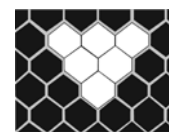




**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ**



**ESTUDIO DE LA TOMA DE DECISIONES DEL PERSONAL DOCENTE  
EN FUNCIÓN DIRECTIVA Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE AULA; EN LOS COLEGIOS  
FE Y ALEGRÍA DEL DISTRITO 5, MUNICIPIO SUCRE; ESTADO  
MIRANDA**

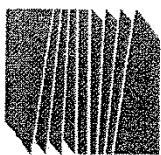
Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magister  
en Educación Mención Gerencia Educacional

Autora: Zorelis Ramos

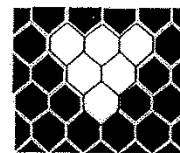
CI: 9966582.

Tutora: Marice López

La Urbina, abril de 2013.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO



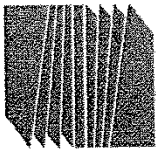
## **ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO**

Quienes suscriben, miembros del jurado designados por el Consejo Directivo del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, reunidos para evaluar el Trabajo de Grado presentado por la ciudadana: **Zorelis Ramos**, titular de la cédula de identidad N° **9.966.582**, bajo el título: **ESTUDIO DE LA TOMA DE DECISIONES DEL PERSONAL DOCENTE EN FUNCIÓN DIRECTIVA Y EN SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE AULA; EN LOS COLEGIOS FE Y ALEGRÍA DEL DISTRITO 5, MUNICIPIO SUCRE; ESTADO MIRANDA** a los fines de cumplir con el requisito legal para optar al título de **Magíster en Educación Mención Gerencia Educacional**, dejan constancia de lo siguiente:

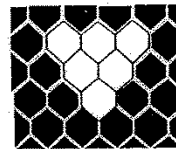
Se procedió a la presentación pública del Trabajo en el Edificio Mirage, Aula M2- A1, del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.

El mismo se considera **Aprobado** por unanimidad de acuerdo con los siguientes criterios:

1. Cumple con los requisitos necesarios para la elaboración de un Trabajo de Grado.
2. Demuestra un adecuado dominio del tema y logra mostrar a lo largo de la redacción de su Trabajo de Grado, su interés y entusiasmo por el objeto de su estudio.
3. Se recomienda la continuación de esta investigación.

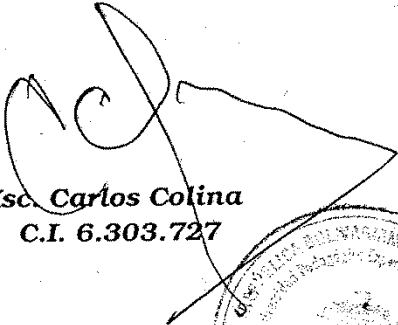


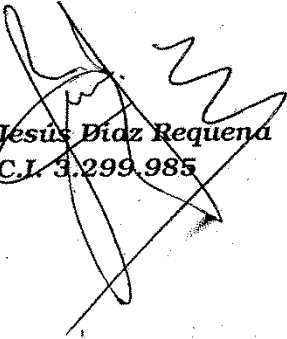
REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

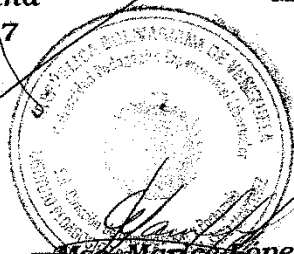


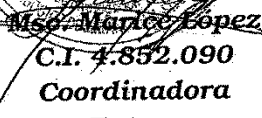
-2-

En fe de lo cual se levanta la presente Acta a los **treinta días del mes de abril de dos mil trece**, dejando constancia, de acuerdo con lo dispuesto en la Normativa vigente que la **Msc. Marice López**, Tutora del trabajo, actuó como Coordinadora del Jurado examinador.

  
**Msc. Carlos Colina**  
**C.I. 6.303.727**

  
**Msc. Jesús Díaz Requena**  
**C.I. 3.299.985**



  
**Msc. Marice López**  
**C.I. 4.852.090**  
**Coordinadora**  
**Tutora**

# *Dedicatoria*

*Quiero dedicarle muy especialmente mi trabajo de investigación a las siguientes personas:*

*A mis padres María Lourdes Quintana y Pedro Ramos por darme ejemplos de constancia y perseverancia.*

*A mi hermana Zoraida Ramos, mi loca. Te amo.....superate, tú puedes.*

*A mi nieto Frederick Velandria; y a mis hijos, que tanto amo: José Miguel Velandria, Guillermo Alberto Velandria, Zorekarina Velandria; José Gregorio Velandria; para que mi esfuerzo y dedicación por lograr lo que me propongo, a pesar de las dificultades, les sirva de ejemplo en la vida.*

*A mi esposo, Robert Sánchez, por tanto amor y comprensión.*

*A mis siempre amigas Florena Delgado y Maryuri Berceles, por su amistad invaluable.*

*Mil Gracias a todos*

*Besitos*

# *Agradecimientos*

*Le agradezco primeramente a Dios, por crear este mundo tan maravilloso, por darme la vida, por poner en mi camino, personas que, con su respeto, admiración y demostración de cariño, me han impulsado a superar las dificultades de la vida.*

*A mi madre, María Lourdes Quintana, por ser mi ejemplo de vida, por no dejarme caer en ningún momento, por su amor. Para ella todo mi amor.*

*Madre para ti, todos mis logros en la vida.*

*A mis eternas amigas Marguri Berceos y Florena Delgado, compañeras desde pregrado; por su apoyo incondicional, sus consejos, su compañía en las buenas y malas situaciones. El mejor regalo que me ha dado la universidad es su amistad, definitivamente, que hubiese hecho sin ustedes amigas mías, mis panas jajajajaja.*

*A mi tutora Marice López, por brindarme su apoyo y conocimientos.*

*A todos mis profesores del Pedagógico José Manuel Siso Martínez, por ser ejemplo en mi formación profesional.*

*Mil Gracias a todos*

*Besitos*

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
INDICE GENERAL	vi
LISTA DE CUADROS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
 <b>CAPITULO</b>	
<b>I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>2</b>
Objetivos de estudio	6
Objetivo General:	6
Objetivos Específicos:	7
Justificación	7
Importancia	8
 <b>II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>10</b>
Antecedentes de la Investigación	10
Bases Legales	15
Marco conceptual	20
Gerencia	20
Gerencia educativa	20
Toma de decisiones:	21
Desempeño laboral	21
Desempeño docente	22
Gerencia y desempeño docente:	22
Satisfacción en el trabajo	23
Personal directivo:	23
Motivación laboral:	24
Comunicación:	24
Principios que fundamentan la administración	24
Bases teóricas	26
Fases del Proceso de Toma de Decisiones según Kepner y Tregoe.	26
Modelos Educativos Relacionados con el Desempeño Laboral Docente	27
Modelo de la calidad de educación de Pérez Esclarín.	27
Modelo educativo a través de la experiencia de Fe y Alegría:	27
Modelo del Desarrollo de las Cualidades Personales del Docente.	28
Propuesto por Wilson (1992).	
Modelo Normativo de Herbert Simon	28
Toma de Decisiones	30

Componentes de la toma de decisiones	31
Desempeño laboral docente	31
Fe y Alegría	32
Gestión directiva desde la perspectiva de Fe y Alegría	41
Mecanismos gerenciales de Fe y Alegría	42
Habilidades técnicas y humanas que debe tener un director	44
<b>III. MARCO METODOLÓGICO</b>	46
Tipo y nivel de Investigación	46
Variables	47
Definición de Variables	47
Población y Muestra	48
Operacionalización de Variables	49
Técnicas de investigación	49
Instrumentos de investigación	51
Validación del Instrumento de investigación	52
Confiabilidad del Instrumento de investigación	54
<b>IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	55
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	87
<b>REFERENCIAS</b>	92
<b>ANEXOS</b>	96
Anexo A. Instrumentos de Investigación	97
Anexo B. Confiabilidad del Instrumento	107

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADROS</b>	<b>pp.</b>
1 Análisis de las decisiones a través de una reunión general de docentes.	56
2 Prioridades de solución después de haber analizado las situaciones problemáticas presentes en colegio.	57
3 Participación en el análisis de las situaciones problemáticas del colegio.	58
4 Necesidades del contexto del Colegio.	59
5 Necesidades del docente.	60
6 Necesidades de la institución.	61
7 Análisis de varias alternativas de solución.	62
8 Toma de decisiones con relación a la situación problemática presentada en la institución.	63
9 Ejecución de decisiones según el proceso establecido.	64
10 Seguimiento de la decisión tomada.	65
11 Actualización en su formación académica de acuerdo a sus necesidades.	66
12 Motivación para la formación académica profesional de los docentes	67
13 Realización de funciones administrativas en el colegio.	68
14 Tiempo semanal permite realizar las planificaciones escolares.	69
15 Participación en el proceso de toma de decisiones de la institución.	70
16 Cronograma de actividades pedagógicas.	71
17 Actividades Extracurriculares, provenientes del proceso de toma de decisiones ejecutadas en el colegio	72
18 El personal directivo ejecuta actividades extraordinarias para motivar la participación de los docentes en la toma de decisiones.	73
19 Participación en la realización del cronograma de actividades escolares.	74
20 Incentiva la participación de los docentes, en el proceso de toma de decisiones.	75

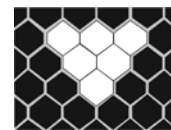


## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICOS</b>	<b>pp.</b>
<b>1</b> Distribución porcentual del análisis de las decisiones a través de una reunión general de docentes.	56
<b>2</b> Distribución porcentual de las prioridades de solución después de haber analizado las situaciones problemáticas presentes en colegio.	57
<b>3</b> Distribución porcentual de la participación en el análisis de las situaciones problemáticas del colegio.	58
<b>4</b> Distribución porcentual de las necesidades del contexto del colegio.	59
<b>5</b> Distribución porcentual de las necesidades del docente.	60
<b>6</b> Distribución porcentual de las necesidades de la institución.	61
<b>7</b> Distribución porcentual del análisis de varias alternativas de solución	62
<b>8</b> Distribución porcentual de la toma de decisiones en relación a la situación problemática presentada en la institución.	63
<b>9</b> Distribución porcentual de la ejecución de decisiones según el proceso establecido.	64
<b>10</b> Distribución porcentual del seguimiento de la decisión tomada.	65
<b>11</b> Distribución porcentual de la actualización en su formación académica de acuerdo a sus necesidades.	66
<b>12</b> Distribución porcentual de la motivación para la formación académica profesional de los docentes.	67
<b>13</b> Distribución porcentual de la realización de funciones administrativas en el colegio	68
<b>14</b> Distribución porcentual del tiempo semanal permite realizar las planificaciones escolares.	69
<b>15</b> Distribución porcentual de la participación en el proceso de toma de decisiones de la institución.	70
<b>16</b> Distribución porcentual del cronograma de actividades pedagógicas.	71
<b>17</b> Distribución porcentual de las actividades extracurriculares, provenientes del proceso de toma de decisiones ejecutadas en el colegio.	72
<b>18</b> Distribución porcentual de las actividades extraordinarias que ejecuta el personal directivo, para motivar la participación de los docentes en la toma de decisiones.	73
<b>19</b> Distribución porcentual de la participación en la realización del cronograma de actividades escolares.	74
<b>20</b> Distribución porcentual del incentivo Incentiva la participación de los docentes, en el proceso de toma de decisiones.	75



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN GERENCIA EDUCACIONAL**



**ESTUDIO DE LA TOMA DE DECISIONES DEL PERSONAL DOCENTE EN FUNCIÓN DIRECTIVA Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE AULA; EN LOS COLEGIOS FE Y ALEGRÍA DEL DISTRITO 5, MUNICIPIO SUCRE; ESTADO MIRANDA.**

**Autor:** Zorelis Ramos

**Tutor:** Marice López

**Fecha:** abril, 2013

**RESUMEN**

En el presente trabajo se utilizó como estrategia, la investigación de campo, a un nivel descriptivo; el mismo tiene como objetivo general: estudiar la toma de decisiones del personal docente en función directiva y su incidencia en el desempeño laboral docente de aula; en los Colegios Fe y Alegría del Distrito 5, Municipio Sucre estado Miranda. Plantea como objetivos: (a) Diagnosticar los mecanismos que se aplican en la toma de decisiones, por parte del personal docente en función directiva de los Colegios Fe y Alegría del Distrito cinco, Municipio Sucre, estado Miranda. (b) Identificar las condiciones en las cuales se desarrolla la toma de decisiones, por parte del personal docente en función directiva de los Colegios Fe y Alegría del Distrito cinco, Municipio Sucre, estado Miranda. (c) Analizar los documentos que norman la toma de decisiones del personal docente en función directiva de los Colegios Fe y Alegría del Distrito cinco, Municipio Sucre, estado Miranda. Para la recolección de los datos se utilizaron las técnicas (encuesta y la entrevista); por otro lado el registro de la información se llevo a cabo por medio del (cuestionario y la libreta de notas); el cuestionario fue validado por juicio de expertos. Con relación a la confiabilidad, se ejecuto a través del cálculo de Alhfa de Crombach, el cual fue aplicado a la prueba piloto, obteniendo como resultado, una consistencia interna de 0.93. Conclusiones de este estudio: se pudo constatar, poca comunicación, interacción, articulación y falta de motivación entre los docentes que realizan actividades directivas y los docentes de aula; lo que se traduce en la falta de intercambio de información, trabajo en equipo; desfavoreciendo así, la toma de decisiones del personal directivo; e incidiendo negativamente en el desempeño laboral docente.

**Palabras claves:** docente en función directiva; toma de decisiones; desempeño laboral docente.

## INTRODUCCIÓN

En el transcurso de los años, el sistema educativo venezolano, ha presentado serios problemas que involucran directamente la toma de decisiones por parte del personal docente en función directiva ante diversas situaciones problemáticas y su influencia en el desempeño laboral. El proceso de toma de decisiones constituye la base fundamental para una organización educativa, porque de ella dependen las acciones a realizar, en virtud de lograr los objetivos de la misma, en concordancia con la participación de los docentes.

Por tal razón el objetivo general de la presente investigación será estudiar la toma de decisiones del personal docente en función directiva y su incidencia en el desempeño laboral docente de aula; en los Colegios Fe y Alegría del Distrito 5, Municipio Sucre estado Miranda

Entre las teorías que sustentaran el trabajo de investigación se mencionan: Teoría de la toma de decisiones a través de la negociación según Kepner y Tregoe. (1983); Modelo del desarrollo de las cualidades personales del docente, propuesto por Wilson (1992). Modelo del proceso de toma de decisiones de Herbert Simon.

Con la finalidad de lograr los objetivos propuestos, en virtud de responder al problema planteado, se seleccionó como estrategia, la investigación de campo a un nivel descriptivo. El procedimiento y las herramientas utilizadas para la recolección de información, organización y registro de la misma, serán respectivamente, la encuesta, la entrevista (técnica) y el cuestionario con escala de Licker y libreta de notas (instrumentos)

El presente trabajo de investigación, está estructurado de la siguiente forma: Capítulo I. Denominado el Problema, consta de; planteamiento del problema, objetivos, justificación e importancia. Capítulo II. Marco Teórico, consta de: antecedentes de la investigación; bases legales; marco conceptual; bases teóricas. Capítulo III. Marco Metodológico; explica la metodología a utilizar, es decir, tipo de investigación y nivel; población, muestra, técnicas e instrumentos, confiabilidad y validez de instrumentos. Capítulo IV. Resultados: presentación de análisis y resultados. Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones. Referencias. Anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **Planteamiento del problema**

En el año 1955, en una barriada del oeste de Caracas fue fundada la primera escuela Fe y Alegría, (Alfonso 2004). Posteriormente con el pasar del tiempo, esta organización educativa se extendería hacia otros estados y ciudades de Venezuela como Miranda, Maracaibo, Valencia, Barquisimeto, Mérida, entre otros.

Fe y Alegría, es un movimiento de educación popular y promoción social, el cual se dirige a sectores más necesitados, para potenciar su desarrollo personal y participación social.

Como organización educativa, uno de los objetivos que se ha planteado Fe y Alegría (1995), es “promover la formación de hombres y mujeres nuevos, conscientes de sus potencialidades y de la realidad que los rodea, abiertos a la trascendencia, agentes de cambio y protagonista de su propio desarrollo” (p.4)

Es un movimiento que agrupa a personas en actitud de crecimiento. Es de educación porque promueve la formación de personas conscientes de sus potencialidades y de la realidad, libres y solidarias, protagonistas de su desarrollo. Es popular porque asume la educación como propuesta pedagógica y política de transformación desde y con las comunidades. Es integral porque entiende que la educación abarca a la persona en todas sus dimensiones. Y es de promoción social porque, ante situaciones de injusticia y necesidades se compromete en su superación y desde allí, en la construcción de una sociedad, justa, democrática.

El movimiento se extendió luego a Ecuador (1964), Panamá (1965), Perú (1966), Bolivia (1966), El Salvador (1969), Colombia (1971), Nicaragua (1974), Guatemala (1976), Brasil (1980), República Dominicana (1990), Paraguay (1992), Argentina (1995), Honduras (2000), Chile (2004), y Haití (2006)

La propuesta de Fe y Alegría se ha concretado en diversas iniciativas en los diferentes países. Además de la educación escolarizada en preescolar, básica y media, se ha abierto espacio a otras formas de acción para la promoción humana, como son: las emisoras de radio, los programas de educación de adultos, capacitación laboral y reinserción escolar, la formación media y superior universitaria, el fomento de cooperativas y microempresas, así como proyectos de desarrollo comunitario, salud, cultura indígena, formación de educadores, edición de materiales educativos, entre otros.

En todas estas áreas, Fe y Alegría actúa desde y con las comunidades, buscando complementar y apoyar la acción de otros entes, públicos y privados.

Fe y Alegría (1985 y 1984), como organización establece el “uso adecuado de las relaciones publicas y de los medios de comunicación social como estrategia de apoyo a la labor de Fe y Alegría manteniendo su identidad e independencia. (p.2)

En cada uno de los países Fe y Alegría opera como una entidad de gestión privada sin fines de lucro, con personalidad jurídica según las leyes nacionales y apoyo de los gobiernos. En el plano internacional, opera como una Federación de las Organizaciones Nacionales, registrada como una entidad de beneficio social, con domicilio en la ciudad de Caracas.

Fe y Alegría (1995) como organización:

Se caracteriza por la autonomía funcional de países, regiones y centros, dentro de una comunicación y solidaridad de principios, objetivos, inquietudes y proyectos. Se esfuerza para que en la organización y funcionamiento de centros, regiones y países, se reflejen los valores que de acuerdo a los objetivos de Fe y Alegría, deban constituir al hombre nuevo y a la nueva sociedad. (p.7)

En Venezuela, Municipio Sucre, estado Miranda, Los Colegios Fe y Alegría del Distrito cinco; entre los cuales se mencionan: Manuel Aguirre, Jesús Maestro, María Inmaculada, Presidente Kennedy; atienden estudiantes desde la educación inicial, hasta la media diversificada y técnica.

En los Colegios Fe y Alegría del Distrito 5, Municipio Sucre, estado Miranda; las decisiones gerenciales son tomadas por el personal directivo, de acuerdo a las directrices provenientes de la Oficina Central Fe y Alegría; observándose que se ocupa más de las funciones administrativas, dejando de velar por las verdaderas necesidades institucionales, pedagógicas, personales, de formación del personal docente que labora en la misma.

Al respecto Esclarín (1997) plantea que “en las escuelas oficiales, es primordialmente, limitado el espacio físico para el director. Asiste a múltiples reuniones, ocupado solo por las labores administrativas, descuidando las gerenciales, no hay relación de empatía con el docente” (p.34)

En tal sentido, por exigencia de la Oficina Central Fe y Alegría, y sin consultar la opinión del docente de aula; el personal docente en función directiva de los Colegios Fe y Alegría del Distrito cinco, Municipio Sucre, estado Miranda; asumen como compromiso la ejecución de actividades, talleres, proyectos, en su mayoría provenientes de instituciones privadas. Esto obliga al directivo a exigir a los docentes el cumplimiento de las diferentes actividades programadas en cada uno de los talleres, sin recibir a cambio una credencial o certificado.

Cabe destacar, que el docente dentro de la organización educativa, realiza talleres y cursos diversos; pero si desea emprender su labor en otra organización educativa diferente de Fe y Alegría; no tiene un certificado que avale la formación recibida porque no se le entrega un certificado de los mismos.

Esta situación trae como consecuencia, que el docente de aula aparte del exceso de trabajo; sienta que sus necesidades de formación profesional, no son consideradas por el personal docente en función directiva; lo que se traduce en desánimo de muchos docentes para trabajar por una organización que no responde sus intereses personales.

Al respecto Fe y Alegría (2002) afirma:

Con frecuencia, las propuestas formativas de docentes, tanto las iniciales como las de formación continua, en vez de propiciar elementos para promover los aprendizajes de los alumnos y convertir sus deficiencias en propuestas y retos de formación, que se han distraído en la búsqueda de

certificados o en amontonar currículos y títulos para trepar en el escalafón y alejarse, cada vez más, de los alumnos. (p.32)

Por otro lado los docentes deben cumplir con las actividades provenientes de proyectos talleres, planificación diaria, requisitos administrativos, actividades pedagógicas; convirtiéndose esto en exceso de trabajo; lo que se traduce en generación de estrés y presión en los docentes de aula; afectando de esta forma su desempeño laboral.

Lafourcade (1974), define desempeño laboral como “tareas específicas que el docente debe cumplir a lo largo del curso y en el tiempo estipulado, relacionándolo al cómo dirigir correctamente el aprendizaje. En su forma más general, comprende tres fases del proceso: planificación, conducción y evaluación” (p.67)

El personal docente en función directiva; al momento de tomar decisiones gerenciales, se encuentran con que se debe esperar la aceptación o no de la Oficina Central Fe y Alegría, afectando su habilidad gerencial para tomar decisiones en virtud de las necesidades internas de cada centro educativo y de su contexto.

Por todo lo anteriormente descrito, es evidente que el personal docente en función directiva, dentro de sus áreas de acción, se ocupa más por el cumplimiento de las labores administrativas, que del área de representación y relaciones, la cual es un área fundamental para la toma de decisiones; por consiguiente la misma se ve afectada. Según Álvarez (s/f) el área de representación y relaciones le permite al equipo directivo “fomentar un clima de interacción positiva ayudando a reconvertir los conflictos que surgen de las relaciones personales” (p.32)

Viera (2004) opina que:

El directivo debe cumplir, una serie de actividades tendientes a procesar un desarrollo eficiente, conveniente de la organización educativa, la cual, cualquiera sea su tipo será exitosa en la medida que lo sea su recurso humano, la información que maneje y las decisiones que tomen. (p.3)

El personal de una organización es fundamental; porque sencillamente son las personas quienes le dan vida, operatividad, dinamismo a la misma, en virtud de llevar a cabo las actividades planificadas, para el logro de los objetivos planteados.

Cassano (2001) asegura que “los gerentes son personas que se fijan objetivos y se autoevalúan a mediano y largo plazo. Proyectan una visión de futuro. Toman decisiones acertadas, con rapidez, analizando diferentes alternativas y son capaces de revisar errores” (p.1)

En tal sentido dentro de este proceso de decisiones el gerente de una institución de cualquier tipo, debe tener la habilidad para tomar las mejores y convenientes decisiones, tomando en consideración las necesidades de la organización y las necesidades del personal que labora en la misma.

Todo lo antes planteado conlleva a analizar sí la toma de decisiones del personal docente en función directiva de Colegios Fe y Alegría del Distrito cinco, Municipio Sucre, estado Miranda; tiene incidencia en el desempeño laboral de los docentes.

A tal fin, y después de observar la problemática, se plantean las siguientes interrogantes:

- ¿Qué mecanismos gerenciales se aplican en la toma de decisiones, por parte del personal docente en función directiva de los Colegios Fe y Alegría del Distrito cinco, Municipio Sucre, estado Miranda?
- ¿En qué condiciones se desarrolla el proceso de toma de decisiones, por parte del personal docente en función directiva de los Colegios Fe y Alegría del Distrito cinco, Municipio Sucre, estado Miranda?
- ¿Cuáles son los documentos que norman el proceso de toma de decisiones del personal docente en función directiva de los Colegios Fe y Alegría del Distrito cinco, Municipio Sucre, estado Miranda?

### **Objetivos de estudio**

#### **Objetivo General:**

Estudiar la toma de decisiones del personal docente en función directiva y su incidencia en el desempeño laboral docente de aula; en los Colegios Fe y Alegría del Distrito 5, Municipio Sucre estado Miranda



### **Objetivos Específicos:**

- Diagnosticar los mecanismos que se aplican en la toma de decisiones, por parte del personal docente en función directiva de los Colegios Fe y Alegría del Distrito cinco, Municipio Sucre, estado Miranda.
- Identificar las condiciones en las cuales se desarrolla la toma de decisiones, por parte del personal docente en función directiva de los Colegios Fe y Alegría del Distrito cinco, Municipio Sucre, estado Miranda.
- Analizar los documentos que norman la toma de decisiones del personal docente en función directiva de los Colegios Fe y Alegría del Distrito cinco, Municipio Sucre, estado Miranda.

### **Justificación**

La presente investigación se justifica, porque a través del análisis y la consideración por parte de los coordinadores zonales, coordinadores pedagógicos de la oficina central de Fe y Alegría, de los resultados que se obtengan de la misma; el personal docente en función directiva de la organización educativa en estudio; podrá tomar mejores decisiones; apoyándose en las necesidades de los docentes y las necesidades institucionales; traduciéndose esto en un mejor desempeño laboral.

Se considera necesaria la presente investigación, basada en el estudio de la toma de decisiones por parte de los docentes en función directiva de los colegios Fe y Alegría del Municipio Sucre; para determinar su incidencia en el desempeño laboral de los docentes que trabajan para esta organización educativa, aspecto de considerable importancia para una educación de calidad.

De igual forma podría servir como medio, para que el personal directivo reconozca que debe realizar su trabajo gerencial en forma planificada y coordinada con los integrantes de la organización educativa; y en atención al contexto social que rodea cada colegio; porque decidir ya no es una acción exclusiva de los gerentes educativos.

Los docentes al sentirse partícipes en el proceso de toma de decisiones, realizarán sus labores académicas con mayor dedicación e interés. Por otro lado el personal docente en función directiva podrá tomar las decisiones más asertivas; evitando saturar de actividades a los docentes.

En tal sentido mejorarán las relaciones laborales entre el personal docente en función directiva y los docentes que representan. Esto a su vez se reflejará en la motivación de todos los que participen en la búsqueda del logro de los objetivos educativos de los Colegios Fe y Alegría del Distrito 5, Municipio Sucre, estado Miranda.

### **Importancia**

El estudio del tema permitirá evidenciar su relevancia; aportando soluciones a las dificultades gerenciales y laborales, que normalmente se presentan en los Colegios Fe y Alegría del Distrito cinco, Municipio Sucre, estado Miranda; al no contar con un personal directivo preparado cognitivamente, psicológicamente y con habilidades técnicas, de comportamiento, conceptuales, de implementación, como negociador, evaluativas para tomar decisiones gerenciales, que estimulen la participación, dedicación e interés del docente en su desempeño laboral.

Asimismo mediante el proceso investigativo se pueden determinar factores directivos, que indiquen como obtener las conclusiones con relación a la toma de decisiones y el desempeño laboral del docente, necesarios para reconducir la gerencia de la organización educativa, unificada con el cumplimiento de objetivos de interés común para los directivos y el personal docente.

Este trabajo de investigación beneficiará al personal directivo y a los docentes de la organización educativa, al proporcionarles información y recomendaciones para mejorar el proceso de toma de decisiones y la calidad del trabajo docente.

Es de notar que diariamente en una organización educativa, las decisiones son tomadas a la ligera, sin la participación de los docentes; lo cual propone hacer un estudio, que permita establecer la relación existente entre la toma de decisiones

gerenciales y del desempeño laboral docente, para analizar la forma como influyen estas decisiones, en el desempeño laboral.

El desempeño de una persona en su lugar de trabajo es completamente situacional y es algo que varía de una situación a otra y de un individuo a otro, y que depende de un sin fin de factores que influyen en gran medida (Chiavenato 2002).

En tal sentido, el desempeño laboral está determinado tanto por factores como el conocimiento y las competencias del trabajador, así como también por el buen trato que recibe la persona y la satisfacción o insatisfacción dentro de la organización.

La investigación es relevante, porque sus recomendaciones finales, pudieran ser de aprovechamiento por parte del personal en función directiva y por los docentes de aula, que laboran en los Colegios Fe y Alegría del Distrito cinco, Municipio Sucre, estado Miranda, en virtud de modificar y fortalecer las relaciones gerenciales y laborales que se dan entre los mismos, buscando así alcanzar la calidad educativa integral.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Una investigación debe tener bases sólidas formadas por todo el conocimiento necesario sobre el tema seleccionado.

Villafranca (1996) plantea que:

El marco teórico enmarca la ubicación del problema situándolo en su tiempo y espacio, con toda una conceptualización y definición de términos, que analizados y descritos amplían el conocimiento de los hechos de una manera ordenada; que relacionados sustentan la investigación con proposiciones o supuesto; que verificados, afirman la situación de un problema. (p.50).

A continuación se presenta y se justifican los términos a utilizar en el trabajo de investigación que tiene como título: Estudio de la toma de decisiones del personal docente en función directiva y su incidencia en el desempeño laboral del personal docente de aula; en los Colegios Fe y Alegría del Distrito 5, Municipio Sucre; estado Miranda.

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

Constituido por el análisis de investigaciones iguales o similares realizadas en el campo de estudio delimitado; dan a conocer, que el problema seleccionado tiene carácter científico y documental.

En tal sentido, Ballestrini M. (2002), expresa que el contexto teórico “es el resultado de la selección de aquellos aspectos mas relacionado del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema científico elegido para su estudio” (p.91)

Toda investigación lleva consigo la búsqueda de trabajos previos, que tengan relación con las variables del estudio, que el investigador pretende realizar y que sirvan de referencia al mismo, así como también de aporte teórico. Por tal razón a continuación se presentan y se analizan los siguientes trabajos de investigación por su relación con las variables de investigación como son: toma de decisiones y desempeño laboral.

Jiménez (2006). Presentó un trabajo titulado: Propuesta para optimizar la relación docente-docente en cuanto a la toma de decisiones, trabajo en equipo y liderazgo compartido en la I y II etapa de la U.E.E. “Carmen Ruiz”; en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico “José Manuel Siso Martínez”, para optar al grado de Magister en Educación Mención Evaluación. El autor se planteó como objetivo general: Diseñar una propuesta que optimice la relación docente-docente en cuanto a la toma de decisiones, trabajo en equipo y liderazgo compartido en la I y II etapa de la U.E.E. “Carmen Ruiz”. El estudio asumió la modalidad cualitativa desde la perspectiva del enfoque etnográfico con un diseño de estudio de casos. Obteniendo como Conclusión: los docentes asumen de manera individual la acción educativa, así mismo, la disposición al trabajo e integración a jornadas de planificación se realiza de manera individualista.

Crespo (2007). Publicó un artículo en la revista Visión, titulado: El perfil gerencial ideal en congruencia con los paradigmas del siglo XXI; en El Colegio Universitario de Caracas; estableciendo como objetivo general de su trabajo: Dar a conocer cuáles son las competencias, cognitivas y de comportamiento, que debe tener el gerente para poder implantar las tendencias funcionales, que le van a permitir a la organización mantener o incrementar su competitividad. El perfil gerencial que se presenta en este artículo, materializado a través de un inventario de competencias, fue el resultado de la validación hecha por gerentes venezolanos en ejercicio, a través de la técnica Delphi, de un perfil preliminar obtenido por medio de una investigación documental descriptiva de diseño bibliográfico. Conclusiones: La investigación permitió determinar seis (6) tendencias funcionales y significativas, con sus respectivos descriptores, como son: conocimiento sobre estrategia, administración y

comportamiento; comportamiento orientados al posicionamiento, a la optimización de recursos y a la satisfacción de las necesidades de otros. El perfil resultante puede utilizarse como una referencia para la formación, selección, evaluación y entrenamiento de gerente, constituyéndose así, en un aporte para el área de Recursos Humanos.

El perfil de los gerentes del siglo XXI debe estar acorde a las necesidades del mismo; en tal sentido y en consideración a las recomendaciones de la autora de la investigación antes abordada, es preciso que los gerentes manejen diferentes estrategias; dominen el área de administración; entre otras competencias; con la finalidad de alcanzar la optimización de recursos y satisfacción de necesidades del otro.

Santaella (2008). Presento un trabajo titulado: El patrón de comportamiento gerencial del director en los procesos de liderazgo y toma de decisiones y su relación con la motivación de la comunidad educativa de la Escuela Básica Lander; en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico “José Manuel Siso Martínez”, para optar al grado de Magister en Educación Mención Gerencia Educacional. Planteando como objetivo general: Determinar el patrón de comportamiento gerencial del director en los procesos de liderazgo y toma de decisiones y su relación con la motivación de la comunidad educativa de la Escuela Básica Lander. Conclusiones: La autora concluyó, que el director debe mejorar su aptitud basándose en los valores, para que motive a las organizaciones a participar en las actividades escolares, en los procesos de planificación y toma de decisión y así alcanzar los objetivos y metas.

En este trabajo de investigación el autor evidenció, que por lo general, los directivos toman decisiones sin considerar las opiniones del personal que dirige, generando así apatía, conflictos entre los mismos, dejando de lado las verdaderas necesidades gerenciales de la institución.

Smitter (2008). Publico un artículo en la revista, Investigación y Posgrado, titulada: Lineamientos para la autoevaluación del desempeño docente en las funciones de Docencia, Investigación y Extensión en el Instituto “Pedagógico José

Manuel Siso Martínez”; en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador; se estableció como objetivo general: Proponer lineamientos para la autoevaluación del desempeño docente en las funciones de Docencia Investigación y Extensión en el Instituto “Pedagógico José Manuel Siso Martínez”. El autor concluyó que la evaluación del docente constituye un elemento fundamental en el proceso educativo, por cuanto contribuye a mejorar su quehacer profesional, influye en su crecimiento personal y en consecuencia, incide favorablemente en la calidad de la educación.

Según el autor mencionado anteriormente; cuando el docente es evaluado constantemente se ve en la responsabilidad de cumplir con los requisitos exigidos y si la evaluación es vista desde un punto positivo puede contribuir a su formación; de lo contrario si es visto en forma negativa, puede ocasionar conflictos en el mismo, teniendo como consecuencia baja calidad, en su labor educativa.

Ortega (2008). Publico un artículo en la revista, Investigación y Posgrado, titulada: Percepción de los gerentes educativos sobre la productividad académica en ejercicio de funciones administrativas. Estudio de caso, en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Se planteo como objetivo general: Describir la percepción de los gerentes educativos del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC), sobre la productividad del personal académico en el ejercicio de funciones administrativas. Obtuvo como conclusiones: se tiene que la percepción de los gerentes educativos es homogénea respecto a los descriptores estudiados; el proceso administrativo en el IPC con relación a la productividad tiende hacer operativamente en los actuales momentos deficiente y medianamente productivo.

Según el autor; a pesar de existir una planificación estratégica, no siempre se alcanzan los objetivos y metas de una organización. A pesar de que la muestra estaba conformada por profesionales con vocación de servicio y muchos años en la educación; tenían una relativa experiencia en gerencia, ocasionando en cierta forma un estancamiento del proceso administrativo, donde la improvisación resalta.

Con respecto a los trabajos de grado y artículos de revistas, que conforma los antecedentes de la presente investigación. Es importante señalar, que fueron seleccionados y analizados, por su relación con las variables de investigación como

son; toma de decisiones y desempeño laboral docente; así como también por sus aportes teóricos evidenciados en las conclusiones obtenidas por sus autores; las cuales fueron comentados por la autora del presente trabajo.

En forma general los autores de los antecedentes señalados plantean en sus conclusiones algunas alternativas, para ejercer acciones gerenciales, que permitan la eficiencia, eficacia y efectividad en una organización educativa.

En tal sentido Jiménez (2006) concluye que existe falta de disposición del docente para el trabajo integrado; esto contribuye un aporte a la presente investigación, puesto que la falta de trabajo en equipo en las organizaciones educativas, se ha convertido en uno de los principales aspectos que induce, a que las decisiones tomadas, no sea la más asertivas.

Por otro lado, en el trabajo realizado por Crespo (2007) relacionado con el perfil ideal que debe tener un gerente; se toma como referencia, la necesidad de que los gerentes de instituciones educativas dominen diferentes estrategias administrativas y competencias gerenciales, que le permitan optimizar los recursos, la satisfacción de necesidades de las personas a su cargo, a través de toma de decisiones asertivas.

Santaella (2008), en su trabajo sobre el patrón de comportamiento gerencial del director en los procesos de liderazgo y toma de decisiones y su relación con la comunidad educativa; aporta el significado que tiene el hecho de que algunos directores toman actitudes como por ejemplo: no tomar en consideración las opiniones de los docentes en la toma de decisiones; lo que trae como consecuencia falta de comunicación, apatía, conflictos entre el personal directivo y las personas a su cargo; quedando de lado las verdaderas necesidades gerenciales de la institución.

Por consiguiente los planteamientos, de los autores sirven de referentes teóricos, porque a través de ellos, se destaca la importancia que tienen las acciones de un gerente dentro de una institución educativa, para incorporar a los docentes en el cumplimiento de sus funciones; tomando en consideración sus necesidades e intereses institucionales o personales; en virtud de unificar esfuerzos, a través del trabajo integrado para alcanzar los objetivos propuestos, dentro de un ambiente laboral adecuado.



## **Bases Legales**

Según Villafranca (1995) “son leyes, reglamentos y normas necesarias en algunas investigaciones cuyo tema así lo amerite” (p.51).

El proceso gerencial requiere para su buen funcionamiento, una norma jurídica que regule su ejecución dentro de cualquier organización. En tal sentido se presenta a continuación, la normativa relacionada con el tema de investigación; la cual sustenta legalmente el presente trabajo de investigación.

En primer lugar, debe considerarse la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). En el artículo 102 expone que el Estado asume la educación como un servicio público para desarrollar ese potencial del ser humano en una sociedad democrática con valores y ética al trabajo productivo. En el caso de las instituciones educativas.

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado con la participación las familias y la sociedad promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la Ley.

Así mismo el Artículo 103 sostiene:

Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente en igualdad de condiciones y oportunidades sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin el Estado realizara una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicio suficientemente

dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La Ley garantizara igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo.

Las contribuciones de los particulares a proyectos y programas educativos públicos a nivel medio y universitario serán reconocidas como desgravámenes al impuesto sobre la renta según la ley respectiva.

En este artículo se fundamenta la investigación, ya que en el se establece una educación de calidad y ésta se logra cuando el proceso educativo esta gerenciado por un director eficiente, con capacidad para gerencial efectivamente, lo cual conlleva al desempeño exitoso de los docentes.

#### Artículo 104

La educación estará a cargo de persona de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El estado estimulara su actualización permanente y les garantizara la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

Los docentes tienen la imperiosa necesidad, por su labor de formadores de ciudadanos, tener una formación académica que apunte a la excelencia. Fe y Alegría como organización educativa también, establece en su Ideario Internacional, la formación de formadores para alcanzar una educación de calidad.

En tal sentido el personal docente en función directiva requieren de una formación integral para así responder a las diferentes situaciones problemáticas través de la toma decisión eficiente, efectiva y eficaz; tomando como referencia las necesidades personales e institucionales de la organización que dirige.

De igual modo La Ley Orgánica de Educación (LOE, 2009) debe tomarse como referencia, ya que la educación constituye la línea de acción principal para el Estado para la promoción, fortalecimiento y difusión de valores culturales y sociales de los

venezolanos, por tal razón la misma debe ser conducida por personas con habilidades gerenciales educativas.

El desarrollo integral se fundamenta en las bases legales del nuevo sistema educativo a través de la LOE, que en su artículo 04 señala:

La educación como derecho humano y deber social fundamental orientada al desarrollo del potencial creativo de cada ser humano en condiciones humanas históricamente determinadas, constituye el eje central en la creación, transmisión y reproducción de las diversas manifestaciones y valores culturales, invenciones, expresiones, representaciones y características propias para apreciar, asumir y transformar la realidad.

El Estado asume la educación como proceso esencial para promover, fortalecer y difundir los valores culturales de la venezolanidad.

La concepción holística del ser humano en su desarrollo, exige la articulación, continuidad curricular y pedagógica, para trascender a una gerencia educacional, educativa eficaz, en todas sus modalidades, esto se traduce en el fortalecimiento de cada educando y de cada docente como persona.

En el Capítulo I de la LOE, artículo 06, las Competencias del Estado Docente, Numeral 3ro, sobre planificación, ejecución, coordinación, políticas y programas; expresa en sus literales J y K:

J. La creación de una administración educativa eficiente, efectiva, eficaz, desburocratizada, transparente e innovadora, fundamentada en los principios de democracia participativa, solidaridad, ética, honestidad, legalidad, economía, participación, corresponsabilidad, celeridad, rendición de cuentas y responsabilidad social.

K. De formación permanente para docentes y demás personas e instituciones que participan en la educación, ejerciendo el control de los procesos correspondientes en todas sus instancias y dependencias.

Con relación a lo antes planteado, el perfil del docente en función directiva, debe basarse en la participación directa con la comunidad, de esta manera el gerente educativo podrá corresponder a las necesidades y problemáticas a través de eficaces políticas pedagógicas y administrativas.

Por su parte el artículo 37 sostiene:

Es función indeclinable del Estado la formulación, regulación, seguimiento y control de gestión de las políticas de formación docente a través del órgano con competencia en materia de educación universitaria en atención al perfil requerido por los niveles y modalidades del sistema educativo y en correspondencia con las políticas, programas y en materia de educación básica, en el marco del desarrollo humano, endógeno y soberano del país

Es función del Estado garantizar la formación docente acorde a las políticas educativas del país, mediante un proceso gerencial eficiente, desde las universidades, donde se propicie un desempeño laboral docente de calidad.

**El artículo 38, sobre la formación docente:**

La formación permanente es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y la transformación social que exige el país.

La formación docente debe ser un proceso permanente, actualizado que apunte a la eficiencia del desempeño docente a través del conocimiento.

**Artículo 39. Política de formación permanente:**

El estado a través de los subsistemas de educación básica y de educación universitaria diseña, dirige y administra y supervisa la política de formación permanente para los y las responsables y los y las corresponsables de la administración educativa y para la comunidad educativa, con el fin de lograr la formación integral como ser social para la construcción de la nueva ciudadanía. , promueve los valores fundamentales consagrados en la Constitución de la Republica y desarrolla potencialidades y aptitudes para aprender, propicia la reconstrucción e innovación del conocimiento, de los saberes y de la experiencia, fomenta la actualización, el mejoramiento, el desarrollo personal y profesional de los ciudadanos y ciudadanas, fortalece las familias y propicia la participación de las comunidades organizadas en la planificación y ejecución de programas sociales para el desarrollo local.

El Estado es el encargado de supervisar la política de la administración, de la formación administrativa de los responsables y corresponsables de la educación en las organizaciones educativas.

Considerando los aspectos planteados en la ley, se hace necesario referirse al Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2009), artículo 11:

Las autoridades educativas correspondientes garantizarán al personal docente, el desempeño de su labor considerando los distintos elementos de efectiva influencia en las condiciones de trabajo, tales como: número de alumnos por aula, recursos humanos, material didáctico, empleo de medios y recursos pedagógicos modernos, dotación horarios, condiciones ambientales del plantel y otros factores que directamente influyan en la determinación del volumen e intensidad del trabajo, tanto en el aula, como en actividades de coordinación y de dirección. Asimismo mantendrá una política de edificaciones escolares que haga posible el funcionamiento de los planteles de su dependencia en los locales. Igualmente, cuidará de que exista mobiliario, equipos y servicios indispensables para el cumplimiento de los fines básicos de la educación.

Tomando en consideración lo expuesto anteriormente se puede evidenciar que todas las condiciones pedagógicas deben darse por parte de las autoridades educativas, es decir, el personal docente en función directiva, de una organización educativa, debe garantizar el desempeño laboral de sus docentes, facilitándoles los medios necesarios, sin recargarlos de actividades; esto finalmente se traducirá en satisfacción personal, laboral y calidad educativa.

De igual modo la Ley Orgánica del Trabajo, Las Trabajadoras y los Trabajadores. (2012), en su artículo 293 sostiene:

La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para la creación y justa distribución de la riqueza, la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del pueblo y la construcción de la sociedad de iguales y amante de la paz establecida en el texto constitucional de la República Bolivariana de Venezuela.

Al considerar la educación y el trabajo, procesos fundamentales para el desarrollo de la sociedad venezolana, se está realzando la importancia de la labor del docente, pues, en él, recae la invalorable responsabilidad de formar ciudadanos integrales para la sociedad, que respondan a las necesidades de la misma. Por tal razón la dirección de los centros educativos deben estar a cargo de gerentes educativos eficientes, eficaces y efectivos, que influyan positivamente en el

desempeño laboral de los docentes que tienen a su cargo; esto se traducirá en calidad educativa y eficiencia laboral.

### **Marco conceptual**

En virtud de la necesidad de adquirir conocimiento sobre las definiciones de términos relacionados con el problema de investigación se seleccionaron los siguientes:

#### **Gerencia**

Según Ruiz (2007) es un “termino que se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros” (p.3)

Robbins (2005) , provee una definición sobre el termino gerencia, al acotar que ella se refiere “a las organizaciones que efectúan tareas de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar los recurso humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficio económicos” (p.03)

Compuesto de competencias y conocimientos que permitan aclarar la forma en que se ejecuta el trabajo y se alcanza las metas de una organización, con el fin de evaluar la situación presente, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución a futuro.

#### **Gerencia educativa**

Álvarez, P. (2004), considera que “la gerencia educativa, es el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en que las personas trabajando en grupos alcancen con eficiencia las metas educativas seleccionadas” (p.89)

Delgado, N. (2007), especifica que la gerencia educativa “es el conjunto de acciones que se realizan en una escuela de modo de facilitar la movilización de todos

los elementos de su organización, orientándolos hacia la creación de las metas y propósitos” (p.19).

Es un proceso gerencial formado por un conjunto de actividades planificadas dentro de una institución educativa, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.

### **Toma de decisiones:**

Alvarado (1990) “tomar decisiones no sólo es elegir una alternativa que se considere correcta, sino saber afrontar el riesgo y ejercer un esfuerzo organizado de seguimiento y verificación. Para lograrlo, es fundamental la comprensión total del problema” (p.50)

Thierauf, Klekamp y Geeding (1983) plantean que:

El proceso de toma de decisiones se puede definir como una serie de pasos que comienza con un análisis de la información y culmina con una resolución, en una elección de varias alternativas existentes y verificación de la alternativa que se elige para resolver el problema en cuestión. (p.59)

Kinicki y Kreitner (2003) Toma de decisiones, “es un medio para llegar a un fin. Consiste en identificar y elegir entre soluciones alternas que llevan a un estado de cosas deseado” (p.224)

Toma de decisiones se puede definir, como una acción que ha de ejecutar el gerente de una organización, ante la necesidad de elegir entre varias alternativas de solución, la más asertiva, en virtud de darle respuesta a una situación problemática planteada, tomando en consideración en todo momento, el contexto de la organización que dirige y las opiniones del personal que labora y le da vida a la misma; a través del razonamiento lógico.

## **Desempeño laboral**

Aubrey (1993) puede definirse como “la función de los resultados, o lo que logra un empleado y de las consecuencias que determinan, como el empleado logro esos resultados” (p.4)

Según Álvarez (2004), establece que el desempeño laboral “es la conducta que se relaciona con las habilidades, conocimientos, destrezas, y capacidad del individuo para emplear diferentes herramientas con el fin de generar resultados que cumplan con las exigencias de los objetivos planteados en la organización” (p. 47)

Se expresa en la forma como las personas realizan sus funciones laborales, utilizando para ello en forma eficiente y efectiva, sus diferentes habilidades, relacionadas con la labor que desempeña.

## **Desempeño docente**

Lafourcade (1974) lo define desempeño docente, como “tareas específicas que el docente debe cumplir a lo largo del curso y en el tiempo estipulado, relacionándolo al cómo dirigir correctamente el aprendizaje. En su forma más general, comprende tres fases del proceso: planificación, conducción y evaluación” (p.56)

Lafourcade (1974) propone:

Que en la evaluación del desempeño docente deben considerarse los siguientes aspectos: programación del contenido disciplinario, desarrollo del curso, actuación del profesor y el rendimiento logrado por los estudiantes. Plantea que sí se logra abarcar estas dimensiones en el desempeño del docente, se habrá podido conseguir una evaluación global. (p.67)

Angarita y Herrera (2006) definen el desempeño docente como el “cumplimiento de las obligaciones del profesional de la docencia” (p. 44)

Se expresa en la forma como el profesional de la docencia, realizan sus funciones laborales, utilizando para ello en forma eficiente eficaz y efectiva; sus diferentes habilidades personales, cognitivas y técnicas, relacionadas con la labor que desempeña.



### **Gerencia y desempeño docente:**

Dunvar, R. (2005). Establece “que le realidad de un proceso tan complejo como el desempeño docente, requiere de una armonía gerencial donde exista coherencia entre la aplicación del proceso y la capacidad técnica, humana y social del gerente para aplicarla” (p.58)

La gerencia y el desempeño docente están estrechamente relacionados, porque en la medida que un gerente educativo o un docente en funciones directivas, realice sus funciones gerenciales en una forma armónica e integrada, con el personal a su cargo, en este caso los docentes de aula, estos cumplirán eficiente y efectivamente, con sus funciones laborales, contribuyendo así, con los objetivos planteados.

### **Satisfacción en el trabajo**

Según Kinicki y Kreitner (2003) “es un conjunto de sentimientos o emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo.” (p.246).

Casanova (2005) establece que es importante celebrar y recompensar los logros a fin de mantener un alto desempeño en los trabajadores, pues “lo que se refuerza, se repite” (p. 77)

Davis y Newstrom (1991), afirman que las “actitudes favorables son producto de una eficaz administración del comportamiento, el proceso continuo para crear un clima de apoyo a los recursos humanos en la organización” (p.202).

La satisfacción laboral está influida por un conjunto de factores como la motivación, incentivos, confianza hacia el personal, comunicación, trato, remuneración entre otros; estos a su vez también influye en el comportamiento de las personas y su desempeño laboral en la organización.

### **Personal directivo:**

Gerente, coordinadores, que desempeñan un cargo o una posición, donde se toman decisiones, se delegan funciones, se dirige, se coordina, se planifica, se

establecen metas, ejerce control, y facilita la actividad de los docentes que tiene a su cargo, en procura del logro de los objetivos de las organizaciones educativas.

### **Motivación laboral:**

Según Guillen, y Guill (1999) se define como “la voluntad o disposición para realizar un gran esfuerzo con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos de la organización; condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer una necesidad personal” (p.45)

Chiavenato (2002) expresa que “un buen lugar para trabajar es aquel donde usted confía en las personas para quien trabaja, se siente orgulloso de lo que hace y le agradan los compañeros de trabajo” (p. 43)

La motivación laboral, impulso conformado por razones personales, condiciones del ambiente de trabajo y beneficios económicos, que lleva al trabajador a realizar sus funciones con esmero y responsabilidad.

### **Comunicación:**

Davis y Newstrom (2003) consideran que “la comunicación es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores” (p.55).

Según Santaella (2008) “los seres humanos necesitan comunicarse e interactuar entre ellos mismos; esto le permite establecer relaciones con otras personas, por medio de gestos, sonidos y de materiales impresos, que son codificados por el individuo que recibe el mensaje transmitido.

Es un proceso que le permite al hombre la interacción con sus semejantes, y en general relacionarse con el ambiente donde vive. De esto se desprende la importancia fundamental de este proceso para el desarrollo individual y para el progreso colectivo.

## **Principios que fundamentan la administración**

El Modelo Normativo de Educación Básica (1987), señala que “se requiere del cumplimiento de las siguientes funciones básicas, universalmente aceptadas en el campo de la administración educativa; la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la supervisión y la evaluación” (p.47)

El Modelo Normativo (1987) define cada una de las funciones básica en administración, de la siguiente forma:

**Planificación:** es una función básica de la administración, supone actividades como el diagnóstico de la situación, y la formulación de políticas, programas, objetivos, metas y estrategias.

**Organización:** es hacer una estructura; integrar un sistema, disponer en forma adecuada sus componentes, trata de colocar cada parte del sistema educativo en el lugar que corresponde en función de la totalidad del sistema, debe reflejarse en las siguientes actividades: agrupación ordenada de todos los elementos curriculares, establecimiento del nivel de responsabilidad, del tipo de relaciones, de los sistemas de información y comunicación del cuerpo de normas y procedimientos necesarios para que la organización pueda funcionar.

**Dirección:** es la función fundamental a través de la cual se ejerce la acción de administrar, a ella corresponde la tarea de poner en funcionamiento el aparato administrativo, se da en todos los niveles de la educación básica.

**Coordinación:** es un proceso global que está inmerso en todas las actividades del hecho administrativo pues su acción se cumple en la medida en las demás actividades manifiesten interrelación, su logro conlleva a una eficiencia de la administración educativa. A través de ella se logra un equilibrio entre las funciones de planificación, dirección, supervisión y evaluación.

**Supervisión:** Consiste en dirigir, orientar y reorientar el proceso general de la administración del sistema. Se basa en el trabajo cooperativo y de equipo; implica las condiciones en que se desarrolla el trabajo docente; estimula y facilita la obtención de medios que conduzcan al docente hacia su crecimiento profesional; garantizan que los aprendizajes sean de óptima calidad; el buen funcionamiento del sistema educativo.

**Evaluación:** Forma parte de las actividades del proceso educativo, es global, se utiliza para valorar tanto al alumno, como al docente y a los demás elementos del currículo. Es un proceso permanente, formativo, acumulativo, cooperativo, científico, práctico y sencillo.

## **Bases Teóricas**

### **Fases del Proceso de Toma de Decisiones según Kepner y Tregoe.(1983)**

El proceso de toma de decisiones parte de la definición de un problema y concluye con la ejecución de una alternativa seleccionada.

Kepner y Tregoe (1983), para iniciar este proceso y darle solución o una posible solución a una situación problemática planteada; parten de la formulación de las siguientes preguntas, las mismas son preguntas que según ellos se hacen a diario los directivos de una organización.

- ¿Qué está ocurriendo?
- ¿Por qué ocurrió esto?
- ¿Qué curso de acción deberíamos tomar?
- ¿Qué nos espera más adelante?

Esta formulación de preguntas, generaron tres procesos básicos para analizar problemas y tomar decisiones en una empresa u organización. Dichos procesos son: Análisis de Situaciones (AS); Análisis de problemas (AP) y Análisis de Decisión.

**Análisis de Situación (AS).** Es el punto de partida de la aplicación de la metodología. Gira en torno a la pregunta ¿Qué está ocurriendo?, o la evaluación de situaciones.

**Análisis de problemas (AP).** Se basa en el patrón de pensamiento causa-efecto. Se utiliza para el análisis de hechos e información relativa situaciones específicas, donde algo ha salido mal, hay una desviación de la norma y constituye un obstáculo para el logro eficiente de metas y objetivos de la organización.

**Análisis de Decisiones (AD).** Estas decisiones deben estar orientadas por los criterios de productividad, eficiencia, estabilidad y economía.

Según Alvarado (1990)

El proceso de análisis de decisiones está dirigido a proporcionar a los gerentes un método de análisis que le permita identificar lo que necesita hacer, desarrollar criterios para su ejecución, evaluar las alternativas disponibles con respecto a los criterios, identificar los riesgos implicados y seleccionar la acción más adecuada.(105)

### **Modelos Educativos Relacionados con el Desempeño Laboral Docente**

#### **Modelo de la calidad de educación de Pérez Esclarín (1998)**

Este modelo teórico enfatiza que los docentes son pieza clave para conformar una educación de calidad. Señala que la formación del docente es importante y está enmarcada en un hacer consciente y reflexivo, de sus prácticas con metas y proyectos. Por lo tanto es fundamental para su desempeño, porque lo convierte en un productor de conocimientos y de solución de problemas que le plantea su práctica educativa.

Precisa que son múltiples los factores que influyen en la menor o mayor calidad del docente y por ende en su desempeño laboral; entre los cuales se tiene: Identificación con el centro y su proyecto; el dominio de los contenidos y la utilización de una pedagogía adecuada; la percepción de su papel como educador; el precio de su profesión y su realización personal; la capacidad de investigar en su práctica, entre otros.

Este estudio se fundamenta en el modelo de Pérez Esclarín (1998), por cuanto menciona que los docentes, incluyendo principalmente los que ocupan cargos directivos, para lograr calidad en el desempeño de las actividades que realiza; además de conocimientos teóricos, debe tener vocación de servicio y mística, que le permitan valorar su trabajo como medio para la transformación social y cultural del país.

### **Modelo educativo a través de la experiencia de Fe y Alegría**

Este modelo educativo presentado por Orbegozo (1998) plantea que los docentes, en conjunto con el equipo directivo, componen el cuadro fundamental para conformar la calidad de la escuela. Destaca que los docentes deben estar en constante formación, para que el desempeño de sus funciones genere motivaciones y se comprometa a la apertura de los conocimientos de nuevos paradigmas, que le permita el crecimiento de su propia persona, y su dimensión profesional, elevando la calidad de la educación venezolana.

### **Modelo del Desarrollo de las Cualidades Personales del Docente. Propuesto por Wilson (1992).**

Plantea que la calidad del sistema educativo depende en definitiva de la calidad de las personas que lo desempeñan. Enfatiza que la razón de una buena escuela radica en la calidad de su rendimiento docente. Señala que la tarea de cada profesor se evidencia en la planificación, aplicación y evaluación de las actividades que conforman su práctica educativa.

Este modelo resalta que la capacidad personal es decir las destrezas, o bien pudieran llamarse las habilidades que el profesor aporta a los diferentes aspectos de su papel, y la educación, es decir, los recursos personales y contextuales para la tarea en cuestión, son las dos ideas decisivas a la hora de mejorar la calidad de las escuelas.

### **Modelo Normativo de Herbert Simon.**

Según Kinicki y Kreitner (2003) “este proceso tiene como guía la racionalidad del tomador de decisiones. El termino de racionalidad limitada se refiere al concepto de que los tomadores de decisiones están limitados por diversas restricciones cuando deciden” (p.226)

Estas limitaciones abarcan características ambientales, personales, cognitivas de los tomadores de decisiones.

El autor antes mencionado, expresa en contraste con el modelo racional, el modelo normativo de Simon Herbert plantea que la toma de decisiones se caracteriza por: 1) procesamiento de información limitada; 2) uso de la heurística del juicio, y 3) elecciones de soluciones “satisfactorias” (p.226)

### **Procesamiento de información limitada**

Los administradores están restringidos por la cantidad de información que procesan, en virtud de la racionalidad limitada. Ello genera la tendencia a adquirir grandes cantidades de información, manejables no óptimas. Esta práctica les dificulta identificar todas las soluciones alternas posibles. En el largo plazo, las restricciones de la racionalidad limitada hacen que los tomadores de decisiones no evalúen todas las alternativas posibles.

### **Heurística del juicio**

Ayuda a que los tomadores de decisiones reduzcan la incertidumbre que es inherente al proceso de decidir. Se trata de atajos que son conocimientos derivados de la experiencia, de modo que ayudan a quien decide en la evaluación de problemas actuales. Sin embargo también pueden generar errores sistemáticos que reduzcan la calidad de las decisiones. Son dos las categorías comunes de heurísticas que se consideran:

La heurística de disponibilidad, es la tendencia del tomador de decisiones a basar sus decisiones en información ya disponible en su memoria.

La heurística de representatividad, se usa para estimar las probabilidades de que ocurra un acontecimiento. Refleja la tendencia a evaluar esas probabilidades con base a las impresiones personales acerca de acontecimientos similares.

### **Soluciones “satisfactorias”**

Las personas usan este tipo de soluciones, porque no cuentan con el tiempo, información o capacidad para manejar la complicidad relacionada con seguir un

proceso. La elección de una solución “satisfactoria” radica en elegir una que cumpla con ciertos requisitos mínimos, que sea “suficientemente buena”. Resuelve problemas al producir soluciones buenas, no optimas.

Para los efectos de este estudio, se considera la calidad del docente relacionada con las características del desempeño docente en cuanto a la planificación, aplicación y evaluación de sus actividades, en su práctica educativa.

Es importante señalar que de los modelos teóricos mencionados; se seleccionara para fundamentar teóricamente el presente trabajo de investigación; Teoría Sobre la Toma de Decisiones Simon Herbert.

En el marco referencial la autora aborda como temas centrales; la toma de decisiones y el desempeño laboral docente; con la finalidad de desarrollar todo lo concerniente y lo necesario al respecto. Se pretende fortalecer a través del conocimiento, las bases de la investigación.

### **Toma de Decisiones**

Thierauf y Otros (1983).El proceso de toma de decisiones se puede definir como una serie de pasos que comienza con un análisis de la información y culmina con una resolución, en una elección de varias alternativas existentes y verificación de la alternativa que se elije para resolver el problema en cuestión (p59).

Alvarado (1990) “tomar decisiones no sólo es elegir una alternativa que se considere correcta, sino saber afrontar el riesgo y ejercer un esfuerzo organizado de seguimiento y verificación. Para lograrlo, es fundamental la comprensión total del problema” (p.50)

Toma de decisiones es una acción que ha de ejecutar el gerente de una organización, ante la necesidad de elegir entre varias alternativas de solución, la mas asertiva, en virtud de darle respuesta a una situación problemática planteada, tomando en consideración en todo momento, el contexto de la organización que dirige y las opiniones del personal que labora y le da vida a la misma; a través del razonamiento lógico.



**Criterios que Determinan una Decisión:** grado de futuridad de la decisión; influencia que ejerce sobre otras funciones; número de factores cualitativos y según muestren una recurrencia periódica o sean únicas.

**Tipos de Decisiones** según Ansoff Igor (1975). (a). Decisiones estratégicas; las cuales están relacionadas con los objetivos, los planes y las políticas de la organización, tomadas por la alta gerencia. (b). Decisiones administrativas; referidas a la organización de los recursos en la búsqueda de un máximo rendimiento, tomadas por la media gerencia. (c). Decisiones de operación; relacionadas con las actividades que se repiten con frecuencia y afectan sólo un área o departamento. Incluyen la determinación de reglas, métodos y procedimientos para el logro de las operaciones diarias, son tomadas por la baja gerencia.

Se puede evidenciar que el proceso de toma de decisiones está relacionado con el nivel gerencial: alto, medio, bajo, que ocupa un personal en una organización. Por lo tanto, las decisiones pueden ser tomadas en forma integrada, tomando en cuenta el grado de participación de cada miembro de la organización.

**Componentes de la Toma de Decisión** según Koontz y O'Donnel (1982) son los siguientes: (a). El decisor: Tiene el poder para comprometer los recursos de la organización, está influenciado por los objetivos, la información, valores, actitudes y preferencias que influyen en la percepción que posee de la situación. (b). las alternativas: representan el conjunto de los diversos cursos de acción posibles, las cuales deben ser razonadas y ponderadas en función de ventajas y desventajas para escoger la más adecuada. (c). Los estados de la naturaleza: describen el contexto del problema, abarca todos los factores más allá del control del responsable de la toma de decisiones que afectan el resultado. (d). Resultados: vienen a ser el producto de la combinación de diversos cursos de acción o alternativas o de la ocurrencia de uno o más estados de la naturaleza.

En una decisión, las personas encargadas de tomarla deben elegir entre un conjunto de alternativas de solución, tomando en consideración el contexto y los factores que puedan incidir positivamente o negativamente en el resultado de la misma.

## **Desempeño Laboral Docente**

Schermerhor (2002) define el desempeño laboral como “la cantidad y calidad de las tareas realizadas por un individuo o grupo de ellos en el trabajo” (p.23). En una organización educativa, todos los involucrados en la búsqueda del logro de los objetivos; especialmente los docentes, tienen la responsabilidad de responder a una serie de funciones con un alto nivel de calidad; en virtud de alcanzar los objetivos sociales de la misma.

En la medida que el docente desarrolle sus actividades dentro de sus jornadas diarias con motivación, interés, comprometido; obtendrá como resultado el éxito en su práctica profesional; en su desempeño como docente. El mismo autor plantea que desempeño es igual a capacidad, por apoyo, por esfuerzo.

Por otro lado, el docente requiere de una serie de conocimientos continuos para así aumentar su potencial, para mejorar el desempeño laboral y la satisfacción individual en su trabajo. Es por ello que el autor antes mencionado afirma que:

Un profesional de la docencia debe poseer características fundamentales para desarrollar actividades en su puesto de trabajo como: (a) Variedad de habilidades y talentos. (b) Identidad de la tarea: realización del trabajo desde el comienzo hasta el final, con un resultado visible. (c) Importancia de la tarea: impacto sustancial sobre las vidas y el trabajo de otras personas, en otras partes de la organización o en el ambiente externo. (d). Autonomía: el grado en el cual el puesto le da al individuo libertad, independencia y capacidad de decisión, sustanciales para programar el trabajo y determinar el procedimiento para realizarlo. (e) Retroalimentación: es el grado en el cual la realización de las actividades requeridas por el puesto, da lugar a que el individuo obtenga información directa y clara sobre los resultados de su desempeño. (p.314)

## **Fe y Alegría**

Es un movimiento de educación popular que ha nacido por el impulso de la vivencia y la fe cristiana; se compromete con el proceso histórico de los sectores

populares, los más necesitados; en la construcción de una sociedad justa, mas humana.

Fe y Alegría opta por la educación como una estrategia fundamental para lograr una sociedad justa, equitativa e incluyente, entendiendo que el no acceso y la baja calidad de este servicio son causas y manifestaciones fundamentales de la marginación y de la injusticia social. Consecuente con esta percepción, comenzó su labor, con el establecimiento de escuelas primarias en sectores mas necesitados.

Por tal razón se plantea como objetivos; promover la formación de hombres y mujeres nuevos, concientes de sus potencialidades y de la realidad que los rodea, abiertos a la trascendencia, agentes de cambio y protagonistas de su propio desarrollo; así como también, contribuir a la creación de una sociedad nueva en la que sus estructuras hagan posible el compromiso de una fe cristiana en obras de amor y de justicia.

Es un movimiento que agrupa a personas en actitud de crecimiento, autocrítica y búsqueda de respuestas a los retos de las necesidades humanas. Es de educación porque promueve la formación de personas conscientes de sus potencialidades y de la realidad, libres y solidarias, abiertas a la trascendencia y protagonistas de su desarrollo. Es popular porque asume la educación como propuesta pedagógica, ética y política de transformación desde y con las comunidades. Es integral porque entiende que la educación abarca a la persona en todas sus dimensiones. Y es de promoción social porque, ante situaciones de injusticia y necesidades de sujetos concretos, se compromete en su superación y, desde allí, en la construcción de una sociedad justa, incluyente, fraterna, solidaria, democrática y participativa.

Nace en Venezuela, en el año 1955, como una entidad no gubernamental de solidaridad social, para aunar esfuerzos de la sociedad y el Estado en la creación y mantenimiento de servicios educativos y sociales en zonas deprimidas de la ciudad y del campo. Con los años, el movimiento se ha extendido, en la región de América Latina y El Caribe como; Ecuador, Panamá, Perú, Bolivia, El Salvador, Colombia, Nicaragua, Guatemala, Brasil, República Dominicana, Paraguay Argentina, Honduras, Chile Haití, Uruguay.

El Carácter eclesial de este movimiento, como pueblo de Dios, resalta en la presencia y acción de Laicos comprometidos y de institutos de vida consagrada con sus carismas propios, en co-responsabilidad con la compañía de Jesús, en comunicación con las Iglesias locales.

Con relación a la organización y funcionamiento de centros educativos de Fe y Alegría, prevalece el esfuerzo por fomentar los valores que van a constituir al hombre nuevo y la nueva sociedad, basados en la fe cristiana.

### **Misión**

Fe y Alegría es un Movimiento Internacional de Educación Popular Integral y Promoción Social, basado en los valores de justicia, libertad, participación, fraternidad, respeto a la diversidad y solidaridad, dirigido a la población empobrecida y excluida, para contribuir a la transformación de las sociedades.

### **Visión**

Un mundo donde todas las personas tengan la posibilidad de educarse, desarrollar plenamente sus capacidades y vivir con dignidad, construyendo sociedades en las que todas las estructuras estén al servicio del ser humano y la transformación de las situaciones que generan la inequidad, la pobreza y la exclusión.

Según Fe y Alegría “La Escuela Necesaria” (2002), “El proyecto recoge el deber ser de la Educación en Fe y Alegría, en el marco de la Educación Popular, y propone caminos concretos para avanzar hacia ese deber ser, atendiendo a las debilidades planteadas” (p.23)

Este Proyecto Educativo contiene las bases de un modelo de educación popular todavía en construcción inspirado en la fe cristiana y en el bienestar de formación, de las personas de escasos recursos; el mismo tiene como objetivo general según Fe y Alegría “La Escuela Necesaria” (2002).

Formar a los niños, niñas, jóvenes y adultos de los sectores más empobrecidos del país, en valores humano-cristianos y con el dominio de

las competencias básicas fundamentales, en el marco de la misión de Fe y Alegría como movimiento de Educación Popular, desde la construcción y consolidación de los centros educativos comunitarios. (p. 23)

El proyecto se estructura en componentes y ejes transversales; los cuales definen los distintos aspectos y aprendizajes que se pretenden promover en los centros educativos.

Los componentes, son cada uno de los grandes aspectos que abarca la acción educativa de Fe y Alegría en forma integrada, son: Pedagógico, Pastoral, Comunitario y Organización y Gestión.

Los ejes Transversales, son el conjunto de valores humanos cristianos y las competencias básicas fundamentales que los niños, jóvenes y adultos deben desarrollar en todos los niveles y modalidades, que son: Lectura y escritura; pensamiento lógico matemático, trabajo, ciencia y tecnología; y valores humanos cristianos.

En el Boletín de la Escuela Necesaria, (octubre 2002), con relación al componente de Organización y Gestión se plantea como objetivo general: construir un modelo organizacional con un estilo de gestión coherente con la Educación Popular que garantice el crecimiento personal y el logro de los objetivos de la escuela necesaria.

Por tal razón se guía por los siguientes principios y características:

El centro educativo esta en permanente cambio acordes con las demandas del entorno sociocultural, sus necesidades e intereses; en este sentido la estructura, responsabilidades, normas, funciones, cargos, contenidos, estrategia; no son estáticos, están en permanente revisión y renovación.

Cada instancia de la institución asume sus responsabilidades dentro de una comunión de objetivos en interrelación; propone y ejecuta planes para atender a la situación específica que enfrenta, adecuando las líneas y propuestas nacionales a su propia realidad.

Las relaciones al interior del centro están orientadas a la vivencia de la unidad, a sentirnos parte de un solo cuerpo, familia con una misma tarea, solidarios en el hacer

educativo y en la vida en general, promoviendo la vivencia de espacios donde se comparten las preocupaciones, inquietudes, problemas, alegrías, aprendizajes.

Se impulsa la toma de decisiones colegiada, la creación y acompañamiento de grupos diversos (círculos de reflexión, comisiones de trabajo; grupos de teatro, música, montañismo, baile, deporte, etc.....) que se vayan constituyendo en grupos de referencia de cada uno, donde todos se asumen como responsables de la tarea educativa y desde allí se gestan relaciones horizontales entre ellos.

Lo más importante son las personas, su crecimiento y su bienestar; por ello, la eficiencia es algo mas que resultados en corto tiempo y a menor costo; es fundamentalmente avances en el camino hacia una meta, donde la vida de las personas en comunidad tiene la primacía sobre el tiempo, programas y proyectos.

Se debe dar respuestas a las exigencias y necesidades que la comunidad les plantea, atendiendo tanto a los procesos como los resultados de la tarea educativa.

Las acciones del movimiento deben estar en concordancia con las acciones y actitudes de los sujetos de la organización.

Los centros educativos o colegios de Fe y Alegría objeto de la presente investigación, están ubicados en el Municipio Sucre estado Miranda específicamente en la Parroquia Petare, estos son: Colegio Fe y Alegría “Jesús Maestro”; Colegio Fe y Alegría “María Inmaculada”; Colegio Fe y Alegría “Presidente Kennedy” y Colegio Fe y Alegría “Manuel Aguirre”

Colegio Fe y Alegría “Jesús Maestro”, esta ubicado en el Barrio José Félix Ribas, Zona 10. Petare; ofrece Educación Inicial y Educación Primaria; atiende una matrícula general de 809 estudiantes.

Los estudiantes que se instruyen en este centro, provienen de las comunidades: José Félix Ribas zona 10 y la Bombilla; y en su mayoría pertenecen a familias de muy bajos recursos.

Según la Directora de “Jesús Maestro”, estas familias por ser de muy bajos recursos; situación evidenciada en el diagnóstico personal a los hogares de los estudiantes, realizado por los docentes y personal directivo; contenido en el Proyecto Integral Comunitario del colegio; necesitan de mucho mas de los esfuerzos, que

pueda a dar el colegio; la pobreza no sólo radica en la escasez de recursos económicos, sino en la poca capacidad para establecer prioridades, en la obtención de lo que realmente necesitan.

Con relación a la estructura organizativa; el personal directivo esta conformado por: la directora y la subdirectora; por otro lado, el Equipo Directivo, Ampliado (EDA) además del personal antes mencionado; lo integran los coordinadores pedagógicos y el personal administrativo solo cuando las acciones o decisiones a tomar están relacionadas estrictamente con el aspecto económico.

Por otro lado, la Directora del colegio, en su condición religiosa, perteneciente a la Congregación Cristiana; “Discípulas de Jesús”, con respecto a la gerencia educativa y muy particularmente a la toma de decisiones del personal directivo, afirma que el aspecto principal influyente en la buena gerencia, es el tipo de liderazgo y el carisma que ejerza; sí el director tiene claro su rol como líder de una institución, su funciones como director, su gestión, será eficiente, efectiva y eficaz. El carisma y el buen liderazgo fortalecen la gestión en una institución educativa.

La congregación “Hermanas Discípulas de Jesús” se fundamenta en la orientación vocacional, en el sentido de la vida; para ellas, la educación proporciona las herramientas para crecer, y formar personas con competencias básicas para enfrentar la vida.

Para la directora el ser religiosa no influye en la forma de dirigir un colegio; son las acciones de las personas, la educación que tenga, el saber negociar, conciliar, llegar a acuerdos. Hay laicos y religiosos, que ejercen sus funciones de gerencia muy bien y laicos y religiosos que lo hacen muy mal.

El director de un colegio debe ser flexible, pero a la vez debe tener firmeza; sí deja hacer todo, a pasar todo, puede llegar a reinar la anarquía; debe gerenciar democráticamente, delegando funciones, ser agente integrador. Sino lo hace de esta forma se asfixia por tanto trabajo.

Asimismo, afirma que se debe trabajar en conjunto con los docentes, hacer un equipo con ellos, que no sientan que el directivo los empuja, sino que los acompañan,

los integran a las acciones y decisiones a tomar para el logro de los objetivos planteados, entre ellos, la calidad educativa.

Colegio Fe y Alegría “María inmaculada”, esta ubicado en el Barrio Unión, Petare; ofrece Educación Inicial, Educación Primaria, Educación básica técnica, además atiende el programa CECAL; atiende una matrícula general de 1312 estudiantes.

La mayoría de los estudiantes que se forman en esta institución pertenecen a familias de bajos recursos; provenientes de Barrio Unión, La Planada y Mesuca.

Con relación a la estructura organizativa; el personal directivo esta conformado por: la Directora General, la Directora Académica y Subdirectores; y por otro lado el Equipo Directivo, Ampliado (EDA) además del personal antes mencionado; lo integran los Coordinadores Pedagógicos.

La Directora General de “María Inmaculada”, religiosa perteneciente a la Congregación Cristiana “Hijas del Patrocinio de María”; afirmó que su formación religiosa, no incide en la forma de gerenciar, en la toma de decisiones, pero si ve como positivo el tiempo que ellas dedican a su labor, por el hecho de no tener hijos, o familiares a quienes dedicarles tiempo.

Por otro lado la religiosa, considera que las habilidades personales de quien dirige un colegio, es decir, el compromiso, la vocación; así como también el nivel de conocimiento sobre gerencia; son factores influyentes para una buena gestión, una adecuada toma de decisión.

El trabajo de La Congregación Cristiana “Hijas del Patrocinio de María”, esta basado en el amor y opción por los pobres y necesitados del barrio, en tal sentido, entienden que el colegio representa el lugar donde asisten a formarse las personas, en agentes transformadores de la sociedad; por tal razón, a través de la pastoral vigilan que todo se cumpla según los lineamientos del centro y los pautados por La oficina central de Fe y Alegría, según sea el caso.

Con relación a la participación de los docentes en el proceso de toma de decisiones, la directora entrevistada; manifestó que las opiniones de los docentes son escuchadas, sin embargo, no tienen mayor relevancia; considera que pueden estar



cargadas de subjetividad, porque los mismos, no ven más allá del general de las necesidades del colegio.

Colegio Fe y Alegría “Presidente Kennedy”, esta ubicado en el Barrio Bolívar, Petare; ofrece Educación Inicial, Educación Primaria, Educación Básica Técnica, atiende una matrícula general de 1222 estudiantes.

Los estudiantes que se forman en esta institución, en su mayoría pertenecen a familias de bajos recursos; provenientes de las comunidades: Barrio Bolívar; Barrio Píritu; Barrio Julián Blanco; Zona 5 de José Félix Ribas; y Vista Hermosa.

Con relación a la estructura organizativa; el personal directivo esta conformado por: la Directora y la subdirectora general; y por otro lado el Equipo Directivo, Ampliado (EDA), el cual, además del personal antes mencionado; lo integran los Coordinadores Pedagógicos y Pastoral.

El Equipo Directivo Ampliado del Colegio Presidente Kennedy (2013) se define como:

El órgano del Centro Educativo integrado por el o la Directora, la Subdirectora Pedagógica; la Subdirección Administrativa, los Coordinadores Pedagógicos de Educación Preescolar, Primaria I (1°,2° y 3° grado) Y Primaria II (4°,5° y 6° grado) y Media Técnica General; y el Coordinador Pastoral. Este equipo tiene como función principal asegurar el adecuado desarrollo del Proyecto Integral Comunitario e impulsar los proyectos, programas y énfasis emanados desde la Zona Caracas de Fe y Alegría. (S/N° de Pág)

Con relación a la gerencia de laicos y religiosos; la Coordinadora Administrativa, afirma que las funciones que tiene un gerente educativo en Fe y Alegría, deben ser cumplidas independiente, sea laico o religioso. Sin embargo ve como aspecto perjudicial el hecho de que los religiosos o religiosas, cada dos años deben ser removidos de sus cargos para cumplir obligaciones emanadas desde sus congregaciones; interrumpiendo así su gestión.

Por otro lado, como representante del equipo directivo ampliado, considera que las competencias gerenciales de un gerente educativo, deben estar en correlación con las funciones asignadas al mismo.

Algunas de las funciones del personal docente encargado de la dirección del Colegio Fe y Alegría Presidente Kennedy; similares a los colegios mencionados son: Controlar la asistencia al trabajo y velar por el cumplimiento de las normas de régimen interno que afecten al personal docente y no docente adscrito al centro; Cumplir y hacer cumplir las orientaciones pedagógicas, administrativas y disciplinarias emanadas del Ministerio de Educación y Fe y Alegría; Organizar y promover el trabajo en equipo en todas las actividades pedagógicas y administrativas, así como la vida en general del Centro Educativo, con la finalidad de lograr los objetivos del movimiento popular Fe y Alegría y de la educación integral.

En correlación a las funciones antes mencionadas, el personal directivo debe tener las siguientes competencias; Pone de manifiesto la capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes a su equipo de trabajo; Posee la capacidad para organizar las tareas y planificar el tiempo de ejecución de las mismas enmarcándolas en el año escolar; Capacidad de liderazgo reconocida por el personal docente a su cargo, que genera la participación, la corresponsabilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones en pro de la calidad; Se reconoce y valora como profesional y como persona, demuestra seguridad en sus potencialidades, siendo capaz de asumir sus debilidades y de comprometerse a superarlas; muestra una actitud respetuosa ante la diversidad de postura, opiniones, creencias y costumbres.

Colegio Fe y Alegría “Manuel Aguirre”, esta ubicado en el sector 24 de Marzo del Barrio la Bombilla; atiende 665 familias de bajos recursos económicos; ofrece aulas alternativas, Educación Primaria y Media General, con una matrícula de 993 estudiantes.

La población estudiantil proviene de la comunidad donde se encuentra ubicado el colegio, así como también de zonas adyacentes de los sectores I, II, III de la Bombilla; La Defensa; Barrio Julián Blanco; Barrio José Félix Ribas; Barrio Antonio José de Sucre, Barrio Bolívar; Barrio San José; Barrio Vista Hermosa.

La estructura organizativa del colegio antes mencionado esta conformada por; el personal directivo es decir, la directora y la subdirectora; y el Equipo Directivo,

Ampliado (EDA), formado por: la directora, la subdirectora y coordinadores pedagógicos.

Las habilidades del director según la subdirectora, son las comunes, es decir, gerenciales y pedagógicas. Así mismo, afirmo que el estilo de liderazgo de un director, va a depender del tipo de relación que tenga con su personal; si la relación es muy jurídica, normativa, el liderazgo será de autoritario; si la relación es de convivencia, de respeto, de apoyo, el liderazgo será democrático.

Con relación a la dependencia gerencial y muy específicamente a la toma de decisiones; que se establece, entre los Centros Educativos de Fe y Alegría y La Oficina Central de Fe y Alegría Caracas, manifestó, que las directoras de los centros educativos, son las representantes de la Directora Zonal de Fe y Alegría Caracas.

En consecuencia, las decisiones con respecto a algunas situaciones problemáticas, que puedan presentarse en cada uno de estos centros educativos, se realizan en conjunto con la directora zonal de Fe y Alegría.

### **Gestión directiva desde la perspectiva de Fe y Alegría**

Según Borjas (2004)

Una buena gestión depende de su dirección (gestión directiva) porque garantiza que las propuestas se lleven a cabo; por lo tanto, a la cabeza del centro debe existir una persona o grupo de personas que sean capaces no sólo de coordinar el trabajo de todos sino que puedan mejorar su rendimiento. (p. 11)

El autor antes mencionado, expresa: la dirección de una organización supone una serie de funciones que es imposible que una sola persona pueda ser responsable de todas ellas.

Una primera función es la de productor (P): a la dirección le compete que se produzcan resultados finales, por lo tanto las personas que dirigen deben saber lo que se tiene que hacer, cómo se hace y lograr que se haga; generalmente son los que están pendiente de que se hagan las cosas, sin embargo, a veces tienden a querer hacerlas todas.

Una segunda función es la de administrar (A): a la dirección le preocupa la organización, la eficiencia, que las metas se alcancen y se implementen; a las personas que dirige les debe interesar cómo se está haciendo el trabajo, no solamente el qué y el para qué; deben ser buenas administradoras, atentas al orden, a la rutina; en algunos casos pueden resistirse al cambio porque temen que éste pueda generar desorden.

Una tercera es la de emprendedor (E): en un ambiente cambiante, la organización necesita que desde la dirección surjan nuevas acciones capaces de hacer frente a los nuevos retos; se trata de personas entusiastas que aprovechan el conflicto para introducir ideas novedosas; ciertamente tantas ideas nuevas hacen correr el riesgo de agotar a sus compañeros.

Una cuarta función es de integrador (I): una buena dirección debe tender a formar equipos que aseguren la continuidad de la organización; las personas que dirigen deben integrar las ideas de todos, facilitar los consensos, por lo tanto interesarse en las relaciones humanas; aunque a veces los procesos de integración tienden a retrasar la toma de decisiones.

Como puede observarse, todas las funciones son indispensables en una buena gerencia, pero debe lograrse el equilibrio entre ellas. Es muy difícil lograr que una sola persona cumpla con estas cuatro funciones gerenciales, lo que supone que el trabajo en equipo se haga en equipo, con personas en las cuales predomine uno y otro estilo de dirigir a fin de que puedan complementarse, reconociendo las diferencias de estilo y opinión, aceptando el conflicto como una oportunidad para mejorar la gerencia a fin de que puedan aprender a actuar en consenso, tal como desearía el colectivo de la organización. (p.11)

### **Mecanismos gerenciales de Fe y Alegría**

Los mecanismos gerenciales utilizados por Fe y Alegría en cada uno de sus centros educativos, no solamente en la toma de decisiones; sino en todo lo relacionado con la gerencia educativa, con el proceso educativo; están basados en la utilización de recursos como el acompañamiento; el trabajo en equipo, la formación

del personal docente, donde favorecer la condición humana se convierte en un eje transversal. Así lo expreso la profesora Trina Carmona; Directora Nacional De Escuelas de Fe y Alegría, durante una entrevista informal, realizada el día 12 de junio de 2012; hora 11: 06 am, en la oficina Central de Fe y Alegría, Caracas.

### **Acompañamiento**

Soto (2001) plantea que:

Es importante resaltar que el acompañamiento es un proceso muy heterogéneo, pues incluye una gran diversidad de estrategias de presentación, de comunicación, de reflexión y de participación. Estos siempre deben estar en coherencia con la intencionalidad del proceso. (p.53)

El acompañamiento pedagógico tiene como finalidad la transformación de los docentes y del centro educativo a través de la formación del personal directivo.

### **Formación del directivo**

Gyssels. (2007) establece que:

Una formación implica seleccionar conocimientos socialmente válidos para ser aprendidos, conocimientos que deben ser almacenados para formar parte de un marco de referencia que permita la reflexión, la acción y la ejecución en su trabajo. También implica poseer una ética y guiarse por valores que orientan las decisiones, tener habilidades de dominio, actitudes y conocimientos que tienen que ver con su formación de base, para las funciones y roles que tiene que cumplir, con la capacidad de acción y reflexión en la práctica. (p.29)

La formación pedagógica para Fe y Alegría es esencial dentro del proceso educativo, a través de ella se persigue el cambio, que le de herramientas al personal directivo para gerenciar eficientemente. No sólo se enfoca en los conocimientos técnicos, sino también en la parte personal, a las habilidades humanas.

### **Trabajo en equipo**

El autor antes mencionado manifiesta que:

La construcción de liderazgos nos lleva a cambiar la cultura de la autoridad en la escuela o centro educativo, a pasar de un director o directora a un equipo directivo, de un líder personalizado a un liderazgo de equipo o equipos. (p. 42)

Trabajar en equipo facilita el desempeño de las funciones. Cuando el personal directivo trabaja en equipo de una forma u otra delega el cumplimiento de determinadas funciones a su personal.

El conocimiento de las potencialidades del personal por parte del directivo, le ayudará en la conformación de equipos de trabajo eficientes, efectivos y eficaces, que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

### **Habilidades técnicas y humanas que debe tener un director**

Gyssels. (2007) establece que

En función del proyecto educativo y la misión de Fe y Alegría, podemos definir y establecer las habilidades en dos grandes grupos: Las habilidades técnicas o la capacidad en hacer algo, y las habilidades humanas para trabajar y motivar a otros. (p.39)

Las habilidades que aparecen enumeradas a continuación forman parte de un trabajo realizado en un Taller sobre La Formación de directivos en Bogotá (2005) con los equipos pedagógicos de cada país pertenecientes a la Federación Internacional de Fe y Alegría.

### **Habilidades técnicas**

- Observación y análisis de la realidad: nacional, comunitaria, institucional y del accionar de los diferentes actores participantes.
- Capacidad de elaborar planes y programas, implementarlos, evaluarlos, generando corresponsabilidad en todos los participantes.
- Capacidad de definir y negociar acciones.
- Estímulo de logros y de aciertos de la institución y rectificación de insuficiencias, carencias y malas prácticas.

- Establecimiento de propuestas curriculares de calidad y evaluación y desempeño de enseñanzas y aprendizajes.
- Estrategias de formación y reflexión para el plantel docente que permita el enriquecimiento profesional y la propuesta educativa.
- Desarrollo de la capacidad de establecer el consenso y la complementariedad entre la conducción y la gestión.

### **Habilidades humanas**

- Acercamiento, empatía, capacidad de comunicarse con otros en forma eficaz y generar redes de colaboración.
- Democratización de la información, creación de vías de acceso para todos.
- Animación y motivación para orientar las acciones del equipo.
- Fomento de la capacidad de construir colectivamente para el logro del bien común.
- Humanización de la institución a través del diálogo y la escucha, generando encuentro y contención.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Expone la metodología en la que se soportó el estudio y comprende las siguientes fases: diseño de la investigación; tipo de investigación; definición de variables; población, muestra, técnicas, instrumentos de recolección de datos, operacionalización de variables, validación, confiabilidad del instrumento.

Según Pérez (2009) el marco metodológico “consiste en un plan que se traza el investigador, conformado por las estrategias, métodos y procedimientos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos” (p.67).

#### **Tipo y nivel de Investigación**

Con la finalidad de lograr los objetivos propuestos, en virtud de responder al problema planteado, se seleccionó como estrategia la investigación de campo. Se pretende identificar, describir, percibir y analizar desde sus causas y efectos, una situación problemática desde el mismo lugar de su ocurrencia.

Se entiende por investigación de campo, según la UPEL (2011)

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o en foque de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; es este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios (p.18)

Por otro lado se considera importante expresar la profundidad que tendrá la investigación; el cual se ubicará en un nivel descriptivo. Se establecerá la relación



entre las variables toma decisiones y desempeño laboral docente a través de la indagación descriptiva.

Ramírez (2010) plantea:

Las investigaciones descriptivas, a diferencia de los estudios exploratorios, pueden partir de hipótesis afirmativas o también llamadas descriptivas. De los resultados de estas investigaciones se pueden elaborar hipótesis de relación causa-efecto entre variables. Esto es posible en tanto que de éstas, se ha demostrado sus relaciones a través de la investigación. (p.57)

## Variables

Zorrilla y Torres (1982) citado por Pérez (2009) plantean:

Las variables son todo aquello que se puede medir, controlar o estudiar en una investigación, también puede afirmarse que las variables son características, atributos, rasgos, cualidades o propiedad que se dan en individuos, grupos u objetos. Es decir las variables son características observables de algo y, a la vez, son susceptibles de cambio o variaciones. (p.68)

Según Pérez (2009) “una variable -como su nombre lo indica- es la variación que puede asumir el objeto de estudio por ejemplo: el sexo (masculino o femenino)” (p.68)

Pérez (2009) “las variables se clasifican en independientes: las que se refieren a una situación que ya existe y dependientes, las cuales son el resultado de la primera” (p.62)

Una variable es todo objeto o sujeto de estudio, expuesto a modificaciones.

## Definición de Variables

Variables	Definición conceptual
<b>Toma de decisiones</b>	Thierauf y Otros (1983). El proceso de toma de decisiones se puede definir como una serie de pasos que comienzan con un análisis de la información y culmina con una resolución, en una elección de varias alternativas existentes y verificación de la alternativa que se elige para resolver el problema en cuestión (p.59)
<b>Desempeño laboral docente</b>	Lafourcade (1974) lo define como: Tareas específicas que el docente debe cumplir a lo largo del curso y en el tiempo estipulado, relacionados al cómo dirigir correctamente el aprendizaje. En su forma más general comprende tres fases del proceso: planificación, conducción y evaluación (p.67)

## Población y Muestra

### Población

En una investigación de campo; constituye la fuente primaria de la cual se vale el investigador para obtener información.

Pérez (2009) plantea que la población “es el conjunto finito o infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio; pertenecen a la investigación y son la base fundamental para obtener la información” (p.70)

### La Población en Estudio Estará Conformada por

POBLACIÓN	COLEGIOS FE Y ALEGRÍA DISTRITO 5 ESTADO MIRANDA. (CANTIDAD)			
	Manuel Aguirre	María Inmaculada	Presidente Kennedy	Jesús Maestro
DIRECTOR (Encargado)	01	01	01	01
SUBDIRECTOR	01	01	01	01
COORDINADORES	03	03	03	03
DOCENTES	35	41	35	14
TOTAL	40	46	40	19

**Población total** = 145 docentes.

### Muestra

El mismo autor plantea que la muestra “es una porción, un subconjunto de la población que selecciona el investigador de las unidades de estudio, con la finalidad de obtener información confiable y representativa” (p.70)

La muestra de trabajo de investigación o lo que es igual la representación de la población objeto de estudio, será calculada tomando en consideración las sugerencias de Ramírez.

Según Ramírez (1999), citado por Pérez (2009) “la mayoría de los autores han coincidido en señalar que para los estudios sociales con tomar un aproximado del 30 % de la población se tendría una muestra con nivel elevado de representatividad” (p.70)

Por consiguiente la muestra objeto de investigación tomando en cuenta que la población total, es de 145 docentes; será igual a 47 docentes.

### Operacionalización de Variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<b>Toma de decisiones</b>	Thierauf y Otros (1983). El proceso de toma de decisiones se puede definir como una serie de pasos que comienzan con un análisis de la información y culmina con una resolución, en una elección de varias alternativas existentes y verificación de la alternativa que se elige para resolver el problema en cuestión (p.59)	Es el conjunto de respuestas relacionadas con el proceso de toma de decisiones emitidas por el personal docente en función directiva	Situación problemática	Análisis de la situación	1, 2, 3, 4, 5 y 6
			Análisis de alternativas	Alternativas de solución	7
			Proceso	Ejecución de la decisión	8 y 9
			Control	Evaluación	10
<b>Desempeño laboral docente</b>	Lafourcade (1974) lo define como: Tareas específicas que el docente debe cumplir a lo largo del curso y en el tiempo estipulado, relacionados al cómo dirigir correctamente el aprendizaje. En su forma más general comprende tres fases del proceso: planificación, conducción y evaluación. (p.67)	Son las respuestas declaradas por el personal docente relacionadas con su desempeño laboral y con el proceso de toma de decisiones del personal docente en función directiva.	Necesidades de los docentes	Actualización	11 y 12
			Planificación de actividades	Tiempo disponible	13 y 14
			Participación y comunicación.	Participación en el proceso de toma de decisiones	15, 16, 17, 18, 19, y 20

### Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

#### Técnicas de Investigación

Según Ramírez (2010) “la técnica es un procedimiento” (p.90).

Brito (1992) establece que “las técnicas son las que permiten obtener información de fuentes primarias y secundarias. Entre las técnicas más utilizadas por los investigadores se pueden nombrar: encuestas, entrevistas, observación, análisis de contenido y análisis de documentos” (p.50)

Las técnicas son estrategias que ejecuta el investigador y de las cuales se vale; con la finalidad de obtener datos sobre el hecho, o situación en estudio.

Las técnicas utilizadas en la presente investigación fueron la encuesta y la entrevista.

### **Encuesta**

Arias (2006). Define la encuesta, “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p.72)

Por medio de la misma y a través de su modalidad escrita la autora obtuvo información, relacionada con las variables en estudio.

### **Entrevista**

Según el autor antes mencionado:

“la entrevista, mas que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “ cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida”(p.73)

Por otro lado, Sabino (1992) expresa que “La entrevista desde un punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés.” (p.162)

Por consiguiente, el autor realizó una entrevista estructurada, es decir, formuló una serie de preguntas relacionadas con las variables de investigación; previamente pensadas y redactadas, estableciendo una interacción personal con informantes claves

(personal docente en función directiva), con la finalidad de recabar datos a la presente investigación.

Según Abecasis y Heras (1994), los “informantes claves comprenden aquellas personas que demuestren tener muchos conocimientos sobre el grupo o comunidad, con información veraz y coherente sobre los temas abordados por el investigador y son utilizados como fuentes de investigación”

Por considerar que el personal directivo de los centros educativos en estudio como son Colegio Fe y Alegría “Jesús Maestro; Colegio Fe y Alegría “María Inmaculada”; Colegio Fe y Alegría “Presidente Kennedy” y Colegio Fe y Alegría “Manuel Aguirre”; aportarían información relevante a la investigación fueron seleccionados como informantes claves. Sus nombres no serán revelados, por ser considerada por la investigadora, información de tipo confidencial. En tal sentido la simbología empleada para identificarlos fue: PD1; PD2; PD3 y PD4.

### **Instrumentos de Investigación**

Según Arias (2006) “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p.69)

Pérez (2009) afirma que los instrumentos “permiten al investigador obtener y recabar datos acerca de las variables del estudio (el cuestionario, las fichas, el cuaderno de campo, grabadores, cámaras fotográficas, filmadoras. etc)) (p.71)

Rodríguez (2010) “el instrumento de recolección de datos es un dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes. Los instrumentos se utilizan porque la capacidad de memoria del investigador es limitada” (p.90).

Los instrumentos son las vías, a través de los cuales el investigador aplica procedimientos de investigación, para obtener información. Sirven para registrar los datos recabados, para su posterior análisis.

En tal sentido, los instrumentos utilizados en la presente investigación fueron el cuestionario y la libreta de notas.

Por consiguiente el cuestionario, según Villafranca (1996) “la persona encuestada responde por escrito y puede hacerlo sin la presencia del encuestador” (p.65)

El cuestionario es un instrumento de recolección de datos formado por preguntas escritas, que el investigador ejecuta a las personas, con la finalidad de obtener información necesaria de las variables en estudio.

### **Elaboración del Instrumento de Recolección de Datos: Cuestionario**

Se elaboró de tal forma que recogiera la información necesaria para el desarrollo de la investigación, tomando en consideración la relación de los ítems con los indicadores establecidos por cada una de las variables de la investigación, en este caso; (toma de decisiones y el desempeño laboral docente) **Ver Anexo A.**

La modalidad de cuestionario utilizada fue la Escala de Lickert. Pérez (2009) plantea que esta escala, “estriba en presentar una escala basada en categorías, donde la persona encuestada selecciona una de ellas” (p.75)

El mismo autor sugiere:

Utilizar una escala de alternativas impares, (cinco es la más común) con el propósito de ver las tendencias de las respuestas emitidas. Es decir, si los mayores porcentajes se inclinan hacia la derecha es positivo o hacia la izquierda es negativo. (p75).

### **Validación del Instrumento de investigación**

Un instrumento de recolección de datos es considerado válido, cuando permite obtener la información más acertada, a través de la formulación adecuada de sus ítems.

Según Ramírez (2010) “un instrumento de recolección de datos es válido cuando mide lo que se pretenda que mide” (p.94)

El mecanismo utilizado para validación del instrumento de investigación, fue el conocido como juicio de expertos. Equipo de especialistas conocedores del área. Una vez estudiado los expertos tomando en consideración de cada ítems redactado; la congruencia, claridad y sesgo; el autor recopiló todas las observaciones realizadas y procedió a la reformulación del instrumento

Pérez (2009) plantea que:

La validación es fundamental en el anteproyecto de investigación. Se hace a través de juicio de expertos. Se refiere a la revisión exhaustiva del instrumento de investigación antes de ser aplicado. Se confía su realización a un panel de especialistas en metodología, conocedores de la materia en estudio. Ellos verifican la redacción, extensión y la correlación entre los objetivos, las variables, los indicadores y las preguntas (ítems) del instrumento de investigación, entre otros aspectos. (p.89)

Un experto según Ramírez (2010) “es aquella persona que se ha destacado como conocedor del área objeto de nuestro estudio, bien por la vía de la investigación académica, la experiencia o su afición por determinados temas” (p.18)

Con relación a los datos (registrados en la libreta de notas) obtenidos de la entrevista estructurada realizada a los informantes claves, la autora utilizó el método para validación denominado triangulación de datos.

Según el autor antes mencionado; en la triangulación de datos “la corroboración de los datos se realiza buscando diversas fuentes de información. Estas pueden ser documentales, observacionales o con informantes” (p.113)

La autora realizó la triangulación de datos tomando en consideración las respuestas dadas por cada uno de los informantes, lo que plantean los teóricos y la opinión de la investigadora; para ello tomó como referencia la categoría común observadas en la información obtenida, resaltándola por medio de la técnica del subrayado.

## **Confiabilidad del Instrumento de Investigación**

Una vez realizada la validez del instrumento, se procedió a medir la confiabilidad. Según Ramírez (2010) “La confiabilidad de un instrumento de colección de datos alude al hecho de que en las mismas condiciones el mismo instrumento debe arrojar similares resultados” (p.105).

Es decir un instrumento es confiable cuando su aplicabilidad en circunstancias iguales permite obtener, información similar. La confiabilidad del instrumento, se determino a través de una prueba piloto, aplicada al personal docente en función directiva y al docente de aula. Luego se realizó la matriz de datos, según las respuestas dadas por cada encuestado. Finalmente se aplico la fórmula del coeficiente Alpha de Crombach para medir la confiabilidad del instrumento de investigación.

**Ver anexo B**

### **Prueba Piloto**

Pérez (2009) dice que la prueba piloto es aquella que “se aplica a una porción de la población distinta a la muestra en estudio” (p.90).

Es decir esta prueba será aplicada a una población, que a pesar de no ser objeto de investigación, tendrá características similares a la misma.

### **Alpha de Crombach**

Según Ramírez (2010) “este método permite medir la consistencia interna del instrumento” (108). Se utiliza en la construcción de escalas en las que no hay respuestas correctas o incorrectas, sino que cada entrevistado responde la alternativa que mejor representa su forma de pensar sobre el objeto que se le pregunta.



## **CAPÍTULO IV**

### **Presentación y Análisis de los Resultados**

En el presente capítulo se reflejan los resultados obtenidos de la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos, los cuales han servido para desarrollar los objetivos formulados. Según González, A. (2002) “la etapa del análisis de los resultados constituye una de las fases primordiales de todo procedimiento de investigación. En lo referente a la interpretación de los datos se ordenan y se agrupan de acuerdo al orden que presente el instrumento de recolección de datos”. (p.47)

La información recabada en el cuestionario aplicado, fue sometida a diferentes análisis. El primero de estos consistió en operaciones efectuadas con todos los datos numéricos, los cuales fueron ordenados, clasificados y presentados en cuadros, calculados con base a frecuencias y porcentajes simples, mediante la aplicación de fórmulas matemáticas y estadísticas sencillas. Los resultados obtenidos fueron luego presentados en gráficas circulares y valorados a través de análisis cualitativos o verbales, lo que determinó la calidad de las respuestas ofrecidas por los sujetos encuestados, y orientó las conclusiones y recomendaciones del estudio, además de establecer el alcance de los objetivos propuestos.

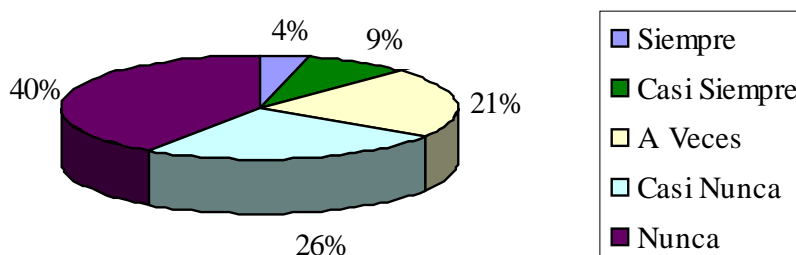
Con relación a la información obtenida en la entrevista a los informantes claves, se procedió a realizar una triangulación de datos, es decir, se contrastó los datos aportados por los informantes, con la teoría sobre los aspectos relacionado con la toma de decisiones y desempeño laboral, que resultaron ser categorías comunes en las respuestas dadas por los informantes; con la interpretación integral, del autor de la presente investigación. Posteriormente se presento un análisis general.

## Cuadro 1

### Análisis de las Decisiones a través de una reunión general de docentes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	2	4
Casi Siempre	4	9
A Veces	10	21
Casi Nunca	12	26
Nunca	19	40
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Abril 2012



**Gráfico 1. Distribución Porcentual del Análisis de las Decisiones a través de una reunión general de docentes.** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 1

El cuarenta por ciento (40%) de la muestra seleccionada opinó que nunca las decisiones a tomar, son analizadas a través de una reunión general de docentes; veinte y seis por ciento (26%) indicó que casi nunca; veintiún por ciento (21%) a veces; nueve por ciento (9%) casi siempre y cuatro por ciento (4%) siempre. Tomando en consideración el resultado con el mayor porcentaje, es posible evidenciar que nunca se realizan asambleas generales de docentes, donde se pueda comunicar las decisiones tomadas a todo el personal; esto es debido a que los canales de comunicación entre el personal docente en función directiva y los docentes de aula no son los adecuados. El personal directivo se dedica a realizar funciones administrativas, dejando las funciones de interrelación de lado, olvidando que estas

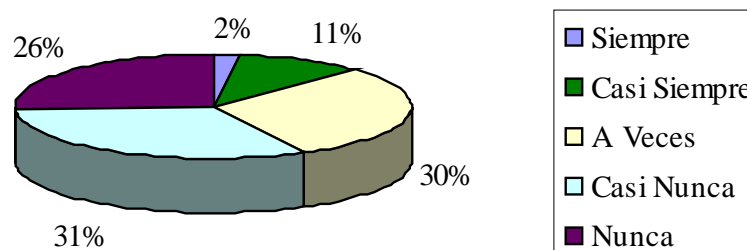
son tan importantes como las anteriores. Cuando las decisiones que se toman afectan el desempeño de todos los docentes deben ser conciliadas para que su puesta en práctica se realice de manera armónica, pues todos se sentirán tomados en cuenta.

## Cuadro 2

**Prioridades de solución después de haber analizado las situaciones problemáticas presentes en colegio.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	1	2
Casi Siempre	5	11
A Veces	14	30
Casi Nunca	15	31
Nunca	12	26
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Abril 2012



**Gráfico 2. Distribución Porcentual de las Prioridades de solución después de haber analizado las situaciones problemáticas presentes en colegio.** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 2

El treinta y uno por ciento (31%) de la muestra seleccionada expresó que casi nunca el personal docente en función directiva, establece prioridades de solución después de haber analizado las situaciones problemáticas presentes en colegio; treinta por ciento (30%) a veces; veinte y seis por ciento (26%) nunca; once por ciento (11%) casi siempre y dos por ciento (2%) siempre. Se puede inferir que el docente en

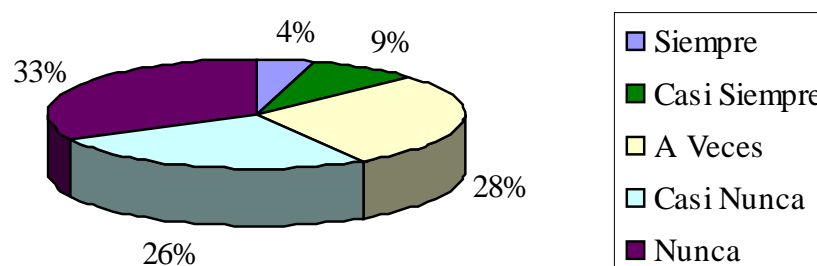
función directiva no tiene una gestión de solucionador de problemas efectiva y eficiente que permita la continuidad de las actividades dentro del colegio, es decir, al tomar las decisiones no son tomadas en consideración las necesidades reales de la institución y del personal docente que dirige, confirmando de esta manera el análisis del cuadro anterior donde la comunicación, la empatía y el trabajo en equipo, son deficientes o inexistentes entre el personal de estas organizaciones educativas.

### Cuadro 3

#### Participación en el análisis de las situaciones problemáticas del colegio.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	2	4
Casi Siempre	4	9
A Veces	13	28
Casi Nunca	12	26
Nunca	15	33
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Abril 2012



**Gráfico 3. Distribución Porcentual de la Participación en el análisis de las situaciones problemáticas del colegio.** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 3

El treinta y tres por ciento (33%) de la muestra seleccionada manifestó que nunca el personal docente, participa en el análisis de las situaciones problemáticas del colegio; veinte y ocho por ciento (28%) a veces; veinte y seis por ciento (26%) casi nunca; nueve por ciento (9%) casi siempre y cuatro por ciento (4%) siempre. En los centros educativos,

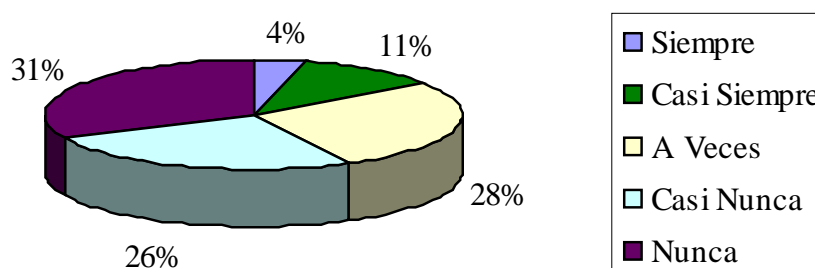
objeto de estudio se confirmó a través de los resultados obtenidos que el personal directivo no motiva a los docentes de aula a participar en el análisis de las situaciones problemáticas, por lo tanto no toma en consideración la información que pueden aportar los mismos, obviando la relevancia que tienen estos datos para la toma de decisiones. La participación del personal docente en el análisis de las situaciones problemáticas es indispensable, ya que son ellos los que se encuentran a diario en estos centros educativos, y conocen de cerca los problemas que se presentan y que afectan el proceso de enseñanza y aprendizaje de los niños, niñas y adolescentes.

#### **Cuadro 4**

##### **Necesidades del contexto del Colegio.**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Siempre	2	4
Casi Siempre	5	11
A Veces	13	28
Casi Nunca	12	26
Nunca	15	33
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Abril 2012



#### **Gráfico 4. Distribución Porcentual de las Necesidades del contexto del Colegio.**

Elaborado con Datos tomados del Cuadro 4

El treinta y tres por ciento (33%) de la muestra seleccionada expresó que nunca en las decisiones institucionales, se toman en consideración a las necesidades del contexto del Colegio; veinte y ocho por ciento (28%) a veces; veinte y seis por ciento

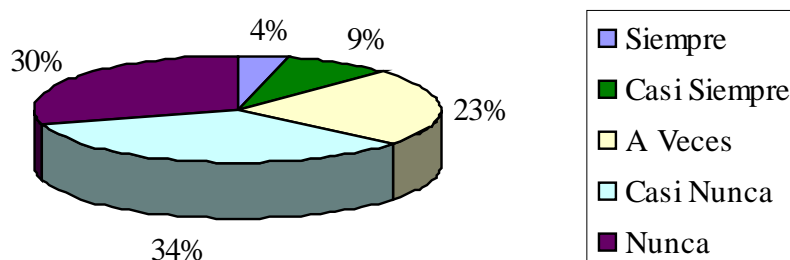
(26%) casi nunca; once por ciento (11%) casi siempre y cuatro por ciento (4%) siempre. Se puede apreciar que las decisiones no están siendo coherentes con las necesidades reales del colegio, ya que debe considerar el contexto por completo para tener una visión amplia de las acciones a realizar. Asimismo el personal directivo de los centros educativos estudiados, en el cumplimiento de sus funciones; sobre todo en las administrativas, dejan de lado los contextos en los cuales se encuentran; inmersos sus necesidades y expectativas; ocasionando de este modo apatía de la comunidad, y el desinterés por las actividades realizadas en estas instituciones educativas, reflejando claramente la ausencia del sentido de pertenencia con la organización. A esta situación se adhieren los docentes de aula que desmotivados no se sienten prestos a trabajar al respecto, en virtud de lograr, que las comunidades se integren al colegio, para fortalecer de este modo el proceso de toma de decisiones.

#### **Cuadro 5**

##### **Necesidades del Docente**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Siempre	2	4
Casi Siempre	4	9
A Veces	11	23
Casi Nunca	16	34
Nunca	14	30
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Abril 2012



**Gráfico 5. Distribución Porcentual de las Necesidades del Docente.** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 5

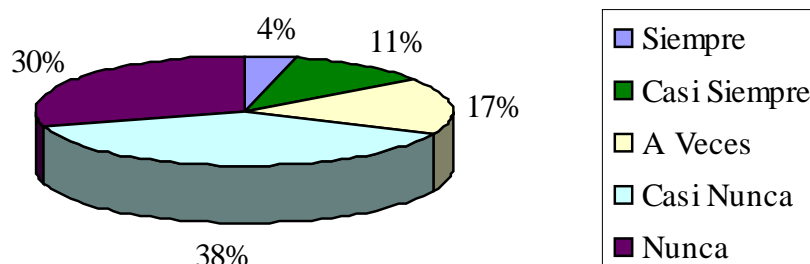
El treinta y cuatro por ciento (34%) de la muestra seleccionada opinó que casi nunca en las decisiones institucionales, se toman en consideración a las necesidades del docente; treinta por ciento (30%) nunca; veinte y tres por ciento (23%) a veces; nueve por ciento (9%) casi siempre y cuatro por ciento (4%) siempre. Al no tomar en cuenta las necesidades del docente en las decisiones institucionales, se está dejando por fuera las necesidades de los actores del hecho educativo, como son los niños, niñas y jóvenes. En su mayoría los docentes de aula perciben que el personal directivo se dedica a cumplir con actividades que les son asignadas por la oficina central de Fe y Alegría, apartando de su agenda la interacción con el personal, dejando de percibir las necesidades e intereses de los mismos, así como también, obvia la importancia de esta información para la toma asertiva de decisiones; acción que permitiría, un mejor desempeño laboral docente.

#### Cuadro 6

##### Necesidades de la Institución

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	2	4
Casi Siempre	5	8
A Veces	8	11
Casi Nunca	18	38
Nunca	14	30
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Abril 2012



**Gráfico 6. Distribución Porcentual de las Necesidades de la Institución.**  
Elaborado con Datos tomados del Cuadro 6

El treinta y ocho por ciento (38%) de la muestra seleccionada indicó que casi nunca los mecanismos, que se aplican en el proceso de toma de decisiones, obedecen a las necesidades de la institución; treinta por ciento (30%) nunca; once por ciento (11%) a veces; ocho por ciento (8%) casi siempre y cuatro por ciento (4%) siempre.

Se puede observar que el personal directivo toma decisiones sin tomar en cuenta las verdaderas necesidades de la institución, lo cual confirma que no se mantiene relaciones de comunicación efectiva con el personal; quienes son los que verdaderamente vivencian y conocen la realidad de estos centros educativos y pueden aportar valiosa información de los mismos.

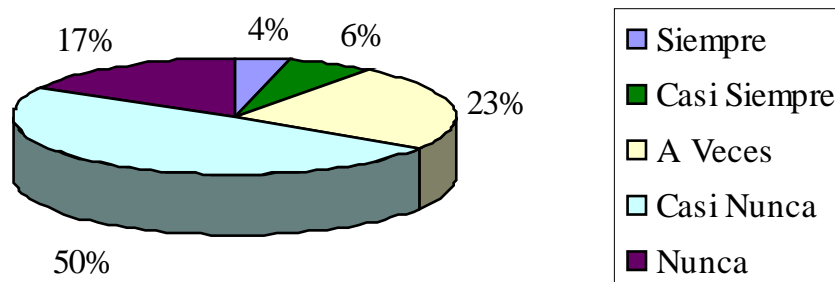
El personal directivo debe dedicarse al cumplimiento de funciones y actividades de carácter administrativo, las cuales los mantienen fuera de los colegios, dificultando que se mejore la gestión educativa en dichos centros.

#### **Cuadro 7**

##### **Análisis de varias alternativas de solución.**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Siempre	2	4
Casi Siempre	3	6
A Veces	11	23
Casi Nunca	23	50
Nunca	8	17
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Abril 2012



**Gráfico 7. Distribución Porcentual del Análisis de varias alternativas de solución.** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 7



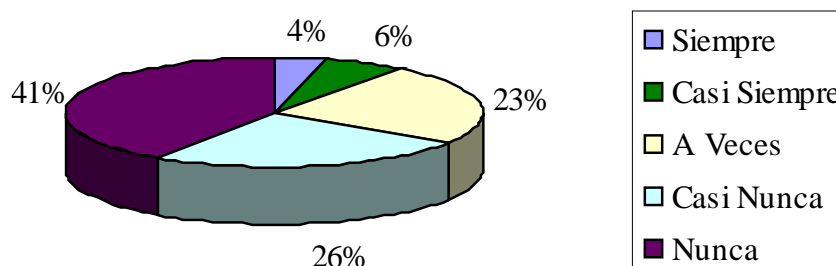
El cincuenta por ciento (50%) de la muestra seleccionada sostuvo que casi nunca las decisiones tomadas son producto del análisis de varias alternativas de solución; veinte y tres por ciento (23%) a veces; diez y siete por ciento (17%) nunca; seis por ciento (6%) casi siempre y cuatro por ciento (4%) siempre. La mitad de los entrevistados manifiestan que ante situaciones problemáticas presentes en el centro educativo, el personal directivo no toma en consideración las posibles alternativas para dar respuestas a las mismas; en tal sentido las decisiones no son colegiadas, son producto de la conveniencia de sus posibilidades, en este caso, las económicas. Lo que permite evidenciar un liderazgo poco participativo en los docentes con función directiva.

### Cuadro 8

**Toma de Decisiones con relación a la situación problemática presentada en la institución.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	2	4
Casi Siempre	3	6
A Veces	11	23
Casi Nunca	12	26
Nunca	19	31
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Abril 2012



**Gráfico 8. Distribución Porcentual de la Toma de Decisiones con relación a la situación problemática presentada en la institución.** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 8

El treinta y un por ciento (31%) de la muestra seleccionada manifestó que nunca se ejecuta el respectivo proceso para tomar decisiones, con relación a una situación problemática presentada en la institución; veinte y seis por ciento (26%) casi nunca; veinte y tres por ciento (23%) a veces; seis por ciento (6%) casi siempre y cuatro por ciento (4%) siempre. Según estos resultados, el personal docente en función directiva, de los centros educativos estudiados, no aplican el debido proceso para tomar decisiones. Esto se observa en la forma como asumen el papel de gerentes; los canales de comunicación fallan, no hay trabajo en equipo, las opiniones de los docentes de aula no son tomadas en cuenta, es decir, los pasos básicos para tomar una decisión, como son la identificación del problema; recopilación de información; selección de alternativas de solución; estudios de las mismas y la selección de la alternativa mas asertiva no son seguidos.

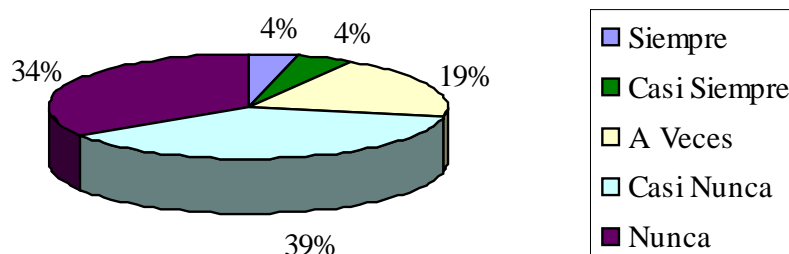
Como se indicó en el gráfico 7, no se están siguiendo los pasos para la toma de decisiones; lo que impide que se produzcan soluciones efectivas.

#### **Cuadro 9**

##### **Ejecución de Decisiones según el proceso establecido.**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Siempre	2	4
Casi Siempre	2	4
A Veces	9	19
Casi Nunca	18	39
Nunca	16	34
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Abril 2012



**Gráfico 9. Distribución Porcentual de la Ejecución de Decisiones según el proceso establecido.** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 9

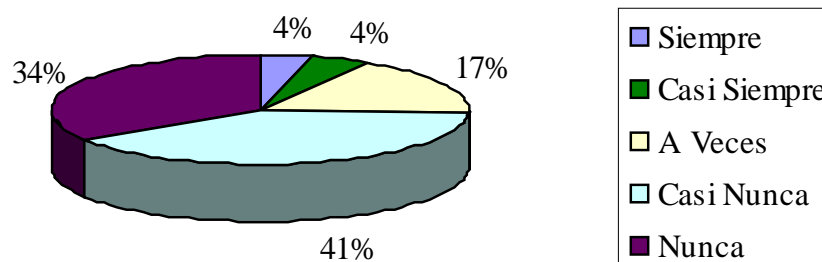
El treinta y nueve por ciento (39%) de la muestra seleccionada indicó que casi nunca cuando una decisión es tomada; es ejecutada según el proceso establecido.; treinta y cuatro por ciento (34%) nunca; diez y nueve por ciento (19%) a veces; cuatro por ciento (4%) casi siempre y cuatro por ciento (4%) siempre. Este resultado refuerza lo que se ha venido observando en los datos obtenidos en los gráficos anteriores, donde no existe el seguimiento de proceso adecuado para llevar a cabo la toma de decisión que beneficie de manera permanente a la institución y a la población que hace vida en ella. El personal directivo toma decisiones inefectivas, por otro lado, no establece el procedimiento para llevar un seguimiento de las acciones que se deciden para dar solución a las diferentes situaciones problemáticas que se presentan en estos centros educativos.

#### **Cuadro 10**

##### **Seguimiento de la Decisión Tomada**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Siempre	2	4
Casi Siempre	2	4
A Veces	8	17
Casi Nunca	19	41
Nunca	16	34
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Abril 2012



**Gráfico 10. Distribución Porcentual del Seguimiento de la Decisión Tomada.**  
Elaborado con Datos tomados del Cuadro 10

El cuarenta y uno por ciento (41%) de la muestra seleccionada manifestó que casi nunca cuando una decisión es ejecutada; se le lleva un seguimiento; treinta y cuatro por ciento (34%) nunca; diez y siete por ciento (17%) a veces; cuatro por ciento (4%) casi siempre; cuatro por ciento (4%) siempre. Al tomar decisiones no colegiadas, al no incluir a su personal en la toma de decisiones; el personal directivo pierde la posibilidad de contar con la voluntad de los docentes de aula, y realizar en forma integrada, un seguimiento de la efectividad o no de las decisiones tomadas.

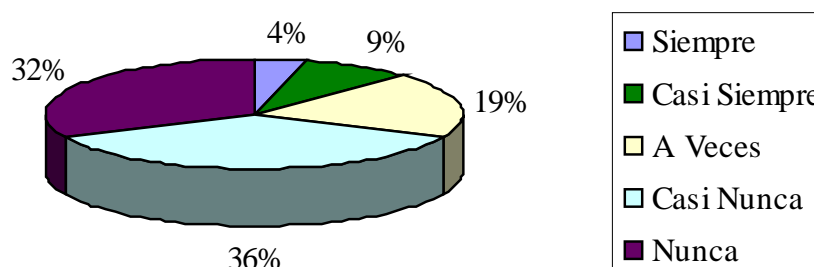
En vista, que las decisiones no son tomadas en forma democrática y coordinada, su seguimiento es imposible; ocasionando dificultades en la satisfacción de las necesidades existentes dentro de la institución.

### Cuadro 11

#### Actualización en su formación académica de acuerdo a sus necesidades.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	2	4
Casi Siempre	4	9
A Veces	9	19
Casi Nunca	17	36
Nunca	15	32
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Abril 2012



**Gráfico 11. Distribución Porcentual de la Actualización en su formación académica de acuerdo a sus necesidades.** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 11

El treinta y seis por ciento (36%) de las personas encuestadas opinó que casi nunca el personal docente del Colegio recibe actualización en su formación académica de acuerdo

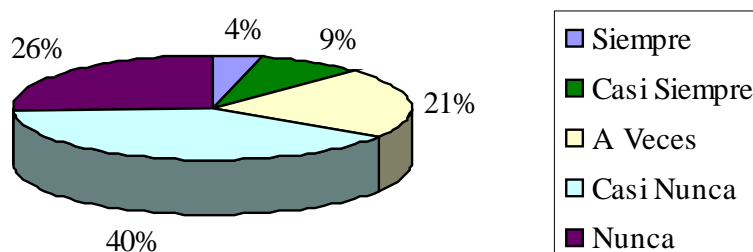
a sus necesidades; treinta y dos por ciento (32%) indicó que nunca; diez y nueve por ciento (19%) a veces; nueve por ciento (9%) casi siempre y cuatro por ciento (4%) siempre. Las necesidades de capacitación en el ámbito educativo deben ser consideradas prioridad dentro de la institución, pues no sólo crea un capital humano con excelencia y calidad, sino que está preparado para enfrentar los retos de adaptación a los cambios y necesidades crecientes de los niños, niñas y jóvenes para quienes va dirigida la labor docente. Es importante resaltar que la mayoría de los docentes afirman que la formación que reciben es adecuada a las necesidades de Fe y Alegría como institución, sumado a esto el docente no recibe ningún certificado que avalúe la formación recibida, por otro lado, cuando los docentes solicitan permiso para realizar estudios universitarios de acuerdo a sus necesidades personales, le son negados, ya que las aulas no pueden estar con suplentes, puesto que esto resta prestigio a la institución frente a la comunidad, debido a que representa un indicador de baja calidad educativa, dentro de la organización de Fe y Alegría.

## Cuadro 12

### Motivación para la formación académica profesional de los docentes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	2	4
Casi Siempre	4	9
A Veces	10	21
Casi Nunca	19	40
Nunca	12	26
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Abril 2012



**Gráfico 12. Distribución Porcentual de la Motivación para la formación académica profesional de los docentes.** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 12.

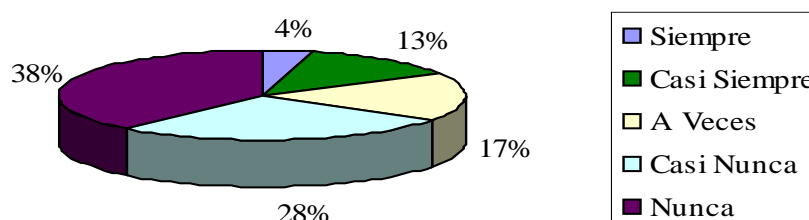
El cuarenta por ciento (40%) de la muestra seleccionada indicó que casi nunca el personal directivo a través de los mecanismos de toma de decisiones, motiva la formación académica profesional de los docentes; veinte y seis por ciento (26%) nunca; veintiún por ciento (21%) a veces; nueve por ciento (9%) casi siempre y cuatro por ciento (4%) siempre. Aquí se puede observar que el personal directivo al no considerar las necesidades de formación de los docentes de aula, no procura estrategias que los motiven a mejorar profesionalmente, sino por el contrario deja de brindar el apoyo, sin percatarse que se ve afectado el crecimiento como institución educativa. Los resultados obtenidos también comprueban que al no ser tomadas en cuentas las necesidades profesionales académicas de los docentes se sienten desmotivados a recibir cualquier tipo de formación. El personal directivo toma decisiones con relación a esta situación problemática que influye negativamente en el desempeño laboral de los docentes.

### Cuadro 13

#### Realización de funciones administrativas en el colegio.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	2	4
Casi Siempre	6	13
A Veces	8	17
Casi Nunca	13	28
Nunca	18	38
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Abril 2012



**Gráfico 13. Distribución Porcentual de la Realización de funciones administrativas en el colegio.** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 13

El treinta y ocho por ciento (38%) de la muestra seleccionada opinó que nunca el personal docente realiza sus funciones administrativas en el colegio; veinte y ocho por ciento (28%) casi nunca; diez y siete por ciento (17%) a veces; trece por ciento (13%) casi siempre y cuatro por ciento (4%) siempre. El personal docente en su mayoría no realiza funciones administrativas en el colegio, debido a que los tiempos de planificación son muy cortos; y en varias oportunidades este tiempo es utilizado por las coordinadoras o las directoras para la designación de actividades o dar informaciones que por interés necesitan que el personal docente se involucre; como es el Convenio Fe y Alegría.

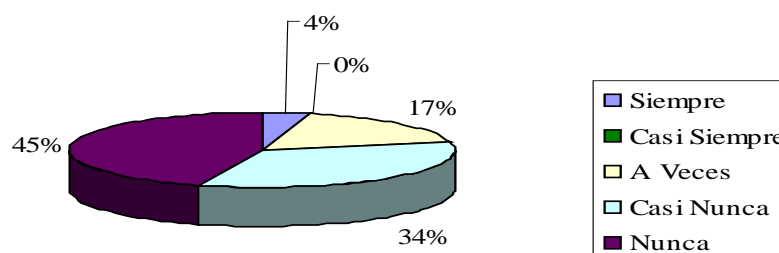
Por tal razón, los docentes se ven en la obligación de llevar el trabajo a la casa, en virtud de cumplir con los mismos. El incumplimiento de las funciones administrativas genera deficiencias en la planificación y programación de actividades, así como en la evaluación de resultados obtenidos, desmejorando el proceso de enseñanza y aprendizaje.

#### Cuadro 14

##### Tiempo Semanal permite realizar las planificaciones escolares

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	2	4
Casi Siempre	0	0
A Veces	8	17
Casi Nunca	16	34
Nunca	21	45
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Abril 2012



**Gráfico 14. Distribución Porcentual del Tiempo Semanal permite realizar las planificaciones escolares.** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 14

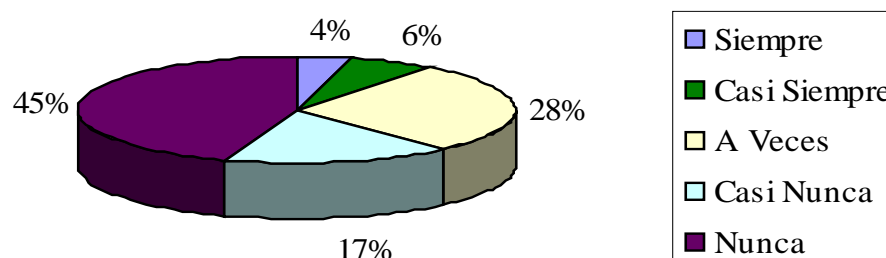
El cuarenta y cinco por ciento (45%) de la muestra seleccionada manifestó que nunca el tiempo establecido semanalmente por la institución le permite realizar las planificaciones escolares; treinta y cuatro por ciento (34%) casi nunca; diez y siete por ciento (17%) a veces y cuatro por ciento (4%) siempre. Esto se debe a que las actividades administrativas no son consideradas dentro del tiempo semanal, por lo que las actividades de aula conforman todo el horario del docente, impidiendo que pueda visualizar dónde está y hacia donde va de forma efectiva. El personal no cuenta con tiempo suficiente para realizar actividades administrativas dentro del colegio, es decir la planificación semanal, estadísticas, matrícula inicial y general, también carteleras, informes de resultados de lapsos, diagnósticos, que en su debida oportunidad solicita el personal directivo a través de los coordinadores.

#### **Cuadro 15**

##### **Participación en el proceso de toma de decisiones de la institución.**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Siempre	2	4
Casi Siempre	3	6
A Veces	13	28
Casi Nunca	8	17
Nunca	21	45
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Abril 2012



**Gráfico 15. Distribución Porcentual de la Participación en el proceso de toma de decisiones de la institución.** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 15



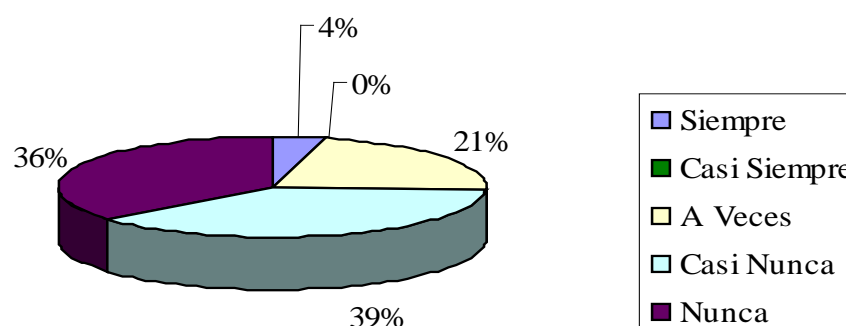
El cuarenta y cinco por ciento (45%) de la muestra seleccionada indicó que nunca participa en el proceso de toma de decisiones de la institución; veinte y ocho por ciento (28%) a veces; diez y siete por ciento (17%) casi nunca; seis por ciento (6%) casi siempre y cuatro por ciento (4%) siempre. Se puede observar que a la opinión de los docentes no es considerada para el establecimiento de alternativas de solución ante una problemática presentada; cuando son los docentes los que se enfrentan, con las dificultades u obstáculos que se contextualizan en el ámbito educativo de la institución. Igualmente se evidencio que los docentes no son considerados debido a que el personal directivo tiene la idea que sus opiniones están cargadas de sugestividad y además no poseen la visión global de las necesidades de la institución.

## Cuadro 16

### Cronograma de Actividades Pedagógicas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	2	4
Casi Siempre	0	0
A Veces	10	39
Casi Nunca	18	36
Nunca	17	21
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Abril 2012



**Gráfico 16. Distribución Porcentual del Cronograma de Actividades Pedagógicas.** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 16

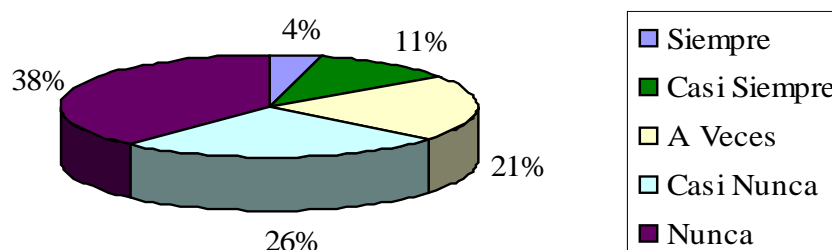
El treinta y nueve por ciento (39%) de la muestra seleccionada coincidió que a veces el cronograma de actividades pedagógicas, es realizado con la opinión de los docentes; treinta y seis por ciento (36%) casi nunca; veintiún por ciento (21%) nunca y cuatro por ciento (4%) siempre. Se aprecia que la mayor parte de la muestra seleccionada considera, que no se realiza el cronograma de actividades tomando en cuenta la opinión de los docentes, resultados que se encuentran reforzados en el gráfico 3. Se evidencia que el personal docente en función directiva no toma en cuenta las opiniones de los docentes de aula, es decir, no se toma en consideración las propuestas o alternativas de los mismos, en virtud de alcanzar los objetivos del centro educativo, a través de las promoción de actividades y estrategias propuestas por ellos, contribuyendo así, al mejoramiento de los procesos educativos y a la calidad de las actividades pedagógicas desarrolladas.

#### **Cuadro 17**

**Actividades Extracurriculares, provenientes del proceso de toma de decisiones ejecutadas en el colegio.**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Siempre	2	4
Casi Siempre	5	11
A Veces	10	21
Casi Nunca	12	26
Nunca	18	38
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Abril 2012



**Gráfico 17. Distribución Porcentual de las Actividades Extracurriculares, provenientes del proceso de toma de decisiones ejecutadas en el colegio.**  
Elaborado con Datos tomados del Cuadro 17

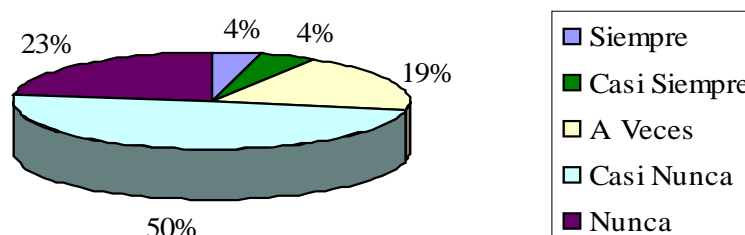
El treinta y ocho por ciento (38%) de la muestra seleccionada opinó que nunca el docente participa en actividades extracurriculares, provenientes del proceso de toma de decisiones ejecutadas en el colegio; veinte y seis por ciento (26%) casi nunca; veintiún por ciento (21%) a veces; once por ciento (11%) casi siempre y cuatro por ciento (4%) siempre. Al no ser consideradas las necesidades de los docentes como se observa en el gráfico 11, difícilmente podrán ser consideradas las actividades extracurriculares, por parte del docente de aula como forma de integración. El personal docente no participa en las actividades extracurriculares debido a que no se sienten motivados; en ocasiones se ve obligado a participar en las mismas, lo que desmejora el desempeño laboral de los docentes, y por ende en la calidad educativa de estos centros.

#### **Cuadro 18**

**El personal directivo ejecuta actividades extraordinarias para motivar la participación de los docentes en la toma de decisiones.**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Siempre	2	4
Casi Siempre	2	4
A Veces	9	19
Casi Nunca	23	50
Nunca	11	23
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Abril 2012



**Gráfico 18. Distribución Porcentual de la Participación de los docentes actividades extraordinarias propiciadas por el personal directivo.** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 18

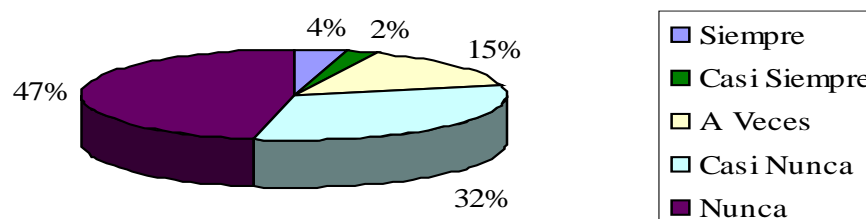
El cincuenta por ciento (50%) de la muestra seleccionada indicó que casi nunca el personal docente en función directiva, para motivar a su personal, a participar en las actividades originadas por las decisiones tomadas; ejecuta actividades extraordinarias; veinte y tres por ciento (23%) nunca; diez y nueve por ciento (19%) a veces; cuatro por ciento (4%) casi siempre y cuatro por ciento (4%) siempre. Este resultado junto con el obtenido en el gráfico 17 permite inferir que no hay una preocupación real dentro de la institución por la capacitación y actualización del personal docente, además de no motivarse la labor desempeñada, lo que puede crear un ambiente pedagógico poco propicio para los niños, niñas y jóvenes. El personal docente no se siente motivado a participar en las actividades pedagógicas, administrativas y extraordinarias, y en muchos casos se ven obligados, por lo tanto se puede deducir que el objetivo del personal directivo, como es motivar la participación del personal docente de aula no es fructuoso.

#### Cuadro 19

##### Participación en la realización del cronograma de actividades escolares.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	2	4
Casi Siempre	1	2
A Veces	7	15
Casi Nunca	15	32
Nunca	22	47
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Abril 2012



**Gráfico 19. Distribución Porcentual de la Participación en la realización del cronograma de actividades escolares.** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 19

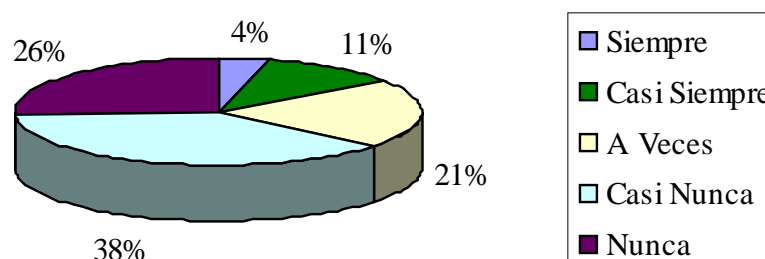
El cuarenta y siete por ciento (47%) de la muestra seleccionada opinó que nunca participa en la realización del cronograma de actividades escolares; treinta y dos por ciento (32%) casi nunca; quince por ciento (15%) a veces; cuatro por ciento (4%) siempre y dos por ciento (2%) casi siempre. Estos resultados permiten confirmar que el cronograma de actividades escolares es elaborado sin tomar en cuenta las propuestas que tienen los docentes de aula, con respecto al proceso de enseñanza y aprendizaje de sus estudiantes. Vale la pena resaltar que el análisis realizado al cuadro 16 sustenta este análisis; en el mismo se indica que el personal docente en función directiva no se preocupa en conocer la opiniones de los docentes, en tal sentido no se favorece el intercambio de información continua entre los integrantes del centro educativo, esto con la finalidad de promover la realización en equipo integrado de los cronogramas de las actividades escolares.

#### **Cuadro 20**

##### **Incentiva la participación de los docentes, en el proceso de toma de decisiones.**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Siempre	2	4
Casi Siempre	5	11
A Veces	10	21
Casi Nunca	18	38
Nunca	12	26
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Nota: Instrumento Aplicado Abril 2012



**Gráfico 20. Distribución Porcentual del Incentivo Incentiva la participación de los docentes, en el proceso de toma de decisiones..** Elaborado con Datos tomados del Cuadro 20

El treinta y ocho por ciento (38%) de las personas encuestadas coincidió que casi nunca el personal docente en función directiva, incentiva la participación de los docentes, en el proceso de toma de decisiones; veinte y seis por ciento (26%) nunca; veintiún por ciento (21%) a veces; once por ciento (11%) casi siempre y cuatro por ciento (4%) siempre. Como se ha venido observando en las respuestas dadas por el personal docente de aula, las decisiones son tomadas sin considerar opiniones o las necesidades de los docentes, observándose poca comunicación entre los mismos y el personal docente directivo, por tal razón, no incentiva la participación de estos en el proceso de toma de decisiones para determinar las alternativas de solución más viable a la problemática existente en el colegio. Creando un ambiente desfavorable para desarrollar el proceso de toma de decisiones asertivas; un ambiente laboral que influye negativamente en el desempeño laboral docente.

A través de las repuestas dadas por los docentes de aula, a cada uno de los ítems que conforman el instrumento de investigación, se pudo confirmar, que en los centros educativos dirigidos por Fe y Alegría, objeto de estudio de esta investigación; existen una serie de factores que desfavorecen la toma de decisiones del personal docente en función directiva; los cuales inciden negativamente en el desempeño laboral de los docentes de aula.

Entre estos factores y sus causas tenemos:

Los canales de comunicación entre el personal de los centros educativos, no son los mas favorables. El personal directivo como garante de la armonía y la interrelación entre su personal, no propicia la integración por medio del intercambio de información, por consiguiente deja de comunicar a su personal, las decisiones tomadas. Ocasionando desinformación entre los mismos.

Por otro lado, no estimula la participación de los docentes de aula en la toma de decisiones; en consecuencia sus opiniones no son tomadas en cuenta. En medio de una gerencia normativa, obvia la información que los docentes a su cargo pueden otorgarle, perdiendo la oportunidad de tenerlos como aliados, en el cumplimiento de sus funciones, entre ellas la toma de decisiones.

Con relación al diagnóstico y búsqueda de soluciones a las problemáticas, que aquejan a los centros educativos en estudio y por ende a la población que hace vida en ella, se determinó, que el docente en función directiva no tiene una gestión de solucionador de problemas, es decir, al tomar las decisiones, no son tomadas en consideración las necesidades de la institución y del personal docente que dirige, generando en consecuencia más problemas, que soluciones.

Asimismo, para dar cumplimiento a los proyectos, talleres, provenientes de Fe y Alegría; toma decisiones con relación a la planificación de actividades para ejecutarlos, sin la participación de la mayoría de los docentes de aula, ocasionando en ellos descontento, desmotivación y en muchas ocasiones se ven obligados a cumplir con estas actividades extracurriculares.

El personal de una organización, es el elemento motorizador de las acciones que hay que cumplir en virtud de lograr los objetivos de la misma; mas aún cuando se trata de un centro educativo, lleno de vida, de actividad por excelencia.

Por tal razón, es imprescindible que exista correlación entre las funciones organizativas, pedagógicas, relacional, que debe cumplir el personal docente en función directiva; con las competencias organizativas, pedagógicas y relacional que debe poseer; en virtud de tomar las decisiones eficientes, eficaces y afectivas; es decir, en el tiempo indicado y pertinentes a las necesidades e intereses del centro educativo, de su contexto y del personal en general y muy especialmente de sus docentes, principales responsables de la calidad educativa de niños, niñas y adolescentes.

### Triangulación de datos Informantes Claves Personal Directivo (PD) 1, 2,3 y 4.

Pregunta:			
¿Cómo describe usted el contexto social, que rodea el centro educativo?			
Respuestas			
PD 1	PD 2	PD 3	PD 4
-Se caracteriza por estar <u>cargado de violencia, hay mucha delincuencia</u> . Las personas viven en medio de muchas dificultades.	-La comunidad, esta <u>inmersa en un mundo de delincuencia</u> ; bueno es decir, hay enfrentamiento entre bandas; aquí hemos tenido lamentable hechos con estudiantes egresados del colegio, que han fallecido en manos de la delincuencia.	-El contexto social del colegio, <u>se caracteriza por la presencia de la delincuencia</u> , el consumo de drogas y enfrentamientos entre bandas.	En ocasiones, me veo en la obligación de llamar a la policía, esto por el constante <u>enfrentamiento entre bandas</u> , es decir, entre los del Parquecito, El Tanque, y 24 de Marzo.  Es lamentable el nivel de agresividad, que existe entre las personas de estas comunidades, que gracias a Dios, no son todos.
<b>Teoría</b>  Según Planella (1998), La violencia está referida “aquella situación o situaciones, en que dos o más individuos se encuentra en una confrontación, en la cual una o más de una de las personas afectadas salen perjudicadas, siendo agredidos física o psicológicamente” (p.87)  Es un comportamiento deliberado, que provoca, o puede provocar, daños físicos o psicológicos a otros seres, y se asocia en la mayoría de las veces, con la agresión física. Algunas formas de violencia son sancionadas por la ley o por la sociedad, otras son crímenes.  Existen varios tipos de violencia, incluyendo el abuso físico, el abuso psíquico y el abuso sexual. Sus causas dependen de diferentes condiciones en la vida del individuo, como la falta de responsabilidad por parte de los padres, la escasez de recursos económicos y la falta de educación.		<b>Autor</b>  El contexto social de los centros de estudio se caracteriza por la violencia, la cual genera delincuencia.  <b>Violencia:</b>  Se define como la acción agresiva que realiza una persona en contra de otra; generada principalmente por la escasez de recursos económicos y por la falta de formación.; lo que se traduce o termina en delincuencia.  La agresión prevalece en todo acto de violencia, sea esta, física o mental. Las personas que en un determinado momento, se encuentra en situaciones violentas continuas; carecen de valoración personal, son de bajos recursos económicos, y de muy pocos estudios.  En tal sentido se evidencia a través de la información aportada por los informantes; que el contexto social que rodea a los centros de estudio objeto de la presenta investigación, se caracteriza por el predominio de la violencia; situación que desfavorece las actividades pedagógicas, que se imparten en los mismos; en tal sentido, se requiere de la acción eficiente de un gerente educativo, que a través de acciones, de asertivas decisiones en consideración a las necesidades del contexto del colegio y el trabajo integrado; ayude a disuadir las problemáticas de estas comunidades; favoreciendo así, la situación interna de estos centros educativos..	



<p align="center"><b>Pregunta:</b></p> <p align="center">¿Cómo se llaman las comunidades, de donde provienen los estudiantes del centro educativo?</p>			
<p align="center"><b>Respuestas</b></p>			
<b>PD 1</b>	<b>PD 2</b>	<b>PD 3</b>	<b>PD 4</b>
-José Félix Ribas Zona 10 y La Bombilla.	-Mesuca; La Planada; Barrio Unión y Carpintero	-Julián Blanco; 24 de Marzo; El Parquecito; Barrio Bolívar y Píritu.	- Julián Blanco; 24 de Marzo; El Parquecito; Barrio Bolívar; El Tanque y La Bombilla(Sectores I,II,III)
<p align="center"><b>Teoría</b></p> <p>Petare es un vocablo de los indios Mariches; significa “lugar de cara o frente al río”. Es la capital del Municipio Sucre, es una de las 32 parroquias que conforman el estado Miranda. Petare es un gigantesco poblado que se extiende por los cerros del este de Caracas; formada aproximadamente por más de 2000 barrios, que albergan más de un millón y medio de personas; las cuales viven en condiciones difíciles por la delincuencia, la violencia y la escasez de recursos económicos.</p>		<p><b>Autor:</b></p> <p>Tomando en consideración el nombre de las comunidades que rodean a cada uno de los centros educativos objeto de estudio, así como también, el municipio al cual integran (Sucre), se afirma que las mismas pertenecen a la Parroquia Petare.</p> <p><b>La parroquia Petare</b> Circunscripción del Municipio Sucre; se caracteriza por estar conformada por, diversas comunidades habitadas en su mayoría por personas de escasos recursos y de bajo nivel instruccional.</p> <p>Situación que genera delincuencia, violencia; por tal razón los centros educativos a través del personal docente en función directiva, en el cumplimiento de sus responsabilidades gerenciales, muy especialmente la toma de decisiones eficientes; tiene el deber, a través de su gestión, ayudar a que estas situaciones cambien por el bien de la sociedad.</p> <p>El personal directivo debe trabajar en equipo con todo el personal que tiene a su cargo, en virtud de promover la relación, vinculación y alianzas, entre los integrantes del centro educativo y la comunidad en general.</p>	

Pregunta:			
¿Cuáles considera usted, deben ser las habilidades de un gerente educativo?			
Respuestas			
PD 1	PD 2	PD 3	PD 4
-Para fortalecer su gestión, el personal directivo, <u>debe tener carisma y liderazgo</u> ; debe ser flexible, pero a la vez actuar con firmeza. Debe ser integrador, no dejar de estar donde tiene que estar.	- <u>Habilidades personales</u> , de compromiso.	- <u>Las habilidades que debe tener el personal directivo</u> , están directamente relacionadas con la toma de decisiones.	- <u>Las habilidades comunes: las gerenciales y pedagógicas.</u>
<b>Teoría</b> <p>Alvarado (1990), manifiesta “lo que se desea puntualizar es que tomar decisiones no sólo es elegir la alternativa que se considere correcta, sino saber afrontar el riesgo y ejercer un esfuerzo organizado de seguimiento y verificación. Para lograrlo es fundamental la comprensión total del problema” (p.50)</p> <p>Es por eso que el personal directivo de una organización requiere de habilidades que le permitan cumplir con sus funciones eficiente, efectiva y eficazmente.</p> <p>Por otro lado el mismo autor expresa, “muchos autores están de acuerdo que se necesitan por lo menos tres tipos de habilidades para desarrollar el trabajo gerencial adecuadamente y lograr ejercer las responsabilidades básicas” (p.35)</p> <p>Estas son habilidades humanas, técnicas y conceptual.</p>		<b>Autor</b> <p><b>Habilidades de un gerente educativo:</b> engloban las competencias, es decir, la capacidad que debe tener el personal docente en función directiva, muy especialmente para tomar decisiones, entre ellas, se pueden mencionar las habilidades personales, pedagógicas, técnicas y administrativas.</p> <p>En tal sentido un gerente requiere de habilidades específicas, para llevar a cabo el cumplimiento de la misión de una organización.</p> <p>Es importante destacar que dentro de esas habilidades, debe prevalecer, las humanas, por ser precisamente las personas que motorizan todas las actividades, en virtud del cumplimiento de los objetivos propuestos.</p> <p>Los informantes manifestaron en sus respuestas el deber ser, es decir, las habilidades que debe tener el personal docente en función directiva, de los centros educativos objeto de estudio de esta investigación.</p> <p>Si embargo y en contraste con los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado, se evidencia que el personal directivo no tiene las competencias efectivas para gerencial, lo que se refleja negativamente, en el desempeño laboral de los docentes.</p>	

Pregunta:			
¿Cómo debe ser la relación, entre el personal docente en función directiva y el personal docente de aula?			
Respuestas			
PD 1	PD 2	PD 3	PD 4
-Hay que darle <u>confianza al personal</u> , para que se sienta implicado; a la vez establecer claramente las relaciones de amistad y de trabajo. <u>El docente no debe sentir que el directivo lo empuja, sino que lo acompaña.</u>	-La relación entre docentes y personal directivo, <u>debe ser de compromiso</u> , para cumplir los objetivos propuestos.	-Debe existir una <u>relación de compromiso de responsabilidad</u>	<u>La relación entre docentes y personal directivo va a depender del estilo de liderazgo</u> ; si es muy jurídico, normativo; la relación será autoritaria. Pero si el liderazgo es de convivencia, de respeto, de apoyo; la relación será democrática.
<b>Teoría</b> <p>Según Castañeda (2011), las relaciones interpersonales “consisten en la interacción entre dos o más personas; pueden ser de pareja, familiar, de amigos o de trabajo” (p.78)</p> <p>Las relaciones interpersonales son una necesidad básica para los individuos.</p> <p>El mismo autor, expresa que el hombre como individuo, necesita de relaciones interpersonales; la mayoría de las penas y las alegrías de los hombres provienen de sus relaciones interpersonales.</p>		<b>Autor:</b> <p><b>Relaciones interpersonales;</b> referida a la interacción entre personas, a través de las diferentes formas de comunicación, pueden ser de compromiso de responsabilidad, confianza, entre otras. Son una necesidad imprescindible para las personas. Cuando dentro de un centro educativo, las relaciones interpersonales son las mejores; existe sinceridad, honestidad, respeto y afirmación, empatía; comprensión y sabiduría.</p> <p>Es común que entre las personas existan diferencias, sin embargo, es importante saber superar los obstáculos y mantener nuestras relaciones interpersonales.</p> <p>En la presente investigación el autor pudo contrastar las respuestas dada por los informantes claves entrevistados; con los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los docentes.</p> <p>En tal sentido se evidenció las debilidades de las relaciones interpersonales entre docente en función directiva y docentes de aula; esto trae como consecuencia que los docentes se interesen muy poco, por participar en las actividades que se desarrollan en los centros educativos.</p>	

Pregunta: ¿Son tomadas en cuenta las opiniones de los docentes en la toma de decisiones?			
Respuestas			
PD 1	PD 2	PD 3	PD 4
- <u>Si, las opiniones de los docentes son tomadas en cuenta</u> ; las líneas de acción se realizan en conjunto con los maestros, para mejorar la calidad educativa.	- <u>Las opiniones de los docentes son consideradas, mas sin embargo, no influyen en la toma de decisiones</u> , porque están cargadas de subjetividad; y por otro lado, los docentes no ven más allá del general de la organización.	No contesto.	- <u>La falta de comunicación ha obstaculizado el intercambio de opiniones entre los docentes</u> ; lo que desfavorece la toma de decisiones.
<b>Teoría</b> Respeto y afirmación; según Castañeda (2011), “fomentan la libertad mutua, nos enseña a aceptar las diferencias con los demás, tener opinión propia y respetar las que tienen las otras personas” (p.79) En tal sentido son características importantes para fomentar relaciones interpersonales saludables, en virtud de que las personas puedan trabajar en equipo, respetando y tomando en cuenta las opiniones de sus semejantes.		<b>Autor</b> <b>Intercambio de opiniones entre los docentes:</b> Referida a la apreciación de los criterios individuales de cada uno de los docentes, con relación a las diferentes situaciones a resolver dentro de una institución educativa. Con relación al respeto a las opiniones de los docentes; en los centros educativos estudiados, se evidenció que no son tomadas en cuenta; el personal directivo ante situaciones problemáticas obvia las opiniones de los docentes, alegando cualquier motivo; tal como lo afirma el informante PD2 “Las opiniones de los docentes son consideradas, mas sin embargo, no influyen en la toma de decisiones, porque están cargadas de subjetividad; y por otro lado, los docentes no ven más allá del general de la organización.”	

Pregunta:			
¿Qué factores influyen en el personal encargado de la toma de decisiones; el ser laico o religioso o religiosa?			
Respuestas			
PD 1	PD 2	PD 3	PD 4
-No influye ningún factor; hay religiosos y laicos que lo hacen muy bien y laicos y religiosos que lo hacen muy mal. En todo caso lo importante es que el director tenga clara sus funciones; que no deje de estar donde tiene que estar; <u>disponibilidad de tiempo</u> .	-El tiempo; las <u>religiosas dedicamos mas tiempo a nuestras labores</u> ; esto por el hecho de que no tenemos familiares a quienes dedicarle tiempo. Nosotras trabajamos por misión; no como los demás, que trabajan por el beneficio económico, lo cual es entendible.	- <u>El tiempo influye negativamente</u> ; las religiosas se ven obligadas a rotar de lugar, cada dos años, porque así se lo exige la congregación a la que pertenecen.	- <u>No existe ninguno</u> , porque las funciones de un personal directivo son iguales para laicos y religiosos o religiosas.
Teoría		Autor	
<b>Congregación católica:</b> Una congregación religiosa es un instituto religioso aprobado por la iglesia católica. Los miembros de las congregaciones deben emitir (primero temporalmente, y luego a perpetuidad) los tres votos de castidad, obediencia y pobreza. Las congregaciones se rigen por unas normas o estatutos que reciben el nombre de constituciones. Las constituciones son establecidas por el fundador de cada congregación y con el pasar de los años se pueden reformar. Cada congregación tiene una actividad específica que responde a su propio carisma.		<b>Es importante establecer la diferencia entre laico y religioso.</b> <b>Laico /a:</b> se refiere a las personas que no pertenecen a una orden religiosa, o como se denomina actualmente a una congregación religiosa. <b>Religioso/a:</b> Son personas que pertenecen a una congregación religiosa; se caracterizan por el fiel cumplimiento de sus deberes; pagan con religiosa puntualidad. En dos de los centros objetos de estudio se evidenció la existencia de congregaciones religiosas, estas son: Hijas del Patrocinio de María y las Hermanas Discípulas de Jesús. La dirección de estos centros educativos es llevada, por el trabajo en conjunto de laicos y religiosos. Al ser entrevistados y con relación a una posible diferencia entre la forma de gerencial de un laico y un religioso, los informantes manifestaron que no existe ninguna diferencia, porque todos deben cumplir las misma funciones como gerente; sin embargo expresaron que el factor influyente en este aspecto, es el tiempo que las religiosas le dedican a sus deberes dentro del centro educativo. Las religiosas dedican mayor tiempo a sus funciones, porque su formación católica así se lo exige; sin embargo se ven limitadas en el logro de sus metas como gerentes a largo plazo; porque sus	

	<p>congregaciones la remueven de sus cargos cada dos años, tal como lo contemplan sus Constituciones.</p> <p>Es importante reconocer, que el ser laico no es un factor limitante para que un gerente en el cumplimiento de sus funciones, dedique tanto tiempo como los religiosos a las mismas.</p> <p>La vocación, el uso eficiente del tiempo; hacen la diferencia en los resultados obtenidos de las acciones de un gerente.</p>
--	--

Pregunta: ¿Quién toma las decisiones en el centro educativo?			
Respuestas			
PD 1	PD 2	PD 3	PD 4
-Las decisiones son colegiadas en tal sentido son tomadas con la participación de todos los interesados.	Las toma el personal directivo. Si la situación problemática requiere de la participación de la Directora Zonal; se le solicita; esto es, en cuestiones legales y otras que ameriten.	El directivo ampliado, es decir, la directora, la subdirectora, y coordinadores.	No contesto; se limito a sonreír.
<p><b>Teoría</b></p> <p>Según Alvarado (1990) “el gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de una organización. A pesar de que esta misión varía en función de las características del contexto donde actúe, existen responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción” (p.34)</p> <p>Entre esas responsabilidades, tenemos la toma de decisiones, en tal sentido el autor antes mencionado expresa que “es la selección de un curso de acción entre varias alternativas” (p.48)</p> <p>Así mismo Kinicki y kreitner (2003), establecen que la toma de decisiones “es un medio para llegar a un fin. Consiste en identificar y elegir entre soluciones alternas que llevan a un estado de cosas deseado” (p.224)</p>		<p><b>Autor</b></p> <p><b>Toma de decisiones:</b></p> <p>Se define como una acción que ha de ejecutar un gerente de una organización con la participación de su personal; ante la necesidad de elegir entre varias alternativas de solución, la mas asertiva, en virtud de darle respuesta a una situación problemática planteada, tomando en consideración en todo momento, las necesidades del contexto de la organización que dirige y las opiniones del personal que labora y le da vida a la misma.</p> <p>Se evidencia en las respuestas dadas por los informantes, que la mayoría de las veces, las decisiones son tomadas por el personal directivo; en tal sentido, no se visualizó algún indicador, que manifieste la participación concreta de los docentes de aula en la toma de decisiones, lo cual confirma los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los docentes de aula.</p>	

Autor: Zorelis Ramos

En función de la información recabada durante la entrevista a los informantes claves, en atención al logro de los objetivos de la investigación específicamente identificar las condiciones en las cuales se desarrolla la toma de decisiones, por parte del personal docente en función directiva de los Colegios Fe y Alegría del Distrito 5, Municipio Sucre, estado Miranda.; se realizó un procedimiento, donde se contrastó los datos aportados por los informantes claves; con la teoría sobre los aspectos relacionado con la toma de decisiones, que resultaron ser categorías comunes en la información obtenida y la interpretación y visión integral del autor de la presente investigación.

Es este sentido se presenta el análisis de la información obtenida:

El contexto social que rodea a los centros de estudio objeto de la presente investigación, esta integrado por las siguientes comunidades: Julián Blanco; 24 de Marzo; El Parquecito; Barrio Bolívar; El Tanque; La Bombilla (Sectores I,II,III); José Félix Ribas; Zona 10; Mesuca; La Planada; Barrio Unión y Carpintero; todas pertenecientes a la Parroquia Petare, capital del Municipio Sucre. Esta parroquia, se caracteriza por la violencia, la delincuencia y por el bajo nivel de instrucción de la mayoría de las personas que habitan en ella.

Esta situación desfavorece las actividades pedagógicas, que se imparten en los mismos; en tal sentido, se requiere de la acción eficiente de un gerente educativo, que a través de sus acciones, de sus asertivas decisiones en consideración a las necesidades de las mismas y el trabajo integrado; ayude a disuadir las problemáticas de estas comunidades; favoreciendo así, la situación interna de estos centros educativos.

Con relación a lo antes mencionado se evidenció que el personal docente en función directiva, toma decisiones sin la participación de sus docentes, obviando la información que este pueda aportar y la influencia positiva que tiene para su desempeño laboral, por el hecho de ser tomados en cuenta, en la búsqueda de soluciones a las situaciones problemáticas que se puedan presentar en estos centros educativos.

El personal directivo debe trabajar en equipo con todo el personal que tiene a su cargo, en virtud de promover la relación, vinculación y alianzas, entre los integrantes del centro educativo y la comunidad en general, para que se sientan incluidos, y de esta forma contribuir a alcanzar la calidad educativa.

Para que el personal directivo cumpla con sus funciones es imprescindible que domine habilidades humanas, técnicas, conceptuales y estratégicas. Es importante destacar que dentro de esas habilidades, debe prevalecer, las humanas, por ser precisamente las personas que motorizan todas las actividades, en virtud del cumplimiento de los objetivos propuestos.

El respeto y la afirmación como características humanas de un gerente, fomentan la libertad mutua; enseñan a aceptar las diferencias con los demás, tener opinión propia y respetar la de los demás.

Con relación a esta afirmación; en los centros de objetos de estudio, se evidenció a través de las respuestas dada por los informantes, así como también en las acciones observadas durante la entrevista; que las relaciones interpersonales entre docentes en función directiva y docentes de aulas están claramente deterioradas, por el irrespeto a las opiniones de los docentes de aula, por la indiferencia hacia sus necesidades personales, así como también, por la falta de una comunicación eficiente y efectiva; situación que afecta el desempeño laboral de los docentes de aula.

Finalmente el personal docente en función directiva de los centros educativos de Fe y Alegría estudiados en la presente investigación, manifiesta, estar dentro del deber ser de un gerente educativo, tomador de decisiones asertivas; sin embargo el personal docente de aula a través de las respuestas dadas al cuestionario aplicado; difieren de esta afirmación; consideran que se dedican mas al cumplimiento funciones organizativas, que de su personal, por consiguiente el desempeño laboral de los docentes de aula se ve afectado negativamente; desmejorando así la calidad educativa en estos centros educativos, lo cual es el objetivo principal, de esta organización educativa (Fe y Alegría).



## **CAPÍTULO V**

### **Conclusiones y recomendaciones**

#### **Conclusiones**

Una vez realizada la investigación pertinente, para lograr el objetivo general de la presente investigación, el cual fue estudiar la toma de decisiones del personal docente en función directiva y su incidencia en el desempeño laboral del personal docente de aula; en los Colegios Fe y Alegría del Distrito 5, Municipio Sucre; estado Miranda; a través del desarrollo de los objetivos específicos planteados, se llegó a las siguientes conclusiones:

Diagnósticar los mecanismos que se aplican en la toma de decisiones, por parte del personal docente en función directiva de los Colegios Fe y Alegría del Distrito cinco, Municipio Sucre, estado Miranda.

En la gerencia educativa aplicada en los centros educativos de Fe y Alegría objetos de estudios; los mecanismos gerenciales utilizados en el proceso de toma de decisiones del personal directivo, están basados en el uso de recursos como el acompañamiento, la formación del personal, el trabajo en equipo. Sin embargo tomando como referencia los resultados obtenidos de la investigación, se puede afirmar que estos mecanismos gerenciales, no han sido efectivo; la mayoría de las veces el personal directivo toma decisiones sin la participación de los docentes: las necesidades de formación de los docentes a nivel profesional no son tomadas en cuenta, no se pone en práctica el trabajo en conjunto; afectando negativamente este proceso

Por lo tanto la finalidad de los acompañamientos, la formación, la estimulación del trabajo en equipo, el reconocimiento de la condición humana como un eje transversal dentro del proceso gerencial y muy especialmente dentro del proceso de

toma de decisiones; ejecutado por parte del personal gerencial de la Zona Caracas, para la formación del personal directivo de Centros Educativos de Fe y Alegría, objeto de la presente investigación; no ha tenido resultados positivos.

Identificar las condiciones en las cuales se desarrolla la toma de decisiones, por parte del personal docente en función directiva de los Colegios Fe y Alegría del Distrito cinco, Municipio Sucre, estado Miranda.

La participación del personal docente en el proceso de toma de decisiones, con relación a situaciones problemáticas de las cuales el docente tiene conocimiento y puede dar aportes, es nula, propiciando que se tomen decisiones sin su opinión.

No se cumple un debido proceso de toma de decisiones, en cuanto al diagnóstico y búsqueda de soluciones a las problemáticas que aquejan a la institución y a la población que hace vida en ella de manera coherente con lo que se encuentra establecido para tal proceso.

El personal directivo no incentiva la participación de los docentes en la toma de decisiones a través de la consideración de sus necesidades personales, profesionales, de recreación (extracurriculares)

En mucho de los casos el personal directivo toma decisiones institucionales sin tomar en cuenta la participación o la opinión de la comunidad o del contexto que la rodea.

El desempeño laboral de los docentes se ve afectado cuando el personal directivo toma decisiones que no favorecen la formación profesional académica, personal, del docente. Por lo tanto no incentiva al personal para que se actualice y profundice su preparación en el contexto educativo, en pro de mejorar la calidad de su trabajo y por ende la calidad educativa.

Durante el proceso de investigación y teniendo como base las respuestas dadas al cuestionario aplicado, se pudo constatar, poca comunicación, interacción y articulación entre los docentes que realizan actividades directivas y los docentes de aula; lo que se traduce en la falta de formación gerencial por parte del personal directivo así como también la falta de un liderazgo positivo que estimule al personal a lograr los objetivos propuestos.

Analizar los documentos que norman la toma de decisiones del personal docente en función directiva de los Colegios Fe y Alegría del Distrito cinco, Municipio Sucre, estado Miranda.

En la organización Fe y Alegría zona Caracas, no existe un documento como tal, que norme las tomas de decisiones del personal directivo de los centros educativos de esta organización, sin embargo, se toman luces de muchos teóricos y se realizan compilaciones de temas contenidos en las diferentes colecciones editadas por El Centro de Formación Padre Joaquín; como La escuela necesaria; Procesos educativos; Movimiento Pedagógico; Colección Formación de Directivos; entre otros, relacionados con la gerencia educativa, para la formación, el acompañamiento del personal directivo, siempre buscando dar la orientación adecuada, para que tomen las mejores decisiones en virtud de dar respuestas a las situaciones problemáticas que se presenten en cada uno de los centros,,...Así lo afirmó la Profesora Trina Carmona Directora Nacional de Escuelas de Fe y Alegría.

### **En forma general:**

La toma de decisiones se considera dentro de las funciones gerenciales de un personal directivo de una institución educativa, una de las mas importantes, porque en ella recae las acciones a tomar para el desarrollo de las diferentes actividades a realizar o situaciones problemáticas a resolver, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, entre ellos, la calidad educativa.

Tomando en consideración la afirmación anterior y basada en el análisis de los resultados obtenidos de la investigación, se determinó, que a pesar de la formación recibida, por parte del personal encargado de la Zona Caracas Fe y Alegría, el personal directivo de los centros educativos objeto de estudio, carece de habilidades personales y así como también habilidades técnicas que los describan como un buen gerente.

Por lo tanto cuando el personal directivo toma decisiones sin considerar las opiniones de los docentes, que son las personas que tienen conocimiento, contacto directo con la realidad escolar; no motiva al personal docente a participar en el

proceso de toma de decisiones a través de diferentes estrategias, como la realización de actividades extracurriculares recreativas de formación, de integración grupal; no estimula la formación profesional académica del docente por medio de un proceso de negociación donde todos salgan favorecidos en virtud, de apoyar el proceso de toma de decisión, al proceso educativo; no propicia una relación de comunicación permanente con sus docentes. Incide negativamente en el desempeño laboral docente del mismo, influyendo negativamente en la calidad educativa de estos centros educativos.

El docente se siente desmotivado, no realiza sus funciones con entusiasmo, con dedicación, solo por cumplir; y sí sumado a todo lo anteriormente descrito se le asignan excesos de actividades, más aún, vera afectado su calidad de trabajo.

### **Recomendaciones al personal directivo**

Incidir en su personal, asumiendo una actitud de líder positivo como gerente tomador de decisiones, que demuestre un verdadero interés por la búsqueda de las soluciones asertivas, a las dificultades que se le presenten a nivel personal e institucional.

Reconocer como gerentes, la importancia que tiene el docente, en el proceso educativo para alcanzar la calidad educativa, a través de su efectivo, eficiente y eficaz desempeño laboral.

Realizar el análisis de las situaciones problemáticas, en conjunto con los docentes, tomando para ello las necesidades del centro educativo, su contexto interno y externo; así como también las necesidades del docente.

Motivar al personal docente para que participe en la toma de decisiones, a través del análisis y selección de las asertivas alternativas de solución, a las diferentes situaciones problemáticas, que se presenten en los centros educativos.

Realizar reuniones periódicas donde se comuniquen los objetivos del centro en forma clara, para propiciar la integración efectiva de los docentes en la toma de las mejores decisiones, en pro de alcanzar los objetivos propuestos.

Las decisiones tomadas deben ser ejecutadas y evaluadas según el plan de acción establecido, medir su efectividad en el logro de los objetivos planteados, es decir, llevar un seguimiento al respecto.

Mantener constante comunicación con su personal, de esta forma podrá establecer una relación personal con los mismos; que le permita percibir sus inquietudes, necesidades, así como también identificar sus potencialidades; esto será de gran importancia, para ejercer sus funciones, como gerente tomador de decisiones.

### **Recomendaciones al docente de aula**

Mantener una actitud positiva ante las dificultades, seguir siendo profesionales en todo momento. Esto ayuda a propiciar un ambiente de entendimiento y comprensión, de búsqueda de soluciones.

Aportar por iniciativa propia soluciones a las diferentes situaciones problemáticas que se presenten en la institución educativa.

Ayudar y apoyar al personal directivo a solventar las debilidades que manifieste.

Propiciar la conformación de un equipo de trabajo, que solicite la participación al personal directivo en el proceso de toma de decisiones.

Manifestar al personal directivo sus necesidades, inquietudes, puntos de vista laborales con el debido respeto, manteniendo en todo momento una comunicación asertiva.

Exigir respeto con mucho profesionalismo para que no le sean ocupadas sus horas laborales con exceso de actividades.

Quiero recomendar al personal directivo de la Zona Caracas Fe y Alegría, y muy especialmente Director General de Fe y Alegría y al equipo que lo acompaña en la búsqueda de calidad educativa venezolana; iniciar una investigación que de respuesta, al por qué o las causa de las debilidades observadas en la gestión del personal directivo de centros objeto de estudio de la presente investigación y de otros centros educativos de Fe y Alegría con características similares, esto sería de gran aporte en virtud de alcanzar la calidad educativa.

## REFERENCIAS

- Abecasis, S. y Heras, C. (1994). *Metodología de la investigación*. Buenos Aires: Nueva Librería.
- Alfonso, A. (2004). *Video sobre Biografías de José María Vélaz*. Caracas: Globovisión.
- Alvarado, J. (1990). *El gerente de las organizaciones del futuro*. Caracas: Universidad Pedagógica experimental Libertador Vicerrectorado de Investigación y Postgrado.
- Álvarez, P. (2004). *Gerencia Educativa*. Bogotá. Colombia: Ediciones de la Universidad de Javeriana.
- Angarita, M y Herrera, M. (2006). *Estudio de los factores que motivan al docente en ejercicio a elevar su desempeño profesional*. Tesis para optar al título de Licenciado en Educación, escuela de Educación, Facultad de Ciencias y Artes. Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela.
- Ansoff, I. (1975). *Estrategias Corporativas*. New York: Mc Graw-Hill.
- Arias, F. (2006). *Proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Aubrey, D. (1993). *Gerencia del desempeño*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Ballestrini, M. (2002). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Caracas:
- Borjas, B. (2004). *Colección Procesos Educativo N° 22. La gestión educativa al servicio de la innovación*. Caracas: Centro de Formación Padre Joaquín.
- Brito, J (1992). *Cómo elaborar una tesis*. Caracas: CENDES. UCV.
- Casavona, R. (2005). *El trébol y la Matriuska: Gerenciar la vida y vivir la gerencia en la organización emergente*. Caracas. Ediciones Matriuska.
- Cassano, G. (2001). Autonomía. Perfil del gerente exitoso. Disponible.[http://www.Éxodo. Con/Actualidad/gerencial/forten 009.As](http://www.Éxodo.Con/Actualidad/gerencial/forten_009.As) (consulta 2010.marzo).
- Castañeda. Y. (2011). *Relaciones interpersonales*. México: Mc Graw-Hill.
- Colegio Presidente Kennedy. 13 de Noviembre (2012). Equipo Directivo Ampliado [Diagnóstico Institucional Colegio Presidente Kennedy Fe y Alegría 2012-2013] Miranda-Petare.

- Constitución de la República Bolivariana De Venezuela, Gaceta Oficial de la República de Venezuela, Edición Corregida, según Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5453.24 de Marzo de 2000.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.
- Crespo Yáñez, R. (2007). El perfil gerencial ideal en congruencia con los paradigmas del siglo XXI. En *Visión: N° 2* (pp. 63-73). Caracas, Colegio Universitario Profesor José Lorenzo Pérez Rodríguez.
- Davis, K y Newstrom, J (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Davis, K y Newstrom, J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional (8 ed)*. México: Mc Graw Hill.
- Delgado, N. (2007). *Gerencia Educativa*. D.F. México. Trillas.
- Domingo, J. (2006). *Propuesta para optimizar la relación docente-docente en cuanto a la toma de decisiones, trabajo en equipo y liderazgo compartido en la I y II etapa de la U.E.E. "Carmen Ruiz"*. Tesis no publicada, Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico José Manuel Siso Martínez. Miranda.
- Dunvar, R. (2005). *Procesos gerenciales*. Buenos Aires, Argentina. Ateneo.
- Esclarín, L. (1997). *Gerencia educativa*. México: Prentice Hall.
- Fe y Alegría. (1995). *Ideario de Fe y Alegría*. Caracas: Centro de Formación Padre Joaquín.
- Fe y Alegría. Año 3, N° 6. Octubre (2002). Centro de Formación "Padre Joaquín. [Boletín de la escuela necesaria] Caracas.
- Fe y Alegría. (2002). *La Escuela Necesaria Proyecto para la acción*. Caracas. Centro de Formación "Padre Joaquín"
- Federación Internacional de Fe y Alegría. XV y XVI Congresos Internacionales Mérida (Venezuela) y San Salvador (El Salvador) 1984 -1985.
- González, A. (2002). *Metodología de la investigación*. México: Mac Graw-Hill.
- Guillen, C y Guil, R (1999). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. España. Mc Graw-Hill.

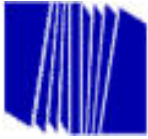
- Gyssels, S. (2007). *Colección Formación de Directivos. La formación de directivos comprender su actuación para transformar su práctica*. Caracas: Federación Internacional de Fe y Alegría.
- Hernández, S. Fernández, C. Y Batista, L. (1998). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Kepner, Ch y Tregoe, B (1983). *El nuevo directivo racional*. México: Mc Graw-Hill.
- Kinicki, A y Kreitner, R (2003). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw
- Koontz, H y O'Donnel, C. (1982). *Curso de administración moderna. Un análisis de las funciones de la administración moderna*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Lafourcade, R. (1974). *La gerencia y el desempeño*. México: Mc Graw-Hill.
- Ley Orgánica de Educación. Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 5.929. Caracas, 2009.
- Ley Orgánica del Trabajo, de las Trabajadoras y Trabajadores. Gaceta Oficial 6.076 Ext. Del 7 de Mayo, Caracas de 2012.
- Modelo Normativo de Educación Básica (1987). Ministerio de Educación Dirección de Educación Municipal. Caracas.
- Orbegozo, J. (1998). *Un modelo educativo para Venezuela. La experiencia de Fe y Alegría*. Simposio hacia la integración de un proyecto educativo para Venezuela. Caracas.
- Ortega, A. (2008). Percepción de los gerentes educativos sobre la productividad académica en ejercicio de funciones administrativas. Estudio de caso. En *Investigación y Postgrado: Vol. 18. N° 2*. (pp. 281-298). Caracas, Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Pérez, A. (2009). *Guía metodológica para anteproyectos e investigación*. Caracas: FEDUPEL.
- Pérez, E. (1998). *Procesos educativos N° 4. Calidad de la educación*. Caracas: Centro de Formación Padre Joaquín.
- Ramírez, T. (2010). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: PANAPO.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. (2000). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, N° 5.496 Caracas, 1995.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. Gaceta Oficial N° 39.098 del 14 de enero de 2009.



- Robbins, S. (2005). *Comportamiento organizacional*. (9na Ed.). D.F. México. Prentise Hall.
- Ruiz, J (2007). *Gerencia para la calidad en el aula*. Caracas: FEDUPEL.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: PANAPO.
- Santaella, I (2008). *El patrón de comportamiento gerencial del director en los procesos de liderazgo y toma de decisiones y su relación con la motivación de la comunidad educativa de la Escuela Básica Lander*. Tesis no publicada, Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico José Manuel Siso Martínez. Miranda.
- Shermerhor, V. (2002). *Administración*. México: Editorial Limusa.
- Smitter, Y. (2008). Lineamientos para la autoevaluación del desempeño docente en las funciones de Docencia, Investigación y Extensión en el Instituto “Pedagógico José Manuel Siso Martínez”. En *Investigación y Postgrado: Vol. 18. N° 2*. (pp. 281-298). Caracas, Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Soto, M. (2004). *Colección Procesos Educativos. El acompañamiento pedagógico en Fe y Alegría: un camino para la formación y transformación*. Caracas: Centro de Formación Padre Joaquín.
- Thierauf, R., Klekamp, R., y Geeding, D. (1983). *Principios y aplicaciones de administración*. México: Limusa.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2011). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: FEDUPEL.
- Vélaz, J. (1965). Discurso en la Universidad Católica con motivo del otorgamiento del Doctorado Honoris Causa en Educación). Caracas. MIMEO. Venezuela. BL. Consultores Asociados.
- Villafranca, D. (1996). *Metodología de la investigación*. Los Teques: FUNDACA.
- Wilson, J (1992). *Cómo valorar la calidad de la enseñanza*. Madrid: Ediciones Paidós Ibérica.

## **ANEXOS**

**ANEXO A**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
“JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ”**



# **INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

Profesora:  
Ramos Zorelis  
C.I:9.966.582

La Urbina, Abril 2012

**Estimado colega.**

Solicito su colaboración para responder el presente cuestionario; a través de la aplicación del mismo se pretende obtener información, sobre la toma de decisiones y el desempeño laboral docente en los Colegios Fe y Alegría.

Por tal motivo se le agradece altamente su colaboración y sobre todo, su sinceridad al contestar cada uno de los ítems formulados.

Sus respuestas serán tratadas con carácter confidencial; por constituir un aporte importante para la realización de esta investigación.

**Agradeciéndole su colaboración:**

**Profesora: Zorelis, Ramos.**

### **Objetivos de estudio**

- **Título:** Estudio de la toma de decisiones del personal docente en función directiva y su incidencia en el desempeño laboral del personal docente de aula; en los Colegios Fe y Alegría del Distrito 5, Municipio Sucre; estado Miranda.

#### **Objetivo General:**

- Estudiar la toma de decisiones del personal docente en función directiva y su incidencia en el desempeño laboral del personal docente de aula; en los Colegios Fe y Alegría del Distrito 5, Municipio Sucre; estado Miranda.

#### **Objetivos Específicos:**

- Diagnosticar los mecanismos que se aplican en la toma de decisiones, por parte del personal docente en función directiva de los Colegios Fe y Alegría del Distrito cinco, Municipio Sucre, estado Miranda.
- Identificar las condiciones en las cuales se desarrolla la toma de decisiones, por parte del personal docente en función directiva de los Colegios Fe y Alegría del Distrito cinco, Municipio Sucre, estado Miranda.
- Analizar los documentos que norman la toma de decisiones del personal docente en función directiva de los Colegios Fe y Alegría del Distrito cinco, Municipio Sucre, estado Miranda.

**Variables:** Toma de Decisiones y Desempeño Laboral.

## Operacionalización de Variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<b>Toma de decisiones</b>	Thierauf y Otros (1983). El proceso de toma de decisiones se puede definir como una serie de pasos que comienzan con un análisis de la información y culmina con una resolución, en una elección de varias alternativas existentes y verificación de la alternativa que se elige para resolver el problema en cuestión (p.59)	Es el conjunto de respuestas relacionadas con el proceso de toma de decisiones emitidas por el personal docente en función directiva	Situación problemática	Análisis de la situación	1, 2, 3, 4, 5 y 6
			Análisis de alternativas	Alternativas de solución	7
			Proceso	Ejecución de la decisión	8 y 9
			Seguimiento y control	Evaluación	10
<b>Desempeño laboral docente</b>	Lafourcade (1974) lo define como: Tareas específicas que el docente debe cumplir a lo largo del curso y en el tiempo estipulado, relacionados al cómo dirigir correctamente el aprendizaje. En su forma más general comprende tres fases del proceso: planificación, conducción y evaluación. (p.67)	Son las respuestas declaradas por el personal docente relacionadas con su desempeño laboral y con el proceso de toma de decisiones del personal docente en función directiva.	Necesidades de los docentes	Actualización	11 y 12
			Planificación de actividades	Tiempo disponible	13 y 14
			Participación y comunicación.	Participación en el proceso de toma de decisiones	15, 16, 17,18, 19,y 20

## INSTRUCCIONES

El objetivo es obtener información sobre la toma de decisiones del personal docente en función directiva en los Colegios Fe y Alegría del Distrito cinco, Municipio Sucre; estado Miranda; y el desempeño laboral docente.

Lea cuidadosamente cada enunciado que se presenta. En el lado derecho del instrumento encontrará cinco columnas que representan la siguiente escala:

<b>Siempre (5)</b>	<b>Casi Siempre (4)</b>	<b>A Veces (3)</b>	<b>Casi Nunca (2)</b>	<b>Nunca (1)</b>
--------------------	-------------------------	--------------------	-----------------------	------------------

Marque con una (X) la columna de calificación que señale la frecuencia de la situación planteada en el ítem. Asegúrese de marcar cada respuesta. En caso de existir alguna duda, diríjase al encuestador. Se agradece contestar todos los ítems para lograr así, mayor confiabilidad del instrumento.

## INSTRUMENTO

El presente instrumento está dirigido al personal docente del plantel. Tiene como propósito obtener información que permita estudiar la toma de decisiones del personal docente en función directiva en los Colegios Fe y Alegría del Distrito cinco, Municipio Sucre; estado Miranda, y su incidencia en el desempeño laboral del personal docente de aula.

**Instrucciones:** Seleccione por cada ítem la alternativa que se ajuste más a su criterio y marque con una equis (x) el espacio correspondiente.

Nº	ITEMS	Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)
<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN</b>						
<b>1</b>	Las decisiones a tomar, son analizadas a través de una reunión general de docentes.					
<b>2</b>	El personal docente en función directiva, establece prioridades de solución después de haber analizado las situaciones problemáticas presentes en colegio.					
<b>3</b>	El personal docente, participa en el análisis de las situaciones problemáticas del colegio.					
<b>4</b>	Las decisiones institucionales, se toman en consideración a las necesidades del contexto del Colegio.					
<b>5</b>	Las decisiones institucionales, se toman en consideración a las necesidades del docente.					
<b>6</b>	Los mecanismos, que se aplican en el proceso de toma de decisiones, obedecen a las necesidades de la institución.					



N°	ITEMS	Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)
<b>ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b>						
7	Las decisiones tomadas, son producto del análisis de varias alternativas de solución.					
<b>EJECUCIÓN DE LA DECISIÓN</b>						
8	Se ejecuta el respectivo proceso para tomar decisiones, con relación a una situación problemática presentada en la institución.					
9	Cuándo una decisión es tomada; es ejecutada según el proceso establecido.					
<b>EVALUACIÓN</b>						
10	Cuándo una decisión es ejecutada; se le lleva un seguimiento.					
<b>ACTUALIZACIÓN</b>						
11	El personal docente del Colegio recibe actualización en su formación académica de acuerdo a sus necesidades.					
12	El personal directivo a través de los mecanismos de toma de decisiones, motiva la formación académica profesional de los docentes.					
<b>TIEMPO DISPONIBLE</b>						
13	El personal docente realiza sus funciones administrativas en el colegio.					
14	El tiempo establecido semanalmente por la institución le permite realizar las planificaciones escolares.					

Nº	ITEMS	Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)
<b>PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES</b>						
<b>15</b>	Participa usted en el proceso de toma de decisiones de la institución.					
<b>16</b>	El cronograma de actividades pedagógicas, es realizado con la opinión de los docentes.					
<b>17</b>	El docente participa en actividades extracurriculares, provenientes del proceso de toma de decisiones ejecutadas en el colegio.					
<b>18</b>	El personal docente en función directiva, para motivar a su personal, a participar en las actividades originadas por las decisiones tomadas; ejecuta actividades extraordinarias.					
<b>19</b>	Participa usted, en la realización del cronograma de actividades escolares.					
<b>20</b>	El personal docente en función directiva, incentiva la participación de los docentes, en el proceso de toma de decisiones.					

### **Instrumento de evaluación del instrumento de investigación.**

**Informantes: Personal docente.**

Por favor, para cada ítem seleccionado, colocar un círculo en la alternativa (Si/No), que mejor refleje su apreciación.

<b>FORMATO DE PUEBA DE JUECES</b>				
<b>Ítem</b>	<b>Congruencia</b>	<b>Claridad</b>	<b>Sesgo</b>	<b>Observaciones</b>
<b>1</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	
<b>2</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	
<b>3</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	
<b>4</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	
<b>5</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	
<b>6</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	
<b>7</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	
<b>8</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	
<b>9</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	
<b>10</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	
<b>11</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	
<b>12</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	<b>SI / NO</b>	

FORMATO DE PUEBA DE JUECES				
Ítem	Congruencia	Claridad	Sesgo	Observaciones
13	SI / NO	SI / NO	SI / NO	
14	SI / NO	SI / NO	SI / NO	
15	SI / NO	SI / NO	SI / NO	
16	SI / NO	SI / NO	SI / NO	
17	SI / NO	SI / NO	SI / NO	
18	SI / NO	SI / NO	SI / NO	
19	SI / NO	SI / NO	SI / NO	
20	SI / NO	SI / NO	SI / NO	

Tomado de Ramírez (2010).

### Definición de términos.

Según Ramírez (2010)

**Congruencia ítems-rasgo:** cada ítem está colocado en el instrumento por una razón específica. Su presencia obedece al hecho de que a través de él, el investigador recoge un determinado dato o información de interés para el logro de los objetivos planteados. El tipo o información a recoger arroja, a su vez, información sobre las variables que se están investigando.

**Claridad en la redacción:** una redacción confusa puede alterar el sentido que se le quiere dar al ítem. Se debe cuidar la redacción, a fin de evitar estas confusiones que pueden alterar los resultados y conducir al investigador a extraer conclusiones falsas. Se recomienda un lenguaje sencillo, claro y directo; además cada ítem debe atender sólo a un asunto y no a varios.

**Sesgo o tendenciosidad en la redacción o formulación del ítem:** una redacción de un ítem (en el caso de cuestionarios, por ejemplo) o una formulación de una pregunta (en el caso de entrevistas), puede contener el vicio de la tendenciosidad, es decir, puede en su contenido sugerir un tipo determinado de respuesta en el entrevistado. (p.96)

## ANEXO B

### CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, se certifica que el presente cálculo de confiabilidad del instrumento presentado por la Profesora **Zorelis Ramos**, portadora de la Cédula de Identidad N° **9.966.582**, estudiante del **Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez**, utilizando el cálculo del coeficiente del **ALFA DE CROMBACH**, desarrollado para calcular el grado de consistencia interna de los veinte (20) ítems de un instrumento de recolección de datos de elección múltiple (con más de una alternativa de respuesta) aplicado a diez (10) sujetos, cuya expresión formal es:

$$\hat{\alpha} = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum \hat{\sigma}_i^2}{\hat{\sigma}_X^2} \right)$$

Donde  $\hat{\alpha}$  es el estimador del coeficiente de fiabilidad, k el número de ítems del test,  $\hat{\sigma}_i^2$  es la varianza de las respuestas de los sujetos al ítem i, y  $\hat{\sigma}_X^2$  la varianza de las puntuaciones observadas del test se realizó siguiendo la formula antes descrita.

La escala de valoración es la siguiente:

- Por debajo de 0.60 es inaceptable
- De 0.60 a 0.65 es indeseable
- De 0.65 a 0.70 es mínimamente indeseable
- De 0.70 a 0.80 es respetable
- De 0.80 a 0.90 es buena
- De 0.90 a 1 es muy buena

En función de lo antes expresado se procedió al cálculo de la confiabilidad del instrumento presentado por la parte interesada el cual fue el siguiente:

MEDICIÓN DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO  
A TRAVÉS DEL COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	2	2	3	3	3	1	3	3	3	2	3	1	1	2	1	1	1	2	1	3
2	3	3	3	3	3	2	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3
3	1	1	1	1	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	1	1	1	2	1
4	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	3	2	1	2	2	2	2	3	2
5	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2
6	2	2	2	2	1	3	2	3	3	3	3	1	1	1	1	2	3	3	2	3
7	1	1	1	1	2	1	3	2	1	2	2	3	2	3	3	1	3	1	1	1
8	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3
9	1	4	4	4	3	2	4	3	3	2	2	4	3	2	3	2	2	4	3	2
10	2	2	2	5	3	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	3	2	3	2	1
Total	17	22	23	26	24	22	28	23	22	20	21	23	19	21	20	20	22	25	23	21
Media	1,70	2,20	2,30	2,60	2,40	2,20	2,80	2,30	2,20	2,00	2,10	2,30	1,90	2,10	2,00	2,00	2,20	2,50	2,30	2,10
Varianza	0,46	0,84	0,90	1,60	0,49	0,62	0,84	0,46	0,62	0,22	0,54	1,12	0,54	0,54	0,67	0,67	0,62	1,17	0,68	0,77
Coeficiente de Cronbach:	-0,89																			

$$\alpha = \frac{20}{20 - 1} \left( 1 - \frac{0,51}{4,88} \right) \quad \alpha = 1,05 \times 0,89 = 0,93$$

Como se puede observar el instrumento tiene un coeficiente de Alfa de Crombach de **0.89** calculado en hoja de cálculo y **0,93** calculado de manera manual, lo cual indica según la escala de valoración anteriormente planteada que el instrumento posee una confiabilidad entre **BUENA** y **MUY BUENA**.

Certificación que se entrega por petición de la parte interesada a los 23 días del mes de Mayo del año 2012.

\_\_\_\_\_  
Lcda.Esp. Iraida A. Colmenares A.

Nº 37.960

C.I .Nº 11.160.054