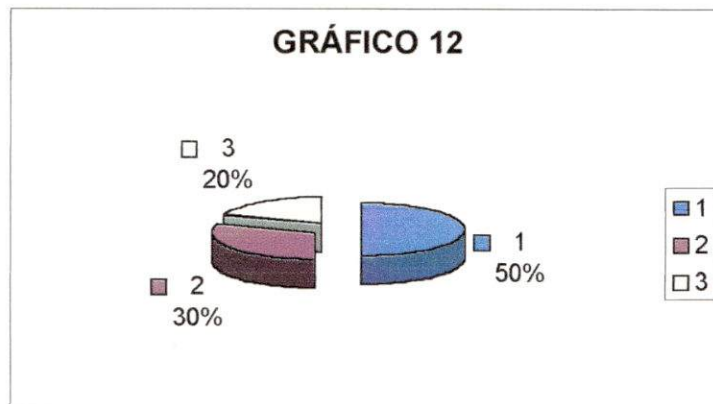
De acuerdo al gráfico 10 el 60% de los/as educadores manifiesta que sí se practica compañerismo en la institución, este dato coincide con las respuestas obtenidas por parte del coordinador. El 40% dice que no se practica compañerismo en la institución.

RESPECTO MUTUO



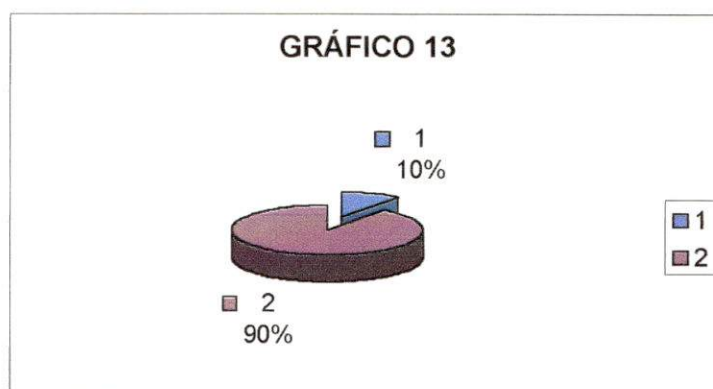
De acuerdo al gráfico 11 el 80% de los/as educadores/as afirma que sí existe respeto mutuo en la institución, este dato coincide con la respuesta emanada por parte del director ejecutivo. El 20% afirma que en la institución no existe respeto mutuo.

INTERRELACIÓN SOCIAL



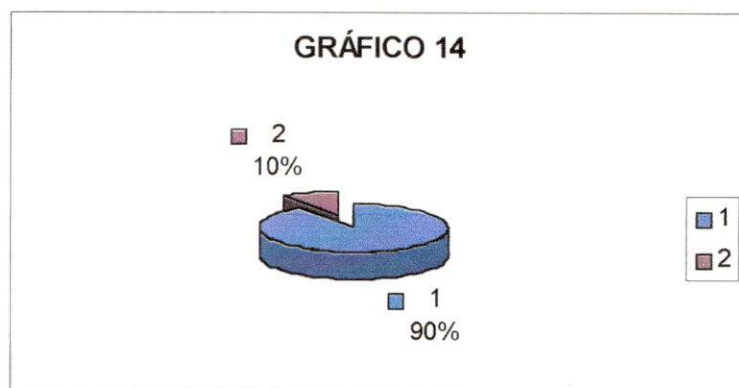
Según el gráfico 12 el 50% de educadores/as dice que en la institución siempre practica interrelación social, este dato coincide con la respuesta obtenida por parte del coordinador. El 30% dice que solo a veces se practica interrelación social. El otro 20% dice que nunca se practica interrelación social.

MOTIVACIÓN A LA CAPACIPACIÓN PROFESIONAL



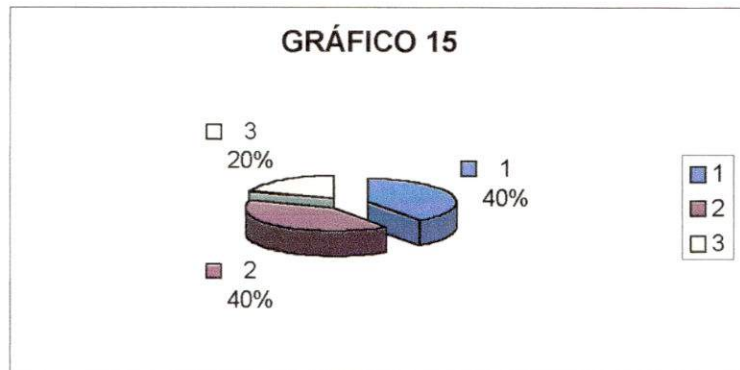
De acuerdo al gráfico 13 el 10% afirma que en la institución si se motiva la capacitación profesional. El 90% afirma que no se motiva la capacitación profesional, este dato coincide con la respuesta obtenida por parte del coordinador.

CENTRALIZACIÓN DEL PODER DE DECISIÓN



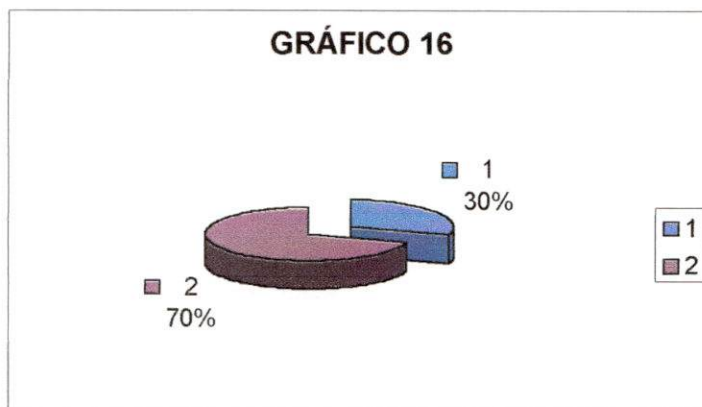
De acuerdo al gráfico 14 el 90% afirma que se centraliza el poder de decisión, este dato coincide con la respuesta obtenida por parte del coordinador. El 10% , contradiciendo al porcentaje mayor, afirma que no se centraliza el poder de decisión.

COSTUMBRES Y VALORES INSTITUCIONALES



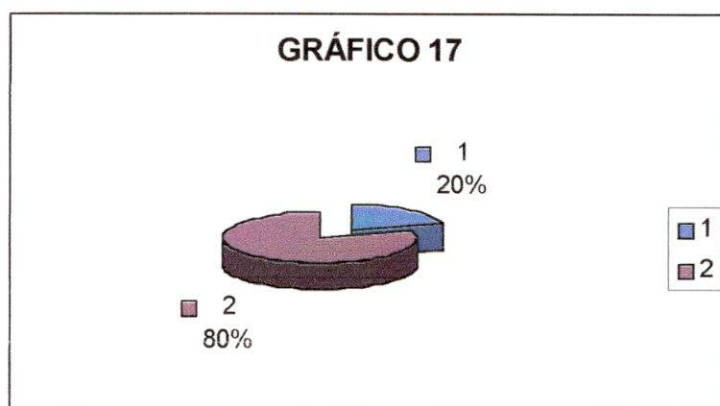
Según el gráfico 15 el 40% de los/as educadores/as afirma que en la institución siempre se practica costumbres y valores institucionales. El 40% afirma que solo a veces se practica costumbres y valores institucionales, este dato coincide con la respuesta obtenida por parte del coordinador. El 20% afirma que nunca se practica costumbres y valores institucionales.

ACTIVIDADES PERIÓDICAS Y SIGNIFICADOS COMUNES



De acuerdo al gráfico 16 el 30% de los/as educadores manifiesta que en la institución si se establecen actividades periódicas y significados comunes, este dato coincide con la respuesta obtenida por parte del coordinador. El 70% manifiesta que no se establecen actividades periódicas y significados comunes en la institución.

LENGUAJE COMÚN



De acuerdo al gráfico 17 el 20% de los/as educadores/as afirma que en la institución si se tiene un lenguaje común, este dato coincide con la respuesta obtenida por parte del coordinador. El 80% afirma que no se tiene un lenguaje común en la institución.

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ANEXO 3
PLANILLA 1

**FACTORES QUE INTERFIEREN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL
PLANILLAS DE OBSERVACIÓN DE CAMPO APLICADAS AL DIRECTIVO**

DIRECTOR EJECUTIVO	Siempre	A veces	Nunca
OBSERVACIÓN			
Cumple con sus funciones administrativas			
Delega funciones			
Respeto las directrices de la institución			
Demuestra responsabilidad y dedicación			
Ejerce una administración autoritaria			
Toma decisiones arbitrarias			
Consolida procesos de participación			
Planifica talleres de capacitación			
Realiza convenios interinstitucionales de capacitación			
Promueve la comunicación fluida			
Fomenta la creatividad del personal			
Determina la interrelación social			
Establece costumbres y valores institucionales			
Socializa la cultura institucional			
Difunde actividades periódicas y significados comunes			
Determina el uso de lenguajes comunes			
Da a conocer el manual de funciones del personal			
Socializa el reglamento interno con el personal			

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
 FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
 CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ANEXO 4
 PLANILLA 2

FACTORES QUE INTERFIEREN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL

PLANILLAS DE OBSERVACIÓN DE CAMPO APLICADAS A LOS/AS EDUCADORES/AS

OBSERVACIÓN \ EDUCADORES/AS	Siempre	A veces	Nunca
Cooperan con la labor de sus compañeros/as			
Demuestran compromiso en sus funciones			
Tienen la capacidad para elaborar proyectos			
Manifiestan interés por el desarrollo institucional			
Se sienten satisfechos en el puesto de trabajo			
Demuestran indiferencia en las tareas institucionales			
Practican las actividades periódicas de la institución			

PLANILLAS DE OBSERVACIÓN DE CAMPO APLICADAS AL COORDINADOR

OBSERVACIÓN \ COORDINADOR	Siempre	A veces	Nunca
Coopera con la labor de sus compañeros/as			
Demuestra compromiso en sus funciones			
Tiene la capacidad para elaborar proyectos			
Manifiesta interés por el desarrollo institucional			
Se siente satisfecho en el puesto de trabajo			
Demuestra indiferencia en las tareas institucionales			
Conoce y practica las costumbres institucionales			

FACTORES QUE INTERFIEREN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL
 TABLAS DE OBSERVACIÓN APLICADAS AL DIRECTOR EJECUTIVO

CÓDIGOS: SI (X)

NO (-)

OBSERVACIÓN	DIRECTIVO	DIRECTOR EJECUTIVO	
		SI	NO
-Define los roles del personal			
-Determina de quién y cómo toma decisiones			
-Establece estrategias participativas en la toma de decisiones			
-Promueve estrategias democráticas			
-Practica principios institucionales			
-Respeto el organigrama institucional			
-Socializa el reglamento interno			
-Coordina en base a la estructura organizacional			
-Establece funciones			
-Establece sistemas de organización			
-Promueve una comunicación interna fluida			
-Establece relaciones interpersonales favorables			
-Motiva al personal en sus funciones			
-Fortalece el compañerismo entre los miembros de la institución			
-Establece objetivos, metas, estrategias misión, visión			

OBSERVACIÓN	DIRECTIVO	DIRECTOR EJECUTIVO	
		SI	NO
-Establece proyectos, planes y presupuestos			
-Establece estructuras organizativas			
-Determina métodos de funcionamiento institucional			
-Establece procedimientos organizacionales			
-Coordina con equipos y comisiones			
-Supervisa y evalúa las actividades institucionales			
-Verifica y retroalimenta las actividades institucionales			
-Orienta las acciones institucionales			
-Cumple los objetivos institucionales			
-Fomenta el crecimiento humano e integral			
-Establece una cultura propia de la institución			
-Sistematiza derechos y deberes			
-Establece la dirección de las actividades institucionales			

FACTORES QUE INTERFIEREN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL
CUESTIONARIO

Señor/a educador/a por favor, subraye una de las respuestas

1. ¿El director ejecutivo planifica y organiza todas las actividades institucionales?
a) Siempre b) A veces c) Nunca

2. ¿El director ejecutivo controla las actividades institucionales?
a) Siempre b) A veces c) Nunca

3. ¿La coordinación de actividades institucionales es:
a) Buena b) Mala c) Regular

4. El liderazgo que ejerce el director ejecutivo en la institución es:
a) Bueno b) Malo c) Regular

5. El desempeño administrativo del director ejecutivo de la institución es:
a) Bueno b) Malo c) Regular

6. ¿Se siente satisfecho en su puesto de trabajo?
a) Si b) No

7. ¿El director ejecutivo promueve procesos de participación en la toma de decisiones institucionales?
a) Siempre b) A veces c) Nunca

8. ¿Elabora y propone proyectos educativos para la mejora de los servicios educativos que ofrece la institución?
a) Si b) No

FACTORES QUE INTERFIEREN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL

CUESTIONARIO

Señor coordinador por favor, subraye una de las respuestas

1. ¿El director ejecutivo planifica y organiza todas las actividades institucionales?
a) Siempre b) A veces c) Nunca

2. ¿El director ejecutivo controla las actividades institucionales?
a) Siempre b) A veces c) Nunca

3. ¿La coordinación de actividades institucionales es:
a) Buena b) Mala c) Regular

4. El liderazgo que ejerce el director ejecutivo en la institución es:
a) Bueno b) Malo c) Regular

5. El desempeño administrativo del director ejecutivo de la institución es:
a) Bueno b) Malo c) Regular

6. ¿Se siente satisfecho en su puesto de trabajo?
a) Si b) No

7. ¿El director ejecutivo promueve procesos de participación en la toma de decisiones institucionales?
a) Siempre b) A veces c) Nunca

8. ¿Elabora y propone proyectos educativos para la mejora de los servicios educativos que ofrece la institución?
a) Si b) No

9. ¿El director ejecutivo fomenta la creatividad del personal?

a) Si

b) No

10. ¿Existe compañerismo dentro la institución?

a) Si

b) No

11. ¿Existe respeto mutuo en la institución?

a) Si

b) No

12. ¿Se practica interrelación social dentro la institución?

a) Si

b) No

13. ¿El director ejecutivo motiva la capacitación profesional, para cumplir nuevos roles en la institución?

a) Si

b) No

14. ¿Conoce los valores propios de la institución?

a) Si

b) No

15. ¿En la institución se practica costumbres de la institución?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

16. ¿Se establece actividades periódicas y significados comunes en la institución?

a) Si

b) No

17. ¿Se tiene un lenguaje común en la institución?

a) Si

b) No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 8

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO (Cuestionario) CORRELACIÓN DE PEARSON

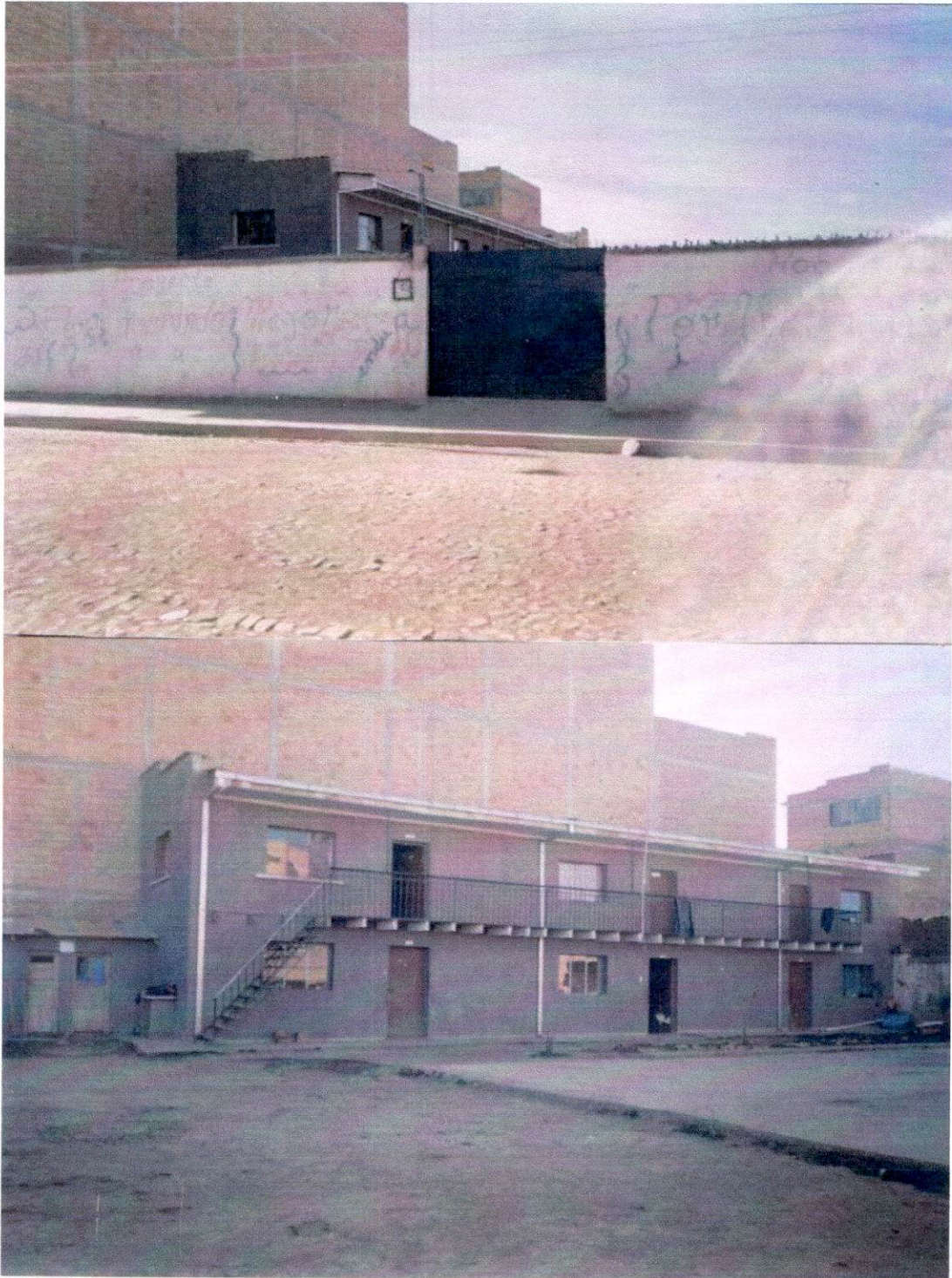
Nº	SEXO	1	3	5	7	9	11	13	15	17	TOTAL	2	4	6	8	10	12	14	16	TOTAL	X	Y	X	Y	X*Y
1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	4	1	1	1	1	1	1	0	0	6	4	6	16	36	24
2	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	7	1	1	1	0	0	1	0	0	4	7	4	49	16	28
3	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	7	1	1	0	0	1	1	0	1	5	7	5	49	25	35
4	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	7	1	1	0	1	0	1	1	0	5	7	5	49	25	35
5	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	7	1	1	1	1	0	0	1	1	6	7	6	49	36	42
6	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	6	1	1	1	1	0	1	1	1	7	6	6	36	36	36
7	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	7	1	1	0	0	1	1	0	1	5	7	5	49	25	35
8	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	7	1	1	0	1	1	1	1	0	6	7	6	49	36	42
9	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	7	1	1	0	1	1	1	0	1	6	7	6	49	36	42
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	8	1	1	1	0	0	1	0	1	5	8	5	64	25	40
11	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	8	6	8	36	64	48
T	11	10	9	6	7	10	7	8	9	7		11	11	6	7	6	10	5	7		73	62	495	360	407
P		15	14	9	11	15	11	12	14	11		17	17	9	11	9	15	8	11						

Códigos: Total = T Índice = P Femenino = 0 Masculino = 1 Acierto = 1 Error = 0

$$\text{Fórmula: } r = \frac{\sum X \cdot Y}{(\sum X)(\sum Y)}$$

$$r = \frac{407}{(495)(360)} = \frac{407}{178200} = \frac{407}{422} = 0.96 \text{ (CORRELACIÓN POSITIVA MUY FUERTE)}$$

ANEXO 9



FUENTE: Fotografía propia
Infraestructura de la ONG “Por Un Mundo Mejor”

ANEXO 10



FUENTE: Fotografía propia
NAJs realizando tareas de reciclaje