

Recepción: 22/03/2017

Aceptación: 18/09/2017

Publicación: 24/11/2017

UN PROYECTO EDUCATIVO SOÑADO POR LÍDERES INDÍGENAS DE LA IGLESIA LUTERANA Y BAPTISTAS: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA FUNDACIÓN MUSHUK KAWSAY

A DREAMT EDUCATIONAL PROJECT FOR INDIGENOUS
LEADERS OF THE LUTHERAN CHURCHES AND BAPTIST:
FINANCIAL ADMINISTRATIVE ADMINISTRATION OF THE
FOUNDATION MUSHUK KAWAY

Deisy Castillo Castillo¹Johanna Reyes Reinoso²

1. Ingeniera Empresarial, Magister en Administración de Negocios. Profesora en la Universidad Católica de Cuenca (Ecuador). E-mail: deisycastle84@hotmail.com
2. Ingeniera en Contabilidad y Auditoría-CPA: Magister en Auditoría Integral. Profesora en la Universidad Católica de Cuenca (Ecuador). E-mail: gustavo.zur@hotmail.com

Citación sugerida:

Castillo Castillo, D. y Reyes Reinoso, J. (2017). Un proyecto educativo soñado por líderes indígenas de la iglesia luterana y bautistas: gestión administrativa financiera de la función Mushuk Kawsay. *3C Empresa, investigación y pensamiento crítico*, 6(4), 39-54. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060432.39-54/>.

RESUMEN

El artículo trata sobre la determinación de los principales aspectos de la gestión administrativa financiera de la Fundación Mushuk Kawsay. Se estudia el tipo de estructura orgánica funcional y herramientas de planificación que utilizan para la ejecución de las actividades, las competencias y habilidades del talento humano para el desarrollo de las tareas; y, cómo es el manejo de los recursos económicos y financieros. En el marco conceptual se realiza la descripción de los procesos administrativos como son: planificación, organización, dirección y control, para luego asociar cuáles de dichos procesos son utilizados en el gerenciamiento y desarrollo de las actividades de la Fundación.

ABSTRACT

The article deals with the identification of the main aspects of Mushuk Kawsay Foundation's administrative financial management. It is studied the type of functional organizational structure and planning tools used to carry out the activities. The skills and abilities of human talent for the development of tasks and how is the management of economic and financial resources. The conceptual framework describes the administrative processes such as: planning, organization, direction and control, and then associate which of these processes are used in the management and development of the Foundation's activities.

PALABRAS CLAVE

Emprendimiento, gestión administrativa, liderazgo, compromiso, empoderamiento.

KEY WORDS

Emprendimiento, administrative administration, leadership, commitment, empowerment.

1. INTRODUCCIÓN

La administración es un proceso para lograr de forma eficiente los objetivos planteados por la organización, a través de la coordinación de las distintas actividades y con la cooperación del recurso humano. La administración es un factor importante dentro de las organizaciones porque contribuye para llegar al éxito. A través de la administración se gestionan distintas operaciones, se controlan las diferentes actividades para garantizar el cumplimiento y la seguridad de llegar a la meta, por ello la importancia de hablar de gestión administrativa financiera.

La gestión administrativa financiera es una herramienta que ayuda a mejorar las planificaciones, procesos y actividades dentro de las organizaciones, detectar y anticipar las necesidades de financiamiento para implementar alternativas de solución que permitan brindar un servicio eficiente y eficaz a la sociedad.

Una gestión acertada es producto de la capacidad del líder de la organización para tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar y evaluar a un grupo de personas. Por lo tanto, el liderazgo es un aspecto que se logra cuando se tiene la seguridad de lo que se quiere conseguir, es la habilidad para influir en la forma de ser de un grupo de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos, alcanzando con ello resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.

Toda planificación está ligada al presupuesto de la organización, por lo tanto, para cada actividad se requiere de recursos materiales, económicos, humanos y tecnológicos. La combinación apropiada y el aprovechamiento máximo de estos recursos permiten que las organizaciones crezcan y logren un posicionamiento dentro del mercado, maximicen sus utilidades y creen impacto en la sociedad.

Es así que la planificación es una herramienta importante porque constituye un horizonte y un camino a seguir. Sin ello se tendría que preguntar ¿qué hacer?, ¿cuándo hacer?, ¿cómo hacer? y ¿con qué recursos hacer?

Una gestión administrativa acertada y responsable permite el crecimiento del patrimonio y una mayor rentabilidad de la inversión. Por lo tanto, al momento de tomar decisiones es importante tener una visión clara hacia donde se pretende llegar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras.

El área cubierta por la investigación es la Fundación Mushuk Kawsay del Cantón El Tambo, Provincia del Cañar, República del Ecuador, donde se evidencia el liderazgo, compromiso y responsabilidad de sus directivos y colaboradores, logrando hacer realidad un proyecto educativo soñado. Esto se consigue a través de la creación de una instancia educativa que beneficia a una parte importante de la población indígena del Cantón, contando hoy en día con infraestructura propia y reconocimiento por parte de las autoridades competentes, lo que garantiza una educación de calidad y calidez a sus beneficiarios.

La Fundación “Mushuk Kawsay” (FMK) es una institución privada, sin fines de lucro conformada por miembros, líderes y pastores de las organizaciones campesinas e iglesias bases de la Unión de Iglesias Evangélicas Indígenas del Cantón El Tambo (UNIEIT) y está constituido legalmente con Registro Oficial 2537, con fecha 3 de junio de 2002, en el Ministerio de Educación y Culturas. La Fundación tiene bajo su dirección una institución educativa trilingüe, que brinda servicios de educación inicial, primaria y secundaria.

El objetivo de este artículo es conocer cómo el nivel de gestión administrativa financiera de la Fundación Mushuk Kawsay ha contribuido al fortalecimiento de una institución que busca mejorar calidad de vida de la población indígena rural del Cantón “El Tambo”, Provincia del Cañar, a través de la prestación del servicio educativo y generación de fuentes de empleo para los profesionales de la circunscripción territorial.

2. MARCO CONCEPTUAL

Para abordar el presente tema, se requiere de la presentación de un grupo de conceptos cuyo contenido se hace realidad en el trabajo cotidiano de la Fundación “Mushuk Kawsay” (FMK).

Un primer término es “Administración”. La administración es el acto de coordinar recursos, actividades y dirigir a un grupo de personas, enfocada a lograr un objetivo que debe ser conocido por todos los miembros de la organización, de tal manera que todos cooperen para lograrlo. En consecuencia, administrar es coordinar y supervisar diferentes actividades para en forma conjunta lograr los objetivos organizacionales.

La administración involucra comunicación entre los miembros de la organización. La comunicación es un factor importante dentro de las organizaciones porque permite conocer en primera instancia cuál es el objetivo al que se pretende alcanzar, relacionarse con los demás, aprender a trabajar, estar informado de lo que está sucediendo alrededor, conocer políticas y procedimientos de la dirección, entre otros aspectos. “El éxito de toda empresa pasa actualmente por su comunicación efectiva con todos aquellos que, de una u otra forma, están relacionados con ella (clientes, empleados, proveedores, sociedad en general)” (1).

Una comunicación apropiada permite trabajar coordinadamente, alcanzar los objetivos y metas, incrementar la productividad, hacer lazos de amistad con otras organizaciones, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento.

Gran parte de los problemas de efectividad, tanto dentro de las organizaciones como de la vida personal está relacionada con incompetencias que se presentan en la forma de conversar y de relacionarse con otros. La comunicación eficaz se da cuando existe un adecuado flujo de mensajes, lo cual se ve reflejado en el desarrollo adecuado de las actividades y el logro de los objetivos.

Al ser la gestión un proceso emprendido por una o más personas para coordinar acciones de otras personas con la finalidad de alcanzar resultados de calidad y que por lo mismo difiere de una simple administración, debe existir una comunicación eficaz. La habilidad para comunicarse y para el manejo de personas es una característica importante de los líderes y gerentes.

Los resultados que logre la empresa dependen de la coordinación que haya realizado quien está liderando el proceso, y por ende, del compromiso y la responsabilidad con la que las personas que colaboran realizan sus actividades. Con lo cual, la gestión no es más que lograr resultados de alta calidad con una coordinación apropiada y la colaboración de quienes forman parte del equipo de trabajo.

El progreso de las organizaciones depende, cada vez en mayor medida de las personas que las integran y quien lidere el proceso, por ello, el recurso humano es un factor importante dentro de los logros y fracasos. Un uso apropiado y el aprovechamiento de los recursos existentes y de las mejores oportunidades que se presentan se traduce en un incremento de la productividad y el crecimiento de las utilidades para la organización.

La coordinación eficiente de las actividades, el trabajo en equipo y la comunicación fluida entre todos los colaboradores de la organización constituye un elemento clave para el logro de los resultados.

En este contexto, los miembros, líderes y pastores de las organizaciones que anhelaban contar con una instancia educativa que brindara servicios de educación de calidad a sus hijos, familiares y población en general, juntaron esfuerzos, coordinaron actividades y aprovecharon los recursos y las oportunidades disponibles para construir paso a paso la Unidad Educativa Trilingüe Fiscomisional MushuK Kawsay, institución que brinda los servicios de educación inicial, primaria y secundaria, donde se evidencia la habilidad y capacidad que tuvieron sus protagonistas para gestionar los recursos que necesitaban para conseguir su meta trazada.

Otro de los aspectos que las organizaciones deben tener presente es la capacitación y motivación constante de sus empleados, puesto que son aspectos que influyen en los resultados, ya que es el recurso que aporta en mayor proporción para que la empresa siga existiendo y se logren los objetivos organizacionales. Un ambiente amigable, capaz de brindar armonía y confianza, es el complemento para que el recurso humano se sienta motivado y se comprometa a trabajar para el mejoramiento de la misma y el alcance de resultados efectivos que respondan a los objetivos de la organización.

La administración, por lo tanto, es el arte de hacer que las actividades que se realizan contribuyan al logro de los objetivos planteados. “La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz” (Robbins y Coulter, 2010).

La eficiencia, es lograr los mejores resultados con los menores recursos (humanos, financieros, técnicos y materiales). La eficacia se relaciona con la capacidad de desarrollar las actividades para cumplir los objetivos organizacionales. Con lo cual, se evidencia la gestión que tuvieron quienes lideraron el proceso de creación de la Unidad Educativa antes

indicada, quienes con su dedicación y constancia vieron cómo se hacía realidad un proyecto que parecía no realizable, por los escasos recursos que mantenían. Sin embargo, el entusiasmo y la capacidad de gestión era más fuerte que cualquier impedimento, por lo que lograron comprometer recursos y esfuerzos de instancias nacionales e internacionales, consolidando su proyecto en una importante obra física.

Es así que, en todas y cada una de las organizaciones la gestión administrativa estará revelada en los resultados alcanzados. Una gestión eficiente y oportuna contribuye al logro efectivo de los resultados, generando impactos y posicionando a la organización en un nivel cada vez más competitivo.

La utilización de herramientas de planificación y el desarrollo de estrategias son elementos importantes que guían el camino a seguir y contribuyen para que cada una de las actividades se vaya cumpliendo conforme lo planificado y generando impactos que beneficien a sus asociados e interesados. Cada una de las organizaciones tiene un líder, quien es el encargado de realizar las gestiones necesarias y pertinentes para que se cumpla oportunamente el propósito de la misma.

La globalización y la competencia existentes hacen necesaria la transformación de la gestión administrativa, innovaciones y cambios en las relaciones internas y con el entorno. Por lo tanto, las organizaciones deben realizar modificaciones en sus estructuras, buscar el compromiso de todos los colaboradores, compartir ideas, dar órdenes, escuchar opiniones y trabajar en equipo.

Por otro lado, la obtención y manejo eficiente de los recursos económicos y financieros está fundamentada en la gestión financiera que realice la organización y sus responsables, recursos que son necesarios para el cumplimiento de las distintas actividades relacionadas con el logro de los objetivos de la organización. Así mismo depende del uso y la inversión que realice para lograr un incremento de la rentabilidad. Por lo tanto, la “gestión financiera es obtener dinero y crédito al menor costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable” (León et al., 2007).

Las decisiones tomadas por los responsables del área financiera deben estar basadas en políticas relacionadas con la inversión, el financiamiento y una política de dividendos consecuente.

La gestión financiera debe enfocar sus esfuerzos hacia la creación de valor para los inversionistas, es decir, minimizar los costos de producción e incrementar las utilidades, puesto que la gestión financiera comprende la conformación de los activos, pasivos y patrimonio de la empresa.

Existen seis elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, que son:

- **Planeación:** Se encarga de definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades. Un factor clave de éxito dentro de las empresas es la adecuada planificación, porque constituye el punto de partida para llegar al

objetivo deseado. Corresponde al grupo de trabajo diseñar las directrices por donde se debe caminar para llegar al destino final que es el objetivo.

Planificar debe responder a las preguntas ¿qué? y ¿cómo hacer? Dentro de la planificación existen dos tipos: la planificación estratégica y la planificación operativa.

La planificación estratégica es el proceso de desarrollo y formulación de propósitos u objetivos generales de toda organización. Generalmente los planes estratégicos son a largo plazo (entre 5 y 10 años).

La planificación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar a las situaciones que se presenten en el futuro. En este tipo de planificación, la empresa hace un análisis de la situación actual y establece objetivos a largo plazo, desarrollando medios y estrategias para alcanzar los objetivos propuestos. Se hace un análisis de la situación actual y con este diagnóstico se plantea acciones que permitan convertir las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas.

La planificación operativa o planes operativos son aquellos que especifican los detalles de cómo se alcanzarán los objetivos generales planteados en la planificación estratégica. Por lo general, los planes operativos tienen una duración de un año.

La importancia de la planificación radica en establecer un punto de partida, que consiste en establecer un objetivo al cual se quiere llegar. Para alcanzar el objetivo se debe contar con actividades programadas y cada una debe tener un orden, para ello se necesita de técnicas y metodología que permita al grupo de trabajo cumplir eficientemente las actividades.

- Organización: Se trata de determinar lo que es necesario realizar, cómo llevarlo a cabo y con quién se cuenta para hacerlo. Lo que implica programar las diferentes actividades que se deben realizar, buscar los recursos necesarios y seleccionar el equipo de trabajo que ayudará a conseguir los resultados esperados.
- Dirección: Consiste en motivar, dirigir y realizar cualesquier otras acciones involucradas para dirigir al recurso humano. Esto indica que el líder es la persona encargada de dirigir la organización y debe tener la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.
- Coordinación: Es integrar las actividades de los diferentes departamentos con el objetivo de lograr que las metas se cumplan eficientemente. Significa conectar medios, esfuerzos, recursos, entre otros, encaminados a conseguir un bien común.
- Ejecución: Es el proceso dinámico de convertir en realidad las actividades que han sido planificadas, preparadas y organizadas. Para ello, se requiere que el gerente o líder de la organización tome decisiones y prepare las directrices y órdenes para que el grupo de trabajo empiece a ejecutar las actividades. Entonces, este es un proceso que tiene que ver con personas, por lo que debe considerar que un trabajador motivado y satisfecho rinde más que un insatisfecho. Por lo tanto, las organizaciones deben trabajar por ofrecer a sus empleados y trabajadores un

ambiente laboral, donde se sientan contentos y comprometidos, aumentando la productividad de la organización.

- Control: Se fundamenta en dar seguimiento a las actividades para garantizar que se logren conforme a lo planeado. Es decir, se trata de verificar que las actividades ejecutadas se ajusten a lo planificado. A través de la verificación de las actividades se pueden diagnosticar los posibles errores e implementar medidas correctivas.

La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- a. Recursos Materiales y Financieros: Dentro de estos están el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, entre otros.
- b. Recursos Tecnológicos: Se consideran dentro de estos recursos los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- c. Recursos Humanos: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

La planificación eficiente de las actividades y acciones que los promotores del proyecto de creación de la unidad educativa emprendieron fue un factor determinante para el que se logrará concretar una idea que creció en la mente de los miembros, líderes y pastores de las iglesias evangélicas, que luego fue plasmada en proyecto y finalmente se constituyó en una obra física que brinda servicios, comparte conocimientos y prepara personas que sean útiles a la sociedad.

En lo que se refiere al control de las acciones, todo proceso tiene que ser controlado con el fin de verificar y medir el avance de las diferentes actividades. A través del control se puede obtener información real y fiable que le permita tomar decisiones acertadas en el momento oportuno.

Para entender la importancia de realizar control dentro de las organizaciones resulta interesante examinar cómo Muñiz define el control de gestión:

El control de gestión es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas para la toma de decisiones operativas y estratégicas. El control de gestión es el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de los objetivos previamente fijados por la Dirección tiene un papel fundamental como sistema de información para la misma (Muñiz, 2003a).

El control de gestión desde un punto de vista global permitirá:

- Reducir los riesgos y contingencias del negocio.
- Dirigir por objetivos asignados a los diferentes responsables y controlar el grado de cumplimiento.
- Anticipar el futuro a largo plazo (planificación estratégica).
- Adaptar y modificar la estructura y dimensión de la empresa en función de los resultados obtenidos.
- Adaptar y modificar los objetivos a largo plazo en función de los resultados obtenidos y esperados (Muñiz, 2003b).

De lo anotado anteriormente se afirma que, el control de gestión ayuda a reducir los riesgos y contingencias del negocio porque permite identificar errores y omisiones a tiempo y con ello implementar medidas que contribuyan al fortalecimiento de ciertos procesos que han sido debilitados y que podrían provocar pérdidas en el caso de no ser corregidos oportunamente. Por otro lado, permite hacer ajustes necesarios a los objetivos en función de los resultados obtenidos y esperados.

En cuanto al control interno Mantilla define como:

Un proceso realizado por el directorio, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. (Mantilla, 2005).

El control interno es un proceso que sirve para ofrecer información en cuanto al cumplimiento de los objetivos, mirando siempre la eficiencia y eficacia con la cual han sido realizadas las diferentes actividades para optimizar recursos, confiabilidad de los estados financieros, presentación de los mismos, puesto que la información financiera que ofrecen las organizaciones deben ser elaboradas de forma detallada, que permita una fácil interpretación para quienes hacen uso de ella y acatamiento a las leyes y reglamentos a las cuales está sometido la organización.

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados y éstos dependen de cómo la organización realiza las transacciones y están integrados al proceso de administración. Los componentes son:

- Ambiente de control
- Valoración de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo

Toda organización que busque competir en un mercado globalizado, donde las empresas constantemente están realizando innovaciones y cambios en sus estructuras deben trabajar enfocados en el proceso de mejora continua.

Diseñar un modelo de evaluación y control de las actividades que se desarrollan dentro de las organizaciones, permite identificar las deficiencias a tiempo para la toma de decisiones e implementación de correctivos y ajustes necesarios.

El logro de los objetivos depende de la capacidad de liderazgo de quien se encuentra a la cabeza de una organización, de la planificación acertada de actividades, del control, seguimiento y monitoreo que ejecute a las actividades planteadas, del poder de negociación y la habilidad para el manejo de personas. No existe organización que logre el éxito cuando la comunicación es poco eficaz y cada empleado trabaja por separado. Lo importante es saber comunicar, aprender a comunicarse, escuchar, compartir ideas y trabajar en equipo.

3. METODOLOGÍA

La investigación realizada es de tipo descriptiva porque ha ido describiendo los diferentes temas relacionados con la gestión administrativa financiera, conceptos que sirven para dar sustento a la investigación. Es transversal porque la información obtenida se utiliza una sola vez para el caso de estudio y es exploratoria porque permite familiarizarse con la gestión administrativa financiera y obtener información para realizar la investigación.

Para obtener información se ha recurrido a la investigación documental y de campo.

Investigación Documental: para sustentar la investigación se ha hecho uso de diferentes fuentes de información secundaria como libros, tesis, artículos, documentos, entre otros, donde se ha recopilado conceptos básicos que sustentan la investigación.

Investigación de campo: la información primaria se obtuvo del lugar donde se presentó la necesidad. Para ello, se realizaron visitas in situ a la Fundación, se aplicó encuestas y entrevistas a sus funcionarios, lo cual permitió obtener datos claros y precisos y conocer sobre aspectos que dan mayor conocimiento sobre el tema investigado.

Tras la aplicación de las encuestas se realizó la tabulación, para lo cual se utilizó el método estadístico y a través de una base de datos en Excel se realizó la representación gráfica de acuerdo a cada una de las interrogantes de la investigación.

4. RESULTADOS

Para la obtención de información se realizaron dos tipos de encuestas: una dirigida a los Directivos de la Fundación, conformada por cuatro personas, Presidente, Rector, Secretario y Financiero, con el objetivo de obtener información sobre el presupuesto que disponen, la

administración de los recursos, proyectos que ejecutan, organigrama funcional, tipo de planificaciones que realizan, entre otros aspectos. El cuestionario utilizado para la recopilación de información fue de respuestas abiertas y se realizó de forma individual. La otra encuesta dirigida a los 21 empleados que ejercen como docentes dentro de la Unidad Educativa fue desarrollada de manera individual y consta de un cuestionario con respuestas estructuradas, la misma que se planteó con el objetivo de conocer aspectos relacionados con el nivel de instrucción, actividades que realizan, ambiente de trabajo, nivel de satisfacción, capacitación, nivel de compromiso, entre otros.

A partir de la aplicación de la encuesta a los directivos de la Fundación se obtiene que:

La Fundación Mushuk Kawsay es una institución privada sin fines de lucro, creada en el año 2002 y tiene bajo su dirección una institución educativa trilingüe, que brinda servicios de educación inicial, primaria y secundaria. Cuenta con 267 estudiantes, 21 docentes de planta y 5 voluntariados (pasantes) de Noruega que hacen pasantías e imparten clases de inglés y educación física.

La Fundación cuenta con un presupuesto anual para el desarrollo de algunas actividades vinculadas con la Unidad Educativa Trilingüe Fisco misional Gratuita Mushuk Kawsay y la Unidad Educativa José Antonio Pontón, una instancia educativa ubicada en el Cantón Alausí, Provincia de Chimborazo, República del Ecuador, la misma que recibe apoyo de la Fundación para obras de infraestructura y equipamiento. El presupuesto que dispone la Fundación varía entre \$21000 y \$30.000 anuales, que proviene de una ONG, denominada Misión Luterana de Noruega, con la cual mantienen un convenio de Cooperación interinstitucional. Además, a través de este convenio de Cooperación reciben estudiantes extranjeros que realizan prácticas pre-profesionales en la Unidad Educativa Mushuk Kawsay, en el área de inglés y Educación Física.

Anualmente, la Fundación realiza entre uno o dos proyectos sociales, los cuales se priorizan de acuerdo a las necesidades de las comunidades aledañas, de los cuales el 100% son financiados por la Misión Luterana, organismo internacional que viene cooperando desde el inicio del proyecto. Para recibir tal cooperación ha sido necesario el desarrollo de proyectos que sustenten una necesidad o una prioridad. Por lo tanto, los recursos que se obtienen del financiamiento deben estar debidamente justificados y sustentados. Es así que se cuenta con estados financieros que permiten transparentar la información y mantener un control definido de los ingresos y gastos, y, por otro lado, la información financiera oportuna y veraz permite tomar decisiones acertadas en beneficio de la institución, de sus cooperantes y beneficiarios. Por ello, el área contable mantiene estados financieros que transparenta la información, la misma que es sometida a verificación y auditoría de forma anual por parte de la institución cooperante, que en este caso es quien aporta el recurso económico para la realización de los proyectos sociales que ejecuta la Fundación.

De acuerdo a lo analizado, el objetivo primordial de la Fundación Mushuk Kawsay fue implementar la Unidad Educativa Trilingüe, una instancia que brinde servicios de educación a los más pobres y desfavorecidos del sector indígena y campesino. Institución que empezó siendo privada (pagada) y luego con el empuje de sus líderes logró ser reconocida por las instancias correspondientes y hoy forma parte del Distrito de Educación del Cañar,

recibiendo el aporte económico y talento humano para el desarrollo de las diferentes actividades. Por lo tanto, la actividad principal de la Fundación se enfoca al área educativa.

La estructura orgánica funcional de la Fundación es horizontal, ya que todos aportan para el cumplimiento de los objetivos a través de ideas, sugerencias, permitiendo de esta manera que cada uno de los empleados se empodere de las actividades y contribuyan al cumplimiento de los objetivos.

La Fundación cuenta con un manual de funciones, documento que describe cada una de las actividades que deben desarrollarse en los diferentes puestos de trabajo, por lo tanto, cada empleado conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la institución. Además, al ser parte del Distrito de Educación, constantemente se realizan evaluaciones para verificar el cumplimiento eficiente de cada uno de los profesionales que se desempeñan como docentes de la Unidad Educativa.

Las planificaciones que realiza la Fundación son de forma anual, para lo cual se realiza un Plan Operativo Anual (POA), donde se plasman los diferentes programas y proyectos que se van a ser realizados durante el año, planificación que les sirve para evaluar el cumplimiento, a través de una evaluación y retroalimentación.

En cuanto a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados se tiene que:

El 38.10% de los docentes que prestan sus servicios en la institución son mujeres y el 61.90% son hombres, conforme se destaca en la figura 1; quienes oscilan entre 23 y 60 años de edad.

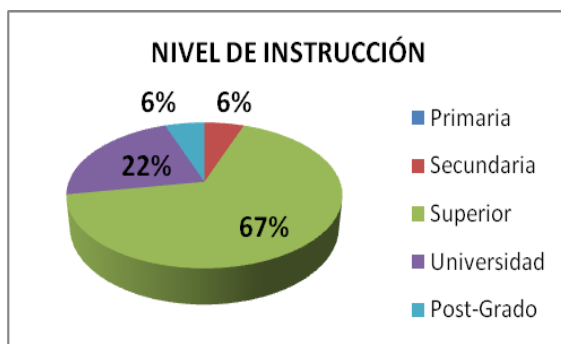
Figura 1. Composición de los empleados por sexo.



Fuente: Docentes de la U.E. Mushuk Kawsay.

Elaborado por: Deisy Castillo.

Figura 2. Nivel de instrucción de los empleados.

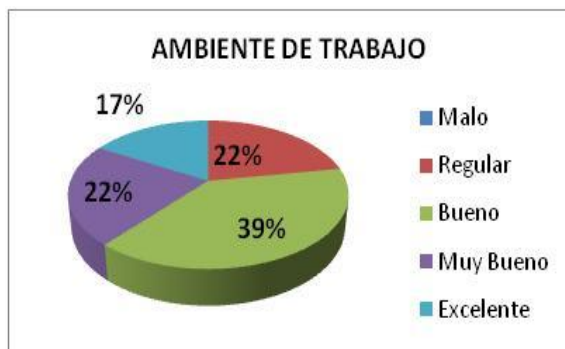


Fuente: Docentes de la U.E. Mushuk Kawsay.

Elaborado por: Deisy Castillo.

El 89% de los docentes tienen instrucción superior o de tercer nivel, el 6% tiene instrucción secundaria y el 6% cuenta con título de postgrado, lo que hace que se encuentren en un nivel competitivo. Sin embargo, es importante mantener una constante preparación y actualización de los conocimientos, puesto que los constantes avances tecnológicos van sustituyendo algunas técnicas y metodologías.

Figura 3. Ambiente de trabajo.



Fuente: Docentes de la U.E. MushukKawsay.

Autor: Deisy Castillo.

Con respecto al ambiente de trabajo, el 39% manifiesta estar satisfecho, el 39% manifiesta estar muy satisfecho con el ambiente de trabajo, y, el 22% poco satisfecho, lo cual indica que se debe trabajar por brindar un ambiente laboral que permita un nivel de satisfacción para todos los empleados, puesto que esto incide en el desempeño de sus actividades y por ende en los resultados y logros de la institución.

Figura 4. Gestión realizada por directivos.



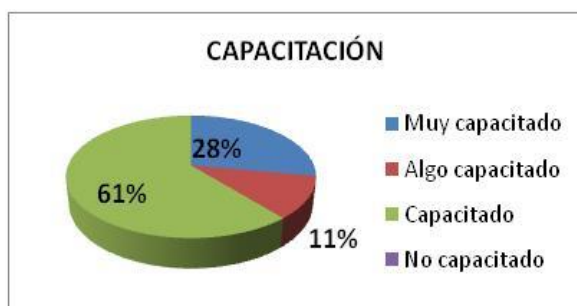
Fuente: Docentes de la U.E. MushukKawsay

Autor: Deisy Castillo

En cuanto a la gestión por parte de los directivos, el 61% de los docentes consideran que existe una buena gestión por parte de los directivos. No obstante, manifiestan que hay mucho por mejorar puesto que, las exigencias de los beneficiarios como de las autoridades que rigen el sector educativo son cada vez mayores.

La necesidad de contar con infraestructura adecuada, materiales y otros insumos que contribuyan a ofrecer una educación de calidad hace que el trabajo de quienes están al frente de la administración no sea suficiente, requiriendo el apoyo y compromiso de todos quienes hacen la institución.

Figura 5. Capacitación de los empleados.



Fuente: Docentes de la U.E. MushukKawsay.

Autor: Deisy Castillo.

El 100% de los docentes creen estar capacitados para trabajar dentro de la Unidad Educativa, aunque consideran que deberían implementarse programas de capacitación constante, que permita reforzar los conocimientos adquiridos.

La implementación de programas de capacitación constituye un factor importante para la acumulación de talento humano que contribuya a la formación de profesionales con vastos conocimientos para el servicio a la sociedad.

Figura 6. Compromiso de trabajo.

En cuanto a la gestión que vienen desarrollando los directivos para el fortalecimiento de la institución, indican que existe compromiso y responsabilidad y que siempre están trabajando por conseguir mejores resultados a través de un trabajo planificado, organizado, coordinado y evaluado.



Fuente: Docentes de la U.E. MushukKawsay .

Autor: Deisy Castillo.

De la misma manera indican que se sienten comprometidos con el trabajo que vienen desarrollando, buscando constantemente la innovación y mejora continua.

5. CONCLUSIONES

El empoderamiento de los líderes que decidieron comprometer sus esfuerzos para hacer realidad su proyecto educativo es resultado del trabajo arduo y desinteresado, que no solo buscaba el bienestar individual sino de sus clientes y beneficiarios, de la población local, regional y del país. Esfuerzo que se ve reflejado en la institución que hoy brinda servicios a la colectividad, abre sus puertas a todos quienes opten por prepararse, adquirir conocimientos y reforzarlos, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida y el desarrollo de los pueblos y nacionalidades del Ecuador.

La Fundación Mushuk Kawsay, para el desarrollo de las actividades aplica los procedimientos administrativos de planificación, organización, dirección y control. Las actividades son planificadas de forma oportuna; y, de acuerdo a la disponibilidad de recursos se realizan tareas y actividades, mismas que son controladas y verificadas para que su cumplimiento este acorde a la normativa y estándares establecidos.

El empuje, lealtad e importancia que las personas le ponen en el desarrollo de las actividades hace que los resultados alcanzados sean satisfactorios, e incluso sobrepasen los estándares deseados. Mientras las personas hagan suyos los objetivos organizacionales, dejando de cumplir específicamente lo que contemplan los manuales de funciones y reglamentos internos se tendrá resultados que contribuyan no sólo al crecimiento de la organización, sino a su economía personal, crecimiento profesional, mejora de la calidad de vida de la comunidad beneficiaria y del país.

En este caso la estructura organizacional que maneja la Fundación Mushuk Kawsay es vertical, donde la cadena de mando se extiende desde la parte superior a los niveles inferiores, manteniendo siempre la comunicación oportuna y eficiente.

La consecución de resultados no se logra con el trabajo individual, sino con el compromiso y trabajo en equipo de todas las personas que forman parte de la organización. Es así que la Fundación Mushuk Kawsay viene desarrollando programas de integración y motivación enfocadas a fortalecer el trabajo colaborativo e incrementar el nivel de satisfacción laboral.

En un entorno dinámico donde los cambios son constantes, la información no es precisa, las exigencias de los clientes e instituciones que controlan y regulan el desarrollo de las actividades hacen necesario un nivel gerencial con habilidades y destrezas que ayuden a tomar decisiones para que los objetivos planteados se conquisten exitosamente. Esto es posible lograr con una planificación eficiente y oportuna y la combinación apropiada de los recursos disponibles.

El manejo de la información económica y financiera se realiza acorde a las normas de contabilidad generalmente aceptadas, realizando informes periódicos que permiten transparentar y evitar críticas que comprometan y perjudiquen la imagen personal e institucional. De esta manera se ha logrado brindar confianza y tranquilidad a las instituciones que participan con recursos económicos para el desarrollo de las actividades y prestación de los servicios.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Block, Stanley. et al. (2011). Fundamentos de Administración Financiera, Mc Graw Hill Education, México, pp. 578.
- Fred, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación, México, pp. 368.
- Fundación Mushuk Kawsay (2001). Estatutos de la Fundación Mushuk Kawsay. Tambo-Ecuador, Fundación Mushuk Kawsay.
- León, C. et al., (2007). Gestión empresarial para agronegocios, Eumed. net, México, pp. 331.
- Mantilla, S. (2005). Control Interno: Informe Coso. Ecoe Ediciones, Bogotá Colombia, pp. 345.
- Martínez, M. (2003). La Gestión Empresarial: Equilibrando objetivos y valores. Díaz de Santos, Madrid- España, pp. 319.
- Muñiz, L. (2003). Como implantar un sistema de control de gestión en la práctica. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona – España, pp. 465.
- Pazmiño, R. (2009). Administración Financiera y Presupuestos. Corporación para el desarrollo de la Educación Universitaria, Ecuador, pp. 368.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración, México, Pearson Educación, pp. 565.
- Romero, Z. (2011). Modelo de Gestión Administrativa Financiera para la Junta Parroquial de Chorocopte. Tesis de maestría. Ibarra- Ecuador. Universidad Técnica del Norte, pp. 160.
- Terán, M. (2010). Sistema de Gestión Administrativo Financiero basado en la Evaluación por competencias en la Universidad Técnica del Norte de la Ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura, Tesis de ingeniería, Ibarra- Ecuador, Universidad Técnica del Norte, pp. 187.
- Van, J. y Wachowicz, J. (2002). Fundamentos de Administración Financiera, Pearson Educación, México, pp. 768.