EL PENSAR ADMINISTRATIVO DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y SU RELACIÓN CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS

ELÍAS HEBERTO ASPRILLA PALACIOS - CÓDIGO 1116483
SAÚL MARTIN LÓPEZ – CODIGO 1116396

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA CALI
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN ALTA DIRECCIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS – MADSE
SANTIAGO DE CALI
2013

EL PENSAR ADMINISTRATIVO DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y SU RELACIÓN CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS

ELÍAS HEBERTO ASPRILLA PALACIOS - CÓDIGO 1116483
SAÚL MARTIN LÓPEZ – CODIGO 1116396

Trabajo presentado como requisito para optar al Título de Magister en Alta Dirección de Servicios Educativos - MADSE

Director
JAIRO EMIRO CUENÚ CABEZAS MSc.

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA CALI
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN ALTA DIRECCIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS – MADSE
SANTIAGO DE CALI
2013

Nota de aceptación:

_____
_____
_____
_____

_____

Presidente del Jurado

_____

Firma del Jurado

_____

Firma del Jurado

Santiago de Cali, Agosto 22 de 2013

DEDICATORIA

A mi gran equipo de trabajo del Centro de Formación Ignacio Solís, de quien he recibido un gran apoyo incondicional en esta tarea.

A Ana mi madre, quien me ha fortalecido en la construcción de este sueño.

A Fabián, Lina y Yair, mis sobrinos queridos quienes son mi gran motivación y a mi prima Diana por su apoyo consante.

Elías Heberto

A la comunidad salesiana que en medio de mis Funciones, me brindó la oportunidad de profundizar en mi ser y quehacer cotidiano.

Al Padre Germán Londoño por su sentido fraternal y apoyo incondicional.

A Paolita que me motivo a la renovación de mis sueños.

Saúl Martin

AGRADECIMIENTOS

A Dios por el don maravilloso de la vida.

A la Universidad San Buenaventura por abrir este espacio para pensarnos, interiorizar y cualificar nuestra entrega,

A la comunidad Salesiana y a la comunidad educativa del Centro de Formación Ignacio Solís,

A nuestras familias por su apoyo incondicional,

A Rocío que con tanto cariño y esfuerzo nos orientó en esta profundización y por último,

Al Profesor Jairo Cuenú que nos presentó otra óptica de la investigación.

.

CONTENIDO

Pág.

LISTA DE TABLAS vi

LISTA DE ILUSTRACIONES vii

LISTA DE ANEXOS viii

GLOSARIO ix

RESUMEN xii

ABSTRAC xiii

PRESENTACIÓN 3

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 5

1.1 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL DEL PROBLEMA DE INDAGACIÓN 5

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 5

1.3 ESTADO DEL ARTE 7

1.4 JUSTIFICACIÓN 16

1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 18

1.6 OBJETIVOS 18

1.6.1 Objetivo General 18

1.6.2 Objetivos Específicos 18

1.7 DISEÑO METODOLÓGICO 19

2. CARACTERIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES 22

2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE ORGANIZACIÓN Y BUROCRACIA 22

2.2 CARACTERIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES OBJETO DE ESTUDIO 25

3. ESTRATEGIA COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA EL MANAGEMENT DE LAS ORGANIZACIONES 34

3.1. LA ESTRATEGIA Y LA ORGANIZACIÓN 34

3.2 ORIGINALIDAD DEL DIRECTOR SUJETO Y SU PROYECCIÓN EN EL HACERSE 42

3.2.1 Caracterización del Management Institución A 45

3.2.2 Caracterización del Management Organización B 47

4. RELACIÓN ENTRE EL PENSAMIENTO DEL MANAGEMENT Y LOS RESULTADOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS 49

4.1 PLANES ESTRATÉGICOS DE LAS ORGANIZACIONES 49

4.2 COMPARATIVO DE LOS MANAGEMENT DE LAS ORGANIZACIONES A Y B 52

4.2.1. Comparativo de tipo de Gerencial por composición de habilidades en los Directivos 54

4.2.2. Relación entre la valoración del pensamiento del Management y la Ejecución del Plan 55

5. REFLEXIONES FINALES 60

BIBLIOGRAFÍA 64

ANEXOS 68

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1 Esquema comparativo entre los modelos de la administración escolar 40

LISTA DE ILUSTRACIONES

Pág.

Ilustración 1 Comparativo de Management a partir de los resultados de la encuesta 54
Ilustración 2 Comparativo de las habilidades de los Management 55
Ilustración 3 Distribución cumplimiento de objetivos plan año 2012 57
Ilustración 4 Relación entre la valoración del pensamiento del management y la ejecución del plan 58

LISTA DE ANEXOS

Pág.

ANEXO 1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS 68

ANEXO 2. RESUMEN DE LAS CARACTERIZACIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS 77

ANEXO 3. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL PENSAMIENTO DEL DIRECTIVO 87

GLOSARIO

ESTRATEGIA: las estrategias son aquellas decisiones que establecen la orientación general de una organización y su viabilidad en el contexto de las situaciones tanto predecibles como de incertidumbre. Como se ve en las definiciones anteriores, lo estratégico siempre está referido a lo viable, a lo posible.

EVALUACION DE DESEMPEÑO: es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

EVALUACION INSTITUCIONAL: se refiere a medir, calificar, apreciar, estimar. Nos identificamos con la evaluación como un proceso cíclico y continuo de delinear, obtener y proporcionar información útil para enjuiciar alternativas de decisión.

GESTION DE CALIDAD: es una filosofía de gestión empresarial que considera inseparables las necesidades del cliente y las metas de la empresa, asegura eficacia máxima dentro de la empresa u organización y afianza el liderazgo comercial mediante la puesta en funcionamiento de procesos y de sistemas que favorecen la excelencia, al tiempo que impiden los errores y aseguran que todas las metas de la organización se logren sin despilfarrar esfuerzos.

GESTION DIRECTIVA: es un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo que implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo. Es la capacidad de generar nuevas políticas institucionales e involucrar a toda la comunidad escolar con el fin de aportar al proyecto educacional que está en manos docentes y directivos. Incluye la generación de diagnósticos, el establecimiento de objetivos y metas, la definición de estrategias y la organización de los recursos técnicos y humanos para alcanzarlas metas propuestas. Dependiendo de la focalización, es posible identificar grandes áreas de la gestión escolar: gestión académica, gestión directiva, gestión administrativa, y gestión de la comunidad.

MANAGEMENT: tiene probablemente la misma raíz latina que la palabra francesa "menagement" cuyo significado es "disponer, regular con cuidado". Pero esta raíz también se asemeja mucho a la palabra italiana "rnaneggiaare" o ala catalana "manegar" que tiene el sentido de hacer las cosas con habilidad y destreza. Sin

embargo, comúnmente se acepta como una palabra anglosajona, que suele traducirse al castellano de muy diversas maneras, como dirección, gestión, o gerencia empresarial.

MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL: es el elemento de control que permite el mejoramiento continuo y el logro de los objetivos institucionales de orden corporativo de la entidad. Integra todas las acciones de mejoramiento que a nivel de sus macroprocesos o componentes corporativos debe operar la entidad para fortalecer íntegramente su desempeño institucional, cumplir con su función, misión y objetivos en los términos establecidos en la constitución y la ley , teniendo en cuenta los compromisos adquiridos con los organismos de control fiscal, y con los diferentes grupos de interés.

ORGANIZACIÓN: una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

PEI: es el proyecto educativo que elabora cada Institución Educativa (IE) antes de Entrar en funcionamiento y que debe ser concertado con la comunidad educativa: Estudiantes, docentes, directivos y padres de familia. Este proyecto es el derrotero de la institución durante su existencia, aunque es susceptible de ser modificado cuando así la comunidad educativa lo requiera."El Proyecto Educativo Institucional debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la Comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable" (Art.73.Ley115/94).

PENSAMIENTO: es aquello que se trae a la realidad por medio de la actividad intelectual. Por eso, puede decirse que los pensamientos son productos elaborados por la mente, que pueden aparecer por procesos racionales del intelecto o bien por abstracciones de la imaginación. El pensamiento puede abarcar un conjunto de operaciones de la razón, como lo son el análisis, la síntesis, la comparación, la generalización y la abstracción. Por otra parte, hay que tener en cuenta que se manifiesta en él, incluso, lo determina.

PLAN ESTRATEGICO: es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una organización educativa cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo determinado

PLAN OPERATIVO: es un documento en el cual los responsables de una organización establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir desagregando el plan estratégico en cada unidad funcional.

SUBJETIVIDAD: es la propiedad de las percepciones, argumentos y lenguaje basada en el punto de vista del sujeto, y por tanto influida por los intereses y

deseos particulares del mismo. Desde el punto de vista de la sociología la subjetividad se refiere al campo de acción y representación de los sujetos siempre condicionados a circunstancias históricas, políticas, culturales, etc.

La subjetividad está relacionada con un significado connotativo, que responde a experiencias emocionales, ya sean positivas o negativas, y es propia de cada contexto. Es decir que la comprensión de ese mensaje dependerá de quién lo pronuncie, en qué situación y a quién vaya dirigido. Es un elemento protagonista tanto del lenguaje coloquial como del literario.

RESUMEN

El documento presenta la investigación realizada en dos (2) organizaciones educativas en donde a partir de su caracterización se provee la base para identificar y valorar el pensamiento (técnico o de sentido común) del Management, producto de su mundo de la vida cotidiana y la subjetividad en la cual ha estado inmerso, y que le permite gestionar la institución y cómo éste pensamiento se relaciona con los resultados que se obtienen en la implementación del plan estratégico; situación que se presenta como un resultado esperado ante la cualificación que debe tener el nuevo directivo de las instituciones educativas de este siglo y que debe propender por una formación de seres con carácter humanista, fruto de su propia formación, sin dejar de lado su conocimiento técnico para soportar el impulso estratégico que debe aportar en la organización que compite en el actual mundo globalizado.

Palabras clave: organización, management, pensamiento, subjetividad, estrategia, plan estratégico

ABSTRAC

The paper presents the research carried out in two (2) educational organizations where from its characterization provides the basis for identifying and assessing the thinking (technical or common sense) of the Management, the product of his world of daily life and subjectivity in which it has been immersed, and that lets you manage the institution and how it relates to thinking results obtained in the implementation of the strategic plan, a situation that is presented as an expected result with the qualification that you must have the new management of educational institutions of this century and which must tend by a formation of humanistic beings, from his own training, without leaving aside technical knowledge to support the strategic impetus to be contributed in the organization that competes in the current globalized world.

Keywords: organization, management, thinking, subjectivity, strategy, strategic plan

PRESENTACIÓN

En este documento se establece la relación entre los resultados obtenidos en la implementación de planes estratégicos en las instituciones; Hogar San Juan Bosco, en adelante se identificará como Organización A y el Centro de formación Ignacio Solís que se denominará como Organización B; en los que a partir del ejercicio de la dirección se logra reflejar los estilos de pensamientos de sus management, a partir del pensamiento subjetivo de la administración en cabeza de uno de los Directores, que carece de formación técnica especifica en este campo administrativo; y como este pensamiento basado en la subjetividad se ve reflejado en la implementación de estrategias y planes organizacionales, haciendo comparaciones y semejanzas con las estrategias y planes organizacionales que implementa el otro Director que goza del pensamiento objetivo con conocimientos técnicos específicos en el campo de la administración educativa.

A partir de los resultados de la investigación, el propósito es formular nuevas acciones que mejoren el ejercicio de la implementación de planes y estrategias organizacionales; donde la cumbre estratégica de estas organizaciones puedan crear un modelo del perfil de sus directivos con el firme propósito que el ejercicio administrativo responda positivamente y que se refleje al interior de las instituciones con acciones de la gestión administrativa y el establecimiento de planes en sinergia al Sistema operacional definido por la Institución; siendo este coherente y efectivo con los propósitos y/o lineamientos trazados por el Ministerio de Educación Nacional (MEN).

Las razones que motivaron esta investigación emergen de la apreciación que realizamos de la subjetividad del Director y su proyección en cuanto a la gestión educativa estratégica que da como resultado el desarrollo de la institución educativa que dirige.

Esta propuesta investigativa tomarán como objeto de estudio dos (2) instituciones: la organización A que pertenece a una comunidad religiosa de la ciudad de Armenia y Organización B, que forma parte de una asociación de colegios privados con modalidad de Educación Contratada con la Alcaldía de la Ciudad de Cali; son estas las instituciones que sustentan la situación planteada en el problema de investigación y a las cuales, desde un acercamiento exploratorio y descriptivo, se les examinará la situación del Director de cada una de ellas, tratando de desentrañar, desde la lectura de su pensamiento y quehacer de su gestión administrativa (estratégica educativa), las bondades o falencias a las que

ha llevado a la institución (desarrollo organizacional) desde el desempeño de sus funciones.

El documento está compuesto por cinco (5) capítulos, los cuales recogen y nutren su construcción; en el capítulo 1 se presenta el planteamiento problema de indagación, en donde se muestra la pregunta de investigación, los conceptos teóricos aportados por los diferentes autores que hacen parte de la bibliografía consultada y que son la base de la reflexión y análisis de las diferentes comportamientos y vivencias identificadas en las organizaciones estudiadas, la justificación y los objetivos que se establecieron para dar respuesta a la pregunta problema. El capítulo 2 se realiza la presentación de las organizaciones y su caracterización producto de su respectivo análisis, en el capítulo 3 se muestra como la estrategia es una herramienta empleada en el proceso administrativo de las organizaciones por los Management direccionando el futuro de la institución; el capítulo 4 establece la relación del pensamiento administrativo con la ejecución de los planes y por último, en el capítulo 5 se reflexiona sobre los resultados obtenidos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL DEL PROBLEMA DE INDAGACIÓN

El Ministerio de Educación, en su labor de regular los procesos administrativos que llevan a cabo las Instituciones en la prestación del servicio educativo tanto públicas y privadas, exige a sus directores ciertas habilidades y responsabilidades en la implementación de planes y estrategias organizacionales que hagan posible que las instituciones desarrollen sus procesos con calidad.

El proceso administrativo que se vive dentro de las instituciones educativas gira alrededor de las políticas del mercado capitalista existentes en un mundo globalizado y competitivo que se viene introduciendo en el marco de los alcances y propósitos establecidos por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), con el fin de alcanzar metas internacionales de calidad en todo el escenario y contexto educativo en nuestro país.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Algunas instituciones educativas cuentan con directores que realizan su gestión administrativa sin tener en cuenta una planeación estratégica que permita identificar las metas que puedan dar respuesta a las necesidades y desarrollo de la organización; perdiendo de vista esta herramienta vital para toma de decisiones.

Este modelo administrativo empírico que se presenta en la organización Hogar San Juan Don Bosco, específicamente en cabeza de su Director, ha generado pocas posibilidades de construcción colectiva con sus colaboradores en los procesos del diseño de un plan e implementación de estrategias operacionales que respondan a las condiciones y necesidades de la organización.

De esta manera, la cumbre organizacional se presenta como un sistema que está afectado por los constantes cambios, que surgen al interior de la institución, obedeciendo a razones o voluntades de este pensamiento subjetivo del Director que, por el cumplimiento de los propósitos generales de la comunidad Salesiana, se olvida o descuida la verdadera razón e importancia del seguimiento y mejor desarrollo y cumplimiento de todas las metas y acciones de la organización.

No se puede desconocer que este director, apoyado en el acervo de conocimiento común, ha podido cumplir con muchos de los ámbitos proyectuales de la organización, los cuales funcionan con éxito, gracias a la raigambre axiológica y humanística presente en la cumbre estratégica

En el centro de Formación Ignacio Solís, el cual hace parte de una Asociación de Colegios de carácter privado pertenecientes a unas zonas socioeconómicas de estrato 1 y 2 para poder prestar el servicio de educación contratada mediante el vínculo existente entre la "Asociación Educativa Isaac Newton", Alcaldía Municipal y la Secretaria de Educación Municipal de la Ciudad de Cali.

Este contrato es con la modalidad del Programa Ampliación de Cobertura Educativa, el cual garantiza los recursos para el funcionamiento de la institución por cada año lectivo. El Ignacio Solís cuenta con un Director con conocimiento técnico en la administración educativa, el cual está al frente de la cumbre estratégica de esta organización educativa que por su vínculo con la Asociación Isaac Newton y por el contrato que se maneja con la Secretaria de Educación y la Alcaldía de Cali, hace que esta entidad sea compleja porque algunos procesos institucionales y administrativos, no puedan desarrollarse con plena autonomía en el ejercicio de la dirección.

En esta institución, la planificación estratégica recobra un valor importante para el desarrollo de la organización, donde su director en el establecimiento de estrategias y metas ha concentrado la participación de su equipo de trabajo y demás representantes de la comunidad educativa en el direccionamiento estratégico de la organización.

Este director, a pesar de tener conocimiento técnico administrativo, se ve impedido por la falta de recursos, en el logro de ciertas metas establecidas en su planeación estratégica; esto hace a que se imposibilite en la organización el establecimiento de un plan con efectividad operativa que responda a las verdaderas realidades y exigencias de la organización y no a las realidades de los contextos externos de la relación existente con la Asociación; observándose en esta dinámica que el Ignacio Solís va perdiendo su identidad por incorporar en su ejercicio operacional, un modelo de organización que responda cada día mas a los intereses establecidos por la Asociación a la cual está afiliada.

Es importante mencionar que esta situación en el establecimiento e implementación de planes estratégicos, se presenta al interior de muchas instituciones educativas, donde sus directores se ven impedidos o no pueden ejercer con plena autonomía la toma de decisiones y distribución de los recursos para el desarrollo y cumplimiento de la planeación institucional, porque han sido

nombrados o contratados en estas organizaciones para encargarse de la cumbre estratégica por circunstancias que obedecen a políticas de los propietarios de las instituciones o por razones de favores políticos en algunos casos de las organizaciones educativas del sector oficial.

No se puede desconocer que aun el sistema educativo colombiano no ha establecido un perfil específico que deben gozar los directores para la administración de las organizaciones educativas, tanto para el sector público como el privado, por tal razón muchos directores no se apropian del direccionamiento estratégico; y así preparase de mejor manera para asumir las demandas del mercado competitivo en el escenario educativo; y la implementación de planes estratégicos organizacionales desde la cumbre estratégica que posibilita desarrollo y proyección a la institución educativa.

Los principales problemas a los que se ven enfrentados los directores que están al frente de las organizaciones educativas, sin conocimientos técnicos específicos en la administración educativa, se originan a raíz de la falta de conocimientos en la implementación de estrategias gerenciales y en el diseño de planes organizacionales; los cuales se ven reflejados al interior de la institución educativa, donde sus acciones administrativas y de planeación no muchas veces van alineados al sistema operacional definido por la Institución

Por eso mencionamos que el problema se aborda a partir del análisis de los modos de pensar, razonar y actuar de los Directores de su gestión administrativa de dos colegios, examinando las prácticas en la implementación de planes y estrategias organizacionales surtidos por la intuición o método al dirigir una organización educativa, por lo cual se plantea la siguiente pregunta de investigación:

1.3 ESTADO DEL ARTE

Se presentan las diferentes definiciones sobre pensamiento según las perspectivas de los autores que fueron consultados para esta investigación:

El pensamiento es la actividad y creación de la mente; dícese de todo aquello que es traído a existencia mediante la actividad del intelecto; también se define como todos los productos que la mente puede generar incluyendo las actividades racionales del intelecto o las abstracciones de la imaginación; todo aquello que sea de naturaleza mental es considerado pensamiento, bien sean estos abstractos, racionales, creativos, artísticos, etc. Según la definición teórica, el

pensamiento es aquello que se trae a la realidad por medio de la actividad intelectual. Por eso, puede decirse que los pensamientos son productos elaborados por la mente, que pueden aparecer por procesos racionales del intelecto o bien por abstracciones de la imaginación.

El pensamiento es lo que cada día un individuo posee y lo va desarrollando conforme va aprendiendo.

El pensar lógico se caracteriza porque opera mediante conceptos y razonamientos, siempre responde a una motivación, que puede estar originada en el ambiente natural, social o cultural, o en el sujeto pensante, es una resolución de problemas. La necesidad exige satisfacción.

El proceso del pensar lógico siempre sigue una determinada dirección. Esta dirección va en busca de una conclusión o de la solución de un problema, no sigue propiamente una línea recta sino más bien zigzagueante con avances, paradas, rodeos y hasta retrocesos.

Las personas poseen una tendencia al equilibrio, una especie de impulso hacia el crecimiento, la salud y el ajuste. Existen una serie de condiciones que impiden y bloquean esta tendencia, el aprendizaje de un concepto negativo de sí mismo, es quizás una de las condiciones bloqueadoras más importantes. Un concepto equivocado o negativo de sí mismo deriva de experiencias de desaprobación o ambivalencia hacia el sujeto en las etapas tempranas de su vida cotidiana.

En cuanto a la gestión, el pensamiento puede ser intuitivo o metódico; intuitivo o de sentido común, cuando el directivo actúa de acuerdo con su experiencia y de manera inmediata, y metódico o técnico, cuando antes de tomar una decisión realiza un proceso lógico que le permite identificar sus opciones y compararlas antes de definir la más adecuada (Regent).

Según Otoniel Alvarado Oyarce (Reinoso) la Gerencia (Management) es *“básicamente es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo, por tanto el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva”,* en este sentido, se requiere definir claramente cuáles son esas cualidades o habilidades que el directivo debe tener en su actuar gerencial, se clasifican en:

Habilidad Técnica: para usar procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado.

Habilidad Humanista: para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sean personas o grupos.

Habilidad Conceptual: para coordinar e integrar los intereses y las actividades de una organización

Y de acuerdo con el tipo de gerente, se puede definir la composición porcentual de estas habilidades en cuanto a su gestión de la siguiente manera:

Gerentes de primera línea: Sólo son responsables del trabajo de los empleados de operaciones y que no supervisan a otros gerentes, la distribución porcentual de sus habilidades está definida en: 10% conceptual, 40% humanista y 50% técnica. Ej. El Director de la Institución Educativa,

Gerentes de línea media: Son responsables de otros gerentes y, en ocasiones, de algunos empleados de operaciones sus habilidades se equilibran en 33% conceptual, 34% humanista y 33% técnica. Ej. Directores Regionales.

Gerentes de alto nivel: Es responsable de la administración general de la organización; establecen políticas y guía la interactuación de la organización y su entorno la distribución porcentual de sus habilidades está definida en: 40% conceptual, 50% humanista y 10% técnica. Ej. Ministro de Educación.

La administración como actividad práctica existió desde que dos o más personas unieron sus fuerzas para el logro de sus objetivos comunes. Así surgieron las organizaciones. El estudio de la administración surge como movimiento denominando Comercialismo y continua con el derecho Administrativo a partir de la Revolución Francesa, para luego constituir un campo de atención política y administración pública que propugnan el logro de la eficiencia en el manejo de los asuntos del gobierno cambiando la improvisación por la previsión y basando su acción en sólidos principios elaborados utilizando la metodología científica.

Después surgen los movimientos denominados la Administración Científica, General e industrial propugnados por Taylor y Fayol. Estos dieron énfasis a factores vinculados al concepto de productividad, descuidando un tanto el carácter humano de la administración.

A partir de 1930, luego de analizar el resultado de investigaciones experimentales, se inicia una nueva orientación de la administración denominadas teoría de Relaciones Humanas, esta se interesa por el estudio de las relaciones entre personas que deben trabajar juntas para el logro de objetivos comunes.

Luego surge el enfoque del comportamiento concentrándose en las relaciones humanas y el estudio de la conducta del hombre. En 1950 surge el movimiento Cibernética, el cual estudia la comunicación, el control y la automatización.

Todos estos avances y formación de la administración han incidido a que hoy en día existan diferentes maneras de conceptuar a la administración y diferentes formas de hacer administración.

Esta manera diferente de conceptuar y hacer la administración se conoce con el nombre de Escuelas del Pensamiento Administrativo.

El gran aporte de Taylor fue el haber propuesto desarrollar una ciencia del trabajo y una Administración Científica a partir de los siguientes principios (Taylor, 1911): Organización del Trabajo; 2. Selección y entrenamiento del trabajador 3.Cooperación y remuneración por rendimiento individual 4. Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo.

El pensamiento administrativo ha caminado de la mano con la historia y en los últimos tiempos se ha hecho más visible sobre todo en el ámbito productivo, esta experiencia ha permeado los otros ámbitos de vida de la humanidad entre ellos el educativo generando criterios de vida que sutilmente conectan todos los ambientes , así nos lo deja ver Guadalupe Huerta M. (Moreno).

En general el pensamiento administrativo descansa sobre las estructuras propuestas por los grandes teóricos de la administración en el pensamiento clásico, como Taylor y Fayol, sin embargo estos principios son enriquecidos por los contextos espacio-temporales como lo contextualiza Yomar Javier Sánchez en su propuesta de estudio. (Caicedo).

Por otra parte, el pensamiento estratégico comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento a encarar; lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos. En la expresión de Peter Senge (1995:49): “el aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder” (Gestión Educativa Estratégica)

Para muchos tratadistas el pensamiento estratégico de una institución es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que les permite avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todo contexto. De otro lado se puede decir que el pensamiento estratégico conlleva a prepararse y estar en condiciones de recibir muchos desafíos futuros, tanto los previsibles como imprevisibles en materia de oportunidades perfectamente articuladas.

Un adecuado pensamiento estratégico debe partir siempre de la misión de la entidad la que a su vez se proyecta a una visión de futuro incorporando valores, basados en las variables de la realidad, en la mística y en la cultura organizacional la que debe materializarse tácticamente, mediante la información y los conocimientos, articulando opciones.

Desde otro punto de vista, se debe tener en cuenta a la subjetividad, la cual se concibe como la capacidad de interacción, intencionalidad, negociación, pero también como capacidad para pensar básicamente las prácticas cotidianas desde los espacios vitales.

Pensar la subjetividad desde estos ámbitos permite incluir el trabajo de reflexión que realiza el investigador sobre sí mismo (autoconocimiento). La subjetividad es, asimismo, una guía para descubrir el origen de los sentidos que las personas producen históricamente para responder a las preguntas: ¿Qué somos? ¿Qué necesitamos? ¿Qué queremos? ¿Qué podemos ser? ¿Cómo me puedo proyectar? La subjetividad, finalmente, es útil para hacer una lectura metodológica de nuestro proyecto de investigación ¿Cuál es la relación entre subjetividad y prácticas directivas? ¿Cómo se articulan prácticas, potencialidades y subjetividades en los planes estratégicos diseñados por los directivos?

La subjetividad configura sentidos: ¿Qué ver? ¿Qué registrar? ¿Qué buscar? ¿Cómo proyectar? Como instrumento de análisis, la subjetividad proporciona criterios metodológicos para buscar la especificidad, desmontar mecanismos:

¿Por qué se implementan esas estrategias y no otras? ¿A qué intereses responde lo planteado en las estrategias? ¿Qué se busca con las estrategias planteadas?

Tal vez esta manera de plantear la discusión sobre subjetividad laboral no cuente con una legitimidad instituida, pero da la suficiente libertad para vivir y repensar preguntas primordiales que funden lo individual sobre lo colectivo: ¿Qué somos? ¿Cómo transparentamos lo que somos en lo que hacemos?

Para Hugo Zemelman (1997) *"...la subjetividad nos remite a una amplia gama de aspectos de la vida social (espaciales, económicos, políticos, culturales, laborales, corporales), ritmos temporales y escalas espaciales diferentes, desde los cuales se producen y reproducen redes de relación laboral más o menos delimitadas que desarrollan prácticas laborales distintivas a partir de los cuales los trabajadores refuerzan sus vínculos internos y construyen una colectividad laboral que tiende a ser contrastante frente a otras..."*

El desarrollo de la subjetividad humana se enmarca en contextos vitales que fluyen espontáneamente y en los que la vida emerge de forma natural para quienes comparten esos contextos.

El sujeto está dentro de un marco que lo condiciona y al cual responde, en nuestro contexto de estudio lo denominamos, "Mundo de la Vida". Según Husserl (1985) el "mundo de la vida", comprende no es solo lo que nos rodea, sino que también incluye eso mismo en cuanto es percibido, en cuanto que objeto de la conciencia. Esta realidad implica la comprensión del sujeto humano en su dinámica de hacerse constantemente. El mundo de la vida corresponde a la realidad que constantemente modificamos con nuestros actos y que a su vez me implica modificando mis acciones, dinámica que se genera dentro de una actitud natural y espontanea de la vida.

Por otra parte, Martín (1993) afirma al respecto *"la caracterización del mundo de la vida tiene, pues, mucho que ver con la percepción que la gente tiene del mundo en que habita"*. El mundo de la vida lo constituye esa realidad experiencial del sujeto, dentro de un mundo social determinado, con una actitud natural.

Habermas (1987), por su parte, ubica el mundo de la vida como la unidad resultante de tres mundos: el mundo objetivo, (como la totalidad de entidades sobre las que es posible enunciados verdaderos) mundo social, (como la totalidad de relaciones legítimamente reguladas) y mundo subjetivo.(como la totalidad de las vivencias a las que cada cual tiene un acceso privilegiado y que el hablante puede manifestar verazmente ante el público).

Para éste el mundo de la vida constituye el horizonte cognitivo y marco fundamental desde el que el individuo accede a los distintos ámbitos de la realidad, es el marco y la acción desde donde se realiza la acción comunicativa, constituye el subsuelo vital de la realidad personal en el que habitamos. Los tres mundos están bajo un ropaje común y se alimentan constantemente del mundo de la vida.

Según Tomás A Millán (la página del profe)., al interpretar a Habermas "*el mundo de la vida se compone de la cultura, la sociedad y la personalidad"* así desde el punto de vista habermasiano *"comprometerse en la acción comunicativa y lograr la comprensión de cada uno de estos elementos conduce a la reproducción del mundo de la vida mediante el refuerzo de la cultura, la intención de la sociedad y la formación de la personalidad"*

Mientras el mundo de la vida representa el punto de vista de los sujetos que actúan sobre la sociedad, el sistema implica una perspectiva externa que contempla la sociedad desde la perspectiva del observador, de alguien no

implicado cada uno de los principales componentes del mundo de la vida (la cultura, la sociedad y la personalidad) tienen sus elementos correspondientes en el sistema. La producción cultural, la integración social y la formación de la personalidad tienen lugar en el nivel del sistema

El sistema tiene sus raíces en el mundo de la vida, pero en última instancia, desarrolla sus propias características estructurales. Entre estas estructuras figuran la familia, la judicatura, el estado y la economía. A medida que estas estructuras evolucionan se distancian cada vez más del mundo de la vida. Al igual que ocurre en el mundo de la vida, la racionalización en el nivel del sistema implica una diferenciación progresiva y una mayor complejidad. Aumenta también la autosuficiencia de estas estructuras. Cuanto más poder tienen, más y más capacidad de gobierno ejercen sobre el mundo de la vida.

Esta dinámica la comprendemos en el contexto de la realidad social que nos afecta. Esta es la suma total de objetos y sucesos dentro del mundo social cultural, tal como los experimenta el pensamiento de sentido común de los hombres que viven su existencia cotidiana entre sus semejantes, vinculados por múltiples relaciones de interacción. Es el mundo de objetos culturales e instituciones sociales en el que todos hemos nacido, dentro del cual debemos movernos y con el que tenemos que entendernos. Para Schutz "llamar real a una cosa significa que esta guarda una cierta relación con nosotros mismos" así todo lo que no guarda relación con nosotros esta fuera de nuestra realidad subjetiva.

Alfred Schutz propuso como el objetivo primario de las ciencias sociales lograr un conocimiento organizado de la realidad social. Para mayor claridad, propuso su concepto de realidad social, el cual es “la suma total de objetos y sucesos dentro del mundo social cultural, tal como los experimenta el pensamiento de sentido común de los hombres que viven su existencia cotidiana entre sus semejantes, vinculados por múltiples relaciones de interacción. Es el mundo de objetos culturales e instituciones sociales en el que todos hemos nacido, dentro del cual debemos movernos y con el que tenemos que entendernos”.

En este contexto emerge la experiencia de la Intersubjetividad. Los seres humanos seremos, entonces, los actores en el escenario social que experimentamos desde nuestro nacimiento, el mundo en que vivimos como un mundo natural y cultural simultáneamente. Este no es un mundo privado sino intersubjetivo, puesto que es común a todos nosotros, es otorgado y potencialmente accesible a cada uno.

Schutz (1932) se interesó por la filosofía básica -empirismo sensorialista o positivismo lógico-, que identifica la experiencia con la observación sensorial

presuponiendo que la única alternativa a la observación sensorial controlable es la introspección subjetiva, que califica como incontrolable e inverificable. Él ve estos presupuestos de la realidad social como limitantes, pues se espera con ellos que el especialista en ciencias sociales ya tenga resuelto su problema fundamental antes de que comience la indagación científica.

La intersubjetividad, interacción, intercomunicación y lenguaje son tomados por el autor dentro del grupo de los simples presupuestos como base no explicada del naturalismo y el empirismo lógico.

La situación biográfica, consiste en el medio físico y socio-cultural definido por el sujeto y dentro del cual ocupa una posición, posee un rol respecto de los demás y adopta una postura moral e ideológica. Entre las condiciones, comprobadas por Schutz, que delimitan la vida, llegó a identificar dos tipos de elementos: 1) Los que son controlados o se pueden llegar a controlar y; 2) Los que están fuera o más allá de la posibilidad de control.

El individuo que actúa en el mundo procura cambiar el mundo que lo rodea. La situación biográfica condiciona el modo de determinar el escenario de la acción, interpretar sus posibilidades y enfrentar sus desafíos. Schütz incorpora a las ciencias sociales el método de la fenomenología, principalmente a partir de la arquitectura trabajada por Edmund Husserl. Para ello define a la realidad como un mundo en el que los fenómenos están dados, sin importar si éstos son reales, ideales, imaginarios, etc. Se considera, entonces, un mundo de la vida cotidiana que los sujetos viven en una actitud natural, desde el sentido común. Esta actitud frente a la realidad permite a los sujetos suponer un mundo social externo regido por leyes, en el que cada sujeto vive experiencias significativas y asume que otros también las viven, pues es posible ponerse en el lugar de otros; desde esta actitud natural el sujeto asume que la realidad es comprensible desde los conceptos del sentido común que maneja, y que esa comprensión es correcta.

El sujeto que vive en el mundo social está determinado por su biografía y por su experiencia inmediata. La configuración biográfica alude a que cada individuo se sitúa de una manera particular en el mundo, pues toda su experiencia es única. Sus padres, la crianza y educación recibidas, los intereses, deseos y motivos, todos son elementos que aportan a la formación de personalidades únicas.

La experiencia personal inmediata tiene relación con la perspectiva desde la que el sujeto aprehende la realidad, y la comprensión se hace en relación a la posición que ocupa en el mundo. El espacio y el tiempo en que transcurre el individuo determinan sus vivencias.

Desde la biografía del individuo y de su posición particular en el espacio y el tiempo se configura un repositorio de conocimiento disponible que consiste en el almacenamiento pasivo de experiencias las que pueden ser traídas al Aquí y Ahora y constituir una nueva experiencia personal inmediata. Este repositorio de conocimiento disponible se amplía con cada vivencia, y el Aquí y Ahora contiene al que fue el Aquí y Ahora anterior. Gracias a esta reserva el sujeto puede comprender nuevos fenómenos sin necesidad de iniciar un proceso reflexivo para ordenar cada una de las vivencias que transcurren. El sujeto se presenta a otros no como un ser completo, sino sólo como una parte de su totalidad. Esto es así porque la configuración del sujeto, biográfica e inmediata, es una construcción permanente sobre la que nuevas experiencias se acoplan al repositorio de conocimiento disponible y pueden ser abarcadas por la biografía. Es decir, el sujeto que se desenvuelve en el mundo está modificándose a sí mismo. Entonces se incorpora la distinción entre el "yo" y el "mi", donde el "mi" viene a ser el "yo" mentado en fases anteriores a la experiencia inmediata del sujeto. Esto queda más claro si atendemos a que al reflexionar sobre sí mismo, el sujeto se visualiza en base a experiencias pasadas (donde la visualización de futuro también es una experiencia pasada, pues ya se realizó), no a su experiencia inmediata, no a su Aquí y Ahora. Si reflexiona sobre un Aquí y Ahora, está pasando a un nuevo Aquí y Ahora del que no es consciente sino hasta objetivarlo mediante símbolos y hacer de él una experiencia pasada. Cuando el sujeto reflexiona sobre sí mismo, está atendiendo al "mi"; el "yo" se encuentra reflexionando sobre el "mi".

El sujeto realiza acciones que están cargadas de significados. Todas sus acciones tienen un sentido; aunque el actor no haya tenido intención de significar algo, su acción puede ser interpretada por otro. Las vivencias son interpretadas subjetivamente, pues el sujeto recurre a su repositorio de conocimiento disponible, para asociar aquello que se conoce a lo que se desconoce. **El mundo del sentido común** se encuentra tipificado en categorías de significado que permiten reconocer los nuevos fenómenos e incorporarlos a la conciencia del sujeto; una experiencia reconocida como novedosa es aquella para la que no se tienen tipificaciones de significado o son erróneas, lo que implica reorganizar estas tipificaciones. De todas maneras, no existe una única interpretación de las vivencias, sino que varían según la perspectiva desde la que sean interpretadas, esto es, según el Aquí y Ahora que experimenta el sujeto. Las acciones realizadas por el sujeto llevan un significado subjetivo que consiste en una auto-interpretación de la vivencia en la que interpretan una vivencia; recordemos que la experiencia inmediata es inaccesible al sujeto. Por ser de carácter subjetivo, el significado al

que el actor apunta con su acción es distinto al significado que otros le dan a su acción.

La *"vida cotidiana"* es el ámbito donde viven los actores, donde formulan los proyectos de acción, y donde Schütz aplica la Teoría de la acción. Sus investigaciones abordan las relaciones intersubjetivas que establecen los actores sociales. El observador-científico, por su parte, estudia la "vida cotidiana" y, al hacerlo, interpreta la conciencia del actor que vive en ese mundo. Schütz, utilizando la fenomenología como método-teoría, trasciende interpretaciones inmanentistas de la conciencia para postular una epistemología social.

El acervo de conocimiento es natural y social en cuanto puede ser conocido e interpretado por todos . En los procesos de interpretación participa la conciencia intencional y se activa el propio pensamiento, es decir, cuando procedemos a conocer ese mundo nuestra conciencia se dirige a él y construye una representación del mundo, para lo cual es indispensable la intervención de nuestro pensamiento y la recurrencia a nuestro "acervo de conocimiento".

1.4 JUSTIFICACIÓN

Congruentes a las directrices con la línea de investigación sobre organizaciones y management, propuesta por la Maestría en Alta Dirección de Servicios Educativos, (MADSE III), de la Universidad de San Buenaventura de Cali, y atendiendo a nuestros intereses de profundizar en nuestra formación académica y consecuentes con nuestros contextos profesional y laboral, hemos sintonizado el interés por estudiar los temas y los modelos que han surgido a raíz del mundo acelerado por la globalización y el enfoque que azota el mercado mundial y como sus fuerzas capitalistas están transformando las organizaciones educativas; conocimientos que se tomaron como marco de referencia para el tema de investigación, el cual se ha titulado *"EL PENSAR ADMINISTRATIVO DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y SU RELACIÓN CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS".*

Es claro que el tema sobre planeación estratégica, en la actualidad, ocupa un lugar muy importante dentro del direccionamiento estratégico de las Instituciones educativas, tanto publicas y privadas, se diría que esta herramienta, es la que está determinando la vida útil de las empresas prestadoras del servicio educativo.

Es de tanta magnitud el tema del direccionamiento estratégico y la planificación estratégica que el Ministerio de Educación Nacional, en su labor reguladora de los

procesos administrativos, pedagógicos y curriculares que llevan a cabo las Instituciones educativas en la prestación del servicio educativo; dicho organismo nacional, exige a los Directores docentes ciertas habilidades y responsabilidades en la implementación de planes estratégicos y aplicación de un direccionamiento estratégicos de dichas entidades educativas; donde con su direccionamiento estratégico, La Institución, sea una organización competitiva y que enfrente con eficiencia y eficacias las demandes del mercado global.

Situación un tanto difícil a nuestro parecer porque lo observado al interior de las organizaciones que hicieron parte de esta investigación, nos demostró que algunas organizaciones educativas, frente al tema de la planeación y direccionamiento estratégico, carecen de un serio ejercicio y supone una ausencia de liderazgo por parte de sus Directores, en lo que se refiere una verdadera planeación y direccionamiento estratégico, pues estos procesos responden más a una mera planeación operativa, que a una planeación global que involucre los diferentes órganos de participación de la institución educativa. Esto se ve más reflejado en aquellas organizaciones donde sus Directores aplican procesos administrativos con un pensamiento subjetivo, basado en decisiones a raíz de sus prácticas cotidianas de su rol directivo o en la racionalidad de la vida cotidiana y estilo empírico que le es propio careciendo de la lógica formal de un conocimiento más técnico de la administración educativa[1].

Es por todas estas condiciones planteadas que se desea profundizar en la investigación alrededor de los problemas que surgen al interior del ejercicio de la dirección de las instituciones en estudio, y ver qué tan efectivo o no resulta en la organización educativa un pensamiento subjetivo de la administración en cabeza de uno de los Directores que carece de formación técnica especifica en este campo administrativo; y como este pensamiento se ve reflejado en la implementación de estrategias, planes organizacionales y en procesos de direccionamiento estratégico en una organización educativa, haciendo comparaciones y semejanzas en las estrategias y planes organizacionales que implementa el Director que goza del pensamiento con conocimientos técnicos especifico en el campo de la administración educativa, con el propósito de formular nuevas acciones que mejoren el ejercicio de la implementación de planes y estrategias organizacionales; donde la cumbre estratégica de estas organizaciones puedan crear un modelo del perfil de sus directivos con el firme propósito que la planificación y el direccionamiento estratégico de estas

[1] MARTIN ALGARRA Manuel, La comunicación en la vida cotidiana, fenomenología de Alfred Schutz, Ediciones Universidad de Navarra, S.A, 1993, pag. 76-77.

instituciones, respondan de manera más pertinente al desarrollo de la institución educativa y a su vez, a su sistema operacional definido por la Institución; logrando articular dicha planeación con los propósitos y/o lineamientos definidos por el Ministerio de Educación Nacional (MEN).

Estas son razones importantes que permitirán a lo largo de la investigación generar espacios y acciones puntuales de intervención en las dificultades identificadas en el ámbito del pensar administrativo al interior de cada organización; con el propósito de generar reflexiones sobre el acontecer de los hechos que puedan provocar en sus directivos otras miradas y pensamientos sobre la dinámica de la administración educativa y de la eficacia operativa en sus organizaciones.

1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La pregunta que se formula en esta investigación es:

¿Cuál es la relación entre el pensamiento administrativo de los Directores de las organizaciones HOGAR DON BOSCO y EL CENTRO DE FORMACIÓN IGNACIO SOLÍS con el desarrollo estratégico de la Organización Educativa que dirigen?

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo General. Establecer la relación entre los resultados obtenidos en la implementación del plan estratégico de las organizaciones objeto de estudio y el pensamiento administrativo de sus Directores.

1.6.2 Objetivos Específicos. Los objetivos específicos diseñados para lograr el objetivo general son:

- Caracterizar las organizaciones A y B con el propósito de identificar y analizar su direccionamiento estratégico.
- Identificar la formación que poseen los Directores para establecer el tipo de pensamiento con el cual gestionan las organizaciones a su cargo.
- Analizar los resultados obtenidos en la implementación de los planes estratégicos con el propósito de establecer su relación con la gestión que realiza el Directivo.

1.7 DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación será una tesis de profundización, la cual se basara primordialmente en la metodología de tipo exploratoria - descriptiva, porque en el proceso de desarrollo y construcción, se describirá lo que se investiga a fin de recolectar información y llevar a cabo una información completa que tenga como propósito servir a otras instituciones educativas.

En cuanto a las necesidades de información, se identificaron los datos específicos que se requerían, de tal manera que esta fuera adecuada para poder analizar los estilos operativos que emplean los Directores desde su pensar administrativo en el momento de la elaboración e implementación de planes y estrategias organizacionales. Se contó como fuente primaria con los Directores, los cuales fueron entrevistados, al igual que se realizaron contactos con otras personas importantes dentro de cada organización para complementar la información obtenida en las entrevistas; las fuentes secundarias fueron la revisión de documentos, actas y planes, además de la consulta de bases de datos y el uso de fuentes bibliográficas como artículos de prensa, revistas.

Las técnicas empleadas para recoger la información fueron entrevistas y la observación directa.

Las entrevistas realizadas (2 a cada uno de los directores de las instituciones) permitieron acceder a ellos mediante un dialogo informativo del desarrollo de su gestión, en éstas se logró percibir todo su quehacer administrativo, presentando de manera especial los aspectos nodales en cuanto logros y dificultades encontradas en el desarrollo de su función. Se contó con un tiempo amplio (2 horas por entrevista) para dicho coloquio, permitiendo ahondar no solo en las acciones sino también en su pensamiento y proyección estratégica que engloba su función administrativa. Para complementar y ahondar en nuestro objeto de estudio se realizaron encuestas al personal que labora en la institución, en las que logra una percepción más objetiva del director con relación a su acción administrativa. Finalmente se utilizó el método de observación directa, pues al laborar dentro de la misma institución y en un cargo cercano al del Director se logró percibir con mayor acierto cada una de sus acciones y formas de pensar. Este seguimiento se realizó durante un tiempo aproximado de seis (6) meses.

Para el tratamiento de la información se diseñó un formato (ver anexo 1) con base en la experiencia de los autores y en los lineamientos que indica la guía 17 del 2005 que fue desarrollada por el MEN para facilitar el proceso de autoevaluación institucional de los colegios públicos y privados; su objetivo fundamental consistió

en Brindar estrategias para fortalecer la evaluación y el seguimiento al plan de mejoramiento institucional de dichas organizaciones.

En el plan de mejoramiento se establecen objetivos, metas de mejoramiento, estrategias, responsables, tiempos, seguimiento y evaluación, además del apoyo interno y externo requerido para realizar todas las actividades, pero en ocasiones estos planes no generan efectos transformadores en las instituciones porque no se evalúan constantemente, ni tienen seguimientos. El seguimiento al plan de mejoramiento y la evaluación por pares son estrategias que brindan orientaciones a fin de que el plan de mejoramiento sea una herramienta efectiva en el redireccionamiento de los procesos escolares para mejorar los resultados institucionales, especialmente en las pruebas internas y externas.

Posterior a la recopilación de la información, posteriormente, esta se consolidó para realizar los comparativos donde se buscó encontrar similitudes y diferencias entre los criterios y se complementó con la información obtenida de las fuentes secundarias; también se realizó el análisis buscando hallar la relación que puede existir en las respuestas y pensamiento obtenidos para por ultimo presentar los resultados del estudio.

Para dar soporte al análisis de los estilos de pensamiento que se dan al interior de cada una de las organizaciones educativas, se diseñó un instrumento (ver anexo 3) basado en la Guía No 34 Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento del MEN, la cual surge de las necesidades el mejoramiento de la calidad de la prestación del servicio educativo en las instituciones educativas del sector público y el privado, donde el ministerio en su compromiso de mejora continua para estas organizaciones, ha establecido la presente guía como herramienta o instrumento que le ayuda a los directores de colegios a comprometerse con la ruta de mejoramiento continuo institucional en pro de alcanzar mejores resultados tanta en las pruebas externas como en la mejora de la prestación del servicio público educativo y la infraestructura de la organización.

La guía está organizada en tres etapas que conducen al mejoramiento progresivo de las instituciones: La autoevaluación institucional, la elaboración de planes de mejoramiento y el seguimiento permanente al desarrollo de los planes de mejoramiento institucional.

Con base en la definición de pensamiento humano e intuitivo y metódico (los investigadores establecieron un límite del 75% de la calificación para identificar una orientación hacia un pensamiento más metódico); en las entrevistas realizadas se obtuvo la información en cuanto a la biografía y experiencia de cada

Director y con base en esta, se presentan las formas o estilos de pensamiento administrativo que ellos tienen, los cuales q servirán como referente de estudio y ayudaran a rastrear un pensamiento basado en la subjetividad del concepto de la administración educativa, y otro pensamiento bajo el conocimiento técnico especifico del Management educativo; para poder comprender la ejecución de su gobierno, la incidencia e importancia de la formación como alto Director en la implementación y el cumplimiento de los planes estratégicos, relación que se analizará en el desarrollo del último objetivo específico.

2. CARACTERIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Este capítulo está determinado por los conceptos que han sido aportados por los diferentes autores que se consultaron para esta investigación, iniciando desde el concepto de Scott y Etzioni, Bartoli, Goldhaber, Reyes, Morgan Koontz, O'donnell, Massi Y Zapata Domínguez; de esta manera, se pudo caracterizar cada una de las instituciones educativas, conociendo sus realidades, sus funciones y estructuras a fin de identificar su horizonte institucional y sus prácticas en la prestación del servicio que ofrecen a la comunidad.

2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE ORGANIZACIÓN Y BUROCRACIA

Las organizaciones se presentan como un sistema sujeto a las disposiciones legitimadas por un estado donde su objeto debe ir en busca de la atención y satisfacción de las necesidades de las personas que se benefician con aquellos servicios que estas ofrecen en un sector determinado, en el caso que nos ocupa en estudiar las organizaciones educativas, se abordaran en la investigación los estudios de grandes teóricos que han realizado estudios y aportes al concepto de organización, los cuales permitirán determinar la estructura y funcionamiento de las instituciones educativas en estudio.

A continuación se presentan las definiciones acerca del concepto de organización desarrolladas por diversos autores:

Scott y Etzioni definen la organización como *"unidades sociales, colectividad o agrupaciones humanas constituidas o reconstituidas para alcanzar objetivos específicos, con límites relativamente identificables, orden normativo, rangos de autoridad, sistema de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados"* (Hall, 1983), mientras que Bartoli (1991) indica que la organización *"es a la vez acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo y como un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtiene características que no se encuentran en los elementos que la compone".*

Por otra parte, Goldhaber (1994) describe la organización como *"sistemas abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectados mutuamente"*. Para Del Pilar (1996), la organización es "la acción y efecto de organizar y conjunto organizado"; Reyes (Reyes Ponce) la define como *"La estructura de las relaciones que deben existir*

entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" y para Beckles *"es la estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos"*

Otros autores como Koontz & O´Donnell define la organización como *"agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos. Asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa"*; Massi La establece como *"la estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e Integra sus actividades hacia objetivos comunes"* y Zapata Domínguez (2008) como *"un sistema abierto que insume y produce para el ambiente a través de sus fronteras".*

Al revisar estos conceptos, los autores adoptan como definición de organización la siguiente "es una unidad social compuesta por más de dos personas que funcionan debidamente coordinadas y que se encuentran enmarcadas en una serie de normas, políticas y procedimientos que deben cumplirse por parte de todos sus miembros, todo ello con miras a alcanzar una meta o propósitos comunes".

La organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, e institucionales por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, sicológicas, formativas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización bien perfilada en relación a su misión institucional*. "se le concede gran importancia a la interdependencia intereses compartidos y la ayuda mutua"* (Morgan, 1998)

"Pero al interior de toda organización no todos están comprometidos e involucrados, surgen divisiones por fidelidad de los miembros de la organización no todos están comprometidos con los intereses institucionales en la organización que trabaja" (Morgan, 1998). En relación con este tema, la falta de compromiso de las instituciones educativas es porque la humanidad se ha volcado a ser parte más del capitalismo que a dar una idea verdadera de cómo crear planes y estrategias reales que les permitan atender la necesidad de fortalecer un ser humano con la capacidad de ser él y un constructor permanente de su vida y su entorno.

El punto de partida sobre los estudios en materia de organización es el tipo ideal de burocracia. En este texto se revisan las características de la burocracia de Weber, se hace una valoración del status lógico y de las funciones metodológicas

del tipo ideal, se examinan los diferentes significados modernos del término burocracia y las relaciones de cada uno de ellos con el tipo ideal. En la actualidad el término burocracia se ha incorporado en la vida cotidiana de las organizaciones; en especial hace parte del lenguaje común de las empresas públicas, sin embargo cabe aclarar que es también perfectamente utilizado en las empresas privadas.

Weber en 1920 caracteriza la burocracia como la administración que se aplica a una empresa en donde cada día el crecimiento de la organización hace que cada vez el papeleo y la organización sean más difícil de orientar al concepto del plan organizativo, es aquí donde se utiliza el concepto burocrático a fin de acelerar el proceso organizativo creando las normas organizativas que deben ser descritas anticipadamente para logra la eficiencia de la organización. (Weber M. , 2000)

En la burocracia se mantiene la comunicación escrita que entabla las relaciones, que debe ser cumplida para lo cual se deben crear procedimientos que faciliten este tipo de comunicación.

Las actividades son impersonales, es decir, el cargo contiene las características y responsabilidades para ser realizadas y la persona que ocupa este cargo se acopla a estas exigencias esto se realiza debido a que las personas son cambiadas pero los cargos se mantienen.

También se establece la jerarquía de cargos, que están controlados por los reglamentos y normas previamente establecidas. Cada cargo tiene un superior quien lo controla y dirige. El subordinado está protegido de la autoridad indebida por parte de su superior, es decir la autoridad abarca cierto grado competente al trabajo, si sale fuera de este concepto ya no es válida y se trata de abuso de autoridad.

Se cuenta con rutinas y procedimientos estandarizados que se deben ejecutar, la persona que lo ocupa no puede hacer nada diferente a lo que está escrito ,debe centrarse a los detalles de las actividades del cargo a ocupar, todo para alcanzar la máxima productividad pero manteniendo una disciplina y responsabilidad sobre las tareas y funciones establecidas.

Weber permite determinar el dominio de la sociedad burocrática. Su análisis forma pues parte de su sociología de las formas de dominio; estudia el cambio histórico desde el orden de respeto al de las clases sociales y del Estado constitucional con sus características de racionalidad moderna y ordenación burocrática de los organismos claves en el todo social. En cuanto al poder y al dominio tienen relación ya que sin poder no se puede dominar. Según la teoría de Weber es necesario tener poder de dominio para controlar el orden de la organización.

La teoría de la burocracia administrativa le da una estructura orgánica a la organización en el establecimiento de los cargos que definen las acciones y funciones que debe ejercer la persona que ocupe o se le asigne una responsabilidad burocrática dentro de la organización en procura de ser una organización eficiente y rentable en la consecución de sus propósitos. De igual manera este proceso establece unos controles para las distintas dependencias o áreas de labores; de esta manera la organización puede enfrentar de manera proactiva los posibles riesgos futuros.

La organización al considerarse con un sistema abierto y no cerrado, estará preparada para enfrentarse a los cambios que surgen a raíz de la luz de la globalización y modernización de su estructura organizacional.

2.2 CARACTERIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES OBJETO DE ESTUDIO

Son numerosos los testimonios en los que se muestran como los hombres y mujeres a lo largo de la historia de la civilización se han unido para satisfacer sus necesidades.

En la prehistoria el hombre primitivo solía organizarse con sus semejantes para desarrollar sus diferentes actividades que le permitiera sobrevivir en comunidad, en los inicios de la humanidad los historiadores han descubierto la existencia de **hombres organizados en** clanes tribus u otras formas de vida basadas en la unidad social.

En la edad antigua los esenios, ubicados en guedi a orillas del mar muerto, estructuraban su vida comunal en función del trabajo y la ayuda mutua situación que hacía que aprendieran de la necesidad de otros como también de reconocer que el otro es importante para que juntos lográramos superar las necesidades.

En Colombia alrededor del año 500 a.c. se crearon las primeras sociedades agrícolas o cacicazgos estaban formadas por un pequeño señorío compuesto por varios tribus que explotan la tierra en forma comunitaria y se distribuían la producción entre todas las tribus de manera equitativa.

En los siglos XV y XVI, las culturas Tairona y Muisca lograron sobrevivir a los procesos históricos y natural, alcanzando un alto grado de desarrollo técnico y cultural hasta convertirse en un enorme poderío al confederarse, cada una de las confederaciones poseía una gran extensión de tierra la cual era trabajada comunitariamente bajo la dirección de un jefe, ***eso es organización***.

Hoy, en los albores del siglo XXI, al encontrarnos atrapados por el sistema capitalista que induce cada vez más la posibilidad a los países en vía de desarrollo para frenarse a su mínima expresión, se hace necesario rescatar los valores humanos y realizar la revolución educativa, en donde se debe volver a trabajar en la implementación de planes y estrategias que enfrenten el mercantilismo y el individualismo con miras a que los pueblos logren autonomía, democracia social y económica y, lo más importante, reconstruir una sociedad más justa y humana.

En resumen, esta debe ser la esencia del perfil de un alto dirigente educativo que debe profundizar más en la educación formativa que evaluativa.

El papel de la organización educativa se desarrolla en tres (3) componentes actividades de formación, capacitación y de servicio social formativas, sin embargo, es prácticamente imposible separar estos componentes de acuerdo con los tiempos de interacción y globalización, postmodernidad, tecnología y otros vértices capitalistas, donde la realidad del entorno educativo se desenvuelve en estas organizaciones educativas demarcadas por el pensamiento de sus Directores, hace que se confundan estos componentes con los lineamientos del estado, donde plantea un sin número de políticas y procesos que deben llevarse a cabo al interior de las organizaciones educativas, a fin de estar a la vanguardia con las exigencias del mercado globalizado, donde lo único que se logra, es que las instituciones educativas desvirtúen sus procesos por hacer y brindar una mejor educación a sus estudiantes, por perseguir indicadores de resultados que respondan a estándares curriculares y de mercado definidos por una política internacional, que hace que las organizaciones educativas implementen planes estratégicos que respondan a dichas políticas internacionales y se le dé menos importancia a las necesidades propias a sus condiciones institucionales.

En nuestros contextos sociales, las organizaciones materializan formalmente el espíritu de las instituciones. La organización da cuerpo en la realidad social a las necesidades que van emergiendo en los diversos contextos culturales. Es propio del quehacer humano leer su realidad contextual y con sentido humano solidario generar respuestas coherentes de desarrollo y crecimiento que en armonía con la creación coadyuvemos al perfeccionamiento de la humanidad.

Si apreciamos la historia retrospectivamente un poco más de un siglo, contemplamos la evolución de un escenario con profundas transformaciones (económicas, sociales, políticas, culturales, religiosas, ecológicas etc,) motivadas por la fuerza del capitalismo que pregona una racionalidad enmarcada en la acumulación del capital, el desarrollo del individualismo, la obsesión por el progreso, por la urbanización y el cambio tecnológico.

(Dominguez, 2008). Este nuevo orden social ha visto nacer y proliferar un gran número de organizaciones, entre ellas las del ámbito educativo que logra diseñar diversos escenarios acordes a las exigencias de los tiempos.

La organización enmarcada en el contexto histórico de los últimos dos siglos se puede concebir *"como una determinada magnitud del capital social en movimiento en un momento determinado del tiempo y del espacio"*[2]. Esta concepción da razón del marco axiológico del capitalismo en el que estamos sumergidos en el que la educación ha sido sutilmente catalogada como negocio y de ahí que la función organizadora responda a dicha intencionalidad. El trato que recibe este derecho en su contexto organizacional esta transversalisado por criterios muy similares a los de la empresa lucrativa (es el caso de los sistemas de calidad, el manejo de la competencia, la mentalidad clientelista etc.).

Para nuestros contextos educativos es muy saludable la comprensión de la organización como un sistema abierto: Richard Hall (1993) la define como: *"una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general con un conjunto de objetivos*"[3].

Por lo tanto, nuestras organizaciones educativas están en una dinámica de interacción constante con el contexto social en que están inmersas, son emisoras y receptoras de energías, personas e información que transforman a su interior y devuelven a la sociedad con una propuesta formativa.

Iniciando el siglo XXI, los países latinoamericanos han intentado hacer transformaciones cruciales de sus sistemas educativos, buscando dar respuestas nuevas, a los problemas que surgen del devenir histórico, social, político, económico y cultural de sus organizaciones educativas; implementadas al interior de las instituciones programas y proyectos innovadores que requieren de la concepción de la alta dirección, concebida por el propio pensamiento de sus Directores.

En este sentido, muchas organizaciones se han visto en la necesidad de implementar enfoques mucho más dinámicos que logren contrarrestar una

[2] Ibíd. pág. 25

[3] Ibíd. Pág. 33-34

realidad que velozmente se impone en una cultura de las organizaciones educativas.

Uno de los grandes retos en materia de servicios educativos, es precisamente entender que *dirigir las instituciones educativas*, tiene unas connotaciones muy especiales y especificas en el ejerció de diversos procesos de implementación y administración de estrategias y planes; con el propósito, que el alto Director logre satisfactoriamente las metas y alcances de sus planes estratégicos al interior de los centros e instituciones educativas; para lo cual el propio sistema educativo exige de este Director o Director excelentes habilidades gerenciales y liderazgo en el desempeño de sus funciones administrativas.

Para afrontar estas retoricas que se imponen al sistema educativo, las organizaciones se deben transformar a través de un modelo de gerencia que proponga una gestión verdaderamente efectiva, integradora, solidaria, con sentido de innovación, cuidado de los recursos, fomento de valores del trabajo en equipo; pues estos son requerimientos o demanda de la nueva sociedad que está exigiendo una perspectiva de organización con nuevos retos y desafíos en el campo de la alta dirección.

Las organizaciones de educación y el pensamiento del estilo administrativo de sus Directores entonces, están urgidas de cambios estructurales que replanteen la filosofía de su gestión, y las maneras de gerenciar la nueva institución, planes, programas y principalmente su potencial humano, desde una perspectiva global y entendiendo la importancia de la gestión administrativa del sector de los servicios educativos, es importante destacar grandes diferencias que se perciben en este sentido en organizaciones

Al analizar los resultados de la caracterización de las organizaciones (ver anexo 2) se demuestra que al interior de ellas concurren procesos muy propios relacionados con el tipo de gestión educativa que realizan, permitiendo que sus beneficiarios y benefactores, reconozcan en cada una de ellas un espacio que les brinda y garantiza buenos servicios educativos y sociales en pro de su contexto inmediato.

A continuación se presentan estos resultados:

Aspecto contextual:

Organización A

Armenia es la capital del departamento del Quindío, uno de los 32 departamentos de Colombia, es también uno de los principales núcleos de la economía nacional y parte del eje cafetero. La ciudad está situada en las coordenadas 4,5170 ° de

latitud norte, 75,6830 ° oeste, 290 kilómetros al oeste de Bogotá. Armenia es una ciudad de tamaño medio ubicada entre Bogotá, Medellín y Cali, las 3 ciudades más grandes de Colombia. Su temperatura promedio es de entre 18-22 °C.

La ciudad de Armenia capital del Quindío geográficamente está ubicada en la parte céntrica del país, sirviendo de conexión entre varios departamentos, lo que la hace fuerte en el sector del turismo, goza de un clima medio y tierras ricas para el agro. Presenta fragilidad el sector del empleo, la vivienda y la industria, lo que afecta la economía de la región. El contexto educativo goza de buena propuestas para la región sin embargo los sectores más vulnerados de la población se ven afectados por la escases de recursos y porque reciben el impacto de los desplazamientos de muchos jóvenes de otras regiones del país. La organización A es receptora de un alto porcentaje de esta población.

Organización B

Cali, oficialmente Santiago de Cali, es la capital del departamento de Valle del Cauca y la tercera ciudad más poblada de Colombia. Por extensión es la segunda ciudad más grande del país al poseer un área de 564 km² y una longitud de 17 km de Sur a Norte y 12 km de Oriente a Occidente. La ciudad forma parte del Área Metropolitana de Santiago de Cali, junto con los municipios aledaños a ésta.5 Fue fundada el 25 de julio de 1536 por Sebastián de Belalcázar, lo que la convierte en una de las ciudades más antiguas de América.

Cuenta con una de las economías de mayor crecimiento e infraestructura en el país debido a su ubicación geográfica, la ciudad se encuentra a 115 km de Buenaventura, el principal puerto marítimo de Colombia en el océano Pacífico.6 Cali es uno de los principales centros económicos e industriales de Colombia, además de ser el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente del país. Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación del Valle del Cauca, la Asamblea Departamental, el Tribunal Departamental, la Fiscalía General, Instituciones y Organismos del Estado, también es la sede de empresas oficiales como la municipal EMCALI.

Es también reconocida por su diversidad étnica, cultural e igualdad social.

<u>Aspecto legal:</u>

Las dos organizaciones educativas cuentan con su respectivo acto administrativo, que las hacen idóneas en la prestación de los servicios que cada una ofrece a su comunidad, donde:

1. **Organización A:** se distingue porque hace parte de una comunidad religiosa (salesianos) y se caracteriza por ser una organización sin ánimo

de lucro y su carácter está más enfocada a brindar a sus beneficiarios servicios de atención más inmediata y coherentes con sus necedades básicas (atención a población vulnerable en todos sus derechos), se preocupan más por una formación técnica laboral.

2. **Organización B.** Es una institución de carácter privado y cuenta con una licencia de funcionamiento de educación preescolar y básica secundaria, emanada por la Secretaria de Educación de Santiago de Cali.

Direccionamiento estratégico:

Ambas organizaciones, cuentan con una misión, visión y objetivos, que responden a lo que se quiere **ser** y definen muy bien a que contexto y población quieren **servir.**

1. Sus proyectos educativos presentan rasgos muy similares porque ambas resaltan en su horizonte institucional la formación y la promoción del desarrollo humano
2. La formación de un mejor "ser", es aspecto a resaltar en documentos institucionales como en el lenguaje y discurso de sus directivos.

En la organización A, el direccionamiento estratégico se sustenta en:

La espiritualidad salesiana: hace parte del patrimonio de la organización un estilo propio de vida que permea todas las acciones que se gestan al interior de la institución orientado a la experiencia educativa lo denominamos sistema preventivo, este es criterio de acción para todos los miembros de la obra.

- El espíritu de familia: desde los orígenes de la congregación religiosa la organización nace en el seno de una concepción familiar, actualmente hacen parte en el mundo de esa gran familia 32 organizaciones jurídicas y donde cada una de ellas direcciona sus obras bajo este criterio "Que cada uno se sienta como en su propia casa", es decir cada obra de la organización se proyecta constantemente con ese ideal de vivir en un clima familiar.
- Educar para la vida: La propuesta educativa salesiana se trasciende en su la experiencia educativa identificándose con el mundo laboral y con un valor agregado que es la espiritualidad del trabajo. Los valores con los que se identifica la propuesta educativa encarnan una identidad mundial y se convierten en carta de presentación de todas las organizaciones educativas cobijadas por la razón social. Aquella imagen que trasciende

el "producto educativo" identifica de modo particular la administración y organización.

- La obra es direccionada a la atención y formación de población vulnerable, de ahí que todas las alianzas y búsqueda a ellos.

La óptica educativa desde la que se direcciona la organización tiene una cosmovisión de compromiso social integro en cuanto tiene presente varios criterios sectoriales de la misión y que posibilitan la vida social en la que se desarrolla la vida humana. (La escuela académica y técnica, los centros de formación para el trabajo y el desarrollo humano, las parroquias, los oratorios, las casas de formación, los centros de espiritualidad pastoral, los centros misioneros, los centros de comunicación, los centros de atención a la niñez juventud en riesgo, la atención a jóvenes desmovilizados del conflicto armado)**.**

Mientras que en la organización B las directrices son de carácter humanista en cuanto a la relación de la administración moderna basada en Taylor que valora a la persona como un sujeto activo importante para transformar a la organización mediante un trabajo coordinado y liderado por el Management.

Estructura administrativa y Burocracia:

En cada organización, existe un núcleo operativo que colabora al Director a dinamizar y dirigir los procesos administrativos. La estructura organizacional es establecida por un orden jerárquico de la autoridad, representada en un organigrama institucional. En este aspecto, se identificó que la jerarquía de la organización A es centralizada y en la organización B, es descentralizada. En ambas organizaciones, las decisiones administrativas se basan en reglamentos y controles relacionados con el cumplimiento de los deberes y metas establecidas en su planeación estratégica, se destaca lo siguiente:

1. Los Directores son nombrados por las respectivas juntas directivas que representan las organizaciones y su trayectoria en el cargo depende de las mismas.
2. En cada organización es muy importante los procesos de evaluación y el soporte escrito de los procesos y decisiones tomadas.
3. En la administración de los recursos financieros se prioriza la inversión en capacitación, compras de equipos tecnológicos, alimentación (almuerzos para la organización A y refrigerios en organización B) y adecuación o mantenimiento de la planta física.
4. Los estilos de gestión en la organización A, están impregnados fuertemente por el carisma que caracteriza la congregación religiosa a la que pertenece.

Aspecto económico

En cuanto a las fuentes de financiación y sostenimiento de las organizaciones, ambas instituciones carecen de recursos propios que han dificultado su proceso en el cumplimiento de sus metas por ser entidades sin ánimo de lucro y por estar operando en zonas de alta vulnerabilidad económica, no se cobra por la prestación del servicio que se le ofrece a la comunidad; por lo tanto la financiación de estos servicios son recursos obtenidos mediante gestiones realizadas por sus Directores que han logrado establecer convenios que han permitido establecer contratos con organizaciones gubernamentales y Ong's que vienen subsidiando algunos programas en operación.

Responsabilidad Social

1. Por su carácter y compromiso con los más desfavorecidos del contexto inmediato, ambas organizaciones desde su componente humano (personal vinculado) se genera preocupación por brindar las mejores condiciones de acceso y permanencia a la población vulnerados y vulnerables que asisten a sus programas con gran impacto social.
2. Ambas organizaciones son reconocidas por la atención y preocupación por poblaciones preferiblemente menos favorecidas que convergen en los estratos socioeconómicos uno y dos de la ciudad de Armenia (organización A) y Santiago de Cali (organización B).

Implementación de Planes estratégicos

Las dos organizaciones dan importancia al seguimiento y verificación a la gestión mediante el diseño e implementación de planes estratégicos.

El proceso de implementación de planes estratégicos, en ambas organizaciones parte desde el análisis de su direccionamiento institucional, aplicando un instructivo (matriz DOFA). Ejercicio mediante el cual definen los objetivos de la planeación a largo plazo que la dirección debe ejecutar para guiar a la organización hacia un futuro estable.

Como hallazgos específicos que no son tenidos en cuenta en la Organización A se consideran los siguientes:

1. Por ser una organización reconocida por brindar servicio de formación más encaminados en la capacitación técnica laboral y otros servicios considerados desescolarizados, en sus planeación estratégica no se consideran muchos aspectos y procesos que son relevantes en el componente pedagógico – curricular, como por ejemplo, el análisis de la

eficiencia interna de su matrícula, no identifican las áreas de oportunidad con los resultados de las evaluaciones externas de sus población estudiantil, (saber y saber ICFES).

2. A pesar de contar con unas áreas de conocimiento establecidas en sus programas de formación, estas no son priorizadas por tratarse de una obra social, las prioridades contempladas apuntan más al factor humano que a lo académico.
3. A pesar de que su Director hace seguimiento al proceso de priorización y formulación del plan, este no dirige el seguimiento a la ejecución del plan formulado.
4. El alcance de sus metas en ocasiones se ven afectadas por carecer muchas veces de los recursos financieros necesarios que permitan su cumplimiento en un 100%

Como hallazgos específicos que no son tenidos en cuenta, en la Organización B se consideran los siguientes:

1. Se nota una planeación acorde a su objeto social y por tratarse de una organización de servicio educativo con programas académicos que obedecen a un nivel de educación formal regulada por el ministerio de educación nacional, ésta se direcciona estratégicamente en la mejora de su nivel académico; por tal motivo se consideran todos los aspectos de su componente pedagógico curricular, entre otros aspectos de su organización.
2. Su Director hace seguimiento al proceso de priorización y formulación del plan y dirige el seguimiento a la ejecución del plan formulado.
3. Se identifican las áreas de oportunidad priorizadas de relación directa con sus estudiantes en las evaluaciones externas (pruebas SABER).
4. El alcance de sus metas en ocasiones se ven afectadas por carecer muchas veces de los recursos financieros necesarios que permitan su cumplimiento en un 100%.

3. ESTRATEGIA COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA EL MANAGEMENT DE LAS ORGANIZACIONES

Este capítulo nos hace una reflexión y acercamiento a la persona que direcciona los planes estratégicos en las organizaciones educativas actuales teniendo presente las exigencias de sus contextos históricos, su originalidad en cuanto construye y posee un acervo de conocimiento que unida a su formación específica constituye una unidad que se proyecta y expresa en un el contexto social que labora.

Nos encontraremos con una caracterización de cada uno de los management de las instituciones objeto de estudio lo que hará posible conocer un comparativo general de los componentes conceptual, humano y técnico de los management que participan actualmente en la implementación y dirección de planes estratégicos de estas dos instituciones.

3.1. LA ESTRATEGIA Y LA ORGANIZACIÓN

Para el desarrollo de la organización es necesario implementar estrategias que le permitan alcanzar los objetivos establecidos en su direccionamiento estratégico, para entender esta relación es necesario definir éste término, de origen griego *Estrategeia, Estrategos* o el arte del general en la guerra, procede de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar) (Plou). Este concepto ha tenido mucha importancia para las empresas y en el trascurso de los años ha recobrado mayor valor en los contextos del mundo globalizado y capitalista, que en la actualidad son los componentes que llevan a las organizaciones a prepararse y a enfrentarse con competencia en el mercado; donde éstas, por su afán de mantenerse activas y productivas deben crear nuevas técnicas y herramientas de mejora, que les posibiliten enfrentar las demandas de sus clientes y del mundo externo. Henry Mintzberg (1997) define este término como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo. Este modelo enfatiza la acción donde la empresa tendría una estrategia aun cuando no tuviera planes definidos, incluso aunque nadie en la empresa dedique tiempo a establecer objetivos formales. Lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos de la organización. Dichos actos deben ser congruentes; la congruencia puede ser el resultado de la planificación o la definición de metas, o no serlo.

Así mismo, Peter Drucker (1999) establece que toda organización actúa de acuerdo con una teoría de los negocios. La estrategia convierte a esta teoría de

los negocios en desempeño. Su finalidad es posibilitar que una organización alcance sus resultados deseados en un medio ambiente impredecible. Puesto que la estrategia permite que una organización sea deliberadamente oportunista.

Este autor plantea que la estrategia es el instrumento más inmediato de la teoría de los negocios y su finalidad es posibilitar que la organización alcance sus resultados deseados en un medio ambiente impredecible. Puesto que la estrategia permite que una organización sea deliberadamente.

La implementación de estrategias organizacionales en las instituciones educativas deben ser analizadas desde un enfoque de los procesos administrativos que debe desarrollar el Management de la organización educativa, con el fin de perseguir un desarrollo curricular transversalizado en la organización por su currículo y modelo institucional.

El termino *estrategia,* usado al principio exclusivamente en el arte de guerra (Tzu, Siglo V ADC), ha ido progresivamente abriéndose paso en el mundo de la administración de negocios y organizaciones hasta devenir de toda una línea de pensamiento, según Minitzberg et ál (1997), *"la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar".* Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y a asignar, con base tanto en sus atributos como sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y a las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Garrido (2003 indica que la estrategia es una forma de entender la dirección y una metodología de análisis y planificación de las acciones a desarrollarAsí, la estrategia es el arte de la guerra, especialmente la planificación de los movimientos de las tropas y barcos hacia unas posiciones favorables; otra definición es el plan de acción o política que debe seguirse en los negocios, la política, entre otros (Oxford Pocket Dcitionary).

La estrategia entonces en la ejecución de los procesos administrativos, se convierte en herramienta importante en el alcance de las metas, por combinar las acciones y medios para cristalizar los objetivos y éxito en la organización; de esta manera; la estrategia es un instrumento de mejora constante en los procesos operativos de una organización.

Palafox de Anda (2003), asegura que la estrategia ha de incorporar un sentido de propósito organizativo, ve a la empresa como una entidad, tanto social como económica, con un sentido del destino a largo plazo y un espíritu de comunidad, los empleados tienen un fuerte sentido de pertenencia y se identifican con un

conjunto de valores dado; de igual manera, este autor resalta que una buena estrategia evoluciona continuamente a medida que cambia el entorno competitivo.

Andrews define la estrategia corporativa como "*la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir unos fines determinados por sus dirigentes. En este contexto la estrategia es el acopamiento de los recursos que proporcionan la mejor oportunidad para que la táctica subsiguiente sea efectiva"* (Andrews K. , 2013). Con base en esta definición, las estrategias incorporan y permiten que un plan estratégico tenga vida y sea operativo en la organización, además de facilitar el flujo de los procesos en la empresa a través de la acción con el propósito de lograr metas de mejoramiento.

La diferencia principal entre estrategia y práctica radica en la escala de acción o la perspectiva del líder. Lo que parece ser una táctica para el ejecutivo en jefe, puede ser una estrategia para el jefe de mercadotecnia si es que esta determina el éxito total y la viabilidad de la organización. En un sentido más preciso las tácticas pueden ser a cualquier nivel. (Mintzberg, Q.., .James, & Voyer, 1997)

Las tácticas son los realineamientos de corta duración, son ajustables y asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas después de su contacto inicial. La estrategia define una base continua para enfocar esos ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos.

Una estrategia genuina siempre es necesaria cuando las acciones potenciales o las respuestas de un contrincante inteligente pueden afectar de manera sustancial el resultado deseado, independientemente de la naturaleza global de las actividades de la empresa. Esta condición atañe a las acciones importantes que son emprendidas en el más alto nivel de las organizaciones competitivas.

La dirección estratégica es *"modo de conducir la empresa para lograr el desarrollo de los valores corporativos, las capacidades directivas, las responsabilidades organizativas y los sistemas administrativos que aten la toma de decisión estratégica y operativa, en todos los niveles jerárquicos, y a través de la líneas de autoridad, tanto de negocios como funcionales"* (Hax, 1996).

La organización que logre aplicar este proceso en su organización, elimina los conflictos sobre rentabilidad a corto y largo plazo y las estrategias y las operaciones no entran en mutuo conflicto. La dirección estratégica está enraizada en el estilo, pensamiento, valores y ética de los directivos, y es aceptada en el modo de comportarse la organización, lo que hace que el pensamiento estratégico sea congruente con la micro -cultura.

Pimentel Villalaz (1999) plantea planificación estratégica como una función básica de la gerencia cuya finalidad es construir un puente entre la situación actual y la situación deseada

Por otra parte, Tim Moore (2012), no ve la planificación estratégica solamente como un proyecto a largo plazo, indica que un buen plan también incluye estrategias (amplias acciones para alcanzar las metas), sub-proyectos específicos y tareas relacionadas (acciones a corto plazo requeridas para implementar las estrategias). Una planificación estratégica efectiva es difícil. Requiere de una disciplina que muchas organizaciones no logran conseguir. Esto las deja sin rumbo y actuando a la defensiva, en vez de enfocadas y capaces de crear sus propias oportunidades. Las empresas que puedan dominar el arte de la planificación estratégica como un proceso continuo estarán bien posicionadas para cumplir – o exceder – sus metas a largo plazo.

Finalmente, la planificación estratégica es el conjunto de procesos de diseño, desarrollo y mantenimiento de un proyecto de intervención que relaciona las metas y las competencias institucionales con las demandas y las oportunidades. En este sentido se dice que es un cálculo que a partir de las situaciones existentes se orienta a las metas y objetivos, con una clara visión, resguardando los aspectos de implementación sin olvidar su evaluación. La intervención será sistémica si contempla a la totalidad de la organización, sus interrelaciones, sus objetivos y fines, así como la vinculación con los contextos.

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto para los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. (Mintzberg, Q., .James, & Voyer, 1997). La capacidad de tomar decisiones estratégicas acertadas será una cualidad necesaria en cualquier directivo.

El pensamiento administrativo está relacionado con la gestión, pues esta determina los resultados que se obtienen desde la implementación de estrategias; para comprender las múltiples acepciones del término *gestión*, primero se debe identificar su origen este proviene del latín ***gestĭo*** que hace referencia a la ***"****acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo".* Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación (Definicion.de).

Mintzberg y Stoner (México, 2009) definen gestión como la *"disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados".* En un sentido general es el arte de anticipar de forma participativa el cambio organizacional con el fin de crear estrategias permanentes que garanticen el futuro deseado, por otra parte, es una manera de alinear e integrar los esfuerzos y recursos con miras a lograr un objetivo establecido.

Se han propuesto otras definiciones como: conjunto de acciones encaminadas a conseguir o resolver algo. Acción de administrar o dirigir una empresa, un asunto, un negocio, etc.; piloteo de organizaciones, innovación, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias, punto de apalancamiento, construcción de redes.

Por lo tanto, la gestión se puede describir como un proceso de planteamiento, ejecución y control de un proyecto, desde su comienzo hasta su conclusión, con el propósito de alcanzar un objetivo final en un plazo de tiempo determinado, con un costo y nivel de calidad determinados, a través de la movilización de recursos técnicos, financieros y humanos. Al incorporar variadas áreas del conocimiento, su objetivo final es el de obtener el mejor resultado posible del trinomio costo-plazo-calidad.

En resumen, la gestión es dinamizada mediante proyectos que suman áreas tan distintas como la incorporación del proyecto, la gestión de costes, la gestión de calidad, la gestión del tiempo, la gestión de recursos humanos o la gestión de la comunicación (entre los miembros y el exterior).

Por otra parte la gestión estratégica integra el planeamiento estratégico con otros sistemas de gestión en un proceso para promover la eficacia global de los negocios. Es un proceso global que apunta a la eficacia, integrando la planificación estratégica (más comprometida con la eficiencia) con otros sistemas de gestión, a la vez que responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación estratégicos. Es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma (Tang).

La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y el directivo que tomará las decisiones debe contar

con toda la información necesaria para que estas sean tomadas disminuyendo los riesgos para la organización.

En este sentido, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Para mayor claridad, también se señala que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación. La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aún, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

El concepto Gestión Educativa Estratégica integra las acciones que debe desplegar la institución para direccionar y planificar el desarrollo mediante su proyecto educativo, teniendo clara una visión y misión precisas, debidamente compartidas y conocida por todos los colaboradores, supone la alineación y orientación de las actividades, actores y recursos para el logro de los objetivos y la materialización de la visión; supone además, la capacidad para establecer la cultura (principios y valores) y el plan estratégico pertinente para proyectar la institución a largo plazo.

La base fundamental este proceso es centrarse en las estrategias y las actitudes y no preferencialmente en la estructura, los organigramas y los sistemas. La gestión educativa adquiere sentido como gestión educativa estratégica cuando se involucran las capacidades, habilidades y experiencias de los actores, sus actitudes, aptitudes y las tácticas y/o las estrategias que utilizan en el desempeño sus funciones, es más, se tiene en cuenta la actitud con la cual se asumen los procesos y las competencias que se han desarrollado para resolver los desafíos de la administración de la organización Educativa. Las características de este tipo de gestión son:

- Centralidad en lo pedagógico

- Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización
- Trabajo en equipo
- Apertura al aprendizaje y a la innovación
- Asesoramiento y orientación profesional
- Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
- Una intervención sistémica y estratégica

Es pertinente indicar que existen diferencias sustantivas entre Administración Escolar y Gestión Educativa Estratégica (ver tabla 2), algunas de esas diferencias fundamentales hacen referencia a los estilos de gestión de los cuales gozan las organizaciones. En la administración escolar, el pensamiento de dirección está determinado por una sistema burocrático cerrado, centrado solo en la acción de aplicar instrucciones para el cumplimento de las órdenes impartidas desde la cumbre estratégica, sin fomentar espacios para la concertación y toma de decisiones, con el fin de propiciar tareas y delegación de funciones con responsabilidad en la conformación de equipos de trabajo. La otra estructura, con gestión educativa estratégica, se caracteriza porque en su proceso administrativo, se implementan acciones que corresponden más a la alta dirección de su organización desarrollando acciones y toma de decisiones enfocadas la gestión educativa y también porque implementa procesos innovadores para la proyección futura de la organización.

Tabla 1 Esquema comparativo entre los modelos de la administración escolar

ADMINISTRACIÓN ESCOLAR	GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA
Baja presencia de lo pedagógico	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en rutinas	Habilidades para tratar con lo complejo
Trabajo aislados y fragmentados	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Estructuras cerradas a la innovación	Asesoramiento y orientación profesional
Autoridad impersonal y esclavizadora	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro

ADMINISTRACIÓN ESCOLAR	GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA
Estructuras desacopladas	Intervenciones sistemáticas y estratégicas

Fuente: (Gestión Educativa Estratégica)

En el escenario de la creación aparece el ser humano como partícipe de una historia con un antes; que se convierte en su patrimonio del que se hace participe en la medida que despierta una conciencia frente a ella, con un ahora; del que participa y al que le aporta desde lo que es y de un después en el que se trasciende en la diversidad de sus sueños con un sentido de proyección acorde a su cronología en desarrollo.

El tiempo en sintonía con el desarrollo del ser, transparenta al lenguaje humano una vivencia contextual en la que se desentraña una experiencia que es a su vez la matriz de los aprendizajes cotidianos en los que en un primer nivel del lenguaje hacemos cultivo para desentrañar el desarrollo de lo que podríamos denominar el currículo oculto de la vida cotidiana.

La realidad y "el mundo de la vida cotidiana" se tornan como espacios privilegiados de aprendizaje en los que en la medida en que se genera una "conciencia" de las realidades que nos rodean la persona va gestando nuevos aprendizajes inherentes a su hacerse. Esto crea unos dinamismos subjetivos de formación permanente en los que ese "mundo de la vida" permea nuestra existencia afectando nuestros actos y en consecuencia modificando también nuestras acciones[4]. Funciona con gran coherencia lo que Schutz denomina "racionalidad propia de la vida cotidiana" en cuanto asistimos a un mundo dado, nos encontramos con él , lo abordamos y comprendemos desde una visión humanista, con las ventajas de poder leer la realidad desde una óptica más fenoménica advirtiendo como criterio de orientación la persona y sus circunstancias.

El direccionamiento del quehacer educativo advierte la dificultad del encuentro de racionalidades: " la racionalidad científica y la racionalidad de la vida cotidiana"[5]; la primera nos ubica en una serie de marcos (legales, doctrinales, exigencias de calidad y formación propia de la lógica formal que gobierna el pensamiento administrativo) mientras que la racionalidad de la vida cotidiana

[4] Martín Algarra, Manuel, La comunicación en la vida cotidiana, La fenomenología de Alfred Schutz, Ediciones universidad de Navarra, S.A 1993, pág., 73-74.

[5] Ibíd., pág. 76.

como ámbito de origen de tipo contextual ofrece un panorama propio, que al abordarlo desde una óptica humanística advierte otra lógica que desencadena unos procesos que al institucionalizarlos[6] ayudan a hacer una lectura del hecho educativo como un ejercicio vital, capaz de generar sentido[7], en la medida que hay un salto cualitativo de conciencia al interior del sujeto. Esta realidad se evidencia en nuestra institución A, en la experiencia de los jóvenes vulnerables que atiende y de donde brota un clima organizacional característico.

3.2 ORIGINALIDAD DEL DIRECTOR SUJETO Y SU PROYECCIÓN EN EL HACERSE

Pensarnos como sujetos directivos implica un acto de conciencia primera como seres situados en el mundo, nos hacemos participes de él y a la vez su constante devenir nos afecta de forma inmediata en las experiencias cotidianas. Como afirma Schutz: "No existen las experiencias aisladas. Cualquier experiencia se da dentro de un contexto. Cualquier experiencia presente recibe su significado de la suma total de las experiencias pasadas que condujeron a la experiencia presente"[8] . Esto indica que todas las experiencias del quehacer humano y en nuestro caso el directivo son acumulativas constituyendo un acervo de conocimiento al que recurrimos cada vez que nos enfrentamos a nuevas experiencias. Por tanto el quehacer directivo es una experiencia que reclama una actitud dinámica que es típica de su *constante hacerse*. Su lectura de los signos de los tiempos son reto y compromiso. En nuestro caso exige una doble dinámica de la racionalidad humana en cuanto atiende a las exigencias obligadas de los contextos globales y locales (UNESCO, BID, OIT, MEN, sistemas de calidad, aspectos legales de cada país etc,) y a la vez se es propositivo críticamente frente a la realidad

---

6 Tomado de la pág. http://www.definicionabc.com/social/institucion.php#ixzz2LYUFG0s9

"El concepto de institución es un concepto social que hace referencia a todas aquellas estructuras que suponen cierto mecanismo de control u orden social que son creadas justamente para facilitar la convivencia humana y que tienen que ver con el desarrollo de lazos y vínculos grupales en diferentes circunstancias o momentos de la vida". La institución a lo largo de la historia la podemos interpretar como la estructura que soporta el espíritu de una experiencia digna de sostenerse en el tiempo, de ahí lo fundamental de revisar hasta donde en una institución pervive lo esencial por lo que fue fundada.

7 El sentido se refiere al paso de una conciencia concomitante a una conciencia reflexiva .

8 Ibíd., pág. 90

que se vive, solo así es posible que las organizaciones se piensen como cunas de renovación y progreso social. De lo contrario nuestras organizaciones y sistemas educativos seguirán siendo el instrumental adecuado para sostener y justificar sistemas de desigualdad e injusticia de las políticas de turno. El Director tiene el reto de pensar lo genuino y original de lo educativo, de ahí lo importante de asumir el acervo de conocimiento que brota de lo cotidiano como parte de su historia que ahora se traduce en las experiencias decisorias de encausar proyectos de vida desde el ámbito educativo.

El Director es un actor comunitario vital, con conciencia social. Mientras un rasgo común a la sociedad actual concentra su mentalidad en la crisis de la individualidad la otra cara requiere la formación de una mentalidad de construcción solidaria, mancomunada y en red; para ello el Director sujeto se ve implicado en la dinámica de conciencia vivencial intersubjetiva donde "el mundo deja de ser 'mi mundo' para pasar a ser 'nuestro mundo"; se trata de pasar de mi experiencia y mis significados a las experiencias y significados de los otros y encontrarnos dentro de ese mundo con un significado común que llamamos vida cotidiana, donde nos reconocemos desde la alteridad. Esto implica que el mundo es común a todos nosotros y que en el existen múltiples relaciones que nos inducen a actuar como un organismo vivo en el que nos afectamos mutuamente. Esta realidad vivencial y de conciencia social se manifiesta en las dos instituciones objeto de estudio.

Los estudios acerca del mundo social del que participamos nos indican la complejidad estructural cognitiva de la persona en su relación con los otros pues "los semejantes presentan al sí-mismo, diferentes aspectos a los que corresponden diferentes estilos cognoscitivos por los cuales el sí - mismo percibe y aprende los pensamientos, motivos y acciones del Otro"[9].

El Director cuenta con el acervo de conocimiento que consiste *"en un almacenamiento de nuestras experiencias desde la actitud natural. Las experiencias que adquirimos son obviamente tipos ideales de las vivencias que tenemos"*[10] ellas son el constitutivo de la propia vida y son fundamento para las acciones a exteriorizar. Así el conocimiento de la vida cotidiana sin ser científico se hace racional y nos permite llevar a cabo una interpretación de las acciones de los otros. Para quien ejerce procesos de direccionamiento es relevante esta dinámica interpretativa de lo cotidiano y

[9] SCHUTZ Alfred, Estudios sobre teoría social, escritos II, Amorrortu editores, Buenos Aires- Madrid, 2003, Pág. 32.

[10] MARTIN ALGARRA Manuel, o.c, pág. 100

habitual porque a partir de esta experiencia y la lectura de su entorno se van tipificando sus acciones dentro de la organización. Además la única forma de hacer caminos científicos en la organización es si antes la persona logra dilucidar de manera adecuada cómo puede el hombre en la actitud natural de la vida cotidiana y el sentido común, comprender la acción del otro.

Eso significa que para que nuestras organizaciones tengan eficacia en su propósito educativo, sus directivos deben cultivar una armonía holística en su praxis cotidiana, pues resulta difícil que la cabeza de una organización educativa pretenda un clima organizacional sano, si su vida personal esta desintegrada en su unidad de sentido; dado que no se trata de un mercado negocio o servicio sino de una misión que compromete la vida, de ahí la incidencia de la misma vida.

Desde una actitud natural de las vivencias cotidianas comprendemos al ser humano en su conjunto e integridad. Asiste al "Mundo de la vida"[11] como un todo, por tanto su historia, sus experiencias, su vida familiar y social, y sus contextos espacio-temporales y circunstancias en las que se desarrolla la vida le afectan e inciden en su actitudes, acciones y comportamientos. "El mundo de la vida cotidiana es un mundo intersubjetivo"[12] ya que vivimos en una contante interrelación con los otros, nos necesitamos y afectamos mutuamente. Participamos de la dinámica del constante hacerse en el devenir de la vida, en un pulular de "significados finitos"[13] que nos interpelan constantemente y que entran en nuestra memoria genética como el acumulativo inconsciente que en el despertar de la conciencia se manifiesta en los aciertos y desaciertos de nuestras acciones.

Esta realidad subyacente y presente inhabita al ser humano y aflora y participa de nuestras acciones responsables en la vida.

Vivimos en un mundo intersubjetivo, porque es un mundo común a todos nosotros.

Resulta relativamente cómodo para nuestra sociedad abordar el acontecer educativo desde el paradigma contextual en el que se desarrolla la vida; asistiríamos a una lectura "coherente"[14] de la forma como esta interpretan los acontecimientos o de la manera como se hace instrumental al servicio de los

[11] Ibid, o.c, pág. 86.

[12] Ibíd. Pág. 93.

[13] Ibíd. Pág. 86.

[14] El término "coherente" apunta al sentido de corresponsabilidad de una situación con la otra.

demás estamentos para que la sociedad se desarrolle en una mentalidad como por ejemplo la capitalista. Cuando avizoramos el panorama educativo colombiano son comprensibles múltiples experiencias que develan un sistema educativo que hace de plataforma a un sistema político y económico salvaje que está planteado en nuestro país y que a su vez responde a los criterios macroeconómicos del mundo actual, planteada así la educación, es el instrumento más valioso para adiestrar a los pueblos y acrecentar la servidumbre política y económica de los más poderosos. La educación es la gran máquina para alinear las diversas generaciones humanas en los criterios utilitaristas que nos exijan los más poderosos. Si nos apartamos de este icono de la "máquina" y nos trasladamos al paradigma de la vida como "organismo"[15] los interrogantes que nos asaltan, si nos pensamos en el campo educativo, serían muy diversos y quizá poco compatibles con los sistemas en que estamos sumergidos. Tendríamos que interrogar; a quién, para qué y cómo estamos educando. El cuestionamiento mayor se remite. Al sentido misional de la educación, pero este a su vez reclama a quien lo ejerce, entonces queda al descubierto, la persona que hace posible direccionar esos procesos.

En que paradigma se debe parar y con qué lógicas se va a orientar, el ideal antropológico con que sueño para lograr impactar más en proyectos de realización y felicidad humana que en seres con una mentalidad mecánica, utilitarista y servil.

3.2.1 Caracterización del Management Institución A. En el caso de la Organización A se encuentran una serie de experiencias que permiten descubrir esta realidad desde la cotidianidad de la vida y que constituyen una propuesta educativa que conduce a la formación de "Buenos cristianos y honrados ciudadanos". Un elemento en el que es posible descubrir esta conciencia intersubjetiva y de alteridad la encontramos en la experiencia de "patio"[16] como espacio privilegiado educativo para llegar al corazón de los jóvenes, estableciendo lasos de amistad sincera, se trata de un compartir espontaneo en el deporte, el descanso, el teatro, las lúdicas, todo un ambiente de "iguales"

[15] Cf. ZAPATA DOMÍNGUEZ Álvaro, Análisis y diseño organizacional, facultad de ciencias de la administración, universidad del valle, pág. 24

[16] La experiencia de "patio" desde el sistema educativo salesiano consiste en establecer unos lasos de amistad sincera con el joven, aprovechando los espacios típicos de él, todos aquellos escenarios que son de su influencia, y participando de ellos en un ambiente de sana amistad, para lograr el crecimiento humano y cristiano propuesto en la misión.

donde nos reconocemos valoramos y escuchamos dentro de una propuesta de crecimiento mutuo. En este ambiente se cultiva la experiencia de la formación permanente, es decir con una conciencia de constante crecimiento en el que un espacio privilegiado de aprendizaje es la misma vida, en el contexto salesiano se denomina espiritualidad salesiana.

Los salesianos de Don Bosco (SDB), es una congregación católica fundada por San Juan Bosco cuya sede principal se encuentra en la ciudad de Turín. Es reconocida como una organización internacional de carácter religioso católico cuyo objetivo es ayudar y apoyar a la juventud. Los salesianos son "*un vasto movimiento de personas que, de diferentes formas, trabajan por la salvación de la juventud*" y especialmente los más pobres, abandonados y en peligro.

Dicha acción es inspirada plenamente en la experiencia educativa y espiritual de Don Bosco, que él mismo llamó el Sistema Preventivo y el cual descansa en la razón, la religión, y el amor como base de la educación salesiana. El objetivo de la acción educativa de todo salesiano es la formación de "buenos cristianos y honrados ciudadanos", caracterizado por el optimismo en las capacidades juveniles y la importancia que se le da a la presencia constante y activa de los educadores entre los jóvenes y que es denominada en dicho contexto como "asistencia salesiana".

Los salesianos son 15.952, con presencia en 130 países. Las actividades que realizan son: Oratorio y Centros Juveniles, Escuelas y la Formación Profesional, Internados y residencias, presencia en el mundo de la Universidad, Parroquias, Obras y servicios para los jóvenes en situación de riesgo, centros vocacionales, comunicación social.

Hablamos del Director salesiano porque es una experiencia diseminada por mundo con unos criterios de gobierno homogéneos para todas las presencias.

En este contexto, todas las obras cuentan con un Director que está a la cabeza de cada organización como animador de todos los procesos.

El Director salesiano cuenta con una formación rica en humanidades y con una sólida experiencia en el campo educativo, pues como mínimo realiza 8 años de experiencia en diversos ámbitos educativos antes de ser nombrado Director. En el caso del Director del hogar san Juan Bosco de Armenia, es licenciado en filosofía, profesional en teología y ha estado 10 años en la experiencia educativa de obras sociales. Los últimos 2 años ha dirigido el hogar San Juan Bosco. Durante este tiempo ha tenido que formarse en los aspectos específicos administrativos, pues su perfil rico en humanidades carece de muchos elementos típicos de la administración. Esto conlleva unas

consecuencias positivas como también negativas que se desencadenan y hacen visibles en el desarrollo y vivencias de los procesos como lo analizaremos en el capítulo de organizaciones.

En este contexto, el management o Director de la obra[17] es una persona joven con licenciatura en filosofía y profesional en teología, presbítero e incardinado a la iglesia en la comunidad religiosa salesiana, con ocho años de experiencia en las obras sociales de Ciudad don Bosco en Medellín y Parroquia e internado en Condoto Chocó. Nombrado Director de esta obra en año 2011. Al asumir la responsabilidad de dirección y animación[18] de la obra se empeñó por dar continuidad a los diversos programas y proyectos que han sido soporte para la obra desde que fue asumida por la comunidad salesiana.

Los rasgos principales que caracterizan al management de la organización A son:

Como persona:

- Su juventud, lo hace cercano a todos.
- En ocasiones arriesgado y en otras prudente
- Comunica sus ideas y se asesora frente a la toma decisiones.
- Es espontaneo e informal en su presentación personal.
- Combina rasgos de exigencia y flexibilidad en la orientación de la organización.
- Manifiesta un gran compromiso con lo social que se manifiesta en la búsqueda de recursos sin ánimo de lucro personal y en la orientación de los mismos en favor de la población vulnerable atendida.
- Sensible a los cambios constantes del contexto social en que está inmersa la obra.

3.2.2 Caracterización del Management Organización B. El Director de la organización B, es una persona que cuenta con una formación profesional que reúnen las condiciones de un conocimiento técnico especifico en el área de la Administración educativa, es una persona joven con licenciatura, con diez años

[17] El término de "obra" corresponde a cada una de las instituciones que conforman el conjunto de organizaciones de un sector llamado inspectoría en el conjunto macro de la comunidad salesiana a nivel mundial.

[18] La responsabilidad del management en el contexto de nuestras organizaciones se denomina "dirección y animación", esta designación identifica la labor a realizar. Normalmente la responsabilidad se comprende como un servicio de animación de la comunidad educativa en general.

de experiencia en la labor educativa, de los cuales 6 de ellos ha estado desempeñando este cargo en la institución.

Los rasgos principales que caracterizan a este Director son:

Como persona:

- Su dinamismo, juventud y liderazgo, lo hace cercano a su comunidad educativa.
- Es carismático, disciplinado y de pensamiento abierto a las transformaciones que se hacen al sistema educativo y avances tecnológicos.
- se adapta con facilidad al cambio y genera un dialogo con empatía constante en su equipo de trabajo, dinamizando y fortaleciendo el clima laboral.
- Comunica sus ideas y sus decisiones
- se asesora frente a la toma decisiones
- Es espontaneo y formal en su presentación personal.
- Fomenta el trabajo en equipo
- Combina rasgos de exigencia y flexibilidad en la orientación de la organización.
- Manifiesta preocupación con lo social , es proactivo en la búsqueda de recursos sin ánimo de lucro personal, para el mejoramiento de su organización y atención a su población estudiantil; especialmente a más vulnerable económicamente.
- Sensible a los cambios constantes del contexto social en que está inmersa su organización
- Es una persona sumamente comprometida y responsable con la educación porque su trayectoria laboral la ha desempeñado solo en este contexto de servicio educativo
- Promueve los avances y progresos de sus colaboradores
- Se preocupa por la formación de su personal

Con lo presentado se da cumplimiento al objetivo de identificar el perfil de los dos Directores el cual se ve reflejado en el estilo de sus propias organizaciones y con base en éstos perfiles se establecerá la relación frente a los resultados de la implementación del plan estratégico en cada organización.

4. RELACIÓN ENTRE EL PENSAMIENTO DEL MANAGEMENT Y LOS RESULTADOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS

Las instituciones educativas son ante todo escenarios constructivos de humanidad y ellos transparentan el pensar y el sentir del presente de la sociedad en el tiempo. Este capítulo pretende examinar la relación entre el management y sus planes estratégicos, estos como expresiones practicas del pensar de los directores en el desarrollo misional de la organización.

En ellos se establece la relación entre los planes estratégicos y los resultados generados en cada uno de ellos en un tiempo examinado comparativamente de dos años.

De ellos se puede deducir que tan importante es para el management direccionar la organización a través de planes estratégicos, considerando que estos son una herramienta que ayuda a facilitar el proceso administrativos de la organización.

4.1 PLANES ESTRATÉGICOS DE LAS ORGANIZACIONES

La planeación estratégica es considerada por los altos Directores de las organizaciones, como una herramienta vital que facilita la gestión administrativa porque posibilita la transformación, el cambio y/o modernización de los procesos que se llevan a cabo en cualquier organización.

El pensamiento administrativo de los Directores que han gozado de una formación técnica y los que no, porque han desarrollado esta función a través de un método intuitivo (pensamiento subjetivo en la administración educativa de sus organizaciones), contemplan en su razonar perspectivas y proyección del servicio que ofrecen a su comunidad educativa; servicio que debe estar direccionado a satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus usuarios y clientes y para esto, debe existir permanentemente en el pensamiento del Director cuestionamientos que lo hagan reflexionar sobre el concepto de innovación, y por eso debe cuestionarse constantemente en relación a: ¿Qué es innovación?, ¿soy innovador?, ¿Qué experiencia de innovación he realizado en mi organización?; el Director a través de esta reflexión podrá comprender mejor la función y la importancia del direccionamiento estratégico que debe desarrollar en su organización, de esta manera, se estará pensando en mejorar no solo el servicio y la manera en que se presta, sino también la atención que se les brinda a sus

clientes internos y externos; en esta medida, el pensamiento del Director va construyendo nuevas formas y estilos de comunicación más efectivas en la relación existente entre la organización y su contexto inmediato.

En este panorama de implementación de planes estratégicos desde el pensamiento de los Directores, estos deben contar con habilidades y herramientas que deben ser bien aplicadas en el ejercicio de sus funciones. A fin de visualizar su organización en términos de lo que quieren **ser** y a quien deben **servir.** Estas razones son de vital importancia para la larga vida de la organización que pretende mantenerse el mercado planteado por la globalización.

Los Directores deben implementar procesos que mejoren las condiciones de la organización, sin olvidar que las estrategias de competitividad que les proporcionan las tendencias de la globalización, los puede llevar a desmejorar o a desfavorecer el objeto social de formación identificado en su horizonte institucional. En esta tarea, para dar respuesta a la competitividad en el panorama educativo, los Directores no pueden dar la espalda a este oleaje globalizado que permea cada día las organizaciones, a fin de debilitar el poder que ha tenido la escuela en la formación de individuos despiertos y críticos ante estos hechos de un mundo sometido, saqueado, oprimido y abusado por unos cuantos que han tenido a su favor la potestad de crear políticas públicas que favorecen las clase burguesa que ha gobernado la sociedad a cuenta de poder de decidir qué es lo mejor y que es lo que necesitan los demás.

En este contexto globalizado los Directores no pueden ser ajenos a conocer esta realidad y el trasfondo que persigue las políticas públicas al exigirles a sus organizaciones educativas una planificación estratégicas que responsada a estas tendencias que genera más brechas de desigualdad social, incrementa la deshumanización del ser humano y el desempleo, conllevando al país con estas políticas a continuar sumergido en la ignorancia.

Por consiguiente, los Directores en esta tarea de implementar planes estratégicos como cumplimiento a las exigencias mundiales deben ser cuidadosos con el proceso de planeación, logrando la participación de los actores, en el cual sean ellos los que cooperen en la construcción de los objetivos y metas que quieren alcanzar, a fin de contar con esa escuela ideal que sueñan todos los colombianos.

Los Directores deben saber priorizar sus metas, apostándole con certezas a aquellos indicadores que respondan a esa envestidura especial que tiene el servicio educativo de cooperar con la sociedad en la edificación de un mundo mejor, formando mejores seres humanos; de esta manera, las organizaciones educativas deben prepararse para asumir estos retos que exige una sociedad que

está invadida de tantas tecnologías y modas que atrapan la atención de la sociedad y se pierda el verdadero sentido de la vida.

En coherencia con lo anterior, el proceso de implementación de planes estratégicos debe orientarse con el propósito de establecer "quién es quién" en una realidad determinada. Es una especie de diagnóstico focalizado en el sentido de que se hace desde un "punto de vista particular" y explícito.

En esta construcción, se trata de tener en cuenta a las personas, a su género, a los grupos, las instituciones, las organizaciones, etc. Es ver quiénes son los más afectados, cuáles son los principales problemas que tienen que enfrentar las organizaciones, sus necesidades, sus intereses, las fortalezas y debilidades que tienen como grupo, las relaciones que mantienen con otros grupos o con otros Implicados. Los actores claves son identificados, al mismo tiempo que los intereses y opiniones que tiene sobre el problema. (Formulación de proyectos bajo la metodología de Marco Lógico).

En la investigación se observaron y se analizaron los planes estratégicos del año 2011 y 2012 en cuanto a la misión, visión, y los roles o estilos administrativos asumidos por los Directores de las dos organizaciones estudiadas y se compararon los resultados de dichos planes en cuanto a cumplimiento en la ejecución de las estrategias. La revisión a los indicadores, queda como una tarea pendiente pues la organización A carece de esta información, por lo cual el comparativo no pudo realizarse.

En esta revisión se puede destacar que:

1. Los planes estratégicos de la Organización A se ajustan a la directriz mundial y a partir de allí tanto inspectoría (Nombre de la organización a nivel regional) como cada obra (nombre de la organización a nivel local) tienen la potestad de ajustarlas de acuerdo con los contextos en los que se encuentran inmersos sin apartarse lineamiento general.
2. En la Organización B, se identificó que dichos planes, aunque se ajustan al Horizonte Institucional (misión, visión y política) son poco operativos porque carecen de recursos suficientes para el alcance de metas.
3. En la organización A el propósito de sus directrices estratégicas se enfoca más hacia la reeducación del ser humano, mientras que en la B sus planes y estrategias están más enfocados hacia el cumplimiento de los procesos pedagógicos que definen su horizonte institucional atendiendo las políticas públicas emanadas del MEN.
4. Se evidenciaron en las dos organizaciones, diferencias en la forma como los Directores piensan acerca de su gestión administrativa y en la manera de llevar

acabo la implementación de sus planes y estrategias organizacionales, es así como en la organización A, el Director cuenta con autonomía para elaborar el plan operativo, los proyectos y conseguir los recursos, sin embargo, el cumplimiento de las actividades recae en los mandos medios, se observa también que éste realiza poco seguimiento a la ejecución del plan; en el caso de la organización B, el Director piensa que su gestión administrativa es limitada por los lineamientos de la Secretaría de Educación a través de la relación contractual de cobertura, pues en la distribución de los recursos tiene poca incidencia o autonomía de inversión, además, la fundación Isaac Newton limita el ejercicio en cuanto a los recursos, pues deben cumplirse sus criterios; en cuanto a las otras gestiones, como la directiva, académica y gestión comunitaria, posee plena autonomía para diseñar y ejecutar las actividades de la institución.

5. Se encontró una fuerte incidencia entre el pensamiento y la subjetividad del management con relación a su gestión de administración. En el contexto de Habermas (1987), el mundo de la vida que asiste a cada sujeto en su devenir cotidiano lo compromete con sus acciones típicas del ejercicio del desarrollo de su función. Este mundo de la vida constituye el horizonte cognitivo y marco fundamental desde el que el sujeto accede a los distintos ámbitos de la realidad, constituye el subsuelo vital de la realidad personal en el que le habita.

En conclusión ambos Directivos cuentan con la autonomía a nivel operativo pero el de la organización A tiene plena libertad para la consecución de los recursos mientras el de la organización B se debe limitar a ejecutar los recursos que se obtienen por sus fuentes como son la Secretaria de Educación o la Fundación que lo regenta.

4.2 COMPARATIVO DE LOS MANAGEMENT DE LAS ORGANIZACIONES A Y B

El realizar el comparativo de las organizaciones A y B objeto de estudio (ver ilustración 1) nos permite identificar como fortalezas de las dos instituciones:

- La flexibilidad, el compromiso y cercanía a los estudiantes.
- La experiencia de liderazgo frente a docente y administrativos.
- La preocupación por favorecer un buen clima organizacional.
- El fomento de intercambio de experiencias entre estudiantes y docentes.

Este sentir común a las dos instituciones permiten visualizar la convicción de los directivos de concentrar sus esfuerzos en el bienestar del estudiante y el fomento de un clima que favorezca el crecimiento mutuo a partir de la experiencia.

Se aprecian como debilidades de las dos instituciones en cuanto se reflejan por debajo del límite establecido:

- No siempre se movilizan los conocimientos y esquemas de acción para la solución de problemas.
- No se logra que todas las personas que trabajan en la organización se sientan equipo y compartan principios y formas de actuar.

Las debilidades nos remiten a factores más técnicos que quizá por desconocimiento o por falta de experiencia no se aplican de la mejor manera. De igual forma se advierte la dificultad para unificar criterios que movilicen a todo el personal en sus actuaciones.

Los factores menormente calificados para el Director de la Organización A son:

- Direccionar sus esfuerzos a los aspectos en los que se puede incidir.
- Movilizar conocimientos y esquemas de acción para solución de problemas.
- La búsqueda de apoyos externos para fortalecer la institución y ayudar a estudiantes docentes y personal administrativo.

Estos aspectos nos permiten ver como incide las experiencias formativos de la persona en su accionar deliberativo de la responsabilidad que ejerce, puesto que deja ver un vacío de aspectos técnicos que deberían acompañar su ejercicio de dirección.

Los factores en donde el Director B obtiene menos calificación son:

- Fomenta el trabajo en equipo
- Usa datos e información para tomar decisiones de manera responsable.
- Evalúa periódicamente el desempeño de docentes, directivos y personal administrativo, y les da retroalimentación pertinente y oportuna para que puedan superar sus dificultades.

El Director de la organización B, pese a presentar mayor solidez en su formación técnica, es percibido como más autosuficiente en los aspectos de trabajo en equipo, toma de decisiones y evaluación de personal.

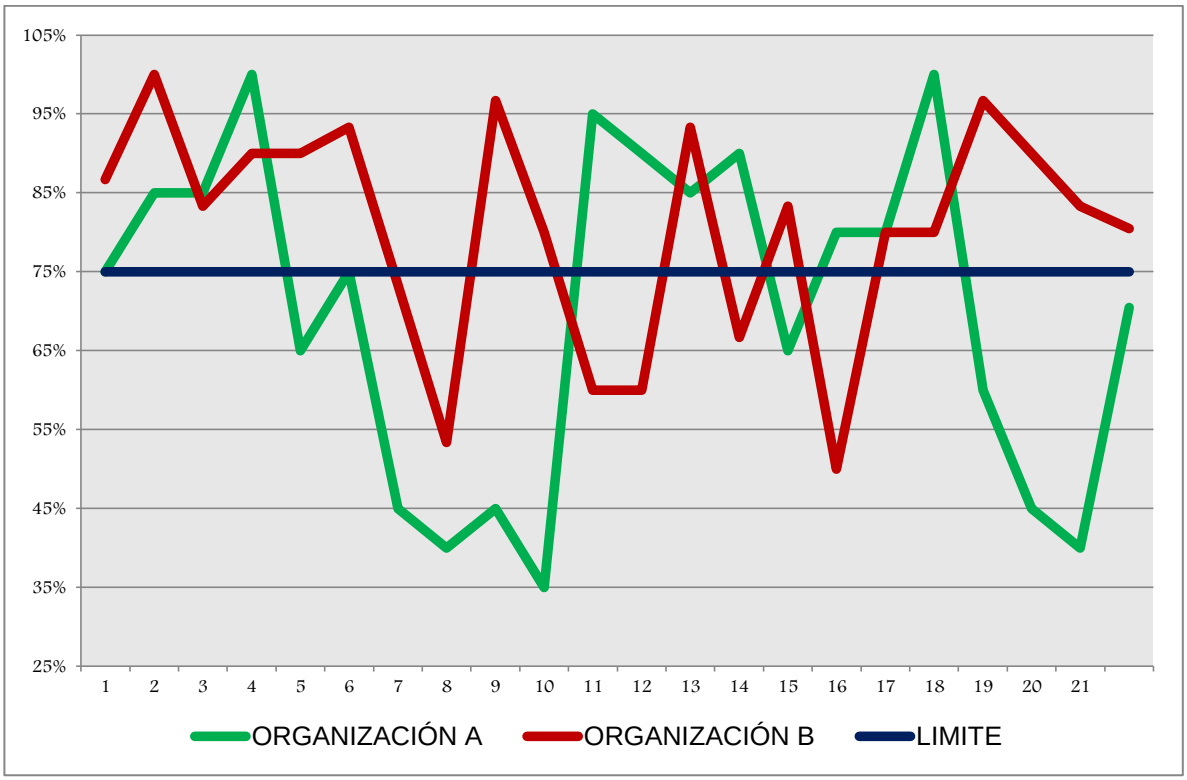


Ilustración 1 Comparativo de Management a partir de los resultados de la encuesta

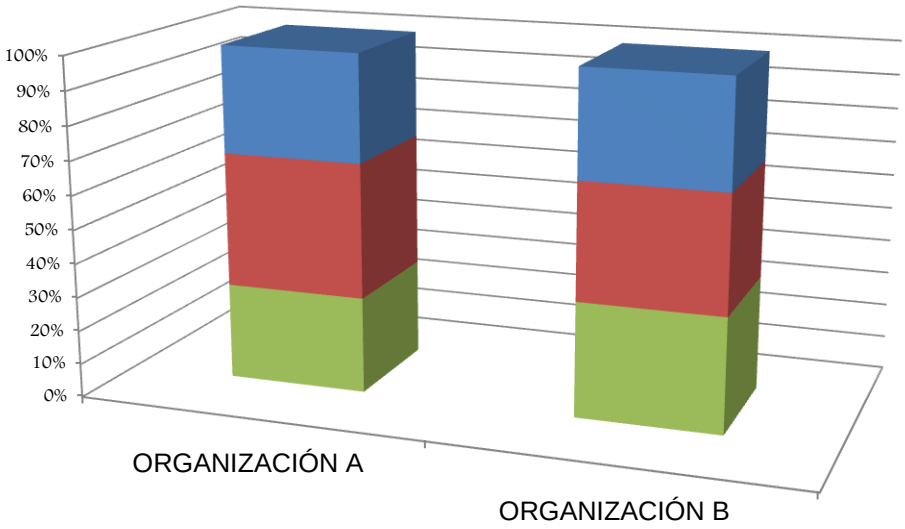
Fuente Elaboración Propia

Los dos directivos difieren en el caso A como debilidad y en el B como fortaleza; en la forma como dirigen sus esfuerzos y su incidencia en la organización, lo que permite valorar la importancia de la formación técnica especifica en la persona que asume cargos directivos.

El directivo de la organización B presenta una mayor solidez en los aspectos de planeación, comunicación, búsqueda de apoyo para fortalecer la institución y toma de decisiones, mientras que el Director de la organización A muestra mayor fortaleza en el manejo de comunicación y la relación entre docentes y estudiantes.

4.2.1. Comparativo de tipo de Gerencial por composición de habilidades en los Directivos. La ilustración 2, que compara las habilidades del management de las organizaciones A y B, ayuda a comprender a los dos Directores muy similares en su componentes técnico, humano y conceptual, lo que permite pensar más allá de sus incidencias formativas, en los aspectos de compromiso de servicio que caracterizan a los dos directivos. Los porcentajes sobre las habilidades surgen de la relación entre las preguntas del cuestionario

aplicado sobre el management y la clasificación de cada una de ellas en conceptual, humana o técnica.



	ORGANIZACIÓN A	ORGANIZACIÓN B
CONCEPTUAL	32%	31%
HUMANO	40%	34%
TECNICO	29%	34%

Ilustración 2 Comparativo de las habilidades de los Management

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la información sobre los resultados obtenidos por los dos (2) Directivos permite concluir que:

El Director de la organización A presenta mayor tendencia hacia el campo humano (40%) lo que lo ubica perfilándose desde un gerente primera línea hacia uno de nivel medio, mientras que, el de la organización B es equilibrado en sus habilidades lo que lo hace más representativo del gerente de nivel medio.

La anterior valoración, se sustenta en sus respectivos perfiles que se deben a su formación como sujetos y sus experiencias en el mundo de la vida, en resumen al curriculum vite que han ido construyendo hasta el momento.

4.2.2. Relación entre la valoración del pensamiento del Management y la Ejecución del Plan. Para establecer el resultado de la ejecución del plan se tomaron los informes de ejecución de cada organización y se establecieron el total de actividades, se clasificaron por rango de cumplimiento, y para determinar el nivel total de cumplimiento se sumó la ejecución real de todas las actividades

dividiéndolo entre el total esperado llevándolo a un 10% (por ejemplo si eran 26 actividades el total esperado era 2600%)

La revisión del cumplimiento de los planes (ver ilustración 3) en cuanto a la ejecución de estrategias y actividades en los tres (3) años la organización A presenta resultados irregulares, pues en el año 2010 obtiene un 79% y pasa a un 92% en el año 2011 terminando con un 74% en el 2012; este comportamiento ocurre debido a los cambios continuos que se presenta en la gestión administrativa de la organización originados cuando en el periodo 2010 se produce un cambio de director y este incorpora nuevo personal en las dependencias administrativas; a lo cual se presume que lo resultados obtenidos en el 2011 son productos de la nueva gestión administrativa; luego en el 2012 se presenta una crisis económica en la organización que hace que los niveles de cumplimiento y de resultados de las metas hayan disminuido, porque a pesar de contar con un buen elemento de colaboradores en el equipo administrativo, estos por ser relativamente nuevos en la organización aun no contaban con la capacidad de gestión que les posibilitara la búsqueda de nuevos recursos financieros.

Por otra parte, en la organización B, se observa una mejora progresiva en los resultados iniciando con un 45% en el 2010 y llegando a un 92% en el 2011 y 2012, la razón es debido a que en los últimos dos años, se ven reflejados los avances de la gestión de su director quien lleva más de 8 años dirigiendo la organización, aquí se ve el alto compromiso y preocupación por una mejora continua, pues es de resaltar que, además de los compromisos del director y su equipo administrativo, también han sido influenciados estos resultados de manera muy positiva por los aliados (otras organizaciones) de la institución que la apoyan permanentemente; de igual manera, en este caso, se ven reflejados los avances que se vienen incorporando con el proceso de implementación del Sistema de calidad; el cual está en marcha para el logro de la certificación de los procesos de la organización.

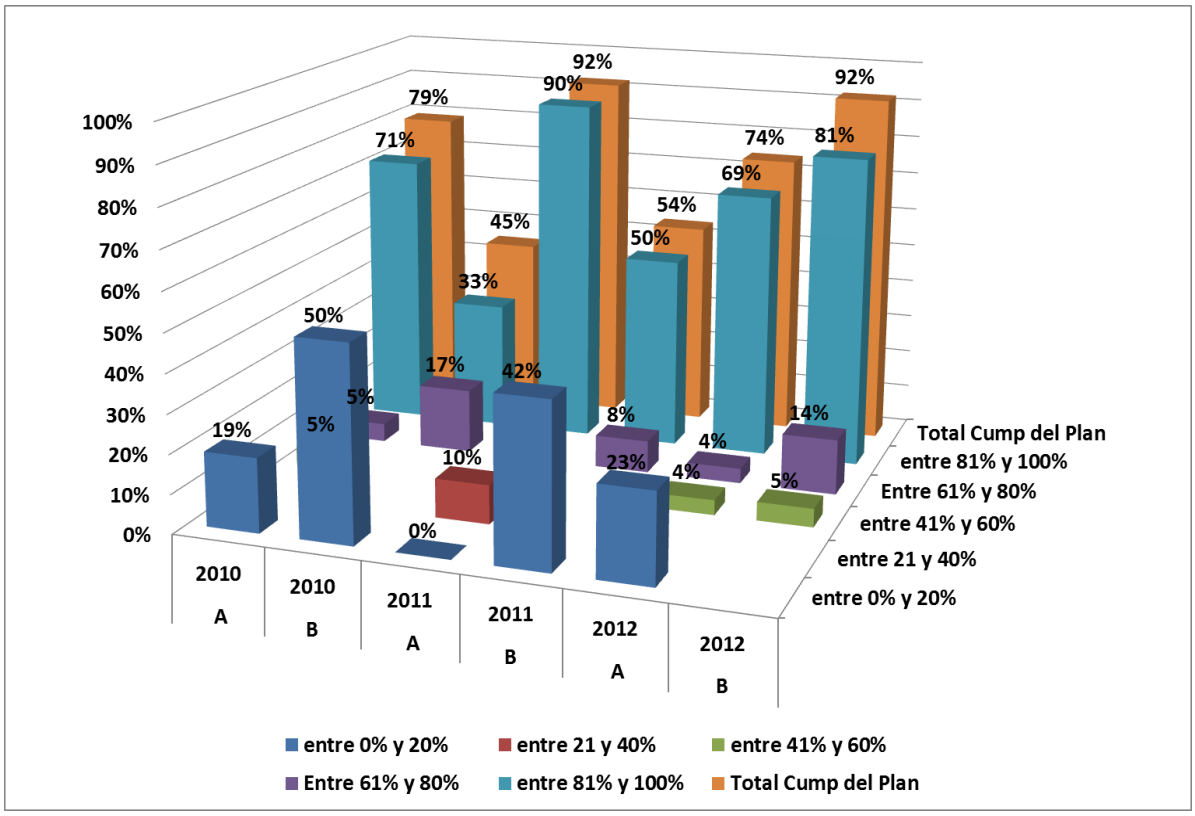


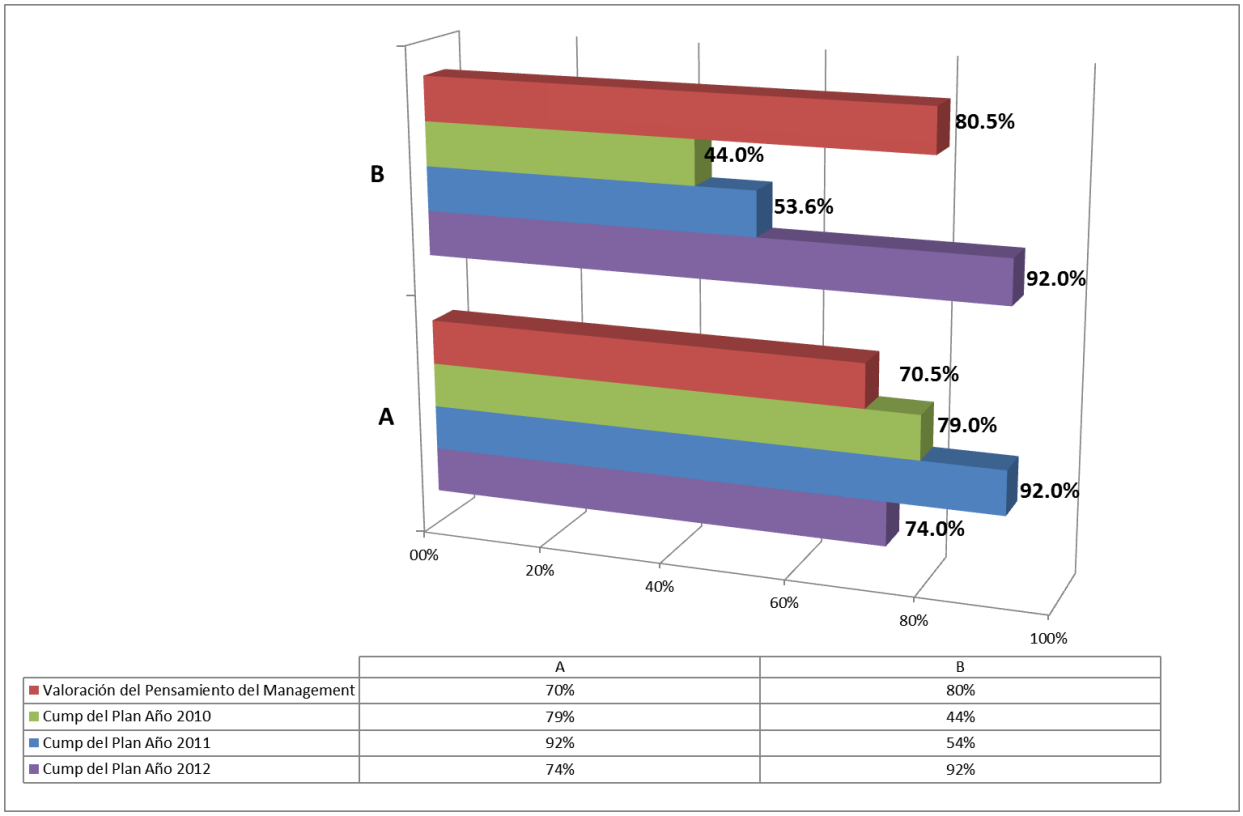
Ilustración 3 Distribución cumplimiento de objetivos plan año 2012

Si se analiza a nivel de ejecución de actividades el comportamiento es similar, en la organización A, se desmejora pues se inicia con 19% de aquellas que se cumplen hasta un 20% pasando por un 0% y terminando en un 23% para el año 2012 y las que se cumplen en un porcentaje superior al 80% inician en el 2010 con un 71% de participación terminando con un 69% para el año 2012; La Organización B mejora su comportamiento pues pasa de un 50% en las actividades con cumplimiento inferior al 20% (2010), en el 2011 se logra una disminución a un 42% para culminar con un 0% de participación para el año 2012 y frente a las actividades con cumplimiento superior al 80% evoluciona desde un 33% desde el año 2010 hasta un 81% en el 2012.

Al tomar el resultado de la valoración del pensamiento del Management y relacionarlo con la ejecución del plan (ver ilustración 4) se observa que en la organización A, la menor medición del pensamiento del management (70.5%) está relacionada con una desmejora en la ejecución del plan, solo revisando los años 2011 y 2012, que es el periodo de evaluación del Management actual. Al analizar esta situación se debe tomar en cuenta el tipo de pensamiento subjetivo del Director de la organización A, que al tomar decisiones es mucho más inmediato, sin evaluarlas sistemáticamente, y en variadas ocasiones, le resta importancia a la

planeación para privilegiar la ejecución y realiza un esporádico seguimiento a la ejecución de las actividades delegadas en sus subalternos, lo cual puede estar incidiendo en los resultados obtenidos.

Por el contrario, el pensamiento del Management B con una valoración del 80.5% alcanza una ejecución del plan del 92%, situación de interés pues los recursos para la implementación son limitados y que están atados al presupuesto otorgado por el MEN relacionado con el número de estudiantes que se encuentran en el programa de cobertura. Éste Directivo se muestra más dispuesto a utilizar recursos e información para la toma de decisiones en la ejecución del plan, involucra a sus subalternos, organiza reuniones de seguimiento y participa activamente en la presentación de propuestas de ajuste al plan, aunado a que el personal de soporte es antiguo, le garantiza una gestión efectiva.



	A	B
Valoración del Pensamiento del Management	70%	80%
Cump del Plan Año 2010	79%	44%
Cump del Plan Año 2011	92%	54%
Cump del Plan Año 2012	74%	92%

Ilustración 4 Relación entre la valoración del pensamiento del management y la ejecución del plan

La ausencia de indicadores en la organización A, sumada al hecho de que el Director no ejerce seguimiento, puede ser la causa del bajo nivel de cumplimiento en la ejecución del plan del año 2012, sin embargo, deben tenerse en cuenta las condiciones económicas del entorno que inciden en la ejecución de los proyectos debido a la facilidad para conseguir los recursos.

En la organización A, también puede influir la prioridad de la transformación del ser humano como su misión principal por ser esta una comunidad religiosa, a costa de dejar de lado la gestión educativa estratégica que verdaderamente se debe aplicar para lograr la materialización de su PEI.

Con los resultados presentados anteriormente se da cumplimiento al objetivo de establecer la relación entre el management y los resultados obtenidos en la ejecución e identificación del plan.

5. REFLEXIONES FINALES

Al caracterizar los Directores de las organizaciones se logra constatar como la formación profesional incide en la persona y en la forma como direcciona su quehacer directivo privilegiando ya sea el factor humano o el técnico según sea la experiencia formativa, sin embargo se resalta en los dos casos el buen desempeño y los logros alcanzados gracias a su vocación, pasión de servicio y compromiso por la transformación social en la que se está inserto. La formación técnica del directivo es importante y se refleja en el desarrollo de su función, sin embargo para quien no la tiene, recure al acervo de conocimiento que brota de lo cotidiano y del sentido común como constructos naturales a partir de los cuales se privilegia el sentido intuitivo que apoya el ejercicio de quien no tiene la formación técnica pero cuenta con la vocación y pasión para servir en el ejercicio de la dirección.

Inmersos en el oleaje generado por una política de competitividad establecida en este mundo globalizado, invadido por mercado que se agita por las políticas por internacionales, centralizado en las disposiciones del mundo globalizado y mercantilista que atrapa las organizaciones educativas que día a día está llevando a las organizaciones a un océano competitivo, en el cual las que no estén preparadas a navegar en él, están condenadas a desaparecer; se encuentran sus Directores que se enfrentan a mucha incertidumbre en el ejercicio de sus funciones y en donde sus acciones deben estar encaminadas a la atención y resolución de las necesidades propias de su comunidad educativa y a liderar procesos de índole pedagógico y curricular.

Se ha percibido al interior de las organizaciones estudiadas que el éxito, proyección o fracaso de la administración y de sus planes estratégicos, está en la gestión de la dirección. De igual manera, se percibe que en la dirección de la organización A, no se tiene claridad en el proceso de implementación de planes estratégicos como una herramienta fundamental en la práctica administrativa porque su director posee un acervo de conocimientos, determinado por un enfoque humanístico de la administración educativa; donde predomina su sentido común en cuanto a que no crea planes estratégicos, cuando este Director no cuenta con formación técnica como sucede en la Organización B.

La gestión administrativa en especial de los directivos sin formación en la administración de servicios educativos, ejecutan sus acciones por motivaciones empíricas o saberes que han adquirido durante su larga trayectoria en el ejercicio del cargo sin contar con una acreditación que los haga idóneos en el ejercicio

Administrativo en una organización de servicios educativos, porque se cuenta con una titulación diferente a la labor y cargo que desempeñan.

Se presume, así mismo que ciertas decisiones de índole institucional responden más al sentido común de la cumbre estratégica y no al conocimiento técnico especifico que en ultimas afecta la buena razón, núcleo operativo y destinatarios de la misión de la organización (cliente interno).

La reflexión suscitada desde el pensar administrativo y el papel fundamental que cumple el Director y la importancia que tiene para las organizaciones educativas, en la implementación de palanes estratégicos como herramienta para la proyección, desarrollo, crecimiento y extensión de la vida útil de las organizaciones educativas ... ayudaran en primer lugar a repensarnos en nuestro quehacer y compromiso como directivos en la tarea de llevar acaba un verdadero ejercicio en el establecimiento e implementación de palanes estratégicos, que permita la participación de todas las personas involucradas con el éxito y desarrollo de la organización; con el ánimo de crear conciencia frente nuestra cotidianidad, y como a partir de ahí, se genera el acontecimiento de la vida de la organización educativa; en el que de diversas maneras se hace visible con acciones y prácticas que constituyen el mundo de nuestra propia vida, el cual compartimos nuestro ser y quehacer.

La comparación en cuanto a la implementación de planes y de estrategias administrativas utilizadas por el management en la ejecución de estos en las instituciones objeto de estudio permitió comprender que en el tema de la planeación estratégica, se evidencian algunas falencias, las cuales se identifican en el no cumplimiento total de las metas establecidas, a su vez se evidencian las razones por el cual estas metas no se alcanzadas en su totalidad, debido a la carencia de recursos estas organizaciones y a falta mayor gestión que deben liderar sus directores.

En este ejercicio de análisis de resultados, arrojados en la matriz de valoración del pensamiento del Management y la ejecución de planes (ilustración 4), se evidencia que de acuerdo con los avances y el logro de las metas establecidas en los últimos tres años, se observa que en ambas organizaciones presentan tendencias positivas en cuanto a la ejecución de sus planes estratégicos y cumplimiento de sus metas.

Es también visible que la antigüedad del equipo directivo y administrativo ha permitido que la organización B crezca de acuerdo a lo establecido en su horizonte institucional y a su plan global; el cual está determinado en una planeación a largo plazo.

De igual manera, se puede valorar que la antigüedad de las personas en su cargos, permiten que una organización se mantenga en su historia, porque en la medida que trascurre el tiempo, los funcionarios ganan mayor experiencia y conocimiento amplio de las necesidades, dificultades, fortalezas de sus organización, logrando de esta manera que todos los esfuerzos de su personal sean enrutados con mayor conocimiento y facilidad de resolución en el momento en que se presente las crisis; una organización que permanentemente este cambiando de su personal, va debilitando su historia y por ende, afecta la buena marcha de sus procesos y puede perjudicar su planeación global.

Los directores de las organizaciones estudiadas, desarrollan la gestión organizacional de acuerdo con sus capacidades y conocimientos que tienen de la gestión administrativa y de la importancia ven de la planeación estratégica como herramienta o instrumento que ayuda a facilitar la consecución de las metas trazadas por la organización, logrando que estas sean más funcionales, eficaces y eficientes en la prestación de sus servicios educativos.

De acuerdo con la forma como los directores de las organizaciones en estudio llevan a cabo los procesos de implementación y ejecución de los planes estratégicos, se deja entrever que este proceso se hace muchas veces de manera improvisada, y que en ocasiones no se contemplan aquellas necesidades que requieren mayor atención en la organización por sus altos costos.

Así mismo, se observa que en este proceso se cuenta con poca participación de los diferentes representantes de los estamentos que conforman cada comunidad educativa; por lo tanto, se puede decir que en periodos los planes no responden efectivamente a la solución de necesidades y problemáticas específicas de cada organización; es aquí donde los Directores deben facilitar los procesos para que toda la comunidad educativa participen en el rediseño de planes estratégicos que tengan como metas fortalecer la organización educativa, para responder con sus resultados a las necesidades propias de la organización; y de esta manera, a un mediano plazo, provoque en su contexto una verdadera revolución educativa que materialice una nueva organización competente que permita con sus planes y con la excelente gestión de sus directores, la prestación de un servicio educativo con calidad a sus beneficiarios y usuarios.

MANAGEMENT (EL NUEVO DIRECTIVO DEL SIGLO XXI)

En el siglo XXI, en momentos de una indetenible globalización y de profundas transformaciones que abren nuevas construcciones educativas y perspectivas, que conmueven las actuales estructuras de las organizaciones educativas y que avizoran un futuro lleno de interrogantes y esperanzas; es preciso que estas

aprendan a adaptarse a las nuevas realidades del panorama en el cual que están inmersos los servicios educativos, y para ello, el nuevo directivo debe ser un autogestor de recursos y conocimientos que le permitan ver permanentemente oportunidades en cada situación difícil que aparezca o en las necesidades de su organización para seguir construyendo la historia desde el contexto de un hombre soñador, idealista y pluralista.

BIBLIOGRAFÍA

Administración, T. P., & 472, S. H. (s.f.). Mcgraw Hill.

Anda, G. P., & Rodríguez, S. H. (s.f.). *Administración, Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias Para La Competitividad* (3 edición ed.). Mcgraw Hill.

Andrews, K. (3 de Junio de 2013). *wiki Maestría en estudios organizacionales.* Obtenido de http://uami.wikispaces.com/El+concepto+de+la+estrategia+corporativa.Kenneth

Andrews, K. R. (2005). *El Concepto de la estrategia de la empresa.* Eunsa.

Bartoli, A. (1991). *Comunicación y Organización.* Buenos Aires: Editorial Paidós.

Beckles, C. y. (s.f.). *Instituto Tecnológico La Paz.* Recuperado el 27 de Mayo de 2013, de www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm

Caicedo, Y. J. (s.f.). Recuperado el 19 de Junio de 2013, de http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-02/PensamientoAdministrativoII.pdf

Definicion.de. (s.f.). Recuperado el 27 de Mayo de 2013, de http://definicion.de/gestion/#ixzz2UPL2v2F7

Del Pilar N., T. (1996). *Memorias II Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Separata del Curso Comunicación Organizacional de la UNMSM.* México: UNMSM.

Domínguez, Á. Z. (2008). *Análisis y diseño organizacional.* Cali: Universidad del Valle Facultad de Ciencias de la Administración.

Dominguez, A. Z. (2008). *Analisis de la Estructura Funcional a la Organizacion vacia.* cali: Facultad de de Ciencias de la Administraccion.

Domínguez, A. Z., & Crespo, G. M. (2006). *Organización y management: naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza.* Cali: Universidad del Valle.

Garrido, A. (2003). *Psicología Social: Perspectivas psicológicas y sociológicas.* Madrid: McGraw Hill.

Gestion y administración. (s.f.). Recuperado el 28 de Mayo de 2013, de http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-estrategica.html

Goldhaber, G. M. (1994). *Comunicación Organizacional* (Sexta ed.). México: Editorial Diana.

Guzman V., I. (s.f.). *Instituto Tecnológico La Paz.* Recuperado el 27 de Mayo de 2013, de www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm

Habermas, J. (1987). *La Acción Comunicativa.* (Vol. I). Madrid: Taurus.

Hall, E. S. (1983). *Organizaciones: estructura y procesos* (3a. ed.). Editorial Prentice Hall.

Hax, A. y. (1996). *The Strategy Concept and Process. A Pragmatic Aproach.* Londrés: Prentice Hall International Inc.

Husserl, E. (1985). *Investigaciones lógicas.* Madrid: Alianza.

innovaeduca.org. (s.f.). Recuperado el 27 de Mayo de 2013, de http://innovaeduca.org/descargas/C1/DOC%20APOY%20GESTION%20ESTRATEGICA.pdf

Kreps, G. L. (1996). *La Comunicación en las Organizaciones* (2a. ed.). Addison – Wesley Iberoamericana.

la página del profe. (s.f.). Recuperado el 23 de Mayo de 2013, de http://www.lapaginadelprofe.cl/sociologia/habermas/haber2.htm

Leal Riquelme, R. (s.f.). *Scielo.* Recuperado el 25 de Mayo de 2013, de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22012006000200012&script=sci_arttext

Martín Algarra, M. (1993). *La comunicación en la vida cotidiana: la fenomenología de Alfredo Schutz.* Eunsa.

Massie, J. L. (s.f.). *Instituto Tecnológico La Paz.* Recuperado el 27 de Mayo de 2013, de www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm

COLOMBIA MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL, Guía No. 17 de 2005 de Autoevaluación y Plan de Mejoramiento institucional

COLOMBIA MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL, Guía No. 35 de 2008 para el mejoramiento institucional de la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento

México, S. d. (2009). *Secretaría de Educación Estado de Jalisco.* Recuperado el 26 de Mayo de 2013, de http://portalsej.jalisco.gob.mx/sites/portalsej.jalisco.gob.mx.programa-escuelas-calidad/files/pdf/mgee.pdf

Mintzberg, H., Q., B., .James, & Voyer. (1997). *El proceso estratégico, contexto y casos.* mexico: Prentice Hall.

Mintzberg, H., Q.., B., .James, & Voyer. (1997). *El proceso estrategico, contexto y casos.* mexico: Prentice Hall.

Moreno, G. h. (s.f.). Recuperado el 19 de Junio de 20013, de http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc07.htm

Morgan, G. (1998). *images of organization.* beverly hills,Ca U.S.A.: Madrid, España.

Nunes, P. (2088). *conceptos de Gestion de proyectos.* Pontalina: Prentice Hill. ineter Americana.

O´Donnell, K. &. (s.f.). *Instituto Tecnológico La Paz.* Recuperado el 27 de Mayo de 2013, de www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm

Plou, C. P. (s.f.). *Master en Defensa y Seguridad Hemisférica.* Recuperado el 3 de junio de 2013, de http://masterusal.campus-online.org/Archivos/1/DesafiosalaSeguridad/Plou.pdf

Porter, M. (1997). ¿Qué es estrategía? *Revista INCAE, X*(1), 35-52 p.

Porter, M. (1997). *Burocracia.* Norma.

Porter, M. (2002). *Los desafios de la gerencia para el siglo XXI.* Bogotá: Norma.

Porter, M. (2008). *La ventaja competitiva de las Naciones.* Mexico: Mac Graw Hill.

Regent, P. (s.f.). *Revista de antiguos alumnos del IEEM.* Recuperado el 28 de mayo de 2013, de http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2011/10/dirigir.pdf

Reinoso, H. N. (s.f.). *slideshare.* Recuperado el 3 de junio de 2013, de http://www.slideshare.net/yurimolleapaza/gerencia-estrategica-educativa

Reyes Ponce, A. (s.f.). *Instituto Tecnológico La Paz.* Recuperado el 27 de Mayo de 2013, de www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm

Roncancio, M. P. (s.f.). *Los Modos de Razonar de los Directivos de Dos colegios reconocidos por su gestión y Relaciones con los estilos de aprendizaje organizacional.* Tesis de Maestría en Educación, Universidad de los Andes, Bogotá.

Schutz, A. (2003). *Estudios sobre teoría social: Escritos II.* Amorrortu Editores.

shvoong. (s.f.). Recuperado el 27 de mayo de 2013, de http://es.shvoong.com/social-sciences/education/1967247-subjetividad-sujetos-sociales-en-la/

Tang, J. R. (s.f.). *Eumed.* Recuperado el 27 de Mayo de 2013

Taylor, F. (1911). *Principios de la Adminsitracion cientifica.* Noriega: Limusa .

Tzu, S. (Siglo V ADC). *El arte de la Guerra.*

Universidad de Santander. (s.f.). Recuperado el 6 de junio de 2013, de http://www.udes.edu.co/Portals/0/imagenes/semilleros/cudlavi/Marco_Logico.pdf

Velasco, E. S. (s.f.). *Instituto Tecnológico La Paz.* Recuperado el Mayo 27 de 2013, de www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm

Weber, M. (1944). *Economía y Sociedad.* Méxco: Fdo. de Cultura Económica.

Weber, M. (2000). *Que es la Democracia.* Colombia D.C: elaleph.

wikipedia. (s.f.). Recuperado el 28 de Mayo de 2013, de http://es.wikipedia.org/wiki/Pensamiento#Definiciones

Zemelman, H. (1997). *Subjetividad: umbrales del pensamiento social Editors* (Vol. 14). Anthropos Editorial.

ANEXOS

ANEXO 1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:

_____

FECHA: _____

CARACTERÍSTICAS DE ANÁLISIS	RESULTADOS	OBSERVACIONES
ENTIDAD TERRITORIAL CERTIFICADA		
NOMBRE		
CALENDARIO ESCOLAR		
NIVELES EDUCATIVOS		
NATURALEZA		
CARÁCTER		
OBJETO SOCIAL		
TRAYECTORIA		
MISIÓN		
VISIÓN		
VALORES INSTITUCIONALES		
Jerarquía de la autoridad		

CARACTERÍSTICAS DE ANÁLISIS	RESULTADOS	OBSERVACIONES
Management (Director)		
Desarrollo de estrategias de trabajo en equipo		
División del Trabajo		
Racionalidad	**SI / NO**	
Todos los miembros de la organización son seleccionados con base en la calificación técnica que les permite alcanzar un desempeño adecuado; las promociones se obtienen por desempeño y capacitación		
Reglas / normas		
Las decisiones administrativas se basan en reglas, disciplina y controles relacionados con el cumplimiento de los deberes oficiales, aplicados de forma impersonal tanto a los empleados de la organización como a los clientes de la misma		
Impersonalidad	**SI / NO**	

CARACTERÍSTICAS DE ANÁLISIS	RESULTADOS	OBSERVACIONES
Reglas y procedimientos son aplicados de modo uniforme e imparcial.		
Compromiso profesional		
Los administradores trabajan por salarios fijos; son entrenados para realizar actividades administrativas y tratan de alcanzar la mejor calificación en eficiencia organizacional y controlar las actividades de los empleados con este mismo fin		
Registros documentados	**SI / NO**	
A efecto de establecer la continuidad organizacional y de alcanzar la uniformidad de acción, las burocracias cuentan con elaborados registros que detallan las transacciones de la organización		
Político **(Tema equilibrio de poderes y luchas de actores internos y**		

CARACTERÍSTICAS DE ANÁLISIS	RESULTADOS	OBSERVACIONES
agentes externos)		
Responsabilidad Social	**SI / NO**	
PLAN ESTRATÉGICO		
Caracterización y Priorización	**SI / NO**	
Posee certificación de procesos ISO		
Existen objetivos		
Existen indicadores		
Existen metas		
Existen responsables		
Incorpora el plan de mejoramiento análisis de resultados de las evaluaciones externas		
Revisa la organización su direccionamiento estratégico, y particularmente la visión		
Realiza un análisis de la eficiencia interna (repitencia, promoción y deserción) y de ausentismo		
Identifica las áreas de oportunidad priorizadas relación directa con los resultados de los estudiantes en alguna de las evaluaciones		

CARACTERÍSTICAS DE ANÁLISIS	RESULTADOS	OBSERVACIONES
internas o externas		
Son explícitas las áreas de oportunidad priorizadas (están expresadas de forma clara y contienen todos los elementos necesarios para entender que efecto tienen, sobre quien, en que magnitud, en que momentos y en qué lugar)		
Son consistentes con el diagnóstico las áreas de oportunidad priorizadas		
Son dinámicas las áreas de oportunidad priorizadas (¿mueven a la acción?)		
Son pocas las áreas de oportunidad priorizadas? (menos de cinco)		
Son esenciales las áreas de oportunidad priorizadas (su mejoramiento implica una mejor situación para la mayoría, y sobre todo, para los estudiantes)		
Pertenecen las áreas de oportunidad priorizadas		

CARACTERÍSTICAS DE ANÁLISIS	RESULTADOS	OBSERVACIONES
al ámbito de acción de la organización (¿son solucionables por el colegio?)		
Formulación de plan de Acción	**SI / NO**	
Definió la organización los resultados esperados para el mejoramiento de cada una de las áreas de oportunidad priorizadas		
Son estos resultados coherentes con la finalidad de la organización: mejorar los resultados de la acción educativa en los estudiantes		
Son estos objetivos medibles y alcanzables		
Se definió para cada objetivo al menos un indicador (preferiblemente de resultado)		
Se definieron las acciones necesarias y suficientes para alcanzar cada objetivo		
Se definió para cada acción, un indicador de gestión o proceso, una		

CARACTERÍSTICAS DE ANÁLISIS	RESULTADOS	OBSERVACIONES
meta, una fecha, un responsable y los recursos requeridos		
Tiene la organización entre sus metas un resultado esperado en las próximas pruebas SABER o de Estado		
Define la organización, además de metas para el año en curso, metas para el mediano plazo (2 a 5 años)		
Se definen alianzas, redes o socios externos que puede apoyar mejoramiento		
INDICADORES	**SI / NO**	
Se tiene un plan de comunicaciones para aplicar durante la ejecución del proceso		
Se tiene prevista la creación de un equipo que lidere el proceso de cambio que llevará al mejoramiento de la organización		
Si la propuesta existe, se establecen características deseables de ese grupo, como que debe		

CARACTERÍSTICAS DE ANÁLISIS	RESULTADOS	OBSERVACIONES
trabajar parte del tiempo en mejoramiento y por lo menos medio tiempo en las actividades normales de la organización, que sus funciones incluyen diseñar el proceso de cambio y luego implementarlo, incluyendo información y motivación, dirección y apoyo a grupos que trabajarán con grupos específicos.		
Hizo el Director seguimiento al proceso de caracterización		
Hizo el Director seguimiento al proceso de priorización y formulación del plan		
Se definió que el Director dirigirá el seguimiento a la ejecución del plan formulado		
Participaron los docentes del área correspondiente en el análisis de resultados		
Participaron en el proceso de priorización los coordinadores, una		

CARACTERÍSTICAS DE ANÁLISIS	RESULTADOS	OBSERVACIONES
proporción importante de los docentes y representantes de otros estamentos de la comunidad educativa		
Participaron en el proceso de formulación del plan los coordinadores, una proporción importante de los docentes y representantes de otros estamentos de la comunidad educativa		

Documento elaborado con base en la guía 17 del MEN y la experiencia de los investigadores.

ANEXO 2. RESUMEN DE LAS CARACTERIZACIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

CARACTERÍSTICAS DE ANÁLISIS	ORGANIZACIÓN EDUCATIVA A	ORGANIZACIÓN EDUCATIVA B	OBSERVACIONES
ENTIDAD TERRITORIAL CERTIFICADA	ARMENIA (QUINDÍO)	SANTIAGO DE CALI (VALLE DEL CAUCA)	
NOMBRE	HOGAR SAN BOSCO	CENTRO DE FORMACIÓN IGNACIO SOLÍS	
CALENDARIO ESCOLAR	A	A	
NIVELES EDUCATIVOS	PRIMARIA, SECUNDARIA Y FORMACIÓN TÉCNICA LABORAL	PRESCOLAR, BÁSICA SECUNDARIA	El servicio de educación formal se presta mediante convenios con otras organización educativas del sector
NATURALEZA	FUNDACIÓN SIN ANIMO DE LUCRO	ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO PRIVADO	
CARÁCTER	SOCIAL	ACADÉMICO	
OBJETO SOCIAL	Su objeto social esta direccionado a niños y jóvenes de calle, desprotegidos, desamparados o con familias vulnerables. Al igual que a la capacitación para el trabajo y el desarrollo humano de jóvenes vulnerables de la ciudad de Armenia.	Ofrecer a la población estudiantil la prestación del Servicio educativo y certificar los nivele de educación preescolar hasta la básica secundaria en el corregimiento de Montebello de la ciudad de Cali.	
TRAYECTORIA	15 años	Ms de 7 años	
MISIÓN	El Hogar San Juan	Somos una	

CARACTERÍSTICAS DE ANÁLISIS	ORGANIZACIÓN EDUCATIVA A	ORGANIZACIÓN EDUCATIVA B	OBSERVACIONES
	Bosco es una entidad sin ánimo de lucro dirigida por la Comunidad Religiosa Salesiana en corresponsabilidad con laicos, la cual brinda a niños, niñas, jóvenes y comunidad más pobre del departamento del Quindío, una Formación Integral y una educación para el trabajo y desarrollo humano, que respondan de manera creativa y exitosa a los requerimientos del mundo del trabajo y mejoren sus condiciones de vida, guiada bajo los principios del Sistema Preventivo de Don Bosco, fortaleciendo así su proyecto de vida en el proceso social-familiar y laboral.	organización educativa del corregimiento de Montebello, donde se construye conocimiento, fomentando liderazgo y emprendimiento en Nuestros estudiantes de los niveles de educación para la primera infancia, primaria y secundaria; donde ell@s adquieran habilidades, destrezas, valores y capacidad de exploración de su contexto social, siendo personas competentes con sus conocimientos asumiendo con responsabilidad lo que deben aprender como personas, como miembros activos de la sociedad y como seres útiles que construyen con acierto sus proyectos de vida".	
VISIÓN	Al 2014 seremos una presencia Salesiana sostenible con el reconocimiento por el trabajo en pro de la niñez, la juventud y la comunidad más	"Hacer de esta institución una de las mejores del sector rural de Santiago de Cali; posicionándola durante el 2.016	

CARACTERÍSTICAS DE ANÁLISIS	ORGANIZACIÓN EDUCATIVA A	ORGANIZACIÓN EDUCATIVA B	OBSERVACIONES
	pobre, brindando una formación Integral y educación para el trabajo y desarrollo humano, que promuevan su proyecto de vida.	como una organización, que permita ampliar sus niveles de educación hasta la Media técnica; contando con una propuesta curricular de alto reconocimiento en el sector que permita en sus estudiantes obtener resultados de alta calidad en las pruebas externas; garantizándoles competencias y herramientas que lo motivaran en nuevas búsquedas de formación.	
VALORES INSTITUCIONALES	Los valores humanos, cristianos y salesianos en los cuales se manifiesta el carisma son múltiples. se propone potenciar: Espiritualidad salesiana, fraternidad, solidaridad, trabajo y austeridad, formación permanente, comunicación, corresponsabilidad, identidad y sentido de pertenencia.	se fundamentan en su quehacer pedagógico y en todos los procesos que generen enseñanza-aprendizaje significativo los siguientes valores: •EL RESPETO •LA RESPONSABILIDAD. •LA DETERMINACIÓN •LA TOLERANCIA. •EL COMPROMISO	

CARACTERÍSTICAS DE ANÁLISIS	ORGANIZACIÓN EDUCATIVA A	ORGANIZACIÓN EDUCATIVA B	OBSERVACIONES
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA			
Jerarquía de la autoridad	Se cuenta con organigrama donde se aprecia la línea de autoridad, se cuenta con manual de funciones, manual de convivencia y código de ética.	Se cuenta con Organigrama el cual presenta líneas de autoridad, se cuenta con manual de funciones y convivencia	
Management (Director)	El Director cuenta con una formación en Filosofía y teología	El Director de esta institución, cuenta con una formación técnica específica (Lic. Admón. educativa)	
Desarrollo de estrategias de trabajo en equipo	Existen unas directrices de trabajo todos los departamentos se orientan y dan cuenta de ellas.	Se dan las condiciones para este tipo de procesos	
División del Trabajo	Se cuenta con (3) tres departamentos de trabajo y estas se orientan por 4 gestiones directiva, misional, administrativa y financiera y calidad.	Se cuenta con (4) cuatro gestiones Institucionales (directiva, académica administrativa y proyección social); las cuales el Director distribuye las tareas de acuerdo a sus competencias	
Racionalidad	**SI / NO**	**SI / NO**	
Todos los miembros de la organización son seleccionados con base en la calificación técnica que les permite alcanzar un	SI	SI	

CARACTERÍSTICAS DE ANÁLISIS	ORGANIZACIÓN EDUCATIVA A	ORGANIZACIÓN EDUCATIVA B	OBSERVACIONES
desempeño adecuado; las promociones se obtienen por desempeño y capacitación			
Reglas / normas	**SI / NO**	**SI / NO**	
Las decisiones administrativas se basan en reglas, disciplina y controles relacionados con el cumplimiento de los deberes oficiales, aplicados de forma impersonal tanto a los empleados de la organización como a los clientes de la misma	SI	SI	
Impersonalidad	**SI / NO**	**SI / NO**	
Reglas y procedimientos son aplicados de modo uniforme e imparcial.	SI	SI	
Compromiso profesional	**SI / NO**	**SI / NO**	
Los administradores trabajan por salarios fijos; son entrenados para realizar actividades administrativas y tratan de alcanzar la mejor calificación en eficiencia organizacional y controlar las actividades de los empleados con este mismo fin	SI	SI	
Registros documentados	**SI / NO**	**SI / NO**	
A efecto de establecer la continuidad organizacional y de alcanzar la uniformidad de acción, las burocracias cuentan con elaborados registros que detallan las transacciones de la organización	SI	SI	

CARACTERÍSTICAS DE ANÁLISIS	ORGANIZACIÓN EDUCATIVA A	ORGANIZACIÓN EDUCATIVA B	OBSERVACIONES
Político **(Tema equilibrio de poderes y luchas de actores internos y agentes externos)**	En general se reconoce la figura de autoridad sin embargo subyacen micropoderes que por momentos son notorios.	Es una institución que da participación y posibilita la interacción con otros organismos sociales	
Responsabilidad Social	**SI / NO**	**SI / NO**	
PLAN ESTRATÉGICO			
Caracterización y Priorización	**SI / NO**	**SI / NO**	
Posee certificación de procesos ISO	SI	NO	
Existen objetivos	SI	SI	
Existen indicadores	NO	SI	
Existen metas	SI	SI	
Existen responsables	SI	SI	
Incorpora el plan de mejoramiento análisis de resultados de las evaluaciones externas	SI	SI	
Revisa la organización su direccionamiento estratégico, y particularmente la visión	SI	SI	
Realiza un análisis de la eficiencia interna (repitencia, promoción y deserción) y de ausentismo	NO	SI	
Identifica las áreas de oportunidad priorizadas relación directa con los resultados de los estudiantes en alguna de las evaluaciones internas o externas	NO	SI	
Son explícitas las áreas de oportunidad priorizadas	NO	SI	

CARACTERÍSTICAS DE ANÁLISIS	ORGANIZACIÓN EDUCATIVA A	ORGANIZACIÓN EDUCATIVA B	OBSERVACIONES
(están expresadas de forma clara y contienen todos los elementos necesarios para entender que efecto tienen, sobre quien, en que magnitud, en que momentos y en qué lugar)			
Son consistentes con el diagnóstico las áreas de oportunidad priorizadas	NO	SI	
Son dinámicas las áreas de oportunidad priorizadas (¿mueven a la acción?)	NO	SI	
Son pocas las áreas de oportunidad priorizadas? (menos de cinco)	NO	SI	
Son esenciales las áreas de oportunidad priorizadas (su mejoramiento implica una mejor situación para la mayoría, y sobre todo, para los estudiantes)	NO	SI	
Pertenecen las áreas de oportunidad priorizadas al ámbito de acción de la organización (¿son solucionables por el colegio?)	NO	SI	
Formulación de plan de Acción	**SI / NO**	**SI / NO**	
Definió la organización los resultados esperados para el mejoramiento de cada una de las áreas de oportunidad priorizadas	SI	SI	
Son estos resultados coherentes con la finalidad de la organización: mejorar los resultados de la acción	SI	SI	

CARACTERÍSTICAS DE ANÁLISIS	ORGANIZACIÓN EDUCATIVA A	ORGANIZACIÓN EDUCATIVA B	OBSERVACIONES
educativa en los estudiantes			
Son estos objetivos medibles y alcanzables	SI	SI	
Se definió para cada objetivo al menos un indicador (preferiblemente de resultado)	SI	SI	
Se definieron las acciones necesarias y suficientes para alcanzar cada objetivo	SI	SI	
Se definió para cada acción, un indicador de gestión o proceso, una meta, una fecha, un responsable y los recursos requeridos	SI	SI	
Tiene la organización entre sus metas un resultado esperado en las próximas pruebas SABER o de Estado	NO	SI	Por tratarse de una obra social las prioridades apuntan más al factor humano que al académico
Define la organización, además de metas para el año en curso, metas para el mediano plazo (2 a 5 años)	SI	SI	
Se definen alianzas, redes o socios externos que puede apoyar mejoramiento	SI	SI	
INDICADORES	**SI / NO**	**SI / NO**	
Se tiene un plan de comunicaciones para aplicar durante la ejecución del proceso	SI	SI	
Se tiene prevista la creación de un equipo que	SI	SI	

CARACTERÍSTICAS DE ANÁLISIS	ORGANIZACIÓN EDUCATIVA A	ORGANIZACIÓN EDUCATIVA B	OBSERVACIONES
lidere el proceso de cambio que llevará al mejoramiento de la organización			
Si la propuesta existe, se establecen características deseables de ese grupo, como que debe trabajar parte del tiempo en mejoramiento y por lo menos medio tiempo en las actividades normales de la organización, que sus funciones incluyen diseñar el proceso de cambio y luego implementarlo, incluyendo información y motivación, dirección y apoyo a grupos que trabajarán con grupos específicos.	SI	SI	
Hizo el Director seguimiento al proceso de caracterización	SI	SI	
Hizo el Director seguimiento al proceso de priorización y formulación del plan	SI	SI	
Se definió que el Director dirigirá el seguimiento a la ejecución del plan formulado	NO	SI	
Participaron los docentes del área correspondiente en el análisis de resultados	SI	SI	
Participaron en el proceso de priorización los coordinadores, una proporción importante de los docentes y representantes de otros estamentos de la	SI	SI	

CARACTERÍSTICAS DE ANÁLISIS	ORGANIZACIÓN EDUCATIVA A	ORGANIZACIÓN EDUCATIVA B	OBSERVACIONES
comunidad educativa			
Participaron en el proceso de formulación del plan los coordinadores, una proporción importante de los docentes y representantes de otros estamentos de la comunidad educativa	SI	SI	

ANEXO 3. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL PENSAMIENTO DEL DIRECTIVO

Los ítems fueron tomados de la guía 34 del MEN acerca de las características que contempla debe tener el Director de una institución educativa. La muestra mínima debe ser 30% del personal a cargo.

C: Habilidad Conceptual: Para coordinar e integrar los intereses de una organización

H: Habilidad Humanista: Para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sean personas o grupos

T: Habilidad Técnica: Para usar procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado

INSTRUMENTO PARA MEDIR LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO DOCENTE INSTITUCIÓN A

No. De personas entrevistadas Coordinadores 3 Profesores 1 TOTAL 4

			Numero de Respuestas por PUNTUACION del 1-5						
No.	**CARACTERISTICA**		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Puntaje total**	**% del Total**
1	Es proactivo y flexible (se permite cambiar, innovar y afrontar la complejidad).	T			1	3		15	75,0%
2	Tiene un elevado grado de compromiso y motivación.	H				3	1	17	85,0%
3	Estimula y reconoce el buen desempeño de estudiantes.	H			1	1	2	17	85,0%
4	Estimula y reconoce el buen desempeño de docentes.	H					4	20	100,0%
5	Dirige sus esfuerzos a los aspectos en los que puede incidir.	C		1	2		1	13	65,0%
6	No se siente impotente ante los problemas que no puede solucionar.	C			2	1	1	15	75,0%
7	Usa datos e información para tomar decisiones de manera responsable.	T	1	1	2			9	45,0%

No.	CARACTERISTICA		Numero de Respuestas por PUNTUACION del 1-5					Puntaje total	% del Total
			1	2	3	4	5		
8	Planea su trabajo y lidera la formulación, ejecución y seguimiento de planes y proyectos.	C	1	2	1			8	40,0%
9	Sabe que debe aprender continuamente para tener más y mejores herramientas teóricas y metodológicas para ejercer su labor.	C	1	1	2			9	45,0%
10	Moviliza conocimientos y esquemas de acción para solucionar los problemas.	T	2	1	1			7	35,0%
11	Fomenta el trabajo en equipo.	C				1	3	19	95,0%
12	Lidera sus equipos directivo, docente y administrativo para que se involucren en la construcción y desarrollo de la identidad institucional, el PEI y los planes de estudio y de mejoramiento.	C				2	2	18	90,0%
13	Logra que cada persona que trabaja en el establecimiento o centro educativo se sienta parte del equipo y comparta sus principios y formas de actuar.	H			1	1	2	17	85,0%
14	Verifica el cumplimiento de las funciones y tareas de cada una de las personas a su cargo.	T			1		3	18	90,0%
15	Evalúa periódicamente el desempeño de docentes, directivos y personal administrativo, y les da retroalimentación pertinente y oportuna para que puedan superar sus dificultades	T			3	1		13	65,0%
16	Establece canales de comunicación apropiados que permiten informar, escuchar, dialogar, debatir y concertar.	H			2		2	16	80,0%
17	Fomenta el intercambio de experiencias entre docentes y/o estudiantes.	H		1		1	2	16	80,0%
18	Busca apoyos externos para fortalecer la institución y ayudar a estudiantes, docentes y personal administrativo.	T					4	20	100,0%
19	Para desarrollar actividades o proyectos lo hace a través de una evaluación previa, determinación de tareas y asignación de recursos?	T	1	1	3			12	60,0%

			Numero de Respuestas por PUNTUACION del 1-5						
No.	CARACTERISTICA		1	2	3	4	5	Puntaje total	% del Total
20	La toma de decisiones la realiza mediante una evaluación de la situación estableciendo las consecuencias y riesgos asociados?	T		3	1			9	45,0%
21	Ante una situación a resolver primero realiza un análisis de la situación y luego establece la solución indicando responsable y presupuesto	T	1	2	1			8	40,0%
							Totales	**296**	**70,5%**

INSTRUMENTO PARA MEDIR LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO DOCENTE INSTITUCIÓN B

No. De personas entrevistadas
Coordinadores 4 Profesores 2 TOTAL 6

			Numero de Respuestas por PUNTUACION del 1-5						
No.	CARACTERISTICA		1	2	3	4	5	Puntaje total	% del Total
1	Es proactivo y flexible (se permite cambiar, innovar y afrontar la complejidad).	T			1	2	3	26	86,7%
2	Tiene un elevado grado de compromiso y motivación.	H					6	30	100,0%
3	Estimula y reconoce el buen desempeño de estudiantes.	H			1	3	2	25	83,3%
4	Estimula y reconoce el buen desempeño de docentes.	H				3	3	27	90,0%
5	Dirige sus esfuerzos a los aspectos en los que puede incidir.	C				3	3	27	90,0%
6	No se siente impotente ante los problemas que no puede solucionar.	C				2	4	28	93,3%

No.	CARACTERISTICA		Numero de Respuestas por PUNTUACION del 1-5					Puntaje total	% del Total
			1	2	3	4	5		
7	Usa datos e información para tomar decisiones de manera responsable.	T		1	2	1	2	22	73,3%
8	Planea su trabajo y lidera la formulación, ejecución y seguimiento de planes y proyectos.	C	3			2	1	16	53,3%
9	Sabe que debe aprender continuamente para tener más y mejores herramientas teóricas y metodológicas para ejercer su labor.	C				1	5	29	96,7%
10	Moviliza conocimientos y esquemas de acción para solucionar los problemas.	T			2	2	2	24	80,0%
11	Fomenta el trabajo en equipo.	C		2	2	2		18	60,0%
12	Lidera sus equipos directivo, docente y administrativo para que se involucren en la construcción y desarrollo de la identidad institucional, el PEI y los planes de estudio y de mejoramiento.	C		3	1	1	1	18	60,0%
13	Logra que cada persona que trabaja en el establecimiento o centro educativo se sienta parte del equipo y comparta sus principios y formas de actuar.	H			1		5	28	93,3%
14	Verifica el cumplimiento de las funciones y tareas de cada una de las personas a su cargo.	T	1		2	2	1	20	66,7%
15	Evalúa periódicamente el desempeño de docentes, directivos y personal administrativo, y les da retroalimentación pertinente y oportuna para que puedan superar sus dificultades	T	1		2	2	2	25	83,3%
16	Establece canales de comunicación apropiados que permiten informar, escuchar, dialogar, debatir y concertar.	H	1	2	2	1		15	50,0%
17	Fomenta el intercambio de experiencias entre docentes y/o estudiantes.	H			2	2	2	24	80,0%
18	Busca apoyos externos para fortalecer la institución y ayudar a estudiantes, docentes y personal administrativo.	T			2	2	2	24	80,0%
19	Para desarrollar actividades o proyectos lo hace a través de una evaluación previa, determinación de tareas y asignación de recursos?	T			1	4	2	29	96,7%

			Numero de Respuestas por PUNTUACION del 1-5						
No.	**CARACTERISTICA**		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Puntaje total**	**% del Total**
20	La toma de decisiones la realiza mediante una evaluación de la situación estableciendo las consecuencias y riesgos asociados?	T			1	1	4	27	90,0%
21	Ante una situación a resolver primero realiza un análisis de la situación y luego establece la solución indicando responsable y presupuesto	T			1	3	2	25	83,3%
						Totales		**507**	**80,5%**