



LA GESTIÓN  
EN LAS  
ORGANIZACIONES

---



El futuro de las personas, de las instituciones, así como el de las sociedades está relacionado con la gestión del saber o del conocimiento. Compartir y desarrollar estos saberes dentro de una institución es una condición necesaria para poder actuar como un todo. En ese sentido, las cartillas de capacitación propuestas se orientan a dar a conocer tanto a los técnicos y técnicas de Participación Comunitaria como a las organizaciones sociales y comunitarias, los saberes básicos sobre el tema de la gestión institucional de una manera global.

La política 8 de la Secretaría de Estado de Educación considera la participación de los agentes comunitarios en la gestión de la educación como condición ineludible para mejorar la calidad educativa y cumplir con la meta de 1,000 horas de docencia en cantidad y 1,000 de docencia en calidad. Para lograr adecuadamente esta meta debemos mejorar nuestros saberes sobre el relacionamiento de la Secretaría de Estado de Educación (como institución conformada por un grupo de personas) con la comunidad.

A través de estas cartillas para la capacitación sobre cuestiones básicas para el funcionamiento institucional a técnicos/as de la SEE, queremos conseguir la mejora del trabajo en equipo y aumento de la motivación para el desarrollo de las tareas en las que ellos y ellas están involucrados. Esta es una condición necesaria para poder avanzar en la Estrategia Integral de Participación (2008-2012), que nos hemos marcado como meta de la gestión.

Del mismo modo debemos considerar que los cambios que se producen en el mundo y en nuestra sociedad hacen necesarios la actualización e innovación de nuestros conocimientos sobre los estilos de gestión con los cuales hemos venido trabajando. Estas cartillas son un buen aliciente

para suscitar en los interesados el interés por estar al tanto de los nuevos estilos de gestión y la posibilidad de incorporarlos a sus acciones de gestión personal e institucional.

Si bien el material está orientado para servir a las personas e instituciones relacionadas con una gestión de calidad, es nuestro interés que estas cartillas puedan ser conocidas y usadas también por las personas jóvenes ya que ellos constituyen “el terreno fértil en el cual se cimientan los dignos anhelos de progreso y bienestar a los que todos y todas aspiramos, y es la educación la savia que nutre, que da sentido, pertinencia y trascendencia, a la que es sin duda la mejor inversión en el presente y a futuro: LASIEMBRA DE LA PATRIA.”

Finalmente, agradecemos a la OEI el apoyo para la publicación de estas Cartillas, y al Centro de Investigación y Promoción Social (CIPROS), la elaboración técnica de estas Cartillas.

¡JUNTOS PODEMOS!

Lic. Melanio Paredes, M.A.  
Secretario de Estado de Educación



# CONTENIDO

Introducción.....

Tipos de gestión.....

Modelos de gestión.....

La gestión tradicional.....

La gestión moderna.....

El gráfico de la gestión.....

Conclusión: la gestión en el cuerpo humano  
y en la organización.....

# INTRODUCCIÓN

Todas las personas gestionamos. La madre o el padre que se preocupa por la educación de sus hijos hace gestión educativa, ya que vela por la calidad de la educación, por su financiación y por las condiciones de un mejor ambiente educativo. El empresario que conduce una empresa hace gestión, es decir, toma en cuenta los recursos económicos y de personal necesarios para tener un producto de calidad y poder competir en el mercado. El presidente de la república, los legisladores y las autoridades municipales hacen gestión política gubernamental, ya que se preocupan de las normas y las acciones que favorecen a la ciudadanía. Así, podemos decir que la gestión consiste en una actividad orientada a producir transformaciones para lograr objetivos personales o institucionales.

La gestión puede ser entendida entonces como el conjunto de procesos (diagnóstico, decisiones, ejecución y evaluación) que se adoptan para cumplir objetivos. Es un modo de llevar a cabo el cumplimiento de metas, un estilo de hacer.

## 1. TIPOS DE GESTIÓN

**Económica.** La gestión económica es el proceso mediante el cual se deciden las materias primas a utilizar, la tecnología apropiada y los costos de la mano de obra para producir determinado bien. Por ejemplo, si se trata de una panadería, habría que tomar en cuenta la cantidad de panes a producir y, en función de ellos, obtener la cantidad de harina, el tipo de maquinaria para el batido de la masa y el tamaño del horno, el costo de la energía eléctrica y la cantidad de personas que trabajarían para el funcionamiento pleno de la panadería.

**Social.** Podemos decir que la gestión social es el conjunto de medidas que se aplican (o que se dejan de aplicar) vinculadas a las necesidades de alimentación, educación y salud de la población, así como la atención que se presta a la población vulnerable, como mujeres, niños y envejecientes, entre otros. Satisfacer con eficacia y eficiencia las necesidades básicas de una sociedad y de sus sectores vulnerables es sinónimo de gestión exitosa en política social.

**Cultural.** Los programas de la televisión, los diarios y revistas, la radio y el cine nos ofrecen un modelo de gestión de la cultura en el que la mayor parte de la sociedad gestiona poco o nada de los contenidos que se ofrecen. La mayoría se convierte en consumidora de la gestión cultural diseñada por los decisores públicos o privados. De esta manera, podemos decir que existe una gestión cultural que toma poco en cuenta el sentido de una orientación cultural beneficiosa para la sociedad, ya que se orienta a la idea del consumo como fin único de la vida. En las esferas públicas, la gestión cultural es débil o cumple una función legitimadora de los gobiernos de turno. En suma, las sociedades tienen una desventaja en la gestión de la cultura.

**Política.** El procedimiento para la gestión de la política se encuentra normado en la constitución; en ella se establecen los procedimientos

para gobernar, es decir, se determinan las relaciones entre los poderes del Estado (ejecutivo, legislativo y judicial). Una gestión democrática será, por tanto, aquella que respeta y cumple las funciones asignadas por la constitución, en la que cada poder actúa con autonomía y en la que el presidente y las secretarías de Estado brindan servicios públicos de calidad y con eficiencia, los senadores y diputados producen normas innovadas y fiscalizan su cumplimiento, y el poder judicial imparte justicia sin injerencia del poder político o del dinero.

## 2. MODELOS DE GESTIÓN

No existe una sola forma de hacer gestión en las instituciones, sean éstas públicas, privadas o de la sociedad civil. Unas prestan servicios con eficiencia, otras con limitaciones y de mala calidad. En los casos que los servicios se prestan con demora, con ineficiencia o basados en la influencia partidaria, con favoritismos y de manera excluyente, se pueden denominar modelos de gestión tradicional. Cuando se brindan los servicios de manera oportuna, sin favoritismos o “macuteo” de por medio, se puede hablar de una gestión organizacional moderna. Veamos sus principales diferencias.

### La Gestión Tradicional

**Visión fragmentada.** Las personas, unidades o departamentos de la organización se encuentran divididos. Cada cual se encierra en su área, grupo o unidad; cada cual tiene su estilo y visión de las cosas. De este modo, se desarrolla un sentido de propiedad y apego que se confunde con pertinencia.

**Visión de corto plazo.** Se planifica y diseña para un tiempo corto, las metas son igualmente de corto alcance y se repiten cada año. Normalmente, genera activismo y dispersión.

**El director ejerce toda la responsabilidad en la dirección.** Se encuentra en la punta de la pirámide y sobre él recae toda la responsabilidad y el poder de decisión. Las demás personas no asumen



o no se les permite asumir responsabilidades. De esta manera, se generan condiciones para la subordinación acrítica o la insubordinación.

**Estructura organizacional rígida.** Se pretende estabilidad, pero en realidad se consigue sólo una organización estática. Nadie debe de salirse de su sitio o rol asignado. Se dan formas rigurosas de orden y control y casi no se admiten iniciativas.

**Disciplina reglamentaria.** La conducta es regulada por un control externo. Por ejemplo, las personas son disciplinadas por temer al castigo y no por comprender la importancia de su labor. La autoridad infunde temor y respeto, y las personas tienden a una actitud de obediencia y “acomodo”.

En muchos casos produce irresponsabilidad y ambivalencia.

**Información vertical.** Normalmente no existe comunicación sino transmisión de información que a medida que pasa por los niveles institucionales se distorsiona. Cada quien maneja su propia información. Hay una escasa capacidad para la tolerancia y la incertidumbre.

**Homogeneidad.** Se busca ajustar a las personas a una media o a un estándar para ser aprobadas. Se buscan perfiles similares. Es el modelo de las instituciones industriales del pasado, que no reconoce el rol positivo de las diferencias en las instituciones.

## La Gestión Moderna

**Visión integrada.** Es una visión sistémica e integral, donde la parte se explica por el todo y el todo es explicado por las partes. Un área o una división se explican en relación al funcionamiento institucional y el funcionamiento institucional es explicado a través del funcionamiento de sus áreas o divisiones.

**Planificación de mediano y largo plazo.** Los objetivos institucionales requieren un tiempo de maduración, por lo que se necesita procesarlos en el tiempo para lograrlos o consolidarlos, por eso se formulan planes de mediana y larga duración. Estos planes de mediano y largo plazo permiten logros ordenados, monitoreables, evaluables, y que contribuyen a procesos realistas.

**Dirección en equipo.** Una dirección por equipos es una nueva forma de orientar cualquier tipo de institución, donde las decisiones, ejecuciones y evaluaciones no los realiza una sola persona (normalmente el director) sino un equipo de personas en relaciones horizontales y basadas en el conocimiento de los temas a decidir. La existencia de un equipo supone una competencia institucional innovada y actualizada.

**Estructura organizacional flexible.** La lentitud burocrática, debida en parte a estructuras enormes y llenas de procedimientos poco claros, vienen siendo reemplazados por estructuras descentralizadas con mayor autonomía y menor tamaño. Esto tiene que ver con las exigencias del tiempo y la velocidad de respuesta que requiere el procesamiento y satisfacción de las demandas actuales. En definitiva, se buscan estructuras ágiles en reemplazo de estructuras pesadas.

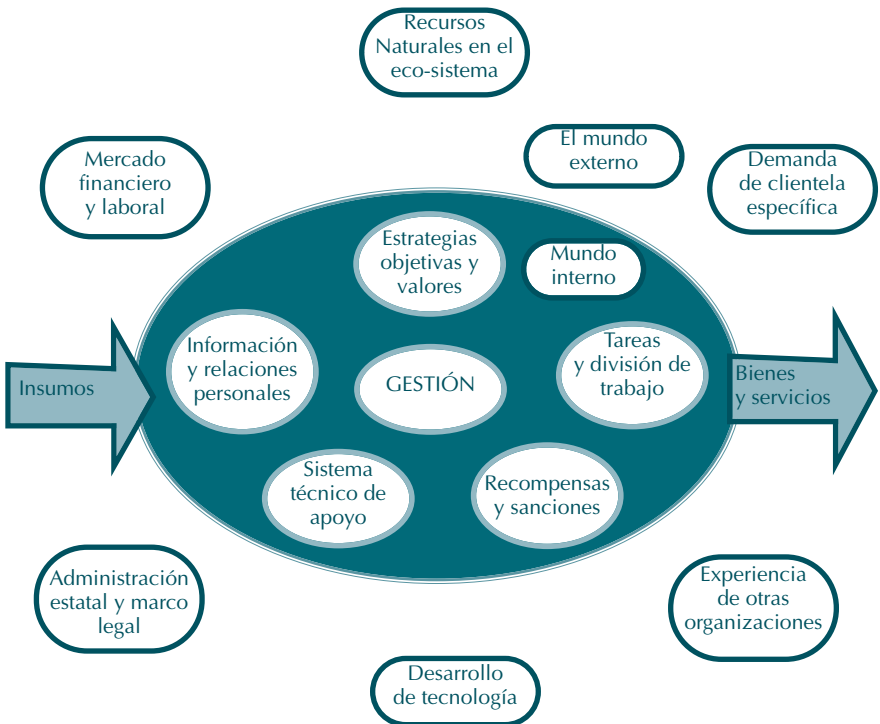
**Disciplina consciente.** Es la superación de la disciplina mecánica proveniente del respeto a la autoridad o del temor al castigo, y su reemplazo por una disciplina basada en la comprensión y la valoración positiva de los objetivos institucionales. Es una disciplina autoregulada o autónoma.

**Comunicación horizontal.** La forma de comunicarse también representa un desafío importante para el funcionamiento de las instituciones. No sólo se busca que la comunicación circule fluidamente

de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, sino que tienda a ser más horizontal. Es decir, se comparte la información de manera democrática en todos los niveles de la institución y de esta manera disminuye el uso personal de las informaciones.

**Diversidad alentada.** Las personas tienen diferentes puntos de vista sobre los hechos, y el poder compararlos, diferenciarlos o unificarlos es percibido en la actualidad como una fortaleza que enriquece a las instituciones. Los equipos de alto rendimiento basan su fortaleza en la unidad de las diferencias y en la posibilidad de complementación.

### 3. GRÁFICO DE LA GESTIÓN



#### 4. LA GESTIÓN EN EL CUERPO HUMANO Y EN LA ORGANIZACIÓN

En esta breve cartilla introductoria, comenzamos por mostrar cómo la gestión es parte fundamental del hacer humano: nos fijamos unos objetivos o fines y para alcanzarlos debemos llevar a cabo ciertos procesos. Nos gustaría concluir, entonces, con el siguiente cuadro, donde se realiza una simple comparación entre la gestión de nuestro cuerpo y la gestión de las organizaciones, con la intención de hacer evidente uno de los desafíos de la gestión moderna: el logro de los resultados es el fruto de un trabajo coordinado e integral de todas las partes de un conjunto.

CUERPO HUMANO	ORGANIZACIÓN
Sistema óseo	Estructura organizacional (organigrama)
Órganos internos y partes del cuerpo	Departamentos, unidades, áreas y secciones
Venas, articulaciones y sistema nervioso	Mecanismos de coordinación y comunicación
Circulación de la sangre	Interacciones entre las partes de la organización
Nutrientes transportados por la sangre	Contenido de las acciones: visión compartida, acciones comunes, apertura al cambio, innovaciones