



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”



**GESTIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA TOMA DE DECISIONES  
EN LA ORGANIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA**

**Autor:** Nereldys Peraza  
**Tutor:** Norelvis Saturnini

Barquisimeto, Noviembre 2016



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**



**GESTIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA TOMA DE DECISIONES  
EN LA ORGANIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA**

Trabajo de Grado para optar al Grado de Magister en Educación Mención Gerencia  
Educativa

**Autor:** Nereldys Peraza

**Tutor:** Norelvis Saturnini

Barquisimeto, Noviembre 2016

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de Tutora del Trabajo presentado por la ciudadana Nereldys Peraza para optar al Grado de Magister en Educación, Mención Gerencia Educacional, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser comedido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de Barquisimeto a los \_\_\_\_\_del mes de noviembre de 2016

\_\_\_\_\_  
Dra. Norelvis Saturnini

C.I: \_\_\_\_\_

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGOGICO DE BARQUISIMETO  
LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA

**GESTIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA TOMA DE DECISIONES  
EN LA ORGANIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA**

Por: Nereldys Peraza

Trabajo de Grado de Maestría aprobado, en nombre de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, por el siguiente Jurado, en la Ciudad de Barquisimeto a los \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de 2016.

\_\_\_\_\_  
Jurado (Nombre y Apellido)

C.I:

\_\_\_\_\_  
Jurado (Nombre y Apellido)

C.I

\_\_\_\_\_  
Dra. Norelvis Saturnini

C.I

## **DEDICATORIA**

A un ser Omnipotente que esta siempre a mi lado, orientándome, guiándome y sirviéndome como instrumento de luz que ilumina mi camino hacia la felicidad Personal, Espiritual y Profesional “GRACIAS MI DIOS”.

A mi Esposo, que supo entrar en mi corazón, transformando mi vida en felicidad, ternura, comprensión y alegría, compañero con quien cuento en cada momento de mi vida; a ti mil gracias por ayudarme alcanzar esta meta. Tu eres mi gran apoyo T.A.

A mis Padres quienes aun ante las adversidades de la vida, han sido ejemplo de tesón y esfuerzo digno, quienes me proporcionaron mucho amor y cuidados, haciendo mi infancia y adolescencia muy feliz. A pesar de las carencias de aquellos momentos, su amor e inmenso cariño llenaron cualquier vacío y me dieron los valores que dirigen mi vida y me hicieron una persona de bien.

A mi Hermano quien fue, es y será un ejemplo a seguir y a pesar de no estar, estoy segura celebrará conmigo mi grado y me protegerá como hasta ahora, como siempre. Que Dios lo tenga en la Gloria.

A mis Hijos, mis razones de vida, mis hijos hermosos. Sin saber han sido, son y serán mi inspiración de lucha para continuar siempre adelante. Que mi Dios los Bendiga los Amo.

A mis hermanos por estar siempre unidos, compartiendo cada momento de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi mayor agradecimiento a...

Dios, por permitirme la vida y dejarme ver el camino que aun sigue siendo largo.

Mi esposo, tu esfuerzo y sólido apoyo para hacerme concretar este paso ha sido fundamental. Mi rey, sin ti no lo habría hecho mejor. Gracias a ti este, es el resultado.

Mis Hijos por la paciencia, la comprensión y la tolerancia, fueron muchas las horas de tiempo que les quite para poder llegar hasta el final. Gracias por aguantar. Gracias por esperar.

Todas aquellas personas que de una forma u otra han colaborado en la realización de este trabajo de investigación

La Universidad Luis Beltrán Prieto Figueroa, por permitirme alcanzar esta meta.

## INDICE GENERAL

	PP
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
LISTA DE CUADROS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	01
CAPITULOS	
I EL PROBLEMA.....	03
Planteamiento del Problema.....	03
Objetivos de la Investigación.....	08
Justificación de la Investigación.....	08
II MARCO TEÓRICO.....	12
Antecedentes de la Investigación.....	12
Bases Teóricas.....	17
Bases Legales.....	47
III METODOLOGÍA.....	50
Naturaleza de la Investigación.....	50
Tipo y Diseño de la Investigación.....	51
Variable.....	52
Sujetos de Estudio.....	54
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	55
Validez del Instrumento.....	56
Confiabilidad del Instrumento.....	56
Procedimiento.....	58
Análisis e interpretación de los Datos.....	59

## INDICE GENERAL (Cont....)

	PP
IV ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	59
Dimensión: Gestión del personal Directivo en la Toma de decisiones....	59
Dimensión: Elementos de la Toma de decisiones.....	65
Dimensión: Procesos en la Toma de decisiones.....	69
Dimensión: Organización de la Educación Primaria.....	73
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
Conclusiones.....	76
Recomendaciones.....	77
REFERENCIAS.....	80
ANEXOS.....	84
A Instrumento de Recolección de Datos.....	85
B Matriz de Validación de Expertos.....	91
C Resultados de la Confiabilidad.....	94
CURRICULUM VITAE.....	98

## LISTA DE CUADROS

CUADROS		PP
1	Operacionalización de la variable.....	53
2	Interpretación del coeficiente de confiabilidad.....	57
3	Frecuencias y porcentajes de la respuesta de los sujetos con respecto a la dimensión Gestión del personal Directivo en la Toma de decisiones.....	60
4	Frecuencias y porcentajes de la respuesta de los sujetos con respecto a la dimensión Gestión del personal Directivo en la Toma de decisiones.....	62
5	Frecuencias y porcentajes de la respuesta de los sujetos con respecto a la dimensión Gestión del personal Directivo en la Toma de decisiones.....	64
6	Frecuencias y porcentajes de la respuesta de los sujetos con respecto a la dimensión Elementos de la Toma de decisiones.....	66
7	Frecuencias y porcentajes de la respuesta de los sujetos con respecto a la dimensión Procesos en la Toma de decisiones.....	70
8	Frecuencias y porcentajes de la respuesta de los sujetos con respecto a la dimensión Organización de la Educación Primaria.....	74

## LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICOS		PP
1	Porcentajes de las repuestas de los encuestados con respecto a la dimensión Gestión del personal Directivo en la Toma de decisiones.....	60
2	Porcentaje de las repuestas de los encuestados con respecto a la dimensión Gestión del personal Directivo en la Toma de decisiones.....	62
3	Porcentaje de las repuestas de los encuestados con respecto a la dimensión Gestión del personal Directivo en la Toma de decisiones.....	64
4	Porcentaje de las repuestas de los encuestados con respecto a la dimensión Elementos de la Toma de decisiones.....	67
5	Porcentaje de las repuestas de los encuestados con respecto a la dimensión Procesos en la Toma de decisiones.....	71
6	Porcentaje de las repuestas de los encuestados con respecto a la dimensión Organización de la Educación Primaria.....	74

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”  
Maestría en Educación  
Mención Gerencia Educacional

GESTIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA TOMA DE DECISIONES EN  
LA ORGANIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA

**Autora:** Nereldys Peraza  
**Tutora:** Norelvis Saturnini  
**Fecha:** Noviembre, 2016

**RESUMEN**

El presente estudio tuvo como propósito analizar la gestión del personal directivo en la toma de decisiones en la organización de la Educación Primaria de la Unidad Educativa Estadal Media Jornada Cruz de Mayo Parroquia Siquisique Municipio Urdaneta del estado Lara. Trabajo de investigación apoyado en el paradigma positivista bajo los criterios del enfoque cuantitativo, método hipotético deductivo bajo una Investigación de campo con diseño no experimental transeccional descriptivo. La población en estudio estuvo conformada por treinta y ocho (38) docentes que laboran en la organización objeto de estudio. Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario de base cerrada con varias alternativas de respuesta, la validez del contenido del instrumento se realizó a través de la técnica de juicio de expertos y la confiabilidad a partir de la coeficiencia de confiabilidad y consistencia interna Alfa de Cronbach, este se determinó con la aplicación de una prueba piloto a diez (10) docentes que no pertenecen a los sujetos participantes del estudio, pero que presentan características semejantes. El análisis de los datos se realizaron a través de los criterios de la estadística descriptiva y los resultados se presentan en cuadros representativos de frecuencias, porcentajes y promedios aritméticos. Siendo sus resultados debilidades significativas en cuanto a la toma de decisiones por parte del personal directivo en la organización educativa, por ello se requiere la gestión del personal directivo en la toma de decisiones en conjunto como una manera de fortificar la organización educativa de la educación primaria, por lo que se recomiendan talleres, discusiones grupales para conocer sobre este enfoque gerencial y aplicarlo con efectividad en la organización, objeto de estudio.

**Descriptores:** Gestión del Personal Directivo; Toma de decisiones; Organización de Educación Primaria

## INTRODUCCIÓN

El personal directivo constituye el elemento esencial de una organización educativa. Es el eje principal del desarrollo y del progreso de la misma lo que implica que no puede ser visto como instrumento utilizado para alcanzar un fin, sino como un ser racional y complejo que está sujeto a continuos cambios y adaptaciones que el medio le exige. Es por ello que la gestión del gerente en la toma de decisiones en una organización educativa juega un papel fundamental en la productividad de la misma.

Es de hacer notar que en toda organización educativa se requiere desarrollar un proceso de toma de decisiones de calidad, porque es a través de ella que se decide el curso de acción a seguir para llevar a cabo las funciones gerenciales, administrativas, pedagógicas y comunitarias que se requieren para la búsqueda de la calidad dentro y fuera de la escuela primaria.

De allí que la gestión del personal directivo debe llevarse a cabo conjuntamente con todo el personal que hace vida activa en las instituciones educativas para tomar las decisiones más acertadas en cuanto a la planificación, dirección, ejecución y control para lograr con éxito los objetivos educativos y las metas definidas las cuales son importantes porque marcan el curso de acción de la organización educativa a seguir. De esta manera el proceso de toma de decisiones tiene como fin la elección entre diferentes alternativas para la resolución de diversas situaciones que se presentan en el marco de la gestión en los centros escolares de forma individual o grupal.

En tal sentido la gestión del profesional de la educación en funciones directivas en las escuelas primarias, implica la coordinación del personal docente y administrativo para la toma de decisiones, bajo una orientación positiva que enmarque la acción educativa en función del marco filosófico y curricular con el que opera la organización. De esta manera se encarga de guiar el potencial humano y los recursos de una organización, a través de un proceso de toma de decisiones que contribuya a la organización del conocimiento, cualidades, experiencias y habilidades

que de manera individual y colectiva, para el logro de los objetivos institucionales establecidos.

Cabe resaltar que el personal directivo debe actuar como líder en los procesos de toma de decisiones, puesto que es quien coordina y organiza a su personal como equipo de trabajo para el análisis y reflexión de alternativas que los llevan a plantearse la mejor opción en una situación determinada, en beneficio de la población estudiantil y el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje, los procesos administrativos y comunitarios necesarios para el buen funcionamiento de la organización educativa.

Por las consideraciones anteriores surge la presente investigación que tiene como objetivo analizar la gestión del personal directivo en la toma de decisiones en la organización de la educación primaria de la Unidad Educativa Estadal Media Jornada Cruz de Mayo, de la Parroquia Siquisique, Municipio Urdaneta del estado Lara, desarrollada desde el paradigma positivista con metodología cuantitativa, se efectúa tomando como base los criterios de la estadística descriptiva y el cuerpo del trabajo se presenta en cinco capítulos fundamentales, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I. conformado por el planteamiento del problema, objetivo y justificación de la investigación.

Capítulo II, contiene los antecedentes, las bases teóricas y las bases legales.

Capítulo III, corresponde a todo el proceso metodológico a seguir en la investigación, naturaleza, tipo, diseño, variable, técnica e instrumento de recolección de datos, validez, confiabilidad y análisis de los resultados.

Capítulo IV, en él se presenta el análisis de los resultados, con sus respectivos cuadros y gráficos.

Capítulo V, contiene las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente se presentan las referencias y los anexos de la investigación.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

Los cambios experimentados en la sociedad del siglo XXI influyen de manera significativa en la gerencia educativa pasando por un proceso de transformación que obligan a la reorientación de las estructuras organizativas que en ellas se llevan a cabo mediante la implementación de estrategias gerenciales las cuales sirvan de guía a las personas que laboran en este tipo de organizaciones.

Según González (2010) las organizaciones educativas “son garantes de un personal que asume compromisos y retos y son los gerentes quienes a través de la motivación, reconocimiento, confianza y una toma de decisiones efectiva despiertan el interés del personal a su cargo en el cumplimiento de las metas propuestas”. (p.38)

En relación con lo planteado por González (ob.cit) se requiere de un gerente capaz de desarrollar una gestión social para la búsqueda de la calidad en los procesos que se llevan a cabo en las organizaciones educativas, donde el proceso de toma de decisiones se convierte en el elemento importante para la búsqueda de soluciones efectivas a los problemas presentes en la institución.

En otras palabras la gestión del personal directivo en la organización educativa es de vital importancia, pues le permite al director como gerente de la institución poseer un conjunto de ideas, habilidades y destrezas para ejecutar el plan, transmitir información pertinente, orientar el proceso de toma de decisiones y generar retroalimentación sobre las actividades desarrolladas; esto implica que tales funciones se reflejan en la calidad de la enseñanza y lógicamente en la calidad del proceso educativo.

Por consiguiente Cruz (2009) señala que “es posible realizar cambios que le permitan mejorar al gerente la calidad de su gestión” (p.216) por ello gestionar el

proceso de toma de decisiones acertadas por parte del directivo, le ayuda a solucionar problemas o transmitir ideas de lo que se quiere llevar a cabo en la organización.

Es importante recordar que la educación según Cruz (ob.cit) es considerada uno de los pilares fundamentales sobre los que descansa el desarrollo científico, tecnológico y económico de las sociedades, razón por la cual se evidencia que en los países donde existe mayor bienestar económico y crecimiento industrial son los que más invierten en la formación de su población, por tal motivo los directivos poseen conocimiento de los objetivos de las escuelas para implementar acciones orientadas al logro de la eficiencia y calidad.

Cabe destacar que en los países latinoamericanos la educación gana espacios importantes como parte de los debates y las políticas públicas, discutiendo su relevancia en diferentes organizaciones, es por ello, que desde tiempo remotos en las instituciones educativas se pone en práctica la gerencia representada como una alternativa para elevar la calidad de la gestión educativa en todos los niveles y modalidades, para lograrlo el personal directivo debe enfrentar situaciones que requieren la toma de decisiones constantes.

Tal como lo señala Díaz (2010) que “para lograr la calidad de las instituciones educativas se requiere de un gerente con capacidad de utilizar diversas estrategias que permitan llevar a cabo la toma de decisiones correctas en pro del bienestar del colectivo” (p.319).

Es de hacer notar que las organizaciones educativas poseen un conjunto de recursos y técnicas que el personal directivo utiliza y ejecuta a fin de darle viabilidad a las acciones que en ella se generan. Por tal razón según el autor, se corresponde, con el conjunto de roles y funciones académicas y administrativas cumplidas por el director de esa institución con la finalidad de satisfacer necesidades y por ende obtener los propósitos planificados.

Aspectos que para Díaz (ob.cit) cuando no son aplicados con efectividad llevan al directivo a tomar las decisiones menos adecuadas afectando el desenvolvimiento de los procesos educativos y administrativos aplicados dentro de la organización educativa.

A este respecto Díaz (ob.cit) considera que un proceso de toma de decisiones que ocasiona problemas en la organización es porque no se están planteando las alternativas de la mejor manera posible, además de tomar decisiones a la ligera, lo que ocasiona la producción de resultados poco adecuados y en ocasiones llevan a constantes equivocaciones, aspecto negativo para el buen desenvolvimiento profesional del personal a su cargo.

En tal sentido Barmand (1995) considera que la toma de decisiones le permite al gerente desarrollar “la facultad de escoger la mejor y más conveniente alternativa de un conjunto posible de ellas” (p. 28). De acuerdo a lo expresado estas decisiones deben estar adaptadas a la realidad social, cultural, económica y ambiental de la organización para lograr así el funcionamiento efectivo de la institución.

Con respecto a lo planteado anteriormente en el caso de Venezuela tal como lo menciona López (2015) en la “actualidad la crisis social que vive el país afecta la calidad de su educación, la cual va disminuyendo notablemente, destacándose sobre todo en el cumplimiento en el ámbito gerencial por parte del personal directivo en las organizaciones de la educación primaria, por cuanto aplica de manera efectiva los roles específicos en su cargo” (p.74).

Lo anterior es confirmado por Coronel (2010) cuando menciona que

”la situación actual de la función directiva se puede expresar, en una percepción sincrético, como la de una función que todo el mundo considera importante y necesaria, pero sometida a una crisis por presiones administrativas, políticas, personales y materiales; todo ello referente de manera evidente en los planteamientos de formación y desarrollo personal” (p.78)

A esto se suma que los directivos son profesores que tradicionalmente ascienden sin ninguna capacitación específica para cumplir con sus nuevas funciones, razón por la cual la falta de formación gerencial los lleva a asumir estilos de conducción dependiente de las características personales del directivo en turno.

La afirmación anterior según el autor es una realidad en las organizaciones educativas venezolanas, donde la gerencia es asumida en la mayoría de los casos, por personas poco idóneas para el cargo, manifiesta, además que la preparación es

desfavorable para los procesos educativos y gerenciales efectuados en la organización.

En este contexto Ramírez (2011) menciona que el “nuevo directivo de las escuelas primarias, presenta debilidades en aspectos orientados al conocimiento de procesos gerenciales tales como: liderazgo, valores, motivación, comunicación” (p.54).

Aspectos que se ven reflejados en la toma de decisiones las cuales generan desconfianza en el personal lo que lleva a fomentar la irresponsabilidad, disminuye la calidad educativa, falta de interés y motivación por el trabajo realizado, entre otros aspectos.

Lo planteado por el autor no escapa de la gerencia en las organizaciones educativas a nivel Regional sobre todo en el entorno rural lo cual es confirmado por Valenzuela (2015) quien afirma que se evidencia en diversas instituciones educativas rurales “que quienes ejercen funciones directivas lo hacen en calidad de seleccionados por experiencia años de servicios en las instituciones y en algunos casos porque han logrado la realización de un Post-Grado, pero en la mayoría de los casos solo ejercen funciones administrativas, trámite de documentos, situación que los limita en la toma de decisiones (p.65).

Asimismo considera el autor que un alto porcentajes de directivos no poseen competencias en el cumplimiento que el rol gerencial exige incapacitándolos para asumir decisiones de importancia, originado por la poca preparación académica de los directivos, producto de ello, se evidencia la falta de la aplicación de estrategias organizacionales en cuanto a la toma de decisiones asertivas.

En este mismo orden de ideas las decisiones que toman en su mayoría están cargadas de subjetividad, por cuanto no disponen de medios y recursos para ser proactivos en la canalización de los objetivos y en la solución de problemas. Por lo expresado anteriormente Borgas (2009) menciona que aunque “el gerente educativo es la autoridad sobre el cual gira la responsabilidad de cada una de las escuelas, y cuantadante de las organizaciones y sobre sus hombros cabalga el funcionamiento

educativo de la misma” (p.198) estas no se cumplen a cabalidad, sobre todo al momento de tomar decisiones.

Es importante destacar que ante esta realidad no escapa la Unidad Educativa Estadal Media Jornada “Cruz de Mayo” ubicada en el sector 5 de Julio de la población de Siquisique, municipio Urdaneta del estado Lara; donde se evidencia debilidades significativas por parte del personal directivo en el momento para ejecutar acciones relacionadas con la toma de decisiones las cuales en su mayoría son erróneas, provocando inconformidad en el grupo de docentes que lidera y trayendo como consecuencias: la poca organización docente en equipos de trabajo, la baja participación en actividades fuera de su horario laboral, poca integración de innovaciones educativas a la praxis pedagógica, baja disposición a la integración comunitaria, entre otros factores; aspectos que fueron observados por la investigadora y obtenidos de conversaciones informales en las cuales algunos de los docentes manifiestan que no son tomados en cuenta para la toma de decisiones, que no se delegan responsabilidades para solventar algunos de los problemas que se presentan, y la ayuda mutua no se estimula de manera efectiva.

De lo antes expuesto, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cómo es la gestión del personal directivo en la toma de decisiones en la organización de la educación primaria de la Unidad Educativa Estadal Media Jornada Cruz de Mayo de la parroquia Siquisique municipio Urdaneta del estado Lara?

¿Cuál es el conocimiento que posee el personal directivo sobre la toma de decisiones en la organización de la educación primaria de la Unidad Educativa Estadal Media Jornada Cruz de Mayo de la parroquia Siquisique municipio Urdaneta del estado Lara?

¿Cuáles son los factores incidentes sobre la gestión del personal directivo en la toma de decisiones en la organización de la educación primaria de la Unidad Educativa Estadal Media Jornada Cruz de Mayo de la parroquia Siquisique municipio Urdaneta del estado Lara?

¿Cuáles son los procesos que requiere el personal directivo en la toma de decisiones en la organización de la educación primaria de la Unidad Educativa Estadal Media

Jornada Cruz de Mayo de la parroquia Siquisique municipio Urdaneta del estado Lara?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Analizar la gestión del personal directivo en la toma de decisiones en la organización de la educación primaria de la Unidad Educativa Estadal Media Jornada Cruz de Mayo de la parroquia Siquisique municipio Urdaneta del estado Lara.

### **Objetivos específicos**

1. Determinar la gestión del personal directivo en la toma de decisiones de la Unidad Educativa Estadal Media Jornada Cruz de Mayo, Parroquia Siquisique, Municipio Urdaneta.

2. Identificar los factores incidentes sobre la gestión del personal directivo en la toma de decisiones en la organización de la educación primaria de la Unidad Educativa Estadal Media Jornada Cruz de Mayo de la parroquia Siquisique municipio Urdaneta del estado Lara.

3. Describir los procesos que requiere el personal directivo en la toma de decisiones en la organización de la educación primaria de la Unidad Educativa Estadal Media Jornada Cruz de Mayo de la parroquia Siquisique municipio Urdaneta del estado Lara.

### **Justificación de la Investigación**

La toma de decisiones es un proceso a través del cual se realiza la elección de diferentes opciones o formas de resolver o enfrentar una determinada situación que se puede presentar en un momento determinado, sean estas a nivel personal, laboral u

organizacional. Esta función es importante para el proceso gerencial desarrollado en ellas, por ello, el personal docente en funciones directivas en la actualidad, tiene que tener noción de este proceso para aplicarlo de manera efectiva, con el único propósito de seleccionar la opción más adecuada entre una serie de opciones disponibles permitiéndole resolver un determinado problema o enfrentar en todo caso un potencial problema en la organización donde cumple sus funciones.

En el caso de las organizaciones educativa la toma de decisiones es imprescindible para su normal funcionamiento, por ello, la persona que la aplica debe hacer uso de racionalidad para decidir de la manera más acertada posible y elegir la mejor solución posible a partir de diferentes alternativas que le ayuden a enfrentar con éxito una situación determinada, siendo importante para el desarrollo de procesos administrativos y el normal desarrollo de los procesos académicos, pedagógicos y comunitarios que se llevan a cabo en las organizaciones educativas.

En relación con lo expresado el director como gerente educativo debe estar sincronizado con los cambios y necesidades generadas en el sistema educativo y en la sociedad y tener conocimiento pleno de las acciones gerenciales a aplicar al momento de tomar las decisiones, así como tomar en cuenta los aspectos que la caracterizan, lo que se debe o no se debe hacer al momento de decidir el rumbo a seguir para lograr resultados efectivos.

De allí la importancia de la presente investigación porque su propósito fundamental se orienta en analizar la gestión del personal directivo en la toma de decisiones en la organización de la educación primaria de la Unidad Educativa Estatal Media Jornada Cruz de Mayo de la parroquia Siquisique municipio Urdaneta del estado Lara, investigación efectuada desde los criterios del paradigma positivista como una investigación descriptiva y apoyada en un estudio de campo, siendo sus beneficiarios los docentes y directivos de la organización objeto de estudio.

Es importante destacar que la investigación tiene su base en el aspecto teórico, práctico, metodológico, institucional y científico, en el ámbito teórico, se justifica, porque tal como lo menciona Good (2009) “Los directivos son los impulsores

fundamentales de la calidad en las instituciones educativas, puesto que su compromiso es una tendencia hacia la innovación” (p.265).

Con base a lo anterior el gerente educativo a través de la toma de decisiones, impulsa la trayectoria de la institución y la de sus miembros hacia aquellos aspectos específicos cuyo funcionamiento y mejora inciden en la calidad de un centro educativo.

Desde la perspectiva práctica la presente investigación aportar los elementos necesarios para mejorar la función gerencial del director y lograr que estos obtengan los insumos y herramientas necesarias para cumplir idóneamente su función directiva, en materia de toma de decisiones y a la vez logre fortalecer su desempeño gerencial tomando en consideración las propuestas de las escuelas primarias, así como las disposiciones del Estado para la Educación, sobre los indicadores de gestión y las organizaciones, a fin de asegurar una gerencia de calidad.

En cuanto a la perspectiva metodológica es relevante porque el instrumento de recolección de la información, sometido a validez y confiabilidad, para medir la gestión del directivo en cuanto a la toma de decisiones, en las escuelas de Educación Primaria, a su vez servirá de antecedente para otros estudios con variables similares.

En tal sentido la relevancia institucional de esta investigación está basada en la gestión del gerente para la toma de decisiones ofrecidas a los directivos y a su personal para ayudarse mutuamente en el establecimiento de proyectos y alcances de metas, así como también, de mejorar las relaciones interpersonales, el trabajo cooperativo, asumir responsabilidades y ayudar en la resolución de problemas, del modo de actuar y de pensar ante las situaciones presentes en dicha institución. De igual manera pretende lograr una gerencia de calidad que transforme la actual sociedad y la coloque en los niveles de excelencia.

En el ámbito científico se justifica por cuanto se convierte en un aporte a la comunidad científica que realiza estudios relacionados con la temática de la toma de decisiones, siendo así un aporte significativo para aquellas personas que quieran ahondar en el conocimiento generado a partir de la presente investigación.

Finalmente el estudio se ubica en la línea de investigación Desarrollo Humano y Gerencia del Cambio en Organizaciones Educativas, adscrita al programa de gerencia de la UPEL-IPB, por cuanto permite aplicar conocimientos centrados en la motivación humana, para la transformación de actitudes y relaciones, orientadas en un clima organizacional basado en colaboración y trabajo en equipo, con el objeto de alcanzar metas propuestas en la gerencia institucional y en la optimización de las organizaciones educativas.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En esta sección se hace referencia, a los antecedentes que guardan relación con la investigación en estudio, a nivel internacional, nacional y regional. De igual manera, se definirán las teorías y las bases legales que tengan pertinencia con la investigación: el gerente educativo y su rol de orientador en la toma de decisiones de la educación primaria.

#### **Antecedentes de la Investigación**

El comportamiento del sector Educativo y la necesidad de cambios que requiere tienen planteado a los responsables de gerenciar la búsqueda y adquisición de nuevas herramientas que les permitan alcanzar los objetivos propuestos para llevar a cabo la gestión directiva en la toma de decisiones. En efecto, el éxito de una organización educativa se hace posible a través de logros de las metas planteadas. Es importante señalar, que son varias las investigaciones que se orienta la toma de decisiones en la escuela primaria, entre las que se destacan: estudios a nivel internacional, como el realizado por Ortiz (2011) en España, cuyo objetivo principal se orientó en determinar la relación existente entre la inteligencia emocional de los directores en la toma de decisiones y la calidad de las relaciones humanas con los docentes de instituciones educativas a nivel primario.

La investigación fue de carácter no experimental correlacional, tuvo como muestra ocho (08) directores y ciento doce (112) docente, seleccionados de forma probabilística estratificada. Para su desarrollo, el investigador aplicó un instrumento de inventario Bar-On, adaptado para evaluar la inteligencia emocional, de acuerdo con las características del grupo. Los resultados evidenciaron que los directores presentan un coeficiente de inteligencia emocional de nivel medio (promedio), la calidad de las relaciones humanas, percibida por los profesores en las instituciones

dirigidas por estos directores también es de nivel medio orientada hacia la toma de decisiones.

Los datos demuestran que existe relación entre coeficiente de inteligencia emocional general de los directores con las relaciones humanas percibidas por los docentes con respecto a la toma de decisiones. Influyen notablemente en la toma de decisiones y en la calidad de las relaciones humanas. De allí que recomienda, mejorar estos procesos a través de capacitación, encuentros docentes u otra estrategia que quieran aplicar para mejorar la toma de decisiones.

En relación al estudio anterior, se considera relevante como aporte a la presente investigación, porque asume la importancia que tiene para la organización educativa, la gestión eficiente del personal directivo, a partir del fortalecimiento de las relaciones humanas que se dan en las organizaciones educativas, desde el punto de vista emocional y su influencia en el proceso de toma de decisiones que de ella se deriva.

Por su parte Jaramillo (2012) realizó una investigación en la Universidad Javeriana de Bogotá Colombia, cuyo objetivo fue analizar la toma de decisiones para el fortalecimiento del trabajo en equipo en la organización educativa, para ello, tomo una muestra de noventa (90), directivos de escuelas primarias de la ciudad de Bogotá, a los cuales les aplicó un cuestionario de cuarenta (40) ítems orientado a la temática estudiada.

Entre sus hallazgos encontró que existían debilidades significativas en el proceso decisorio, el trabajo en equipo y la toma de decisiones en conjunto, asumiendo la toda la responsabilidad en este aspecto sin delegar funciones al momento de decidir en la búsqueda de soluciones sobre algún problema en especial que afecte a la organización educativa.

Por lo cual recomienda una revisión constante del proceso de toma de decisiones que se lleva a cabo en estas escuelas, preparando al directivo a través de programas de capacitación gerencial a fin de fortalecer la gestión llevada a cabo por los directivos en la escuela primaria.

La investigación presentada, se convierte en un aporte fundamental para la presente investigación, porque la educación es el eje central del bienestar humano; por lo cual se requiere de un equipo directivo que ejerza una gestión eficiente para tomar decisiones en contextos de incertidumbre e identificar oportunidades y nuevos recursos para alcanzar las metas en conjunto con el personal en el logro de los objetivos propuestos.

Por su parte Álvarez (2013) realizó una investigación en la Universidad Complutense de Madrid, España, cuyo propósito fue estudiar la toma de decisiones para el proceso de gestión de calidad en la organización educativa primaria, para ello trabajó con una muestra de cincuenta (50) docentes que cumplen funciones gerenciales en escuelas de la ciudad de Madrid, a quienes les aplicó un instrumento tipo escala para conocer la opinión de los docentes sobre el proceso de toma de decisión que se lleva a cabo en las organizaciones educativas en las cuales laboran, encontrando debilidades significativas en su aplicación.

Entre sus hallazgos se menciona, falta de consenso en las toma de decisiones entre los miembros del personal, autoritarismo en algunos procesos de gestión y decisorio, las alternativas sugeridas no son tomadas en cuenta, falta de creatividad en el proceso, problemas comunicacionales, no se analizan los problemas a profundidad para la búsqueda de soluciones idóneas y efectivas, por lo que recomienda un cambio en la gestión de las decisiones por parte del directivo, mayor participación del grupo y la comunidad y el trabajo en equipo donde todos asuman una cuota de responsabilidad en las acciones tomadas.

La importancia de esta investigación corresponde al aporte sobre el fortalecimiento y mejoramiento del proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas, así como también el trabajo de directivo para lograr el consenso con los miembros del personal al tomar en cuenta las opciones decisorias de los grupos de trabajo.

Otra investigación relevante fue la realizada en la Universidad Pontificia Católica del Ecuador, por Arjona (2014) cuyo propósito fue indagar sobre la toma de

decisiones y el trabajo en equipo en la organización educativa, investigación de tipo documental exploratoria.

Los hallazgos encontrados por el investigador se orientan a considerar que los profesionales en administración de la educación consideren, en su gestión de procesos institucionales, la toma de decisiones participativa, estableciendo la importancia del trabajo en equipo para la consecución de los objetivos organizacionales.

Para ello, menciona el investigador que la persona capaz de orientar la gestión del proceso de toma de decisiones debe ejercer un liderazgo eficaz orientado a ayudar al mantenimiento del interés y el esfuerzo de las personas, a través del tiempo y en relación con determinada tarea u objetivo, para el logro de la visión o el resultado deseado. Ello implica tratar cuestiones relativas a los incentivos y la motivación. Por lo que propone fortalecer la gestión del directivo y los docentes a partir de procesos de capacitación sobre el tema estudiado.

La importancia de la investigación se refleja en el énfasis que hace el investigador de desarrollar un proceso de toma de decisiones acorde a las necesidades de la organización educativa, la solución de los problemas por parte de un equipo motivado para lograr los objetivos y metas organizacionales que ayuden a fortalecer los procesos que se efectúan en la escuela primaria.

Por otra parte a nivel nacional se presenta el trabajo realizado Urrieta (2011) realizó un estudio el cual tuvo como objetivo describir los procesos del gerente y su rol decisorio en la educación primaria. Para ello se analizaron los procesos de gerencia que allí se ejecutan; se trata de una investigación de campo con un nivel descriptivo de cuyos resultados se infiere, en primer lugar que la percepción que tienen los gerentes.

El autor concluye que es necesario abordar la situación actual del gerente y su rol decisorio haciendo énfasis en los procesos que deben ejecutarse en las instituciones educativas, a fin de recomendar el mejoramiento de aquellos aspectos que así lo requieran, por lo que propones un proceso de preparación gerencial para la obtención de conocimientos sobre la toma de decisiones efectivas.

Con base a la situación descrita se puede observar que la investigación anteriormente mencionada guarda relación con el presente trabajo debido a que el personal directivo en su labor diaria cumpla con su rol decisorio para el mejoramiento de las instituciones educativas.

Otra investigación importante fue la de Rodríguez (2011) cuyo propósito fue determinar la incidencia de los factores internos y externos en el desempeño del gerente en su rol decisorio en la Educación Básica sector rural en la Parroquia Camacaro municipio Torres del estado Lara, El estudio es de carácter descriptivo. Los sujetos de estudio constituyeron una muestra representativa del 30% de un Universo conformado por setenta (70) docentes activos que ejercen en la parroquia Camacaro del municipio Torres. Para recoger la información se aplicó un cuestionario diseñado para medir el nivel de incidencia de factores internos y externos en la toma de decisiones.

Entre los resultados más relevantes se tiene que en los factores internos, que presentan mayor nivel de incidencia son: en el nivel de su desempeño y la preparación académica del gerente, en el nivel motivacional: la disposición anímica, participación activa, generar relaciones afectivas y estimular la superación a partir de la toma de decisiones efectivas y su incidencia en las mismas.

En cuanto a los factores externos, los que presentan mayor nivel de incidencia en el desempeño del gerente en su rol orientador son: En su dimensión geográfica las condiciones de acceso y la ubicación y en la dimensión socioeconómica las condiciones socioeconómicas de la comunidad y del gerente, así como lo académico y lo cognitivo, en cuanto al conocimiento de los roles en la toma de decisiones del gerente y la capacidad para actualizarse en teorías relacionadas con los aspectos del ser humano en toda su dimensión.

Finalmente, el autor determinó que la incidencia de los factores internos y externos obstaculiza el desempeño y preparación académica del gerente para mejorar la calidad de su gestión en la toma de decisiones haciendo hincapié en recomendar el mejoramiento de aquellos aspectos que así lo requiera.

Cabe destacar, que este antecedente se relaciona con el presente estudio debido a que hace referencia al desempeño del gerente la Educación Básica, para ejercer su gestión en la toma de decisiones que afectan los procesos que se originan en la escuela, a fin de mejorar la calidad del proceso de toma de decisiones en el contexto educativo del sector rural.

Por su parte Villegas (2011) en su estudio, tuvo como propósito analizar el desempeño gerencial del personal directivo y su influencia en la toma de decisiones de la Unidad Educativa "Jiménez" en Barquisimeto, Estado Lara El trabajo está enmarcado dentro de la modalidad de investigación de campo descriptivo.

Los sujetos de estudio seleccionados están conformados por un (1) director y veinte (20) docentes de aula, a quienes se les aplicó una encuesta tipo cuestionario. El estudio realizado permitió verificar la presencia de debilidades en el cumplimiento de las funciones del personal directivo en la utilización de los recursos para la toma de decisiones, afectando la calidad del proceso gerencial en la organización.

El estudio está relacionado con el presente trabajo debido a que la investigación establece una serie de recomendaciones en torno a la necesidad que tiene el personal directivo en tomar en cuenta las diversas vías que faciliten la toma de decisiones para desarrollar positivamente su gestión gerencial y mejorar la calidad de la educación.

Partiendo de los antecedentes expuestos se puede afirmar que las presentes investigaciones se encuentran sustentadas por estudios relacionados con la gestión del gerente educativo en la toma de decisiones a fin de alcanzar y lograr los objetivos propuestos tales como: el desempeño gerencial, asignación de responsabilidad entre otros elementos que estimulen la participación proactiva del personal docente en el mejoramiento de la calidad institucional.

### **Bases teóricas**

La teoría de la toma decisiones representan una herramienta determinante para estimular el desempeño laboral del docente en funciones directivas sobre todo

aquellas relacionadas con la acción gerencial que debe asumir en la organización educativa.

En tal sentido el sustento teórico del presente estudio se enmarca en la gerencia educativa, la toma de decisiones, y organización de la educación primaria aspectos que se desarrollan a continuación.

### **Gerencia Educativa**

En los contextos internacionales y nacionales se viene dando un progresivo y sostenido avance del aspecto científico, tecnológico y humanista, que a su vez están generando un impacto significativo en la cultura organizacional lo cual hace que las instituciones y su personal gerencial se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los nuevos escenarios y rumbos hechos que tienen preponderancia, para el cambio requerido en las organizaciones educativas en la actualidad.

En el contexto de las ideas expuestas resalta la gerencia como elemento clave y vital para la concreción de la productividad, la calidad y la excelencia en las diferentes organizaciones sociales, término que en opinión de Drucker (2008) “consiste en un proceso sistemático e intencional que persigue el logro de los objetivos racionalizando recursos técnicos y el talento humano como motor de logros en el plano organizacional para el alcance de las metas respecto a la integralidad, cuya esencia se basa en la responsabilidad compartida entre la totalidad de actores” (p.47).

Desde la misma línea de pensamiento se interpreta la importancia que la gerencia tiene en el ámbito de las organizaciones, incluyendo las de carácter educativo, toda vez que facilita la integración armónica de los diferentes elementos para obtener, a partir de parámetros de excelencia, las metas u objetivos establecidos, tanto en el orden técnico-administrativo, como en el aspecto pedagógico.

Cabe considerar que la gerencia tiene aceptación en el ámbito educativo, por cuanto, su principio rector a criterio de Lemus (2007) consiste en “conjugar armónicamente en ambientes con requerimientos democráticos, la participación, la

solidaridad y el consenso en la pluralidad de ideas” (p. 109). También refiere que este proceso involucra a los docentes al proceso de toma de decisiones, la resolución de conflictos, desde una visión amplia y compartida, propiciadora del aporte de ideas.

Continua explicando el autor en referencia que la gerencia constituye uno de los enfoques de mayor trascendencia en los últimos años en el campo de la educación, la cual trata entender la gestión de directivos y docentes que se desempeñan en las diferentes organizaciones escolares, de manera distinta a las posturas tradicionalistas, las cuales, concentraban su funcionalidad en la autoridad y poder de los directivos, propia de estructuras organizativas que concentran su hegemonía en los topes jerárquicos.

Bajo las premisas enunciadas se requiere que el personal directivo, en las instituciones educativas circunscriban su gestión en la gerencia como disciplina que conduce a elevar la calidad educacional, a partir de un proceso de toma de decisiones acertadas, centrada en la acción autónoma, cooperación, participación responsable, comprometida con la integración de todos los actores sociales, cuyo propósito en común, es lograr la formación plena de los individuos en desarrollo.

Los señalamientos expresados están ligados ampliamente a lo planteado por Quintero (2008) al referir que la gerencia educativa “implica compartir autoridad administrativa, sus gerentes deben ser eficaces comunicadores, facilitadores de la resolución de conflictos orientados por intereses constructivos” (p.78).

Lo anterior indica que la gerencia educativa como ciencia emergente, refleja la amplitud de elementos y procesos que se pueden alcanzar, si los directivos contextualizan su accionar cotidiano bajo sus principios rectores apoyando su desempeño en la participación, la cooperación, el compromiso e identidad institucional y por ende, a la toma de decisiones acertadas.

Considerando el conjunto de perspectivas teóricas planteadas se puede afirmar que la gestión del personal directivo, requiere cumplir un rol de líder proactivo, promotor social e integrador, fomentador de las acciones colectivas, el trabajo en equipo y la interacción entre los diferentes actores, todo ello, para transformar la realidad educativa.

## **Gestión del Gerente Educativo**

El estudio de las diferentes investigaciones acerca del gerente es de gran relevancia por considerar al director educativo pieza fundamental que cumple o realiza las actividades enmarcadas en este rol, tales como: planeación, organización, dirección, coordinación y control puesto que son las bases para consolidar un liderazgo eficaz.

La definición de gerente, ha evolucionado con el transcurrir del tiempo, tradicionalmente la definición de gerente según Drucker (ob.cit) se entendió como la persona que asume la responsabilidad del trabajo de otros. Asimismo esta implica que el gerente tiene que integrarse con sus subordinados y con el trabajo de su unidad.

Por otra parte Stoner y Wankel (1990) descubren a los gerentes como los planificadores, organizadores, líderes y controladores de la organización. Del mismo modo, refleja que la gerencia cuando es educacional representa un instrumento fundamental para el funcionamiento efectivo de la estructura organizativa.

Por lo tanto se puede decir, que la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para obtener los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización.

Es importante destacar que la acción llevada a cabo por el gerente educativo es una herramienta fundamental para definir el buen funcionamiento efectivo de la estructura organizativa; por lo tanto, se puede decir, que el rol del gerente educativo recae en el proceso de organización y empleo de recursos para alcanzar los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde este debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización, pero durante una continua motivación donde estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada, a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar.

Por tal motivo Matsushita (2002) considera que la gerencia siempre debe desenvolverse con una política de “dirección abierta”, es decir, una dirección abierta significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad empresarial.

En este sentido la importancia que tiene el gerente educativo recae sobre la capacidad que este ejerce al poner en marcha el proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para conseguir la eficacia pedagógica, la eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.

Por otra parte las organizaciones educativas necesitan contar con personal altamente calificado en el área gerencial, quienes posean destrezas, habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente donde se estimule el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, hacia los resultados, por ende, al rendimiento tanto individual como grupal de cada uno de ellos.

En este orden de ideas el enriquecimiento del trabajo escolar suele estar asociado a la gestión del directivo, por cuanto es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad, debiendo tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas.

Cuando se habla de ella, siempre se relaciona con la administración, considerándola exclusiva de quienes ejercen como autoridades o representantes de las instituciones educativas, siendo definida por Hubert (2008) como “Un proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, afectividad comunitaria y trascendencia cultural” (p.18).

De acuerdo con lo anterior la gestión del directivo se orienta hacia la vinculación con la comunidad, siendo responsable de la participación de la escuela en la búsqueda de solución a los problemas comunes a ambas instituciones, así como del éxito o fracaso del centro educativo. Se puede concebir entonces como un proceso

de solución de problemas, que incluye planificación, diseño, implantación, control, evaluación y revisión.

Desde este punto de vista se puede considerar como una herramienta verdaderamente útil para los directores pues tiene inherencia directa en la formación del recurso humano, agente de cambio en las organizaciones.

En ese sentido el directivo debe ser capaz de cumplir con las funciones gerenciales, detectando, seleccionando las alternativas más convenientes para la resolución de los conflictos, pues su acción consistente, persistente servirá como vía para introducir, realizar mejoras continuas en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Por ello, señala, Silenio (2009) que el personal directivo debe ser “un profesional de la docencia, innovador, comunicador, orientador, cuyas funciones básicas son las de orientar, organizar, planificar, controlar y evaluar el proceso educativo en términos de efectividad, eficiencia” (p.87).

De esta forma gestionar las instituciones educativas requiere del personal directivo una continua capacitación, actualización que le proporcione los conocimientos necesarios para cumplir las exigencias de su cargo, para enfrentar los cambios operados en educación de manera eficiente.

Visto de esa forma una gestión eficiente es determinante en el éxito de una institución, por cuanto abarca el aspecto académico y pedagógico englobando diversos ámbitos del trabajo institucional, pero fundamentalmente, se refiere con el desempeño de los directivos de una institución educativa.

Es de hacer notar que la gestión gerencial de acuerdo con Druker (ob.cit) es una “facultad personal creativa con el agregado de la habilidad en su desempeño al momento de conducir el talento humano para alcanzar objetivos predeterminados mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo de los empleados” (p.76), y en opinión de Silenio (ob.cit) corresponde a un “conjunto de tareas, funciones, desempeños o ejecución que realiza el gerente como representante genuino de una organización determinada, respetando la idea y actividades que realizan un integrante de la respectiva organización” (p.190).

En atención a lo expuesto la gestión del directivo en la gerencia educativa se orienta a lograr un justo equilibrio, en la optimización y ejecución de los procesos que se dan dentro la organización. Por lo tanto, el gerente en su gestión cotidiana debe ser competente, poseer conocimientos actualizados que faciliten desarrollar eficazmente su desempeño en las diferentes actividades programadas en la institución.

### **Gestión del Proceso decisorio o Toma de Decisiones**

El proceso de la toma de decisiones a la luz de las organizaciones sociales, de acuerdo con lo establecido por Blanchard y Johnson (1998) a nivel gerencial se basa en el proceso de análisis y solución de problemas, los cuales constituyen mecanismos aplicables para administrar cambios en la organización.

De hecho los procesos más importantes, que permiten el diagnóstico organizacional, la evaluación y planificación de decisiones para solucionar problemas, es mediante la selección de alternativas que se traducen en decisiones. En este sentido Jennings (1993) sostiene que el proceso de la toma de decisiones consiste en:

El proceso mediante el cual una organización identifica, analiza problemas y adopta decisiones en respuesta a esos problemas muy complejos. Actúan varias características que influyen. Una tiene que ver con la naturaleza jerárquica de las decisiones las actividades por realizar y los problemas por resolver en los niveles más bajos de una empresa son cuantitativamente diferentes de aquellos niveles más altos. (p.267).

Lo que indica que en el proceso de toma de decisiones es un factor importante para asumir con responsabilidad las medidas a incluir en el desarrollo de las actividades escolares, por cuanto, permite identificar las soluciones efectivas a los diferentes tipos de problemas que se generan en las organizaciones educativas, conocer su forma interna, así o cómo también, el evaluar el impacto de las medidas. En este contexto el directivo al tomar una decisión realiza una selección de alternativa aplicable para resolverlos. Asimismo Contreras (1992) propone que para la solución de problema mediante la toma de decisiones se debe:

Identificar el problema se describe en forma objetiva indicando sus características más sobresalientes. Este primer aspecto, es fundamental el trabajo de un gerente, y se trata de una evaluación de los aspectos funcionales de la organización, para ello es necesario partir de supuesto: todos los factores tanto interno como externo influye en el desarrollo de las misiones de tareas de la organización. (p.23).

Por consiguiente la toma de decisiones plantea una serie de objetivos que se desean cumplir, por lo tanto, se requiere de un plan, donde se reflejen llevar a cabo las acciones más idóneas para ser aplicadas, y evaluar la marcha del plan, esto corresponde según el autor, en la verdadera toma de decisiones que un gerente debe aplicar para lograr los resultados a ser alcanzado.

Sobre este particular constituye un proceso de relevancia en las organizaciones educativas porque según Lázaro (2000) se convierte en un “punto medular de considerable importancia por ser común en todas las estructuras organizativas” (p.89); al igual que todos sus niveles, a saber: operativo, táctico, gerencial y estratégico. Este proceso se realiza por individuos en general, por un grupo o de manera generalizada e individualista.

Es de hacer notar que la importancia de la toma de decisiones por parte de gerente educativo, se orientan hacia la búsqueda de una solución efectiva para atender las alternativas de un grupo, dándole mayor amplitud a las acciones que debe tomar la persona para darle cumplimiento, para lograr metas y objetivos propuesto en la soluciones de problemas.

Por ello, en el ejercicio de su proceso administrativo, amerita la aplicación efectiva de la toma decisiones acertadas, donde la participación de todos los actores del hecho educativo sea tomada en cuenta para resolver los problemas con efectividad.

En función a las conceptualizaciones o concepciones sobre la toma decisiones más recientes Lázaro (ob.cit) sostienen que este proceso tiene una función imprescindible en la organización, con un significado especial por no estar limitada a un solo nivel, sino por ser un proceso que ocurre en toda la institución, es por ello

que, la muestra “como un proceso necesario e imprescindible por ser parte fundamental e inherente a todas las actividades organizacionales, por eso requiere ser analizado de manera global...” (p.84). También acota que su aplicación se realiza a través de una serie de pasos que comienzan con un análisis de información y culmina con una solución.

En igual dirección Melinkoff (2005) sostiene que el proceso decisorio se considera como “el momento de adecuar una persona ante un problema o situación disonante para resolverlo mediante la selección de dos o más alternativas de decisión” (p.90) por consiguiente se asume la toma de decisiones como una herramienta fundamental para el desempeño del directivo dentro de la labor administrativa.

Por consiguiente al analizar las alternativas de decisión con el propósito de seleccionar en grupo la mejor y más adecuada a la circunstancia, se desarrolla un proceso sustentado en el uso o consulta de la información relacionada con factores o elementos de la organización. En consecuencia el proceso de análisis y selección de alternativas o bien la decisión final, la cual se asume en consideración a las acciones derivadas del respectivo análisis de la misma, generando beneficios para la organización.

De igual manera se constituye un proceso de información para dar solución oportuna y precisa, dar soluciones efectivas a una problemática en particular. Por ello, el personal directivo articula esfuerzos para elegir por vía del consenso las alternativas más adecuadas, comprendiendo previamente la identificación de las metas, mediante la formulación de etapas ordenadas, hasta llegar a la operatividad y resolución de problemas mediante la toma de decisiones concertadas.

Complementando lo anterior Casanova (2005) manifiesta que el proceso decisorio “es fundamental para atender las diversas situaciones que se generan en las organizaciones educativas, se debe realizar en primera instancia el análisis de los hechos con la participación de otras personas” (p.56).

Adicional a este señalamiento la autora sostiene que los directivos requieren manejar el proceso de toma de decisiones bajo un modelo de liderazgo proactivo,

democrático y mediante la motivación, reconociendo éste proceso como parte importante del comportamiento organizacional que debe ser resuelto bajo enfoques de participación. En consecuencia una adecuada caracterización de la toma de decisiones de acuerdo con Tovar (2007) debe partir de reconocimiento e identificación de los componentes fundamentales que intervienen en el proceso decisorio, los cuales se presentan a continuación:

Cabe destacar también que la gestión del directivo desde la perspectiva de la toma de decisiones, le ayuda a identificar los objetivos que se quieren lograr o alcanzar dentro de la organización educativa orientadas según García (2014) a “asumir el rol decisorio donde la capacidad de decidir, la eficiencia, se lleva a cabo tomando en cuenta los aportes e inquietudes del potencial humano a su cargo” (p.63).

Por otro lado la gestión del gerente educativo según González (2010) a partir de su rol decisorio “implica la fijación de rumbos y la determinación de los cambios que le lleva a visionar, crear, innovar, integrar y hacer seguimiento para lograr los objetivos planteados” (p.85). Entre los aspectos que debe tomar en cuenta el gerente se encuentran la toma de decisiones técnicas, el manejo del personal, de recursos y del tiempo. Aspectos que se describen a continuación:

**Toma de decisiones técnicas.** Tiene relación con los aspectos a desarrollar por parte de los gerentes en cuanto al manejo del personal, recursos y tiempo, aspectos que se mencionan a continuación según los autores antes mencionados:

**Manejo de personal, recursos y tiempo.** Según González (ob.cit) para la toma de decisiones efectivas el manejo de personal es lo más importante en toda organización, o sea que define el éxito que pueda llegar a tener al momento de tomar la decisión más adecuada; ya que si el personal tiene la motivación necesaria de parte del gerente, esto llevará a efectuar un trabajo más eficaz, por lo tanto es necesario que la organización se lleve a cabo un proceso decisorio que ayude a fortalecer las relaciones como grupo.

Para ello el directivo en su condición de líderes directivos educacionales deben ser capaces de integrar de manera efectiva al profesorado para garantizar decisiones asertivas a partir de la visión compartida. Por ello debe circunscribir de

acuerdo con Resqueijo y Lugo (2010) a su gestión esencial las acciones siguientes: tomar decisiones generando autonomía en las personas, para el análisis de la alternativa sugerida por el colectivo, además de mantenerlos motivados reconociendo oportunamente su participación efectiva en el proceso de toma decisiones.

Esto implica un manejo de personal para conocer de manera clara como actúan en un determinado momento y así tomar la decisión de delegar responsabilidades, autonomía y libertad para que asuman decisiones relacionadas con la situación problemática a solucionar. En consecuencia, en su gestión gerencial el directivo como gerente educacional, al tomar en cuenta el manejo del personal como parte importante de la organización, estos se convierten en un soporte teórico importante para su desempeño y ejercicio la práctica cotidiana.

Con respecto al manejo de recursos el gerente debe estar preparado para manejar de manera apropiada y con criterio de buen administrador para tomar las decisiones para aprovechar los recursos con los cuales cuenta en la organización de manera equitativa y que todos puedan aprovecharlos de manera efectiva, asimismo, como buen decisor, el tiempo se convierte en otra herramienta importante para el desarrollo de las acciones gerenciales a asumir como gerente y guía del personal a su cargo, por lo tanto, la toma de decisiones también es fundamental para la buena administración del tiempo de trabajo tanto para el área administrativa como para la orientación del personal docente a su cargo.

**Toma de decisiones Cognitivas.** Para Salazar (2010) la actualidad el gerente educacional, orientan su destino a la búsqueda de mecanismos esenciales para el logro de la calidad en los diferentes procesos institucionales gerenciales para el desarrollo de la toma de decisiones cognitivas alternativas que le permita solucionar las problemáticas a corto plazo en un momento determinado.

Desde esta perspectiva la optimización de la toma decisiones en las instituciones educativas primaria requieren de directivos como líderes natos de los centros escolares, que apliquen las fase del proceso decisorio con efectividad para que motiven a las personas a trabajar por las soluciones, por medio de un proceso de diálogo, utilizando variados elementos, que le permita integrar a todos los miembros

de la comunidad escolar y local en la toma de decisiones efectivas para que aporten ideas que faciliten la solución oportuna de las situaciones divergente presente en las instituciones, pero para ello debe conocer con efectividad el proceso a realizar, implica saber orientar al personal y aplicar de manera efectiva los conocimientos gerenciales.

**Orientación al personal.** Salazar (ob.cit) el gerente al tomar la decisión debe orientar al personal para que estos aprendan como tomar la decisión más adecuada posible a los problemas que se puedan presentar en un determinado momento, esto implica conocimiento, información, sinergia, apoyo mutuo, empoderamiento y saber actuar en el momento indicado. Su trabajo consiste en mantener al personal motivado para activar sus acciones en la búsqueda de nuevas formas de mejorar la situación o problema que requiere de la toma de decisiones adecuadas.

**Aplicación efectiva de conocimientos gerenciales.** En este punto el autor citado plantea que el directivo o gerente de una determinada organizacional requiere aplicar sus conocimientos gerenciales al momento de aplicar un proceso de toma de decisiones efectivo, convirtiéndose en una herramienta de gerencial necesaria para conjugar acciones conjuntamente con el personal y miembros de la comunidad en la búsqueda de soluciones efectivas en las organizaciones educativas.

Este proceso también conocido como decisorio está conformado por una serie de componentes y roles que debe asumir el directivo en cuanto a la toma de decisiones se refiere, con el propósito de fortalecer las acciones gerenciales que se han de realizar en la búsqueda de soluciones efectivas, el trabajo en equipo, el desarrollo de proyectos, además de un proceso de comunicación efectivo dentro de la institución educativa primaria

**Toma de decisiones Administrativas.** En la toma de decisiones es muy importante que las funciones gerenciales sean desarrolladas con la mayor efectividad posible, estos procesos son concebidos universalmente como las fases que en la cotidianidad de su gestión o desempeño laboral, realizan los funcionarios con cargos directivos en el ámbito organizacional.

Por medio de estas funciones según Salazar (ob.cit) se identifican “las fortalezas y debilidades, se establecen las prioridades, se diseñan los planes, se orientan y utilizan los recursos de modo eficiente, se orientan y controlan las actividades, se delimitan las tareas, al igual que se formulan y evalúan los planes desarrollados, que llevan a un proceso decisorio en el cual el directivo debe tomar en cuenta para la búsqueda de soluciones a los problemas prioritarios dentro de la organización” (p.47).

Así también señala el autor que aunque las funciones gerenciales, se explican por separado, es necesario aplicar un proceso de toma de decisiones acertadas por cuanto estas funciones conforman un ciclo con una secuencia lógica, dado que se inicia con la planificación, seguida de la organización de los elementos necesarios para garantizar la efectividad de los planes, luego viene la etapa de dirección bajo un clima armónico, participativo y motivador, finalmente se realiza el control, que ayuda a evaluar las condiciones en que se ejecutaron los planes. En tal sentido, se describen a continuación:

**Planificación.** Esta función corresponde a la primera etapa del proceso administrativo por lo que Salazar (ob.cit.) la concibe como el “primer eslabón en la cadena de acciones que en la acción gerencial debe realizar el docente en funciones directivas, motivo por el cual es considerada como la figura clave en los procesos de administrativos y gerenciales” (p.54). A través de esta función se puede valorar y transformar la realidad escolar, atendiendo también, al cómo hacerlo, cuándo y dónde.

A partir de la función de planificación es posible reflexionar sobre lo que el directivo quiere transmitir al momento de tomar las decisiones, además de elaborar planes de contingencia acerca de lo que se pudo alcanzar y no fue logrado, es decir, la posibilidad de buscar vías que mejoren sustancialmente la gestión y calidad de las acciones gerenciales desarrolladas.

Atendiendo a lo anterior se puede acotar que los directivos deben poseer una clara visión de los procesos a desarrollar, a fin de elaborar planes realistas, concretos

y coherentemente articulados entre las diferentes áreas académicas, sociales y comunitarias.

Por este motivo, el educador en funciones directivas debe asumir la planificación del proceso educativo, desde un contexto global basada en la toma de decisiones, involucrando a los actores sociales del entorno, para que participen y cooperen en la elaboración de las acciones a considerar en la planificación de los procesos administrativos que se llevan a cabo en la organización.

Por otro lado Fernández (2011) plantea que la planificación del proceso educativo, busca encauzar la construcción curricular para que sirva de guía a la práctica pedagógica del docente a su cargo, a manera de entender los problemas vitales dentro del área pedagógica y social, comunitaria y gerencial, para que se puedan llevar a cabo dentro de ese espacio de reflexión de la gerencia.

Por tanto es el ambiente propicio para la construcción de un saber aprender que fortalezca, a través de acciones integradas con la participación de los representantes, el desarrollo de la autonomía, la responsabilidad, el respeto, crecimiento personal y cognitivo del estudiante, las funciones a cumplir por el personal administrativo, obrero y docente.

En definitiva la función de planificación es de vital importancia en las instituciones educativas, porque mediante ella, los gerentes tienen la oportunidad de promover la participación de los actores sociales y educativos, con miras al cumplimiento de las metas, partiendo de planes consensuados generados, bajo la integración de los esfuerzos de los diversos actores vinculados al proceso educativo a través de la toma de decisiones.

**Organización.** La segunda función del proceso administrativo es la organización, la cual en opinión de Requeijo y Lugo (ob.cit) “facilita la estimación precisa de los recursos y ordenamiento racional de las tareas necesarias para cumplir con lo previsto en la planificación” (p.68).

En esta dirección la organización es un proceso dinámico que permite determinar y estipular la estructura, procedimientos y recursos necesarios para el curso de acción o tareas a desarrollar, de allí, que el directivo deberá organizar las actividades

requeridas para el logro de los objetivos establecidos en los planes, siendo necesario considerar los aspectos que quiere trabajar, en qué orden lo hará y cuál será la secuencia en la presentación de los mismos.

Lo expresado denota que la función de organización, permite agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos, además, ayuda a tomar decisiones para definir quien realizará las funciones, cómo, dónde y con qué recursos.

Por tanto, se evidencia la importancia de esta función para facilitar la integración de todos los miembros de la comunidad escolar y local al proceso educativo, dado que de acuerdo con Lemus (2009) implica la “coordinación racional de las actividades a desarrollar por un cierto número de personas que persiguen objetivos afines, incorporando la división de tareas, mediante una jerarquización de la autoridad y responsabilidad y sobre todo en la toma de decisiones importantes para la organización” (p.38).

En este sentido el personal directivo al organizar, estructurar, integrar los recursos y establecer relaciones con miembros del personal, deberá ordenar las funciones prioritarias a lograr con la ejecución de las actividades propiciando los procesos de educativos, gerenciales y comunitarios, adoptando un criterio racional en la ejecución de las tareas necesarias para la consecución de los objetivos deseados en el proceso educativo.

En consecuencia para la organización o estructura como función esencial de la gerencia, es ineludible que el docente la conciba como un medio expedito para lograr una gestión efectiva y eficiente, que le permita integrar a todas las personas que hacen vida en la institución con el propósito de alcanzar de manera óptima los fines u objetivos establecidos, no sólo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, sino también en las actividades del proceso educativo en general, toda vez que éste se orienta a solucionar, por vía del esfuerzo y acciones mancomunadas, las necesidades presentes en el sector comunitario e institucional.

***Dirección.*** Desde la perspectiva de Lemus (ob. cit.) la función directiva representa la puesta en marcha de los planes elaborados y la organización de los

recursos para el logro de los objetivos. Por ello, es considerada como la función que incluye el empleo de la influencia de un liderazgo para activar y motivar a las personas o seguidores a involucrarse en las actividades previstas, a partir del trabajo en equipo, para lograr los objetivos y la misión institucional, aspecto que debe ser tomado en cuenta al momento de tomar decisiones.

Aunado a lo anterior el autor agrega que la toma de decisiones en esta función directiva, demanda que el gerente se oriente al establecimiento de una comunicación eficaz, motivadora y asertiva, que promueva la integración y la satisfacción por la participación en las actividades educativas programadas en un clima de armonía, donde no solo se fortalezcan los sentimientos de solidaridad, tolerancia y respeto, sino también la integración.

Por su parte, Requeijo y Lugo (ob. cit.) refieren que la dirección “es la función responsable de armonizar entre los intereses de la organización, por ello, debe cumplir una misión integrada a los diferentes elementos institucionales, por cuanto como lo indica su nombre, implica dirigir” (p.57).

Con relación a la función de dirección o conducción de las actividades pedagógicas, comunitarias y gerenciales con respecto a la toma de decisiones se requiere que el docente en su condición de gerente como promotor social, facilitador o mediador de dichos procesos, promueva la consecución de la participación y cooperación, en un escenario pedagógico estable, flexible y armónico; propiciador del trabajo en equipo e integrado.

**Control.** Esta función en opinión de Fernández (ob.cit.) consiste en “seleccionar y utilizar conceptos, criterios y procedimientos, que permitan valorar de forma continua y sistemática el rendimiento y progreso escolar para asegurarse que los planes organizacionales se estén llevando a cabo acorde a lo establecido, con la finalidad de garantizar su cumplimiento” (p.87).

Por ello, el control que se realiza para evaluar la toma de decisiones, coordinado por el gerente durante su gestión, se debe ejecutar conjuntamente con los actores participantes, porque así puede ser visto como un proceso interactivo de

valoración continua de los progresos del estudiante, fundamentándose en el logro de los objetivos establecidos en la planificación de las acciones.

Asimismo Salazar (ob. cit.) refiere que el control asociado a las acciones del gerente en la toma de decisiones al llevar a cabo este proceso administrativo, es una actividad valorativa que forma parte de la gerencia, siendo su propósito esencial permitirle conocer la condición académica del estudiantado para poder emprender mecanismos, el trabajo del docente, del administrativo y del obrero en el buen desenvolvimiento de cada uno de ellos, tomando las decisiones adecuadas que ayuden a superar las dificultades inherentes a sus debilidades cognitivas, laborales y gerenciales las cuales, le impiden construir nuevas maneras de solucionar los problemas prioritarios dentro y fuera de la organización.

Por ello, es primordial realizar el control o monitoreo de modo sistemático en cada una de las tareas previstas en la planificación de la integración de los representantes al proceso educativo

En estos términos se puede interpretar que el ámbito de actuación de la fase de control como función gerencial extendida a la totalidad institucional en general y en particular en la gestión de enseñanza, ejecutada por los docentes en su condición de gerentes, es pertinente admitir que, al igual que las restantes funciones de planificación, organización y dirección, son aplicables por los educadores en el proceso de toma de decisiones vinculados al hecho educativo, por lo que tienen un propósito común, relacionado la búsqueda efectiva de soluciones a los problemas prioritarios dentro de la organización.

### **Elementos del Proceso de Toma de Decisiones**

Todo proceso de toma de decisiones según Gómez (2013) está conformada por una serie de elementos que lo contienen entre los que se encuentran: la información, conocimiento y experiencias, aspectos que se presentan a continuación:

**Información.** La información como lo plantea Gómez (ob.cit) se recogen tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones. Sin embargo si la información no puede obtenerse, la decisión entonces

debe basarse en los datos disponibles, los cuales caen en la categoría de información general. Está conformado por los siguientes aspectos:

***Presentación de la información.*** Esta corresponde a los métodos que aplique el gerente al presentar la información obtenida al momento de tomar la decisión, en ella debe presentar las ventajas y desventajas de la posible solución y cómo puede afectar de manera positiva o negativa los procesos a desarrollar en el ámbito organizacional, esto le ayuda a obtener una visión clara de lo que se quiere y como se pueden aplicar las soluciones en un tiempo determinada minimizando así el problema que se pueda presentar al respecto.

***Decisión acertada basada en la información.*** Gómez (ob.cit) plantea que otro de los aspectos correspondiente a la toma de decisiones tiene que ver con la manera como se tome la decisión una vez analizada y estudiada la información que se tiene al respecto. Puesto que según el autor al estar consciente de los pros y los contras, el equipo directivo estará en la disposición de elegir las alternativas más correctas que ayude a tomar aquella con el mínimo de riesgo para que sea posible solucionar el problema que se pueda presentar en el momento adecuado. Esta decisión se puede tomar de manera individual cuando así se requiera o de manera grupal, haciendo más efectiva la mayor solución de respuestas o decisiones que se requiere para tal fin.

Refiere Salazar (ob.cit) que para tomar las decisiones adecuadas se requiere la información precisa, oportuna, fidedigna y suficiente para lograr la mejor solución posible. Entre los aspectos significativos debe basarse en datos disponibles, conocer las circunstancias que rodea el problema, entonces se puede seleccionar un curso de acción favorable, la experiencia proporciona información necesaria para resolver un problema futuro similar, los métodos para el análisis de toma de decisiones son determinantes, así como el juicio el cual es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis con el fin de seleccionar un curso de acción adecuado.

***Conocimiento.*** Según Gómez (ob.cit) si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación

similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable. En caso de carecer de conocimientos, es necesario buscar consejo en quienes están informados. Implica dos aspectos fundamentales:

***Conocimiento del problema.*** Para el autor citado, una decisión debe estar basada en hechos adecuados, que le permitan tener un conocimiento amplio del problema en el cual se halla con amplitud aceptada. Cuando se usan el conocimiento del problema se aprende que la decisión tiene sus raíces, por decirlo así en datos objetivos, esto implica que las premisas sobre las cuales está basada la decisión son sólidas e intensamente aplicables a la situación en particular.

De esta manera el conocimiento como herramienta de la administración ha adquirido una elevada condición. Las actividades en esta área están bien definidas y utilizan técnicas y equipos sofisticados en gran manera. Esto ayuda a tener la información completa y objetiva la cual es un ideal que debe buscarse, pero que pocas veces se logra con frecuencia. Un gerente se ve obligado a tomar una decisión sin todos los hechos que podría considerar adecuados.

Cuando se tiene el conocimiento adecuado se busca aplicar los hechos en su perspectiva correcta, aplicando los pasos adecuados y extrayendo la información esencial, introduce la subjetividad del tomador de decisiones y requiere habilidad, entrenamiento y destreza, totalmente aparte de la sencilla reunión de todos los conocimientos disponibles, por lo general se requiere imaginación, experiencia y convicciones para interpretar los hechos en su propia perspectiva y usarlos con ventajas.

***Conocimiento de técnicas de toma de decisiones.*** Para tomar la mejor decisión el gerente o directivo debe aplicar una serie de técnicas que le llega a lograr con más éxito la solución del problema que se le presenta detectando a través de ellas aquellos punto con mayor debilidad, así entre las técnicas que puede aplicar el autor citado menciona, el árbol de problemas, la espina del pescado, utilizar técnicas creativas que ayuden a dar una visión más amplia de lo que se quiere y como se quiere buscar la solución más efectiva y adecuada para la organización.

***Experiencia.*** Según Gómez (ob.cit.) es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. El concepto de veteranía en una organización con aquellos individuos que tienen el mayor tiempo de servicio, se funda en el valor de la experiencia y por lo tanto reciben un mayor salario.

Cuando se selecciona a un candidato para algún puesto de la organización, la experiencia es un capítulo de gran importancia a la hora de la decisión. Los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura, se supone que los errores previos son potencial de menores errores futuros. Los éxitos logrados en épocas anteriores serán repetidos. Por ejemplo una experiencia de 10 años, supone una mayor amplitud de respuesta que puede tener una persona con una experiencia de 5 años. Pero cuidado que la experiencia de 10 años no sea la de uno, repetida diez veces.

En el ámbito educativo, la experiencia tiene un importantísimo papel en la toma de decisiones. Cuando un mando se enfrenta a un problema, recurre a su experiencia para poder resolverlo de una forma que sabe los solucionó con anterioridad. Tal como lo plantea Cohen (2010) para situaciones mal estructuradas o nuevas, la experiencia puede acarrear ventajas y desventajas.

La principal desventaja es que las lecciones de experiencia puedan ser inadecuadas por completo para el nuevo problema, resultando una decisión errónea. Pero también puede ser una gran ventaja, pues da elementos para diferenciar entre situaciones bien o mal estructuradas. Esto implica experiencias en soluciones de problemas y en la toma de decisiones.

***Experiencias en soluciones de problemas.*** De acuerdo con el autor citado una persona experimentada en la solución efectiva de problemas, sabrá en el momento indicado detectar el problemas, sus causas y las consecuencias que pueden generar , lo que le permitirá tomar la decisión más acertada posible al momento de hacerlo, así como escoger las diversas alternativas que le llevaran a la posible solución, jerarquizar las prioridades, conformar grupos de trabajo e integrar aquellas personas que poseen la aptitud para lograr mejorar o fortalecer las ideas que emerjan del grupo al momento de tomar la decisión.

Por consiguiente, la experiencia en este sentido se convierte en el elemento vital para la resolución de problemas o dificultades presentes en la organización.

***Experiencia en la Toma de decisiones.*** Otro aspecto planteado por Cohen (ob.cit) tiene que ver con la experiencia en la toma de decisiones, por cuanto el decisor posee información.

En atención este planteamiento Melinkoff (ob.cit.) considera que el directivo tiene entre sus cualidades el conocimiento y la medida apropiada para conducir un grupo en el cumplimiento de sus metas, formando equipos de trabajo altamente calificados, para desarrollar un proceso de toma de decisiones efectivo como un medio para la búsqueda de soluciones a diversas situaciones presentes en organización, por lo tanto, debe tener experiencias al momento de emitir una decisión que fortalecerá el proceso educativo y gerencial dentro y fuera de la organización .

#### ***Análisis en la Toma de decisiones***

***Métodos de análisis de problemas.*** Con respecto al análisis de la toma de decisiones según Moody (2000) no puede hablarse de un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento, pero no un reemplazo de los otros ingredientes. En ausencia de un método para analizarlo matemáticamente es posible estudiarlo con otros métodos diferentes. Si estos otros también fallan, entonces debe confiarse en la intuición. Algunas personas se ríen de la intuición, pero si los otros ingredientes de la toma de decisiones no señalan un camino que tomar, entonces ésta es la única opción disponible.

***Intuición.*** De acuerdo con el autor citado, la intuición sirve de enlace entre el inconsciente y la conciencia. Esta etapa puede implicar una combinación de factores aparentemente contradictorios a primera vista Brown y Sloan (en Moody, ob.cit) concibieron la idea de una estructura divisional descentralizada con control centralizado, conceptos que parecerían oponerse entre sí.

No obstante, esta idea cobra sentido si se toman en cuenta los principios subyacentes para la toma de decisiones de: (a) responsabilizar de las operaciones al

gerente general de cada división y (b) mantener en las oficinas generales de la compañía el control centralizado de ciertas funciones.

De esta manera fue necesaria la intuición de dos grandes líderes empresariales para constatar la posibilidad de interacción entre estos dos principios en el proceso administrativo, aspectos que generan nuevas formas de trabajo, en las cuales el gerente debe tener en cuenta las funciones que le corresponde asumir al momento de tomar la decisión más acertada en la organización educativa, por cuanto no todo puede ser en consenso y cada uno debe asumir su propia responsabilidad por el trabajo.

Por ello la intuición precisa de tiempo para funcionar. Hall (2005) manifiesta que esto supone para los individuos la detección de nuevas combinaciones y la integración de conceptos e ideas diversos. Para ello es necesario profundizar en el análisis de un problema.

El pensamiento intuitivo puede inducirse mediante técnicas como la lluvia de ideas y la sináptica, una técnica de toma de decisiones que consiste en seleccionar cuidadosamente los miembros del equipo según su aptitud para la resolución de un problema, el cual puede involucrar a toda la organización, y esta tiene que ver con la intuición como parte de la toma de decisiones en un momento determinado.

**Juicio.** El juicio según Cohen (ob.cit.) En la toma de decisiones “es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado” (P.58).

En otras palabras no existen substitutos para el buen juicio, puesto que según el autor, se utiliza el término juicio para referirse a la habilidad de evaluar información de forma inteligente, está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones, además de que éste mejora con la edad y la experiencia.

Para un gerente educativo tal como plantea Cohen (ob.cit) la toma de decisiones basada en la intuición se “caracteriza por el uso de corazonadas internas, a las agallas de la persona que llega a una decisión. Las sugerencias, influencias,

preferencias y formato psicológico del individuo que decide desempeña una parte de mucha importancia; el elemento subjetivo es vital” (p.29).

Desde el punto de vista el buen juicio, de un gerente se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir información importante, sopesar su importancia y evaluarlas, es muy probable que el tomador de decisiones esté influido inconscientemente por los conocimientos, entrenamiento y antecedentes pasados.

***Selección del Curso de Acción.*** De acuerdo con Cohen (ob.cit) “la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan un compromiso de recursos de dirección o reputación” (p.54). En este sentido el gerente educativo debe considerar la toma de decisiones como su trabajo principal, porque tiene que seleccionar constantemente qué se hace, quien lo hace y cuándo, dónde e incluso como se hará.

En fin un gerente educativo tiene que familiarizarse con el circuito básico de toma de las decisiones y sus ingredientes. Una vez reconocidos estos ingredientes básicos, debe prestarse atención al carácter de quien toma la decisión, tanto individualmente como en grupo. Debido a que la mayoría de las decisiones tienen efecto sobre la gente, el gerente no puede ignorar la influencia de las relaciones humanas en una decisión, especialmente cuando se selecciona una técnica para tomarla.

Según León (2008) la representación en diagrama de un problema dado “puede tomar diferentes formas y puede ser una ayuda invaluable para reunir y mostrar el problema en particular o los parámetros de la decisión” (p.49). En lo referente un conocimiento básico de las teorías de las probabilidades y de la estadística ayudará en la presentación gráfica de esta información.

Sin embargo Dichter (2003) considera que una vez que se “haya procesado toda la información y al mismo tiempo comprendido cuáles son los ladrillos básicos para la construcción de la toma de decisiones, aún se requiere un ingrediente más para que un gerente tome las decisiones acertadas” (p.87).

En otras palabras la persona que no desee correr riesgos nunca tendrá éxito; por consiguiente debe tener el buen juicio para saber qué tanta información debe

recoger, la inteligencia para dirigir la información y, lo más importante de todo, el valor para tomar la decisión que se requiere cuando ésta conlleva un riesgo. La cualidad personal del valor para aceptar la responsabilidad de una decisión (sea ésta buena o mala) separa a las personas ordinarias de quienes toman decisiones excelentes.

### **Procesos en la Toma de decisiones**

La toma de decisiones es fundamental en el quehacer de todo gerente educativo para la solución de problemas. Las decisiones son consecuencias lógicas de la solución de los mismos, siempre que exista más de una forma de solucionarlos, aunque a veces resulta una tarea compleja y delicada, así lo señala Robbins (1999) que la misma consiste en tomar opciones entre dos o más alternativas, esta ocurre como una reacción a un problema.

Al respecto Gallardo (2004) lo define “como la facultad de escoger la mejor y más conveniente alternativa de un conjunto posible de ellas, señalando que el logro de una decisión es la esencia del proceso administrativo” (p.29).

De esta manera el docente en funciones directivas necesita identificar lo que debe hacer para organizar al personal, evaluar las alternativas posibles, elegir la más acertada para ponerla en práctica, para esto, necesita contar con el apoyo del personal y tener una buena comunicación con ellos, en relación a esto último, requiere aplicar lo que se conoce como el círculo de la toma de decisiones, la cual lleva al gerente a tomar conciencia del problema, reconocerlo como tal y analizar las alternativas, selección de soluciones. Aspectos que se desarrollan a continuación:

***Círculo de toma de decisiones.*** Según Gallardo (ob.cit) para que un directivo tome las decisiones más acertadas posibles, estas deben ser claras y no pueden ser guiadas por las emociones, por ello, es de interés que el directivo tome en cuenta el círculo de toma de decisiones el cual se desarrolla tomando en cuenta los siguientes pasos:

***Conciencia del problema.*** Al analizar cualquier problema que se presenta en una organización, el gerente debe tener en cuenta la realidad en la cual se encuentra, tener conciencia de lo que se quiere, del problema, cuál es su repercusión en la

organización, porque de la decisión que se tome esto puede marcar el futuro de la misma, es decir el éxito o el fracaso de la idea o proyecto a tomar en cuenta para dicha situación o realidad a cambiar.

Para Gallardo (ob.cit) algunas decisiones son más importantes o fundamentales y otras son más sencillas, pero las que se tomen debe ser con base a método en esta toma de decisiones que conociendo en qué partes puede dividirse el proceso permitan optimizar los resultados de las decisiones.

**Reconocimiento del problema.** Para tomar la decisión adecuada, el directivo debe reconocer el problema, describir el problema o el objetivo al que se quiere llegar, al definir los objetivos que se quieren alcanzar se puede tener más claro qué decisiones van ayudarles en el contexto laboral. Rodríguez (ob.cit), plantea que es necesario describir el problema u objetivo al cual se quiere llegar una vez que se tenga claro los aspectos que lo definen, así la persona encargada de tomar la decisión puede determinar el campo de acción a seguir y buscar la mejor alternativa posible para lograr el objetivo propuesto.

**Análisis de alternativas.** León (ob.cit) considera que “una vez que se conozca y defina el problema es necesario analizarlo de la manera más completa posible” (p.68). Para ello se debe ser objetivo al plantear las situaciones, sin opiniones ni juicios de valor, sino únicamente la circunstancias de la forma más objetiva posible, así para recopilar información, que le ayuda a tomar aquella que es relevante y desechar la que no le aporta soluciones efectivas.

**Selección de soluciones.** Con respecto a este punto León (ob.cit), plantea que “valorar la decisión que se va a tomar en cuenta genera consecuencias, de esta manera al presentarse errores es posible mejorarlos en proceso futuros” (p.49). El autor considera que cuando el gerente considera las posibles consecuencias de sus opciones, ya está en condiciones de tomar la decisión. Debe considerar tres términos muy importantes. Estos son: maximizar, satisfacer y optimizar.

De esta manera al maximizar puede tomar la mejor decisión posible, en cuanto a satisfacer esta se convierte en la elección de la primera opción que sea mínimamente aceptable o adecuada, y de esta forma se satisface una meta o criterio

buscado y finalmente, al optimizar logra el mayor equilibrio posible entre distintas metas.

**Implementación.** León (ob.cit) plantea que “el proceso no finaliza cuando la decisión se toma; esta debe ser implementada” (p.94). Bien puede ser que quienes participen en la elección de una decisión sean quienes procedan a implementarla, como en otras ocasiones delegan dicha responsabilidad en otras personas.

Debe existir la comprensión total sobre la elección de la toma de decisión en sí, las razones que la motivan y sobre todo debe existir el compromiso de su implementación exitosa. Para tal fin las personas que participan en esta fase del proceso, deberían estar involucradas desde las primeras etapas que anteriormente hemos mencionado.

A continuación se citan los pasos que los gerentes deben considerar durante la planeación de su ejecución:

(a) determinar cómo se verán las cosas una vez que la decisión esté funcionando completamente.

(b) orden cronológico (de ser posible con un diagrama de flujo) de los pasos para lograr una decisión totalmente operativa.

(c) considerar recursos disponibles y actividades necesarias para poner cada paso en práctica.

(d) considerar el tiempo que tomará cada una de las etapas.

(e) asignación de responsabilidades a personas específicas para cada etapa.

En este sentido, el gerente, según el autor puede estar seguros de que cuando una toma de decisión es tomada, ésta probablemente generará ciertos problemas durante su ejecución, por lo tanto los gerente deben dedicar el tiempo suficiente al reconocimiento de los inconvenientes que se pueden presentar así como también ver la oportunidad potencial que estos pueden representar.

De esta manera, se puede decir que es fundamental que los gerentes educativos se pregunten: ¿Qué problemas podría causar esta acción, y qué podríamos hacer para impedirlo?; ¿Qué beneficios u oportunidades no intencionales podrían surgir?; ¿Cómo pueden asegurarse de que sucedan? Y finalmente ¿Cómo pueden

estar preparados para actuar cuando se presenten las oportunidades? Todo esto debe tomarse en cuenta al momento de implementar la decisión

**Realimentación.** Murdicck (2000) considera que todo proceso de toma de decisiones “requiere de una realimentación, la cual le permitirá al gerente conocer cuáles fueron sus debilidades, si la decisión fue la más acertada posible o fue un fracaso” (p.47) en tal sentido, esto le ayuda a fortalecer los procesos de toma de decisiones, buscando la mejor solución a los problemas que se pueden presentar durante el proceso o mejorar aquellas decisiones ya implementadas que requieran ser fortalecidas o un cambio en la manera de actuar.

De allí que el gerente educativo al tomar en cuenta este proceso ayuda a consolidar las bases de una buena gerencia en cual a la toma de decisiones requeridas al respecto, esto le permite fortalecer los procesos educativos, pedagógicos, sociales, gerenciales-administrativos y comunitarios en la organización, realimentando al personal al momento de fortalecer, mejorar las decisiones que se toman en el grupo.

### **Organización de Educación Primaria**

El término organización de la Educación Primaria hace referencia tanto a una comunidad educativa, junto a las normas, procedimiento administrativo y sistema de control necesarios para su funcionamiento y que se denomina escuela, como a la disciplina académica (denominada "organización escolar") cuyo objeto de estudio son las escuelas en las cuales debe existir una responsabilidad compartida por todos los entes que hacen vida activa en las instituciones educativas.

En relación a lo antes planteado la Responsabilidad compartida Warner (2004) considera que

“es aquella que busca distribuir las responsabilidades de un trabajo para hacerlo entre las dos partes, para lograr que esta responsabilidad compartida se desenvuelva de una manera eficiente se debe comprender unos aspectos claves para el cumplimiento, como son empezar por lo más simple, esto es elegir una responsabilidad que se pueda compartir con los empleados y luego seleccionar uno que tenga los

conocimientos y técnicas combinadas con los directivos que ajusten a las exigencias de la actividad”. (p.84).

Con respecto a esto la comprensión es lo fundamental, es informarle al empleado lo que desea que el realice en dicha actividad; es decir, decidir lo que hará cada quien y cuando planificar las tareas que realizará cada uno así como los recursos, técnicas y conocimientos. En efecto colocar las actividades siempre por escrito, los acuerdos, incluyendo los resultados que desea conseguir, de igual manera revisar el plan cuando sea oportuno; lo que significa ir revisando la actividad que se planifico para verificar como se desenvuelve ya que llegara a un punto que puede dar un nuevo giro.

Por tanto si el plan original es eficiente no se debe modificar, si la actividad planteada marcha a la perfección y no tiene ningún tipo de errores se decidirá que no habrá que cambiar nada y se seguirá trabajando con lo planificado.

Por consiguiente la Organización Escolar y su evolución diacrónica se presenta con límites bastante vagos e imprecisos. Ello hace que sea realmente difícil establecer la evolución y el objeto de la Organización Escolar. En el ámbito más genérico para Warner (ob.cit) la organización es un “grupo corporativo” entendiendo éste como “una relación social que, o bien está cerrada hacia fuera y bien delimitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas” (p.45).

También la conceptualiza como “Sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas, de dos o más personas. Supone una situación concreta en la que se dé cooperación y sus componentes constituyen varios sistemas diferentes (físicos, biológicos, psicológicos) pero lo que les unifica y relaciona es la organización” (p.56).

En otras palabras la Organización Escolar se define como un componente efectivo de proceso enseñanza-aprendizaje que constituye un marco general sistémico-ecológico en el que se desarrollan los procesos educativos sistemáticos y que en sí misma transmite contenidos tanto explícitos como implícitos de enseñanza, que es preciso conocer y modificar en una decidida actitud participativa, reflexiva, abierta y versátil, al servicio de la sociedad que la sostiene.

Es importante señalar que las organizaciones educativas están formadas por un cierto número de personas que se han reunido con finalidades explícitas para conseguir ciertos objetivos, objetivos en permanente reconstrucción. Su funcionamiento requiere un conjunto de normas y procedimientos que regulen las relaciones entre los miembros constantemente, las competencias de cada uno y el nivel de responsabilidad que les corresponde.

Las organizaciones se autodesarrollan desde la perspectiva del cambio, de allí su dinámica, su acción de organizar y su administración que se van adecuando en una relación infinita a las exigencias del contexto.

Esta visión desde un esquema simple, netamente racional, es coherente, de allí, surgió la preocupación de entender a la organización desde una postura clásica, donde la división del trabajo implicaba que los puestos se iban haciendo cada vez más especializados, lo cual derivaba la necesidad de sincronización entre ellos por medio de la coordinación.

En tal sentido la organización se fue desarrollando desde diversos puntos de vista. Los objetivos burocráticos de la organización tenían como finalidad reducir la incertidumbre; desde la postura humanista, se tiende a estudiar la consecución de los fines durante el proceso de las relaciones interpersonales, dado que su estructura es de tipo social y cada persona tiene una situación social en ella y se ve influida e influye en sus intereses y valores personales; de igual forma se da importancia al liderazgo, y, por último, la postura moderna considera que la organización constituye un sistema o un conjunto de sistemas.

Comprendiendo al sistema como el conjunto de partes interrelacionadas que recibe insumos, actúan sobre ellos de un modo planeado y, en esa forma, producen ciertos resultados. La característica adicional de un sistema, que representa las funciones administrativas de control, es un mecanismo de retroalimentación.

Por su parte León (ob.cit) señala que la construcción de la escuela como ecosistema, presenta un concepto de Organización Escolar que tiene por objeto “la reflexión científica de ese ecosistema complejo al que llamamos escuela porque el

concepto mismo de ecosistema lleva inherente el de organización. El ecosistema es el modo de organizarse que tiene todo lo viviente”. (p.65).

Consecuentemente con este planteamiento su propuesta de contenidos organizativos es la siguiente:

- La Organización escolar como ciencia y la formación del profesor.
- La Organización Escolar como construcción histórica.
- Construcción epistemológica: los paradigmas en la Organización Escolar
- Una perspectiva ecológica en Organización Escolar
- La población del ecosistema escuela y la organización de las relaciones interpersonales.

### **Perfil del Gerente en la Organización de la Educación Primaria**

Las funciones gerenciales en la organización educativa exigen de parte del gerente condiciones y características básicas incluso cuando se trata de instituciones a nivel de Educación Primaria donde el grado de integración con los representantes de este entorno escolar es aún mayor muchas veces por el sentido de protección y la participación en las actividades programarlas con sus hijos.

Es por ello que el perfil del gerente, desde el punto de vista funcional se encuentra relacionado con una diversidad de funciones organizacionales las cuales deben considerarse si se aspira tener la imagen acertada de la persona en función de su cargo en la organización.

A través del perfil de este líder educativo, se puede conocer cuáles son las capacidades, habilidades, conocimientos, experiencias y características personales a desarrollar en el gerente a nivel de Educación Primaria y la motivación que éste transmite a su personal para incentivar su participación en el logro de metas y objetivos institucionales.

Por tanto, es necesaria la definición del gerente que requieren las instituciones en función de su naturaleza y de sus características personales. En este sentido, la definición de León (ob.cit) bien pudiera ajustarse a ese perfil: “Se requiere buscar un

perfil gerencial apto para encarar dilemas de la gestión en sociedades que tratan de enfrentar la crisis y afianzar la democracia...” (p.5).

Desde este ángulo, el gerente educativo debe ser una persona de un alto dominio gerencial en la toma de decisiones, conocedor de sus funciones de manera tal que las mismas faciliten el trabajo y el desempeño de las tareas, así como la integración socio comunitaria, tanto en su desempeño como en el del personal a su cargo.

De allí la importancia de tener el control de procesos y conceptualizaciones como la comunicación, cambio, innovación, organización, liderazgo, toma de decisiones, resolución de conflictos, calidad, manejo efectivo del tiempo, motivación, diseño y manejo del ambiente físico y humano, para que redunden en el alcance de los objetivos y metas propuestas por la organización, donde según Gómez (ob.cit) resultan especialmente importantes: “ el liderazgo, la motivación, la Comunicación y la Toma de Decisiones “ (p.56).

Para desarrollar el trabajo gerencial adecuadamente, el director a nivel de Educación Primaria necesita dominar y aplicar varias clases de habilidades al momento de tomar decisiones, tanto desde el punto de vista técnico, como desde la dimensión humana y conceptual. Las habilidades técnicas implican el uso especializado, el dominio de métodos, técnicas y procedimientos relacionados con el trabajo.

Señala Gómez (ob.cit) que estas habilidades están requeridas en los conocimientos básicos y la comprensión de políticas educacionales así como la práctica e información necesaria para organizar, comunicar, ejecutar y evaluar esas políticas. Ellas se adquieren a través de la experiencia, de la coordinación de grupos, instrumentos y recursos.

### **Bases legales**

Las bases legales están conformadas por los artículos provenientes de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica de Educación (2009), los cuales dan sustentación jurídica legal a esta investigación. primera instancia la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (ob.cit) en su artículo 104 establece que:

“La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobable idoneidad académica. El Estado estimulara su formación permanente en el sistema educativo, será establecido por la Ley y responderá a criterios de méritos, sin inferencia partidista o de otra naturaleza académica”

En el artículo 104 está referida al ejercicio del docente con funciones directivas, donde el ocupante al cargo debe gozar de gran idoneidad académica, los mismos son sometidos a concurso por méritos y credenciales. En este sentido se relaciona con la presente investigación pues es tarea del director orientar al personal para la toma de decisiones efectiva, siendo la persona más idónea para ejercer esta función, por cuanto su preparación así lo requiere

Esto implica que al asumir el cargo directivo en una organización educativa de primaria, se convierte en la figura principal que orienta la toma de decisiones dentro de la organización, porque académicamente tiene esa preparación a nivel gerencial y por consiguiente, requiere de las competencias necesarias para el buen desempeño de su función al momento de desarrollar un proceso decisorio que regirán el destino de la organización.

En este orden de ideas en el Capítulo II de la Ley Orgánica de Educación (2009) se establece la Corresponsabilidad Educativa art. 19 relacionado con la Gestión Escolar.

El Estado, a través del órgano con competencia en el Subsistema de educación Básica, ejerce la orientación, la dirección estratégica y la supervisión del proceso educativo y estimula la participación comunitaria, incorporando tanto a los colectivos internos de la escuela como diversos actores comunitarios participantes y activos de la gestión escolar en las instituciones, centros y planteles educativos en lo atinente a la formación, ejecución y control de gestión educativa bajo el principio de corresponsabilidad, de acuerdo a lo establecido en la Constitución de la República y la presente Ley.

En este artículo se observa como el estado establece las bases de una gestión escolar eficiente que solo se podrá obtener mediante el Trabajo del directivo de otra forma no es posible el logro de este objetivo.

Igualmente el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación (2000) en su artículo 69 señala:

El Director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados.

Tanto la Ley Orgánica de Educación (ob.cit.) como el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, describen las funciones inherentes al directivo quien estará en la capacidad de ejecutar una gestión administrativa eficiente manejando los recursos materiales y el potencial humano que el Estado coloca a su disposición de la manera más eficiente, lo cual requiere del conocimiento oportunidad y eficaz de la toma de decisiones requeridas para tal fin.

Las bases legales anteriormente referidas ponen de manifiesto la asistencia jurídica que el Estado venezolano concede a los profesionales de la docencia en funciones directivas, lo cual plantea un proceso de gestión que lo muestra como la persona más idónea para ejercer el cargo y por consiguiente la toma de decisiones acertadas, le permitirán lograr el desempeño óptimo para alcanzar objetivos y metas establecidas cuyo norte es la calidad educativa.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En esta sección se describe, el paradigma, el enfoque, tipo y diseño, variable en estudio, sujetos de estudio, técnicas de recolección de datos, validez y confiabilidad, procedimientos para la presentación de los datos y análisis de los datos, que permitieron desarrollar la investigación.

Por consiguiente la metodología según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “es la ciencia en acción que y favorece la producción de nuevos conocimientos en todas las áreas del saber humano, y constituye una herramienta básica para todos los profesionales de diferentes disciplinas, porque su manejo instrumental permite profundizar y generar nuevos conocimientos en el campo donde se estudia de manera científica. (p.56).

El presente estudio tuvo como finalidad de analizar la gestión del personal directivo en la toma de decisiones en la organización educativa Unidad Educativa Estadal Media Jornada Cruz de Mayo de la parroquia Siquisique municipio Urdaneta del estado Lara.

#### **Naturaleza de la Investigación**

La presente investigación se desarrolló en el marco del paradigma positivista el cual según López, Montenegro y Tapia (2005) se apoya en la filosofía realista, defensora de que el mundo se puede captar tal como es, mantiene la idea de que el conocimiento de la realidad, solo es posible a través del método científico, con los resultados de las observaciones, y de la experimentación controlada, se buscan relaciones entre variables; de ser posibles relaciones causadas, que permitan predecir resultados, manipulando las variables explicativas.

En este sentido este proyecto, se guió a partir de este paradigma, porque se aplicó instrumentos para la recolección de datos que se tabularon, y analizaron para

completar conclusiones. De igual forma, se empleó, según Páez (2001), a partir de la “lógica y la objetividad del estudio de los fenómenos” (p. 258).

Igualmente este estudio, se respalda con el método hipotético deductivo que Cerda (1991) define como “un procedimiento que toma unas aseveraciones en calidad de hipótesis y las comprueba, deduciendo de ellas” (p.89), hay que destacar que este método cumple con diversas características que le darán una identidad específica al proyecto.

Con respecto a este método se busca una aproximación a la verdad en ciencia, por cuanto es una de los métodos más aceptados en la actualidad, aquí se considera el estudio de la variable con base a los datos disponibles para luego aplicar la deducción para llegar a una conclusión.

Por otro lado este estudio se apoya en un enfoque cuantitativo, que según Arias (2006) corresponde a “la interpretación de datos apoyándose en las ciencias particulares como la estadística para precisar con objetividad la variable a medir” (p.31).

Del mismo modo Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit.) señalan que este enfoque usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (p. 4)

### **Tipo y diseño de la investigación**

La presente investigación es de tipo descriptiva, donde se caracterizarán los hechos y los objetivos considerados para analizar la variable objeto de estudio. En tal sentido Balestrini (2000) sostiene que “es aquella que se orienta a recolectar información del estado real de las personas, sujetos, objetos situaciones o fenómenos tal como se presenta en el momento de su recolección” (p. 125).

Por otra parte Hernández et. Al (ob. cit.) señala que “el propósito del investigador es describir situaciones y eventos, es decir, cómo es, y cómo se manifiesta determinado fenómeno” (p. 25).

Además se sustenta en la investigación de campo definida por Bavaresco (2004) como “aquellos que se realizan en el mismo sitio donde se encuentra el

objeto de estudio, esto permitió el conocimiento más a fondo del problema por parte del investigador para poder manejar los datos con más seguridad” (p. 345). Por tal razón, se considera de campo al realizarse la recolección de los datos directamente en el lugar donde suceden los hechos.

Igualmente es definida por el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012) como el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender sus naturalezas y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir sus concurrencias, haciendo uso de métodos característicos (p.18).

Por otra parte se considera esta investigación dentro de un diseño no experimental, puesto que su fin es la observación de la variable y no la manipulación de esta. De acuerdo con, lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit) los diseños de investigación no experimental transaccional por recolectar datos son aquellos “aplicables en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado” (p184).

De la misma manera este estudio tiene la característica de diseño transversal, porque se estudia y se describen los datos obtenidos en un periodo de tiempo determinado, sin ningún tipo de interrupciones.

### **Variable en estudio**

La variable tal como lo señalan Hurtado y Toro (1997) “son las distintas propiedades, factores y características que presentan la población estudiada, que varían en cuanto a su magnitud” (p.90). Por su parte, Bavaresco (ob.cit) expresa que “Representan diferentes condiciones, cualidades, características o modalidades que asumen los objetos en estudio desde el inicio de la investigación” (p.76). En tal sentido se presentan los aspectos que conforman la variable en estudio.

**Variable.** Gestión del personal directivo en la toma de decisiones en la organización de la educación primaria.

**Definición conceptual.** Consiste en un proceso sistemático e intencional que persigue el logro de los objetivos racionalizando recursos técnicos y el talento humano como motor de logros en el plano organizacional para el alcance de las metas

respecto a la integralidad, cuya esencia se basa en la responsabilidad compartida entre la totalidad de actores.

**Definición operacional.** Comprender las subdimensiones e indicadores que serán medidos a partir de la aplicación de un instrumento y se desglosan en su contenido en el cuadro de operacionalización de la variable.

### Cuadro 1

#### Operacionalización de la Variable

Variable	Dimensiones	Subdimensión	Indicadores	Ítems
Gestión del personal directivo en la toma de decisiones en la organización de la educación primaria	Gestión del personal directivo en la Toma de decisiones	Toma de decisiones	Manejo de personal	1
			Manejo de recursos	2
			Manejo del tiempo	3
		Técnicas	Orientación al personal	4
			Aplicación efectiva de conocimientos gerenciales	5
			Planificación	6
		Toma de decisiones administrativas	Organización	7
			Dirección	8
			control	9
	Elementos de la Toma de decisiones	Información	Presentación de la información	10
			Conocimiento del problema	11
			Experiencia en solución de problemas	12
		Experiencia	Experiencia en la toma de decisiones	13
			Métodos de análisis de problemas	14
			Intuición	15
	Juicio	Selección del curso de acción	16	
		Circulo de toma de decisiones	Conciencia del problema	17
			Reconocimiento del problema	18

		Análisis de alternativas	19
		Selección de solución	20
		Implementación	21
		Realimentación	22
Organización de Educación Primaria	Organización	Responsabilidad compartida	23
			24
	Perfil del directivo	Visión Gerencial	25

---

### Sujetos de estudio

Los sujetos de estudio, en una investigación, corresponden según Arias (ob.cit), al, “conjunto de sujetos para la cual serán válidas las condiciones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas), involucradas en la investigación” (p.17).

Al mismo tiempo, para Tamayo y Tamayo (2001), está determinada por la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de la población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos que se necesitan para la investigación. Para tal efecto, el estudio estuvo conformado por una población de dos (02) directivos y treinta y seis (36), docentes la organización educativa Unidad Educativa Estadal Media Jornada Cruz de Mayo de la parroquia Siquisique municipio Urdaneta del estado Lara.

Igualmente, Tamayo y Tamayo (ob.cit), define “la muestra como un subconjunto representativo de un universo de población” (p.54). Es necesario resaltar, que la población es finita y se encuentra concentrada en una misma organización, por lo cual no se realizó selección muestral, por lo tanto se les denominó sujetos de estudio y se tomó el 100% de la misma, por lo tanto estuvo conformada por treinta y ocho (38) sujetos.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de datos, es decir, el cómo de la investigación, pueden ser de revisión documental, observación, encuesta, entre otros. Sin embargo para efectos de esta investigación se trabajó con la técnica de la encuesta.

La cual es definida por Hurtado de Barrera (2001) como "una técnica que consiste en obtener información a través, de preguntas formuladas a otras personas" (p.122); asimismo Arias (ob.cit) la define "como una técnica que pretende, obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular" (p.72).

En tal sentido para el desarrollo de la encuesta se requieren una serie de instrumentos que representan la herramienta que va a permitir recoger la información, es decir, es el con qué. Estos pueden ser lista de cotejo, escala o cuestionarios entre otros, los cuales deben estar en correspondencia con la técnica seleccionada.

Por ello en la investigación realizada, se implementó un cuestionario según Arias (ob.cit) "es considerado entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptible de analizarse con relación al problema estudiado" (p.123).

El cuestionario diseñado consta de una nota de presentación indicando el motivo del instrumento y las instrucciones para su llenado. Además se aplicó para el índice de confiabilidad la Escala con cuatro opciones las cuales son: Siempre, Casi siempre, Casi nunca, Nunca.

Todas las preguntas formuladas, se realizaron en ítems las cuales fueron ajustadas según las variables de este proyecto, dependiendo de las diferentes dimensiones y sus respectivos indicadores que están prescritos en la operacionalización de las variables para así dar un resultado concreto y exacto. (Ver Anexo A).

### **Validez del Instrumento**

La validez, según Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.), en términos generales, se refiere “al grado en que el instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.277). Por otro lado, se tiene que, la validez de un instrumento de medición, se evalúa sobre la base de todos los tipos de evidencia. Cuanto mayor evidencia de validez de contenido, criterio o constructo tenga un instrumento de medición, éste se acercará más a representar las variables que se pretenden medir.

En esta futura investigación, se tomó en cuenta la validez de contenido, la cual según el autor citado, se refiere “al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se pretenderá medir” (p.279). A tal efecto se aplicó la técnica de jueces expertos, se seleccionaron docentes expertos en: metodología de la investigación y gerencia educacional, quienes a través de una matriz de validación, reflejarán sus opiniones con respecto al instrumento diseñado, tomando en cuenta la pertinencia, congruencia y claridad de los ítems. (Ver Anexo B)

### **Confiabilidad del Instrumento**

La confiabilidad, de acuerdo con los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) se refiere “al grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo sujeto u objeto, que produce iguales resultados” (p 222). En este caso se determinó a través del coeficiente de confiabilidad para la escala de varias alternativas de respuesta el Alpha de Cronbach. El cual según Ruiz (2002) es un “coeficiente que sirve para medir la confiabilidad de una escala medida, donde los resultados cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala” (p. 90).

Por consiguiente una vez que el instrumento sea diseñado y validado por los expertos y realizada las correcciones correspondientes, se procedió a ejecutar la confiabilidad a través de una prueba piloto del instrumento, aplicándosela a diez (10) sujetos que no pertenecen a la muestra, pero que presenten características similares a la misma, de otra institución educativa, la Escuela Francisco de Miranda,

ubicada en la comunidad 5 de Julio, Municipio Urdaneta, Estado Lara, con previa autorización del directivo del plantel, así medir los resultados determinados al coeficiente de confiabilidad, que deberían dar como resultado menos de uno (1) para obtener una alta confiabilidad y consistencia del mismo.

Es importante destacar que para el cálculo del índice de consistencia interna de los resultados de esta prueba piloto, si se hace en forma manual, se puede aplicar la siguiente expresión matemática correspondiente al Alpha de Cronbach:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

En donde:

$k$  = coeficiente de Cronbach.

$n$  = número de ítems utilizados para el cálculo.

$\sum S^2$  = suma de la varianza de cada ítem.

$S_t^2$  = varianza total de los ítems.

De acuerdo con Ruiz Bolívar (2002), una manera práctica de interpretar la magnitud del coeficiente de confiabilidad, seleccionado puede ser guiada por la escala siguiente:

**Cuadro 2**  
**Interpretación del coeficiente de confiabilidad.**

Rango	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Sin embargo, el análisis no se realizó de manera manual, pero los resultados si se interpretaron de acuerdo con los criterios de interpretación planteados por Ruiz Bolívar (ob.cit.), en este caso, se analizaron de manera electrónica, a partir del uso de programa computarizado SPSS en la versión 11.5, por ser la más sencilla y de fácil

aplicación, pero que da resultados confiables, el cual dio como resultado un Alpha de 0,88 Los resultados obtenidos del programa computarizado fueron los siguientes:

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Mean Std Dev Cases

N of Cases = 10,0

Inter-item

Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
,2649	-,6447	1,0000	1,6447	-1,5512	,1305	

Reliability Coefficients 25 items

Alpha = ,8819 Standardized item alpha = ,8923

0,89 según los criterios de Ruiz Bolívar (2002), muy alta confiabilidad

**Procedimiento**

El procedimiento que se siguió para la recolección de datos, estuvo conformado por los siguientes pasos: (a) elaboración del instrumento para recabar la información necesaria; (b) solicitud de permiso a la dirección del plantel, (d) aplicación del instrumento al personal docente.; (e) vaciado de la información para su procesamiento; (d) elaboración de los cuadros y gráficos; finalmente, presentación de los resultados.

**Análisis e Interpretación de los Resultados**

Una vez aplicado el instrumento a la muestra seleccionada, se procedió a su ordenación, tabulación y análisis a través de la estadística descriptiva, la cual, según Arias (ob.cit) “es un conjunto de técnicas y medidas que permiten caracterizar y condonar los datos obtenidos” (p.79), para llevar a cabo tal procedimiento se realizó un análisis de frecuencia y porcentajes que se agrupan e interpretan en base a las dimensiones de la variable y posteriormente presentados en cuadros y gráficos de barra representativos de los resultados.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo tiene como propósito presentar los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento para Analizar la gestión del personal directivo en la toma de decisiones en la organización de la educación primaria de la Unidad Educativa Estadal Media Jornada Cruz de Mayo de la parroquia Siquisique municipio Urdaneta del estado Lara siendo la población en estudio treinta y ocho (38) docentes siendo los resultados obtenidos los siguientes:

#### **Dimensión: Gestión del personal directivo en la Toma de decisiones**

La dimensión denominada Gestión del personal directivo en la Toma de decisiones, mide el objetivo específico 1. Orientado a Determinar la gestión del personal directivo en la toma de decisiones de la Unidad Educativa Estadal Media Jornada Cruz de Mayo, Parroquia Siquisique, Municipio Urdaneta. Esta desarrolla las subdimensiones:

Toma de decisiones técnicas la cual desarrolla los indicadores: Manejo de personal (ítem 1), Manejo de recursos (ítem 2), Manejo del tiempo (ítem 3).

Toma de decisiones Cognitivas la cual desarrolla los indicadores: Orientación al personal (ítem 4), Aplicación efectiva de conocimientos gerenciales (ítem 5),

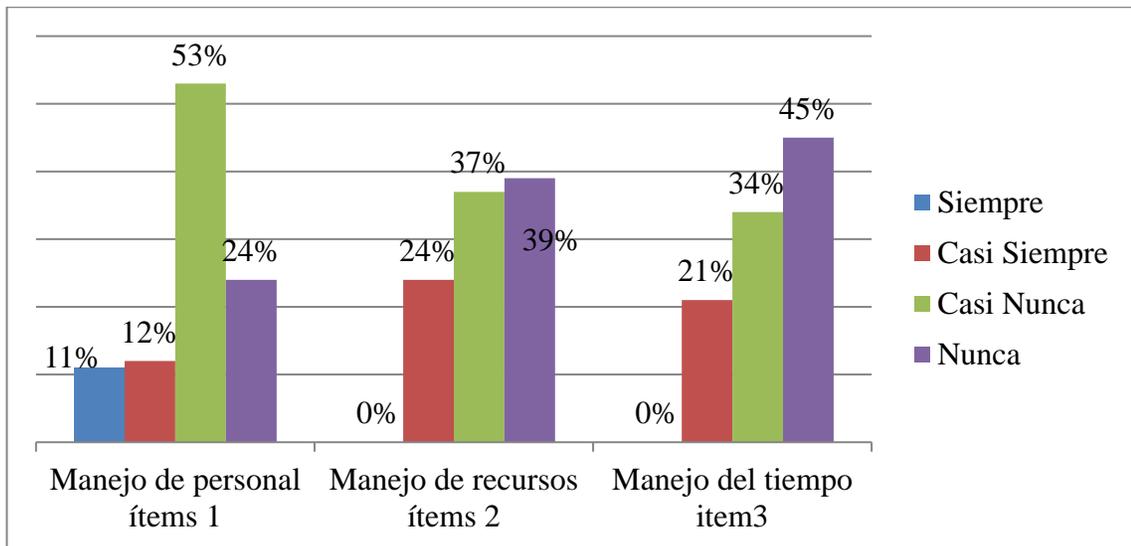
Toma de decisiones administrativas la cual desarrolla los indicadores: Planificación (ítem 6), Organización (ítem 7), Dirección (ítem 8) y Control (ítem 9). Cuyos resultados se presentan a continuación:

**Cuadro 3.**

**Frecuencias y porcentajes de la respuesta de los sujetos encuestados con respecto a la dimensión Gestión del personal directivo en la Toma de decisiones, Sub dimensión Toma de decisiones técnicas**

Enunciado: con respecto a la gestión del personal directivo en la toma de decisiones con qué frecuencia:	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Maneja el personal directivo de manera que lo involucra en la toma de decisiones importantes en la escuela.	4	11	5	12	20	53	9	24
2. Toma en cuenta a los docentes en el manejo de los recursos materiales de la institución.	0	0%	9	24	14	37	15	39
3. Gestiona el tiempo necesario para tomar decisiones en la escuela.	0	0%	8	21	13	34	17	45

Nota: 38 docentes encuestados



**Gráfico 1. Porcentajes de las respuestas de los encuestados con respecto a la dimensión Gestión del personal directivo en la Toma de decisiones, Sub dimensión Toma de decisiones técnicas**

**Interpretación.** En el cuadro 3, gráfico 1, se presentan los resultados de la medición con respecto a la dimensión denominada Gestión del personal directivo en la Toma de decisiones, subdimensión Toma de decisiones la cual desarrolla los indicadores: Manejo de personal (ítem 1), Manejo de recursos (ítem 2), Manejo del tiempo (ítem 3) las cuales toman en cuenta el objetivo específico 1 Orientado a determinar la

gestión del personal directivo en la toma de decisiones, en ellas se observan los más altos porcentajes en las fases manejo del personal en la cual un 53% de los encuestados señalan que el personal directivo Casi Nunca involucra a los docentes en la toma de decisiones importantes en la escuela, un 24% señalan que Nunca, un 12% Casi Siempre y un 11% Siempre.

El resultado presentado al ser desfavorable no converge con lo planteado por González (ob.cit) quien señala que para la toma de decisiones efectivas el manejo de personal es lo más importante en toda organización, o sea que define el éxito que pueda llegar a tener al momento de tomar la decisión más adecuada; ya que si el personal tiene la motivación necesaria de parte del gerente, esto llevará a efectuar un trabajo más eficaz, por lo tanto es necesario que la organización se lleve a cabo un proceso decisorio que ayude a fortalecer las relaciones como grupo.

En cuanto al Manejo de Recursos un 39% de los encuestados afirman que el personal directivo Nunca toma en cuenta a los docentes en el manejo de los recursos materiales de la institución, un 37% señala que Casi Nunca, un 24% señala que Casi Siempre y un 0% señala que Siempre. Con respecto al manejo de recursos el gerente debe estar preparado para manejar de manera apropiada y con criterio de buen administrador para tomar las decisiones para aprovechar los recursos con los cuales cuenta en la organización de manera equitativa y que todos puedan aprovecharlos de manera efectiva.

En lo que respecta al manejo del tiempo un 45% de los encuestados señalan que Nunca el personal directivo gestiona el tiempo necesario para tomar decisiones en la escuela, un 34% señala que Casi Nunca, un 21% señala que Casi Siempre, lo cual es un resultado desfavorable. Cabe resaltar que según González (ob.cit) el tiempo se convierte en otra herramienta importante para el desarrollo de las acciones gerenciales a asumir como gerente y guía del personal a su cargo, por lo tanto, la toma de decisiones también es fundamental para la buena administración del tiempo de trabajo tanto para el área administrativa como para la orientación del personal docente a su cargo.

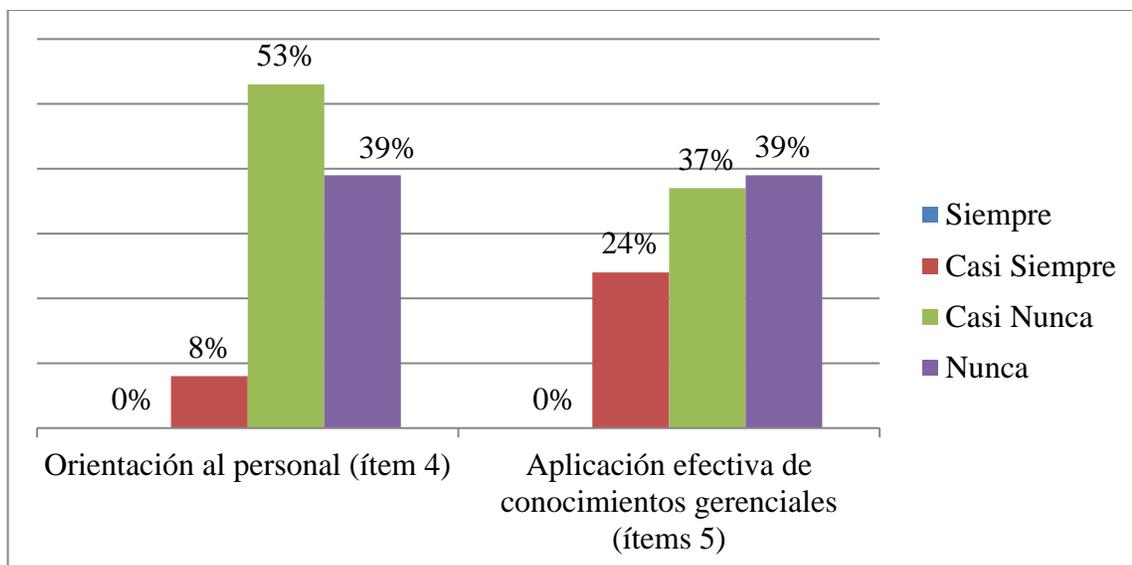
Lo que indica que estas fases de la Gestión del personal directivo en la Toma de decisiones a criterio de los encuestados requieren ser llevadas a cabo en las organizaciones objeto de estudio.

**Cuadro 4.**

**Frecuencias y porcentajes de la respuesta de los sujetos encuestados con respecto a la dimensión Gestión del personal directivo en la Toma de decisiones, Sub dimensión Toma de decisiones Cognitivas**

Enunciado: con respecto a la gestión del personal directivo en la toma de decisiones con qué frecuencia:	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
4. Orienta al personal para que tome las decisiones adecuadas al momento de realizar actividades en el aula de clases.	0	0%	3	8%	20	53%	15	39%
5. Aplica conocimientos gerenciales en los proyectos educativos realizados en la institución educativa.	0	0%	9	24%	14	37%	15	39%

Nota: 38 docentes encuestados



**Gráfico 2. Porcentajes de las respuestas de los encuestados con respecto a la dimensión Gestión del personal directivo en la Toma de decisiones, Sub dimensión Toma de decisiones Cognitivas**

**Interpretación.** En el cuadro 4, gráfico 2, se presentan los resultados de la medición con respecto a la dimensión denominada Gestión del personal directivo en la Toma de decisiones, subdimensión Toma de decisiones Cognitivas : Orientación al personal (ítem 4), Aplicación efectiva de conocimientos gerenciales (ítem 5) las cuales toman en cuenta el objetivo específico 1 Orientado a determinar la gestión del personal directivo en la toma de decisiones, en ellas se observan los más altos porcentajes en la Orientación al personal en la cual un 53% de los encuestados señalan que el personal directivo Casi Nunca Orienta al personal para que tome las decisiones adecuadas al momento de realizar actividades en el aula de clases, un 39% señala que Casi Nunca y un 8% señala que Casi Siempre.

En tal sentido según Salazar (ob.cit) el gerente al tomar la decisión debe orientar al personal para que estos aprendan como tomar la decisión más adecuada posible a los problemas que se puedan presentar en un determinado momento, esto implica conocimiento, información, sinergia, apoyo mutuo, empoderamiento y saber actuar en el momento indicado. Su trabajo consiste en mantener al personal motivado para activar sus acciones en la búsqueda de nuevas formas de mejorar la situación o problema que requiere de la toma de decisiones adecuadas.

En cuanto a la Aplicación efectiva de conocimientos gerenciales un 39% de los encuestados afirman que el personal directivo Nunca Aplica conocimientos gerenciales en los proyectos educativos realizados en la institución educativa, un 37% señala que Casi Nunca y un 24% señala que Casi Siempre.

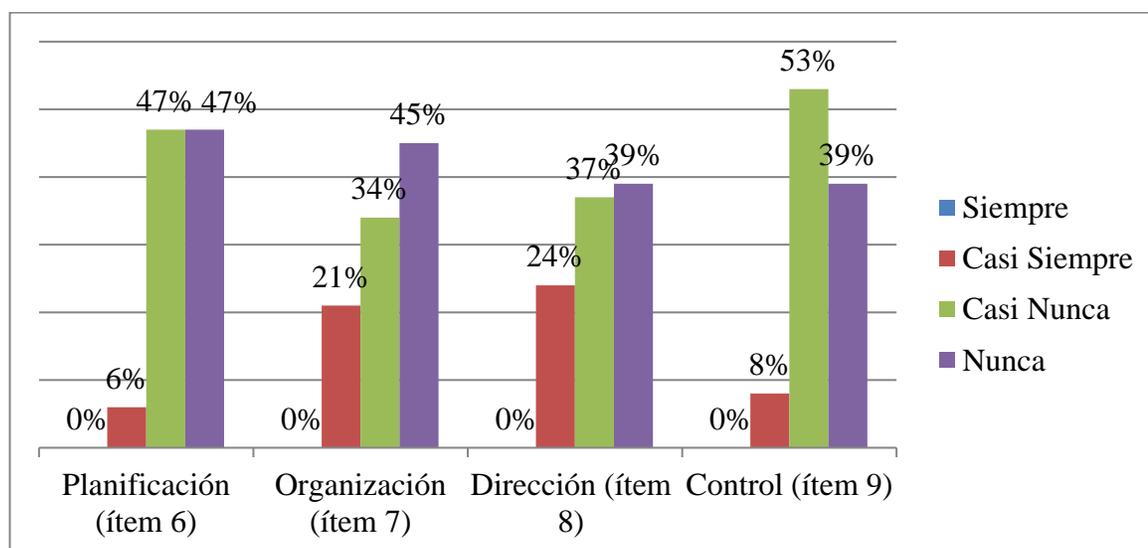
En este punto el autor citado plantea que el directivo o gerente de una determinada organizacional requiere aplicar sus conocimientos gerenciales al momento de aplicar un proceso de toma de decisiones efectivo, convirtiéndose en una herramienta de gerencial necesaria para conjugar acciones conjuntamente con el personal y miembros de la comunidad en la búsqueda de soluciones efectivas en las organizaciones educativas.

**Cuadro 5.**

**Frecuencias y porcentajes de la respuesta de los sujetos encuestados con respecto a la dimensión Gestión del personal directivo en la Toma de decisiones, Sub dimensión Toma de decisiones Administrativas**

Enunciado: con respecto a la gestión del personal directivo en la toma de decisiones con qué frecuencia:	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
6. Planifica acciones tomando en cuenta la opinión del personal que labora en la escuela.	-	-	2	6	18	47	18	47
7. Organiza las actividades requeridas para el logro de los objetivos establecidos en los planes o proyectos.	-	-	8	21	13	34	17	45
8. Motiva a las personas o seguidores a involucrarse en las actividades previstas, a partir del trabajo en equipo, logrando los objetivos y la misión institucional.	-	-	9	24	14	37	15	39
9. Utiliza estrategias, que permitan valorar de forma continua y sistemática el rendimiento y progreso escolar.	-	-	3	8	20	53	15	39

Nota: 38 docentes encuestados



**Gráfico 3. Porcentajes de las respuestas de los encuestados con respecto a la dimensión Gestión del personal directivo en la Toma de decisiones, Sub dimensión Toma de decisiones Administrativas**

**Interpretación.** En el cuadro 5, gráfico 3, se presentan los resultados de la medición con respecto a la dimensión denominada Gestión del personal directivo en la Toma de decisiones, subdimensión Toma de decisiones Administrativas: Planificación (ítem 6), Organización (ítem 7), Dirección (ítems 8) y Control (ítems 9) las cuales toman en cuenta el objetivo específico 1 Orientado a determinar la gestión del personal directivo en la toma de decisiones, en ellas se observan los más altos porcentajes en la Planificación en la cual un 47% de los encuestados señalan que el personal directivo Casi Nunca y Nunca Planifica acciones tomando en cuenta la opinión del personal que labora en la escuela y un 6% señala que Casi Siempre.

En lo que respecta a la Organización un 45% de los encuestados afirman que el personal directivo Nunca Organiza las actividades requeridas para el logro de los objetivos establecidos en los planes o proyectos, un 34% señala que Casi Nunca y 21% señala que Casi Siempre.

En lo referente a Dirección un 39% de los encuestados señalan que el personal directivo Nunca motiva a las personas o seguidores a involucrarse en las actividades previstas, a partir del trabajo en equipo, logrando los objetivos y la misión institucional, un 37% señala que Casi Nunca y un 24% señala que Casi Siempre.

En tal sentido en el subindicador Control un 53% de los encuestados señalan que Casi Nunca el personal directivo utiliza estrategias, que permitan valorar de forma continua y sistemática el rendimiento y progreso escolar lo cual es un resultado desfavorable, lo que indica que estas fases de la Gestión del personal directivo en la Toma de decisiones a criterio de los encuestados requieren ser llevadas a cabo en las organizaciones objeto de estudio.

### **Dimensión: Elementos de la Toma de decisiones**

La dimensión denominada Elementos de la Toma de decisiones, mide el objetivo específico 2. Orientado a Identificar los factores incidentes sobre la gestión del personal directivo en la toma de decisiones en la organización de la educación primaria de la Unidad Educativa Estadal Media Jornada Cruz de Mayo de la parroquia Siquisique municipio Urdaneta del estado Lara. Esta desarrolla las

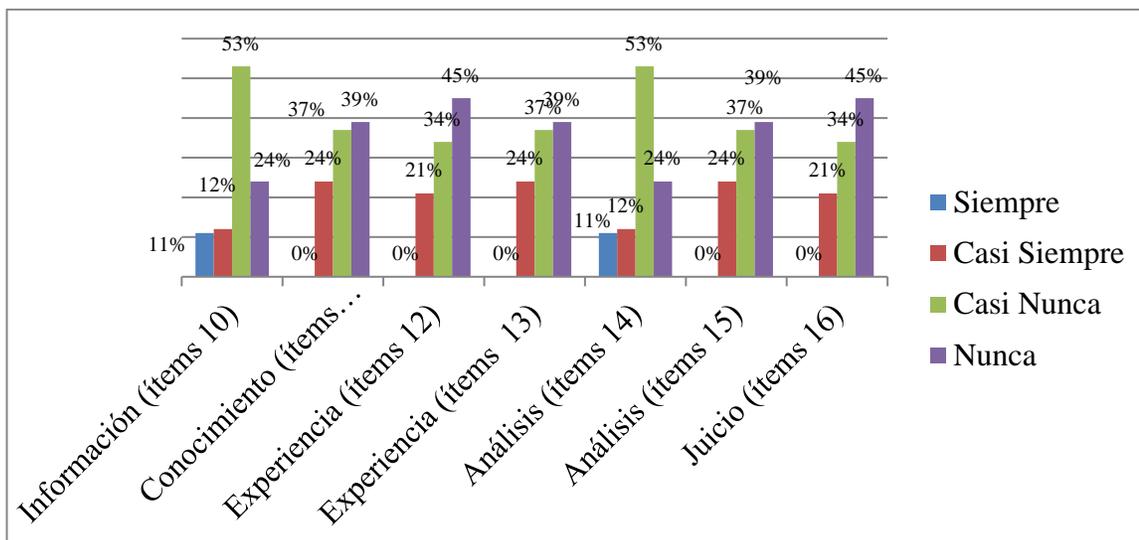
subdimensiones: Información (ítems 10), Conocimiento (ítems 11), Experiencia (ítems 12 y 13), Análisis (ítems 14 y 15) y Juicio (ítems 16) Cuyos resultados se presentan a continuación:

**Cuadro 6.**

**Frecuencias y porcentajes de la respuesta de los sujetos encuestados con respecto a la dimensión Elementos de la Toma de decisiones, Sub dimensión Información, Conocimiento, Experiencia, Análisis y Juicio.**

Enunciado: con respecto a la gestión del personal directivo en la toma de decisiones con qué frecuencia:	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
10. Presenta la información obtenida al momento de tomar una decisión, especificando las ventajas y desventajas de la posible solución.	4	11	5	12	20	53	9	24
11. El personal directivo previo a la Toma de decisiones lo comunica al personal que labora en la escuela.	0	0%	9	24	14	37	15	39
12. Pone en práctica su experiencia en la solución de problemas logrando éxitos.	0	0%	8	21	13	34	17	45
13. Pone en práctica su experiencia en la toma de decisiones en la escuela.	0	0%	9	24	14	37	15	39
14. Aplica métodos de análisis de problemas al momento de tomar una decisión como el personal directivo de la escuela.	4	11	5	12	20	53	9	24
15. Toma en cuenta su intuición al momento de tomar decisiones importantes que afecten en la escuela.	0	0%	9	24	14	37	15	39
16. Informa el curso de acción a seguir para tomar la decisión en la solución de problemas.	0	0%	8	21	13	34	17	45

Nota: 38 docentes encuestados



**Gráfico 4. Porcentajes de las respuestas de los encuestados con respecto a la dimensión Elementos de la Toma de decisiones, Sub dimensión Información, Conocimiento, Experiencia, Análisis y Juicio**

**Interpretación.** En el cuadro 6, gráfico 4, se presentan los resultados de la medición con respecto a la dimensión denominada Elementos de la Toma de decisiones, Sub dimensión Información (ítems 10), Conocimiento (ítems 11), Experiencia (ítems 12 y 13), Análisis (ítems 14 y 15) y Juicio (ítems 16) las cuales toman en cuenta el objetivo específico 2 Orientado a Identificar los factores incidentes sobre la gestión del personal directivo en la toma de decisiones en la organización de la educación primaria de la Unidad Educativa Estadal Media Jornada Cruz de Mayo de la parroquia Siquisique municipio Urdaneta del estado Lara.

En las cuales se observan un alto porcentaje en la fase información (ítems 10) en donde un 53% señala que el personal directivo Casi Nunca presenta la información obtenida al momento de tomar una decisión, especificando las ventajas y desventajas de la posible solución, un 24% de los encuestados señalan que Nunca, un 12% señala que Casi Siempre y un 11% señala que Siempre.

Es importante resaltar que según Gómez (ob.cit) en la información se recoge tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones. Sin embargo si la información no puede obtenerse, la

decisión entonces debe basarse en los datos disponibles, los cuales caen en la categoría de información general.

En lo referente a la subdimensión conocimiento (ítems 11) un 39% de los encuestados señalan que el personal directivo Nunca previo a la Toma de decisiones lo comunica al personal que labora en la escuela, asimismo un 37% señala que casi Nunca, un 24% señala que Casi Siempre, como puede evidenciarse el porcentaje más alto es negativo.

Para el autor citado, una decisión debe estar basada en hechos adecuados, que le permitan tener un conocimiento amplio del problema en el cual se halla con amplitud aceptada. Cuando se usan el conocimiento del problema se aprende que la decisión tiene sus raíces, por decirlo así en datos objetivos, esto implica que las premisas sobre las cuales está basada la decisión son sólidas e intensamente aplicables a la situación en particular.

En lo que respecta a la subdimensión Experiencia (ítems 12) un 45% de los encuestados señalan que el personal directivo Nunca pone en práctica su experiencia en la solución de problemas logrando éxitos, un 34% señala que Casi Nunca, un 21% señala que Casi Siempre. Así mismo en la subdimensión Experiencia (ítems 13) un 39% de los encuestados señala que el personal directivo Nunca Pone en práctica su experiencia en la toma de decisiones en la escuela, un 37% señala que Casi Nunca y un 24% señala que Casi Siempre.

De acuerdo con el autor citado una persona experimentada en la solución efectiva de problemas, sabrá en el momento indicado detectar el problemas, sus causas y las consecuencias que pueden generar, lo que le permitirá tomar la decisión más acertada posible al momento de hacerlo, así como escoger las diversas alternativas que le llevaran a la posible solución, jerarquizar las prioridades, conformar grupos de trabajo e integrar aquellas personas que poseen la aptitud para lograr mejorar o fortalecer las ideas que emerjan del grupo al momento de tomar la decisión.

Por consiguiente en la subdimensión Análisis (ítems 14) un 53% de los encuestados señala que Casi Nunca el personal directivo Aplica métodos de análisis

de problemas al momento de tomar una decisión, un 24% señala que Nunca, un 12% Casi Siempre y un 11% señala que Siempre. Asimismo en el ítems 15 un 39% de los encuestados señala que Nunca el personal directivo toma en cuenta su intuición al momento de tomar decisiones importantes que afecten en la escuela, un 37% señala que Casi Nunca y un 24% señala que Casi Siempre.

Según Hall (2005) el pensamiento intuitivo puede inducirse mediante técnicas como la lluvia de ideas y la sináptica, una técnica de toma de decisiones que consiste en seleccionar cuidadosamente los miembros del equipo según su aptitud para la resolución de un problema, el cual puede involucrar a toda la organización, y esta tiene que ver con la intuición como parte de la toma de decisiones en un momento determinado.

En lo referente a la subdimensión Juicio (ítems 16) un 45% de los encuestados señalan que Nunca el personal directivo informa el curso de acción a seguir para tomar la decisión en la solución de problemas, un 34% señala que Casi Nunca y un 21% señala que Casi Siempre.

Es importante resaltar que el juicio según Cohen (ob.cit.) en la toma de decisiones “es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado”

En otras palabras no existen substitutos para el buen juicio, puesto que según el autor, se utiliza el término juicio para referirse a la habilidad de evaluar información de forma inteligente, está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones, además de que éste mejora con la edad y la experiencia.

### **Dimensión: Procesos en la Toma de decisiones**

La dimensión denominada Procesos en la Toma de decisiones, mide el objetivo específico 3. Orientado a Describir los procesos que requiere el personal directivo en la toma de decisiones en la organización de la educación primaria de la Unidad Educativa Estatal Media Jornada Cruz de Mayo de la parroquia Siquisique municipio Urdaneta del estado Lara. Esta desarrolla la subdimensión: Círculo de toma

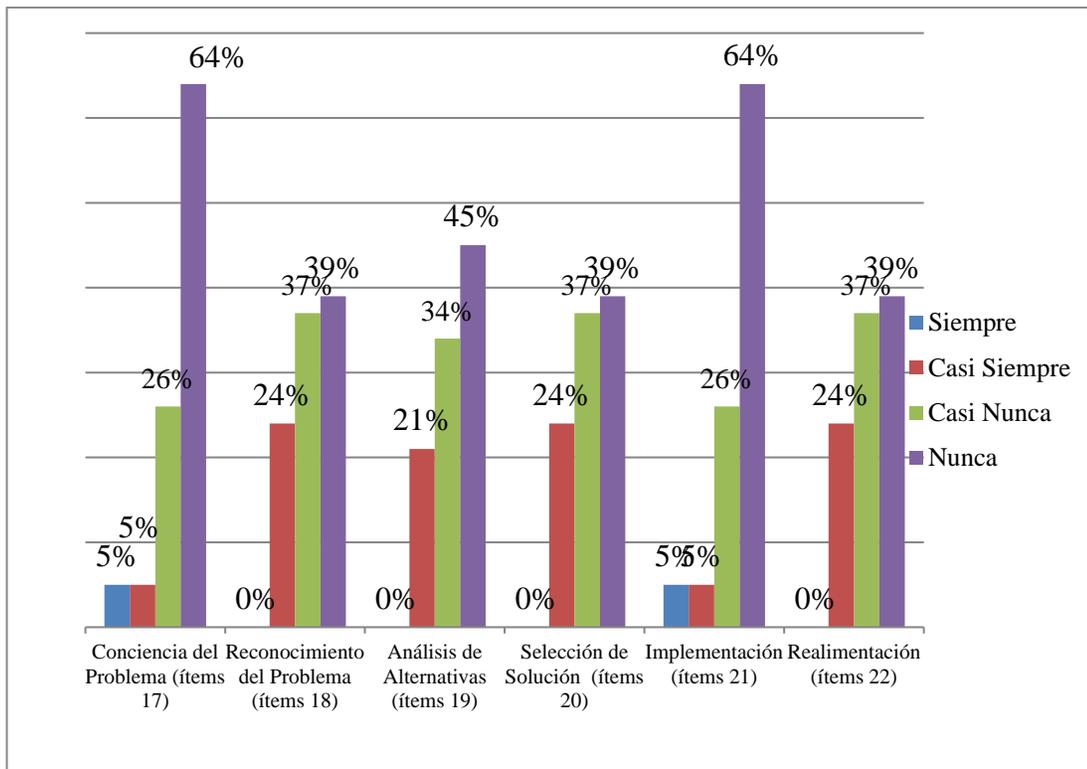
de decisiones esta desarrolla los indicadores: Conciencia del problema (ítems 17), Reconocimiento del problema (ítems 18), Análisis de alternativas (ítems 19), Selección de solución (ítems 20), Implementación (ítems 21) y Realimentación (ítems 22)

**Cuadro 7.**

**Frecuencias y porcentajes de la respuesta de los sujetos encuestados con respecto a la dimensión Procesos en la Toma de decisiones Subdimensión Círculo de toma de decisiones, indicadores: Conciencia del problema, Reconocimiento del problema, Análisis de alternativas, Selección de solución y Implementación, Realimentación**

Enunciado: con respecto a la gestión del personal directivo en la toma de decisiones con qué frecuencia:	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
17. Analiza cualquier problema que se presenta en la organización.	2	5	2	5	10	26	24	64
18. Describe el problema o el objetivo al que se quiere llegar en la escuela.	0	0	9	24	14	37	15	39
19. Analiza las diferentes alternativas conjuntamente con el personal para resolver los problemas en la escuela.	0	0	8	21	13	34	17	45
20. Selecciona la solución más práctica para resolver el problema.	0	0	9	24	14	37	15	39
21. Implementa estrategias luego de un proceso de toma de decisiones en conjunto con el personal que labora en la escuela o institución.	2	5	2	5	10	26	24	64
22. Reconoce cuáles fueron sus debilidades, si la decisión fue la más acertada posible o fue un fracaso.	0	0	9	24	14	37	15	39

Nota: 38 docentes encuestados



**Gráfico 5. Porcentajes de las respuestas de los encuestados con respecto a la dimensión Procesos en la Toma de decisiones Subdimensión Círculo de toma de decisiones, indicadores: Conciencia del problema, Reconocimiento del problema, Análisis de alternativas, Selección de solución y Implementación, Realimentación**

**Interpretación.** En el cuadro 7, gráfico 5, se presentan los resultados de la medición con respecto a la dimensión denominada Procesos en la Toma de decisiones Subdimensión Círculo de toma de decisiones, indicadores: Conciencia del problema (ítems 17), Reconocimiento del problema (ítems 18), Análisis de alternativas (ítems 19), Selección de solución (ítems 20), Implementación (ítems 21) y Realimentación (ítems 22). En lo que respecta a la subdimensión Conciencia del Problema un 64% de los encuestados señalan que el personal directivo Nunca analiza cualquier problema que se presenta en la organización, un 26% señala que Casi Nunca, un 5% señala que Casi Siempre y un 5% señala que Siempre, como se puede observar el porcentaje más alto es negativo.

Para Gallardo (ob.cit) algunas decisiones son más importantes o fundamentales y otras son más sencillas, pero las que se tomen debe ser con base a método en esta toma de decisiones que conociendo en qué partes puede dividirse el proceso permitan optimizar los resultados de las decisiones.

Al analizar cualquier problema que se presenta en una organización, el gerente debe tener en cuenta la realidad en la cual se encuentra, tener conciencia de lo que se quiere, del problema, cuál es su repercusión en la organización, porque de la decisión que se tome esto puede marcar el futuro de la misma, es decir el éxito o el fracaso de la idea o proyecto a tomar en cuenta para dicha situación o realidad a cambiar.

En lo referente a la subdimensión Reconocimiento del Problema un 39% de los encuestados señalan que Nunca el personal directivo describe el problema o el objetivo al que se quiere llegar en la escuela, un 37% señala que Casi Nunca y un 24% señala que Casi Siempre.

Es importante resaltar que para tomar la decisión adecuada, el directivo debe reconocer el problema, describir el problema o el objetivo al que se quiere llegar, al definir los objetivos que se quieren alcanzar se puede tener más claro qué decisiones van ayudarles en el contexto laboral. Rodríguez (ob.cit), plantea que es necesario describir el problema u objetivo al cual se quiere llegar una vez que se tenga claro los aspectos que lo definen, así la persona encargada de tomar la decisión puede determinar el campo de acción a seguir y buscar la mejor alternativa posible para lograr el objetivo propuesto.

En tal sentido en la subdimensión Análisis de Alternativas un 45% de los encuestados señalan que el personal directivo Nunca Analiza las diferentes alternativas conjuntamente con el personal para resolver los problemas en la escuela, un 34% señala que Casi Nunca y un 21% señala que Casi Siempre, como se puede evidenciar el porcentaje más elevado en el indicador Nunca, por lo tanto según León (ob.cit) considera que “una vez que se conozca y defina el problema es necesario analizarlo de la manera más completa posible”. Para ello se debe ser objetivo al plantear las situaciones, sin opiniones ni juicios de valor, sino únicamente la circunstancias de la forma más objetiva posible, así para recopilar información , que

le ayuda a tomar aquella que es relevante y desechar la que no le aporta soluciones efectivas.

En lo referente a la subdimensión Selección de Solución un 39% de los encuestados señala que Nunca el personal directivo Selecciona la solución más práctica para resolver el problema, un 37% señala que Casi Nunca y un 24% señala que Casi siempre.

En cuanto a la subdimensión Implementación un 64% de los encuestados señala que Nunca el personal directivo Implementa estrategias luego de un proceso de toma de decisiones en conjunto con el personal que labora en la escuela o institución, un 26% señala que Casi Nunca, un 5% señala que Casi Siempre y un 5% señala que Siempre.

En la Subdimensión Realimentación un 39% de los encuestados señalan que Nunca el personal directivo reconoce cuáles fueron sus debilidades, si la decisión fue la más acertada posible o fue un fracaso, un 37% señala que Casi Nunca y un 24% señala que Casi Siempre

Según Gallardo (ob.cit) para que un directivo tome las decisiones más acertadas posibles, estas deben ser claras y no pueden ser guiadas por las emociones, por ello, es de interés que el directivo tome en cuenta el círculo de toma de decisiones.

### **Dimensión: Organización de Educación Primaria**

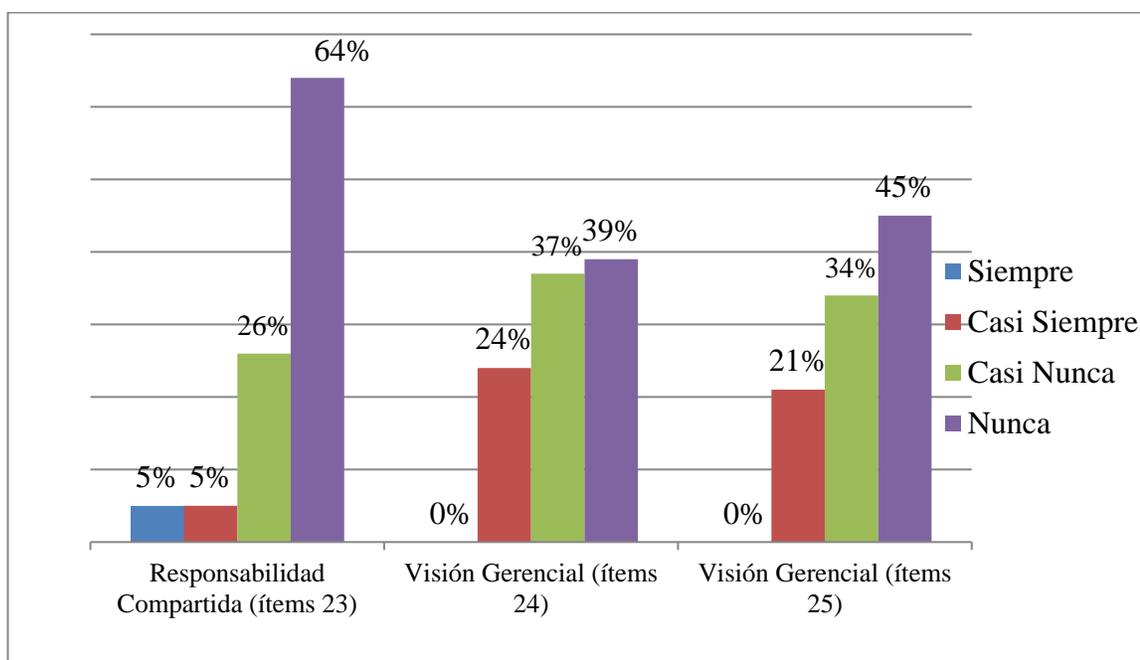
La dimensión denominada Organización de Educación Primaria, mide el objetivo específico 3. Orientado a Describir los procesos que requiere el personal directivo en la toma de decisiones en la organización de la educación primaria de la Unidad Educativa Estadal Media Jornada Cruz de Mayo de la parroquia Siquisique municipio Urdaneta del estado Lara. Esta desarrolla la subdimensión: Organización Perfil del directivo esta desarrolla los indicadores: Responsabilidad compartida (ítems 23), Visión Gerencial (ítems 24 y 25)

**Cuadro 8.**

**Frecuencias y porcentajes de la respuesta de los sujetos encuestados con respecto a la dimensión Organización de Educación Primaria Subdimensión Organización Perfil del directivo, indicadores: Responsabilidad compartida (ítems 23) y Visión Gerencial (ítems 24 y 25)**

Enunciado: con respecto a la gestión del personal directivo en la toma de decisiones con qué frecuencia:	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
23. Comparte responsabilidades en la ejecución de las tareas en la organización	2	5	2	5	10	26	24	64
24. Promueve reuniones y jornadas de análisis de problemas comunitarios y pedagógicos para buscar alternativas de solución.	0	0	9	24	14	37	15	39
25. Integra los conocimientos teóricos gerenciales con los prácticos.	0	0	8	21	13	34	17	45

Nota: 38 docentes encuestados



**Gráfico 6. Porcentajes de las respuestas de los encuestados con respecto a la dimensión Organización de Educación Primaria Subdimensión Organización Perfil del directivo, indicadores: Responsabilidad compartida (ítems 23) y Visión Gerencial (ítems 24 y 25)**

**Interpretación.** En el cuadro 8, gráfico 6, se presentan los resultados de la medición con respecto a la dimensión denominada: Organización de Educación Primaria Subdimensión Organización Perfil del directivo, indicadores: Responsabilidad compartida (ítems 23) y Visión Gerencial (ítems 24 y 25). En lo referente a la subdimensión Responsabilidad Compartida un 64% de los encuestados señalan que el personal directivo Nunca comparte responsabilidades en la ejecución de las tareas en la organización, Un 26% señala que Casi Nunca, un 5% señala que Casi Siempre y un 5% señala que Siempre.

Cabe destacar que según Warner (2004) la Responsabilidad compartida es aquella que busca distribuir las responsabilidades de un trabajo para hacerlo entre las dos partes, para lograr que esta responsabilidad compartida se desenvuelva de una manera eficiente se debe comprender unos aspectos claves para el cumplimiento, como son empezar por lo más simple, esto es elegir una responsabilidad que se pueda compartir con los empleados y luego seleccionar uno que tenga los conocimientos y técnicas combinadas con los directivos que ajusten a las exigencias de la actividad.

En lo referente a la subdimensión Visión Gerencial un 39% de los encuestados señalan que el personal directivo Nunca promueve reuniones y jornadas de análisis de problemas comunitarios y pedagógicos para buscar alternativas de solución, un 37% señala que Casi Nunca y un 24% señala que Casi Siempre. Asimismo en el ítems 25 un 45% de los encuestados señalan que Nunca el personal directivo integra los conocimientos teóricos gerenciales con los prácticos, un 34% señala que Casi Nunca y un 21% señala que Casi Siempre.

Cabe resaltar que para desarrollar el trabajo gerencial adecuadamente, el director a nivel de Educación Primaria necesita dominar y aplicar varias clases de habilidades al momento de tomar decisiones, tanto desde el punto de vista técnico, como desde la dimensión humana y conceptual. Las habilidades técnicas implican el uso especializado, el dominio de métodos, técnicas y procedimientos relacionados con el trabajo.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Las conclusiones que surgieron del desarrollo de la investigación dieron respuestas a las interrogantes planteadas, medidas a partir de los objetivos específicos orientados a Analizar la gestión del personal directivo en la toma de decisiones en la organización de la educación primaria de la Unidad Educativa Estadal Media Jornada Cruz de Mayo de la parroquia Siquisique municipio Urdaneta del estado Lara.

Como base de lo expuesto, se presentan las siguientes conclusiones:

El objetivo específico 1, orientado a Determinar la gestión del personal directivo en la toma de decisiones de la Unidad Educativa Estadal Media Jornada Cruz de Mayo, Parroquia Siquisique, Municipio Urdaneta se llega a la conclusión que las fases que se requieren para llevar a cabo este objetivo son la dimensión denominada Gestión del personal directivo en la Toma de decisiones, las subdimensiones: Toma de decisiones técnicas la cual desarrolla los indicadores: Manejo de personal, Manejo de recursos, Manejo del tiempo. Toma de decisiones Cognitivas la cual desarrolla los indicadores: Orientación al personal, Aplicación efectiva de conocimientos gerenciales, Toma de decisiones administrativas la cual desarrolla los indicadores: Planificación, Organización, Dirección y Control.

Todas las premisas enunciadas son de vital importancia para que el personal directivo, en las instituciones educativas circunscriban su gestión en la gerencia como disciplina que conduce a elevar la calidad educacional, a partir de un proceso de toma de decisiones acertadas, centrada en la acción autónoma, cooperación, participación responsable, comprometida con la integración de todos los actores sociales, cuyo propósito en común, es lograr la formación plena de los individuos en desarrollo.

En relación con el objetivo específico 2, en la medición se orientó a Identificar los factores incidentes sobre la gestión del personal directivo en la toma de decisiones en la organización de la educación primaria de la Unidad Educativa

Estadal Media Jornada Cruz de Mayo de la parroquia Siquisique municipio Urdaneta del estado Lara. Para llevar a cabo este objetivo se tomo en cuenta la dimensión denominada Elementos de la Toma de decisiones, las subdimensiones: Información, Conocimiento, Experiencia, Análisis y Juicio

En tal sentido un gerente educativo tiene que familiarizarse con el circuito básico de toma de las decisiones y los elementos que la conforman; puesto que una vez reconocidos estos ingredientes básicos, debe prestarse atención al carácter de quien toma la decisión, tanto individualmente como en grupo. Debido a que la mayoría de las decisiones tienen efecto sobre la gente, el gerente no puede ignorar la influencia de las relaciones humanas en una decisión, especialmente cuando se selecciona una técnica para tomarla.

En lo referente al objetivo específico 3 correspondiente a Describir los procesos que requiere el personal directivo en la toma de decisiones en la organización de la educación primaria de la Unidad Educativa Estadal Media Jornada Cruz de Mayo de la parroquia Siquisique municipio Urdaneta del estado Lara, se pudo comprobar que dentro de esta dimensión sobre Procesos en la Toma de decisiones y la dimensión denominada Organización de Educación Primaria se requiere aplicar un liderazgo responsable porque el directivo requiere ser un ejemplo para el personal y convertirse en un líder.

En tal sentido debe aprender a tomar decisiones tomando como base las características de la influencia mutua, aplicando de manera efectiva la distribución creativa del poder, estimulando en el personal la vitalidad y energía y la constante mejora continua, así como la responsabilidad la cual debe ser compartida para que todos puedan trabajar en equipo con la capacidad de decidir en el momento que se requiera. Cada una de estas premisas es importante para llevar a cabo el proceso de la toma de decisiones fortaleciendo el trabajo gerencial y educativo de la organización.

### **Recomendaciones**

En base a las conclusiones se esbozan las siguientes recomendaciones:

1. Aplicar los conocimientos gerenciales en su actuación como director.
2. Manifestar cordialidad y simpatía.

3. Estar dispuesto a atender al personal de la institución cuando lo soliciten.
4. Reflejar empatía y valorar el potencial humano de todos los miembros de la institución en el momento de tomar decisiones.
5. Mostrar afectividad en las acciones que dirige dentro de la institución.
6. Dar importancia a las relaciones humanas, centrando la atención en las necesidades humanas y laborales de cada miembro de la institución.
7. Comprender al otro y respetar sus diferencias.
8. Evitar las preferencias, valorar el potencial de cada ser humano que tiene dentro de la institución, en la medida de lo posible todos deben ser tratados por igual.
9. Buscar los mecanismos necesarios para satisfacer las necesidades básicas del personal.
10. Mostrar receptividad ante las peticiones de índole laboral formuladas por el personal de la institución.
11. Mostrar el sentido de pertenencia e identificación con la institución, participando en las diferentes actividades llevadas a cabo durante el año escolar.
12. Establecer claramente los objetivos, misión y visión de la institución y socializarlos ante el personal.
13. Realizar encuentros con los docentes por parte del directivo, una vez que conozcan los resultados de la investigación, con el propósito de preparar talleres de capacitación sobre la toma de decisiones y cómo pueden aplicarlos dentro de la organización.
14. Realizar actividades donde pongan en práctica los conocimientos adquiridos en el taller sobre toma de decisiones y ejecutarlas a fin de conocer su efectividad dentro de la organización.
15. Conformar grupos de discusión para conocer acerca de los equipos de trabajo con el fin de conocer sus opiniones.

16. Realizar actividades basadas en mesas de discusión acerca del trabajo relacionado con el aprendizaje mutuo y la motivación, donde se convine la teoría con la práctica, y a partir de ese conocimiento aplicarlo en la organización.
17. Compartir experiencias a través de reuniones de trabajo a través de las cuales se plantee la toma de decisiones que se requiere aplicar en la escuela y establecer a partir de este aprendizaje un liderazgo responsable, la influencia mutua, la distribución creativa de poder, la mejora continua y la responsabilidad compartida

## REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. 5ta Edición. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Álvarez, N. (2013). *La toma de decisiones para el proceso de gestión de calidad en la organización educativa primaria*. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Complutense de Madrid. España.
- Arjona, P. (2014). *La toma de decisiones y el trabajo en equipo en la organización educativa*. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Pontificia Católica del Ecuador. Ecuador.
- Balestrini, M. (2000). *Metodología de la investigación*. México: Trillas.
- Barmand, K. (1995). *Toma de decisiones*, Caracas: humanista.
- Bavaresco, I. (2004). *Metodología de la Investigación*. Universidad del Zulia, Maracaibo.
- Blanchard, K. y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional (7ª ed)*. México: Prentice Hall Inc.
- Borgas, U. (2009). “*Perfil del Gerente Educativo Ante las Innovaciones Tecnológicas*” Tesis Doctoral. No Publicada. URBE. Maracaibo, Venezuela.
- Casanova, F. (2005). *Gestión gerencial*. Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Cerda, H. (1991). *Los elementos de la investigación. Cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Bogotá Colombia: Búho
- Cohen, A (2010). *Sistemas de Información para los negocios*. Tercera Edición. México:Mc Graw Hill, S. A.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.453, Marzo 3, 1999. Asamblea Nacional. Caracas: Autor.
- Contreras, U. (1992). *Diseños para la solución de problemas*. México: Mc Graw Hill.
- Coronel, B. (2010). *Función del Directivo*. Trabajo de Ascenso. No publicado. Universidad Central de Venezuela. Caracas. Venezuela.

- Cruz, A. (2009). *Gestión de Calidad del Gerente*. Caracas: Editorial Caracas.
- Díaz, J. (2010). *El Gerente Educativo y la Planificación*. Caracas: Editorial CO-BO.
- Dichter, E. (2003). *¿Es usted un buen gerente?* México: McGraw Hill Latinoamericana, S.A.
- Drucker, P. (2008). *Administración moderna*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Fernández, L. (2011). *Gerencia educativa*. España: Continental.
- Gallardo, J. (2004). *Proceso Morata. de toma de decisiones*. México: Trillas.
- García, M. (2014). *Acción gerencial del directivo como promotor de la toma de decisiones en la organización educativa*. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo. Zulia.
- Gómez, G. (2013). *Planeación y Organización de Empresas*. Octava Edición México: McGraw Hill.
- González, P (2010). *El proceso decisorio en la organización educativa*. Madrid: Morata
- Good, J. (2009). *Los Directivos y la Calidad en las Instituciones Educativas*. Madrid: Narcea.
- Hall, R., (2005). *Organizaciones*. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.
- Hernández, S., Fernández, C. y Batista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. México: Mc Graw-Hill
- Hubert, M. (2008). *La gerencia en organizaciones educativas*. México: Trillas.
- Hurtado de Barrera, J. (2001.), *El proyecto de la investigación. Metodología de la investigación holística*. Cuarta edición. Bogotá Colombia: Autor.
- Hurtado, I. y Toro, J. (1997). *Paradigmas y Métodos de investigación en tiempos de cambio*. Venezuela: Episteme Consultores Asociados C.A.
- Jaramillo, M (2012). *La toma de decisiones para el fortalecimiento del trabajo en equipo en la organización educativa*. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad Javeriana de Bogotá Colombia.
- Jenning, G. (1993). *Procesos de la toma de decisiones* México: Mc Graw Hill.

- Lázaro, A. (2000). Necesidades comunicacionales. Caracas: Candidus.
- Lemus, L. (2007). Administración, dirección y supervisión de escuelas. México: Kapeluzs.
- León, O. (2008). Tomar Decisiones difíciles. Segunda Edición. Madrid (España): McGraw Hill.
- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta oficial. Gaceta extraordinaria 5929. Asamblea Nacional. Caracas: Autor.
- López, L (2015). La toma de decisiones en las organizaciones educativas en Venezuela. Trabajo de ascenso. No Publicado. Universidad del Zulia. Maracaibo
- López, L. Montenegro, M. y Tapia, R. (2005). La investigación, eje fundamental en la enseñanza del derecho. Guía práctica. Colombia. Publicaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia.
- Manual de Trabajos de Maestría y Tesis Doctorales (2006). Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela, Caracas.
- Matsushita, T. (2002). Claves de un buen gerente. Lima: Kyodai Trading Corporation S. A.
- Melinkoff, R (2005). Administración de recursos humanos. Caracas: Panapo.
- Moody, P. (2000). Toma de decisiones gerenciales. España: Editorial McGraw Hill Latinoamericana, S.A.
- Murdicck, R. (2000). Sistemas de información Administrativa. México: Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.
- Ortiz, J. (2011). Relación existente entre la inteligencia emocional de los directores en la toma de decisiones y la calidad de las relaciones humanas. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Murcia. España.
- Páez, M. (2001). Grupos de trabajo auto dirigidos. México: Grupo Iberoamericano.
- Quintero, J. (2008). Gerencia educativa, una experiencia de aprendizaje. México: Trillas
- Ramírez, P. (2011). Capacitación gerencial y calidad de la gestión educativa. El rol del gerente y la calidad de la gestión educativa en la toma de decisiones en las instituciones de educación básica del Municipio Escolar N° 1 del Estado Zulia. Maracaibo. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad del Zulia. Maracaibo.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000). Gaceta Oficial N° 5.496 Extraordinario. 31 de octubre de 2000. Caracas: Autor.

- Requeijo, D. y Lugo, A. (2010). Administración escolar. Caracas: Biosfera.
- Robbins, R. (1999). *Trabajo en equipo. Desarrollando la efectividad de los Equipos*. Revista Calidad Empresarial. Vol. 2, Núm. 4, Pp. 25-37.
- Rodríguez, N. (2011). Incidencia de los factores internos y externos en el desempeño del gerente en su rol decisorio en la Educación Básica sector rural en la Parroquia Camacaro municipio Torres del estado Lara. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Núcleo Lara.
- Ruiz, C. (2002). Instrumentos de investigación educativa. Caracas: FUNDAUPEL, Venezuela.
- Salazar, R. (2010). La toma de decisiones en el desarrollo de proyectos educativos. Caracas: Biosfera
- Silenio, F. (2009). Gerencia educativa en el contexto del siglo XX. Madrid: Sígueme.
- Stoner, M y Wankel. C. (1990). Gerencia de Cambio. México: Mc Graw Hill.
- Tamayo y Tamayo, M. (2001). El Proceso de la Investigación Científica. Mexico: Limusa.
- Tovar, M. (2007). Proceso decisorio. Bogotá: Norma
- Urrieta, R. (2011). El Gerente Educativo y su rol decisorio en la educación primaria Escuela Básica Juan Ivirma Castillo y Libertador de Puerto Ayacucho. Venezuela. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad Central de Venezuela
- Valenzuela, J (2015). La toma de decisiones y la gerencia educativa en Venezuela. Trabajo de ascenso. No publicado. Universidad Nacional Abierta. Caracas.
- Villegas P. (2011). Analizar el desempeño gerencial del personal directivo y su influencia en la toma de decisiones de la Unidad Educativa "Jiménez" en Barquisimeto, Estado Lara. Trabajo de grado. No publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Warner, B. (2004). Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Estados Unidos de América: Fondo Educativo Interamericano, S.A.

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS**

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**  
**INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO**  
**LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA**

**Estimado colega:**

El instrumento que se presenta a continuación tiene por finalidad dar respuestas a una serie de interrogantes que permitirán, Analizar la gestión del personal directivo en la toma de decisiones en la organización de la educación primaria de la Unidad Educativa Estadal Media Jornada Cruz de Mayo de la parroquia Siquisique municipio Urdaneta del estado Lara.

Cabe destacar, que la información suministrada será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales. Por lo tanto, se agradece su valiosa colaboración y aportes que puedan brindar a fin de llevar a feliz término dicho proyecto.

Muchas gracias por su colaboración

Atentamente

---

Profesora Nereldys Peraza

## **INSTRUCCIONES GENERALES DEL CUESTIONARIO**

1. Emplee un lápiz o un bolígrafo de tinta negra para rellenar el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de las veces con la toma de decisiones en la escuela.
2. No hay respuestas correctas o incorrectas. Estas simplemente reflejan su opinión personal.
3. Todas las preguntas poseen cinco opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que usted piensa o su percepción al respecto. Solamente seleccione una opción.
4. Marque con claridad la opción elegida con una cruz o una raya diagonal en el círculo con el número. Recuerde: no debe marcar dos opciones.
5. Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele al encuestador.
6. Confidencialidad: sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Los cuestionarios serán procesados por la investigadora. Además, como usted puede ver en ningún momento se pide su nombre.

De antemano ¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**  
**INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO**  
**LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA**  
**CUESTIONARIO**

**I PARTE. GESTIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA TOMA DE DECISIONES**

**Instrucciones: Marque con una X la Alternativa que más se adapte a su opinión**

Ítems	Enunciado: con respecto a la gestión del personal directivo en la toma de decisiones con qué frecuencia:	Alternativa de respuesta			
		siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
1	Maneja el personal directivo de manera que lo involucra en la toma de decisiones importantes en la escuela.				
2	Toma en cuenta a los docentes en el manejo de los recursos materiales de la institución.				
3	Gestiona el tiempo necesario para tomar decisiones en la escuela.				
4	Orienta al personal para que tome las decisiones adecuadas al momento de realizar actividades en el aula de clases				
5	Aplica conocimientos gerenciales en los proyectos educativos realizados en la institución educativa.				
6	Planifica acciones tomando en cuenta la opinión del personal que labora en la escuela.				
7	Organiza las actividades requeridas para el logro de los objetivos establecidos en los planes o proyectos.				
8	Motiva a las personas o seguidores a involucrarse en las actividades previstas, a partir del trabajo en equipo, logrando los objetivos y la misión institucional.				
9	Utiliza estrategias, que permitan valorar de forma continua y sistemática el rendimiento y progreso escolar.				

## II. ELEMENTOS DE LA TOMA DE DECISIONES

**Instrucciones:** Marque con una X la Alternativa que más se adapte a su opinión

Ítems	Enunciado: con respecto a la gestión del personal directivo en la toma de decisiones con qué frecuencia:	Alternativa de respuesta			
		siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
10	Presenta la información obtenida al momento de tomar una decisión, especificando las ventajas y desventajas de la posible solución.				
11	El personal directivo previo a la Toma de decisiones lo comunica al personal que labora en la escuela.				
12	Pone en práctica su experiencia en la solución de problemas logrando éxitos.				
13	Pone en práctica su experiencia en la toma de decisiones en la escuela.				
14	Aplica métodos de análisis de problemas al momento de tomar una decisión como el personal directivo de la escuela.				
15	Toma en cuenta su intuición al momento de tomar decisiones importantes que afecten en la escuela.				
16	Informa el curso de acción a seguir para tomar la decisión en la solución de problemas.				

### III PARTE. PROCESOS EN LA TOMA DE DECISIONES

**Instrucciones: Marque con una X la Alternativa que más se adapte a su opinión**

Ítems	Enunciado: con respecto a la gestión del personal directivo en la toma de decisiones con qué frecuencia:	Alternativa de respuesta			
		siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
17	Analiza cualquier problema que se presenta en la organización.				
18	Describe el problema o el objetivo al que se quiere llegar en la escuela.				
19	Analiza las diferentes alternativas conjuntamente con el personal para resolver los problemas en la escuela.				
20	Selecciona la solución más práctica para resolver el problema.				
21	Implementa estrategias luego de un proceso de toma de decisiones en conjunto con el personal que labora en la escuela o institución.				
22	Reconoce cuáles fueron sus debilidades, si la decisión fue la más acertada posible o fue un fracaso.				

### IV PARTE. ORGANIZACIÓN DE EDUCACIÓN PRIMARIA

**Instrucciones: Marque con una X la Alternativa que más se adapte a su opinión**

Ítems	Enunciado: con respecto a la gestión del personal directivo en la toma de decisiones con qué frecuencia:	Alternativa de respuesta			
		siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
23	Comparte responsabilidades en la ejecución de las tareas en la organización				
24	Promueve reuniones y jornadas de análisis de problemas comunitarios y pedagógicos para buscar alternativas de solución.				
25	Integra los conocimientos teóricos gerenciales con los prácticos.				

**ANEXO B**  
**MATRIZ DE VALIDACION DE EXPERTOS**

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**  
**INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO**  
**LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA**

**Profesor:** \_\_\_\_\_

Estimado profesor, agradezco a usted realizar la evaluación del presente instrumento, debido a que el mismo será utilizado para recabar información en la investigación que tiene como título: **GESTIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA** de la Unidad Educativa Estadal Media Jornada Cruz de Mayo de la parroquia Siquisique municipio Urdaneta del estado Lara.

Se estimó juicios para la validación del instrumento en los aspectos de pertinencia, claridad y congruencia acorde con los objetivos y contenidos para medir con profundidad sus indicadores y elementos, tomando en consideración su redacción y entendimiento.

En la columna de observaciones podrá señalar si considera que el ítem debe ser modificado o eliminado.

Gracias por su colaboración

Atentamente

\_\_\_\_\_  
Prof. Nereldys Peraza

**FORMATO DE VALIDACIÓN**

**NOMBRE Y APELLIDO:** \_\_\_\_\_

**C.I:** \_\_\_\_\_ **FECHA:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

A continuación se le presentan tres aspectos: Pertinencia, Claridad y Congruencia, a fin de evaluar cada uno de los ítems que conforman el instrumento.

Marque con una (X) el aspecto que usted considera correcto, en caso contrario se le agradece realizar las observaciones que considere necesarias.

Ítems	Pertinencia		Claridad		Congruencia		Observaciones
	Si	No	Si	No	Si	No	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							

**Firma del Experto:** \_\_\_\_\_

**ANEXO C**  
**RESULTADOS DE LA CONFIABILIDAD**

## Confiabilidad Alfa de Cronbach

### Resultados de la Prueba Piloto Alfa de Crombach

sujetos	ítemes																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	4	3	2	3	4	4	3	4	2	3	4	4	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	2	3	4	4	3	4	2	3	4	4
3	4	3	2	4	4	4	2	1	3	1	4	4	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4
4	4	4	3	3	2	4	3	2	2	3	2	3	3	4	3	2	4	4	4	2	1	3	1	4	4
5	4	3	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3	4	4	4	3	3	2	4	3	2	2	3	2	3
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3
7	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
8	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
9	4	3	3	4	4	4	4	1	1	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	3	4	2	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	1	1	2	4	4

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Varianza
ÍTEM1	10	3	5	4,30	0,675	0,456
ITEM2	10	2	5	3,50	0,850	0,722
ITEM3	10	2	5	3,30	0,949	0,900
ITEM4	10	2	5	4,10	1,101	1,211
ITEM5	10	2	5	4,10	0,994	0,989
ITEM6	10	3	5	4,50	0,707	0,500
ITEM7	10	2	5	3,70	1,252	1,567

ITEM8	10	1	5	3,20	1,549	2,400
ITEM9	10	1	5	3,40	1,430	2,044
ITEM10	10	1	4	2,90	0,994	0,989
ITEM11	10	2	5	3,90	0,994	0,989
ITEM12	10	3	5	3,70	0,675	0,456
ITEM13	10	3	5	3,80	0,789	0,622
ITEM14	10	3	5	4,30	0,675	0,456
ITEM15	10	2	5	3,50	0,850	0,722
ITEM16	10	2	5	3,30	0,949	0,900
ITEM17	10	2	5	4,10	1,101	1,211
ITEM18	10	2	5	4,10	0,994	0,989
ITEM19	10	3	5	4,50	0,707	0,500
ITEM20	10	2	5	3,70	1,252	1,567
ITEM21	10	1	5	3,20	1,549	2,400
ITEM22	10	1	5	3,40	1,430	2,044
ITEM23	10	1	4	2,90	0,994	0,989
ITEM24	10	2	5	3,90	0,994	0,989
ITEM25	10	3	5	3,70	0,675	0,456
N válido (según lista)	10					

### Interpretación del coeficiente de confiabilidad

Rango	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

**Fuente:** Tomado de Ruiz Bolívar (2002).

En consecuencia el resultado de la confiabilidad fue de 0.98 lo que indica que es de fuerte confiabilidad.

Estadístico de Fiabilidad (Alpha de Crombach)

Alpha de Crombach	Nº de casos	Nº de items
<b>0,9805</b>	10	25

## **CURRICULUM VITAE**