

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

**ÁREA DE POSGRADO
MAESTRÍA: GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**

**“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA TOMA DE
DECISIONES EN LA ESCUELA B.B.G FRANCISCO DE
MIRANDA, SAN RAMÓN-COJEDES”**

Autor: Alou Dembéle

C.I: E-85.001.926

Bárbula, abril de 2025.





UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSGRADO
PROGRAMA: GERENCIA AVANZADA
EN EDUCACIÓN



ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA
ESCUELA B.B.G FRANCISCO DE MIRANDA, SAN RAMÓN-COJEDES

Autor: Alou Dembélé

C.I: E-85.001.926

Bárbula, abril de 2025.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSGRADO
PROGRAMA: GERENCIA AVANZADA EN
EDUCACIÓN**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA
ESCUELA B.B.G FRANCISCO DE MIRANDA, SAN RAMÓN-COJEDES**

**Trabajo de grado presentado ante la Dirección de Posgrado de la Universidad de Carabobo
para optar al título de: Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.**

AUTOR: Alou Dembélé

C.I: E-85.001.926

TUTORA: Dra. Ed. Miriam Rodríguez

Bárbula, abril de 2025.



ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA ESCUELA B.B.G FRANCISCO DE MIRANDA, SAN RAMÓN- COJEDES

Presentado para optar al grado de **MAGÍSTER EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN** por el aspirante:

ALOU DEMBELÉ
C.I.: E- 85.001.926

Realizado bajo la tutoría de la Profesora **MIRIAM RODRÍGUEZ**, cédula de identidad N° V- 3.691.734

Una vez evaluado el trabajo presentado, se decide que el mismo está **APROBADO**.

En Bárbula, a los veintidós días del mes de mayo del año dos mil veinticinco.

Prof. Freddy Carrasquero
C.I.: V- 15.088.647
Fecha: 22-05-2025

Prof. Lisbeth Castillo
C.I.: V-11.154.381
Fecha: 22-05-2025

GB/km



Prof. Miriam Rodríguez
C.I.: V- 3.691.734
Fecha: 22-05-2025

AVAL DE LA TUTORA

Dando cumplimiento a lo establecido Reglamento de Estudios de Posgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, vigente a la presente fecha quien suscribe Miriam Rodríguez, titular de la cédula de identidad N°: 3.691.734, en mi carácter de Tutora del Trabajo Especial de Maestría titulado: **“Estrategias Gerenciales Para La Toma De Decisiones En La Escuela B.B.G Francisco De Miranda, San Ramón-Cojedes”** presentado por el ciudadano Alou Dembélé, titular de la cédula de identidad N°: E-85.001.926, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser a la presentación pública y evaluada por parte del jurado examinador que se le designe. Por tanto, doy fe de su contenido y autorizo su inscripción ante la Dirección de Asuntos Estudiantiles.

En Bárbula a los cinco días del mes marzo del año dos mil veinticinco.



Dra. Ed. Miriam Josefina Rodríguez Quiroz
C.I. V- 3691734



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSGRADO
PROGRAMA: GERENCIA AVANZADA EN
EDUCACIÓN



INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: Lic. Alou Dembélé, Cédula de identidad N°: E-85.001.926

Tutor(a): Dra. Ed. Miriam Rodríguez, Cedula de identidad: 3.691.734

Correo electrónico del participante: dembealou2014@gmail.com

Título tentativo: “Estrategias Gerenciales Para La Toma De Decisiones En La Escuela B.B.G Francisco De Miranda, San Ramón-Cojedes”.

Línea de investigación:

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATDO	OBSERVACIÓN
1	10-11-2024	08-11 am	Revisión de capítulo I y II	Cambiar los objetivos de la investigación
2	20-11-2024	08-11 am	Revisión del capítulo III	Aplicar las normas APA
3	15-12-2024	10-12 am	Corrección final del capítulo III	Organizar bien los elementos de este capítulo
4	22-01-2025	08-11 am	Corrección del capítulo IV	Detalles en la redacción
5	07-02-2025	08-11 am	Revisión del trabajo completo	Trabajo listo.
6	20-02-2025	08-11 am	Última corrección del trabajo	Trabajo listo.

Título definitivo: “Estrategias Gerenciales Para La Toma De Decisiones En La Escuela B.B.G Francisco De Miranda, San Ramón-Cojedes”.

Comentarios finales acerca de la investigación: listo para la entrega.

Declaramos que las especificaciones anteriores representan al proceso de dirección del

Trabajo Especial De Grado de

Maestría

arriba mencionado.

Tutor(a): Dra. Ed. Miriam Rodríguez
C.I: V-3.691.734

Participante: Lic. Alou Dembélé
C.I: E-85.001.926

DEDICATORIA

- Dedico este trabajo Especial de Grado (T.E.G) principalmente al todo poderoso, y muy misericordioso (Dios), por haberme dado la vida y permitirme alcanzar una meta más en mi formación profesional.
- A la familia Dembélé en general por brindarme siempre su gran apoyo incondicional desde el inicio de mi carrera estudiantil.
- Particularmente a mi Mamá, Assitan Coulibaly, la razón de mi existencia, mi ser más querido, por haberme cuidado bien, creer en mí, estar a mi lado cada vez que lo necesite y brindarme su apoyo días y noches, gracias por tu amor inmenso e incondicional.
- A mi difunto Papá Seydou Dembélé, por su ayuda, apoyos, todas sus colaboraciones y sus bonitos consejos que me motivan a estudiar, a investigar más y a seguir siempre adelante.
- A todos mis hermanos (as) por su gran ayuda y todos sus apoyos, particularmente Tiégue Dembélé, Lancine Dembélé, por tantos esfuerzos y ayudas que me brindan, por motivarme a venir a estudiar aquí en Venezuela por apoyarme siempre en mi formación de cerca y de lejos.
- A todos mis tíos, tías, cuñados, abuelos, sobrinos, y mis amigos en general. Gracias a todas esas personas y a las que, no he mencionado aquí por olvido, gracias por sus consejos, moralejas que me ayudaron a levantarme cada vez que me caía.
- Espero que me sigan brindando su apoyo, y no decepcionar a ninguno de ustedes.

AGRADECIMIENTOS

- Agradezco a Dios, el ser supremo, todo poderoso y misericordioso.
- A mis padres, por ser un maravilloso ejemplo de trabajo, responsabilidad, humildad, respeto, valentía y sobre todo su apoyo generoso. Gracias por tener siempre la buena fe y siempre estar ahí para enseñarme a continuar creciendo como profesional, a levantarme cada vez que me caiga, luchar por las cosas que me propongo y seguir adelante siempre, gracias por su amor incondicional.
- A mis hermanos (as) en general, Lancine y Tiégue Dembélé en particular por sus enseñanzas, todos sus esfuerzos diarios.
- Al gobierno venezolano por ofrecerme la oportunidad de estudiar en Venezuela.
- A la Universidad de Carabobo por brindarme la oportunidad de formarme como excelente profesional en la Maestría Gerencia Avanzada en Educación.
- A los profesores de la Universidad de Carabobo, a mi tutora Miriam Rodríguez por brindarme tantos conocimientos y ayudarme en la realización de mi Trabajo Especial de Grado (T.E.G), a Ricardo Hernández, quien fue mi profesor de idioma, gracias por tantos conocimientos compartidos.
- A todos mis paisanos y compañeros de estudio por sus orientaciones y ayuda en cada momento de la carrera.
- A todos mis compañeros de esta maestría gracias por sus ayudas y consejos.

ÍNDICE GENERAL

ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO	i
AVAL DE LA TUTORA.....	ii
INFORME DE ACTIVIDADES	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
LISTA DE CUADROS.....	ix
LISTA DE TABLAS.....	x
LISTA DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA	4
Planteamiento del problema	4
Objetivos de la investigación.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos	10
Justificación	11
CAPITULO II.....	13
Marco teórico.....	13
Antecedentes de la investigación.....	13
Antecedentes internacionales	14
Antecedentes nacionales	16
Antecedentes regionales.....	17
Las bases teóricas	18
La teoría de los dos factores	18
Teoría de las relaciones humanas	19
Las bases conceptuales.....	20

La gerencia.....	20
Gerencia estratégica.....	22
Las estrategias gerenciales	28
La lluvia de ideas.....	28
Origen de lluvia de idea	29
Algunas reglas primordiales para el uso de lluvia de idea	29
Etapas para hacer una lluvia de idea	29
Características de la lluvia de idea	30
Ventajas de la lluvia de idea.....	31
Desventajas de la lluvia de idea	31
El método Delphi.....	32
Origen del método Delphi.....	32
Evolución de la técnica	32
Tipos de método Delphi	33
Características del Delphi	34
Usos o aplicaciones del método Delphi.....	35
Importancia del método Delphi	35
La toma de decisiones	36
Dimensiones de la toma de decisiones Dimensión:.....	37
Etapas del proceso de la toma de decisiones.....	40
Tipos de toma de decisiones	42
Características de la toma de decisiones según Hastie (2001).....	43
Condiciones para la toma de decisiones	44
Estilos de toma de decisiones.....	45
La decisión	48
Resolución de problemas	48
Proceso de resolución de problemas.....	49
Bases legales.....	50
Definición de las variables	53
Cuadro n° 1: Identificación de variables	1
Cuadro n° 2: Operacionalización de las variables	2

CAPÍTULO III	3
MARCO METODOLÓGICO	3
El paradigma de la investigación.....	3
Metodología de investigación	3
Diseño de investigación.....	4
Modalidad de proyecto	4
Población.....	4
Muestra	5
Técnicas de recolección de datos.....	5
Instrumento de recolección de datos	6
Validez.....	6
Confiabilidad	7
CAPÍTULO IV.....	10
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	10
CAPÍTULO V	32
Conclusiones	32
Recomendaciones	32
CAPÍTULO VI.....	33
LA PROPUESTA	33
Presentación de la Propuesta	33
Objetivos de la propuesta.....	33
Objetivo General.....	33
Objetivos específicos	33
Justificación	34
Factibilidad técnica	36
Factibilidad social	37
Factibilidad económica	37
Referencias bibliográficas	38

LISTA DE CUADROS

	p.p
1. Cuadro e identificación de variables.	62
2. Cuadro de operacionalización de las variables.	64

LISTA DE TABLAS

p-p

1. Distribución de los datos de la Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: lluvia de idea. Indicador: Gerencia.	60
2. Distribución de los datos de la Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: lluvia de idea. Indicador: Gerencia.	62
3. Distribución de los datos de la Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: lluvia de idea. Indicador: Gerencia.	63
4. Distribución de los datos de la Variable: Lluvia de idea. Dimensión: lluvia de idea. Indicador: Liderazgo.	64
5. Distribución de los datos de la Variable: Lluvia de idea. Estrategias gerenciales. Dimensión: lluvia de idea. Indicador: Liderazgo.	65
6. Distribución de los datos de la Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: Método Delphi. Indicador: Pericia.	66
7. Distribución de los datos de la Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: Método Delphi. Indicador: Comunicación.	67
8. Distribución de los datos de la Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: Método Delphi. Indicador: Comunicación.	68
9. Distribución de los datos de la Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: Método Delphi. Indicador: Análisis de alternativas.	69
10. Distribución de los datos de la Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: Método Delphi. Indicador: Análisis de resultados.	71
11. Distribución de los datos de la Variable: Toma de decisiones. Dimensión: Tipos de decisiones. Indicador: Decisiones estructuradas.	72
12. Distribución de los datos de la Variable: Toma de decisiones. Dimensión: Tipos de decisiones. Indicador: Decisiones no estructuradas.	73
13. Distribución de los datos de la Variable: Toma de decisiones. Dimensión: Tipos de decisiones. Indicador: Decisiones por grupos.	74
14. Distribución de los datos de la Variable: Toma de decisiones. Dimensión: Tipos de decisiones. Indicador: Decisiones por grupos.	75
15. Distribución de los datos de la Variable: Resolución de problemas. Dimensión: Procesos para la resolución de problemas. Indicador: Percepción del problema.	76
16. Distribución de los datos de la Variable: Resolución de problemas. Dimensión: Procesos para la resolución de problemas. Indicador: Valoración del problema.	77
17. Distribución de los datos de la Variable: Resolución de problemas. Dimensión: Procesos para la resolución de problemas. Indicador: Control personal.	78
18. Distribución de los datos de la Variable: Resolución de problemas. Dimensión: Procesos para la resolución de problemas. Indicador: Compromiso de tiempo y esfuerzo.	79

LISTA DE GRÁFICOS

p-p

1. Distribución de los datos de la Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: lluvia de idea. Indicador: Gerencia.	61
2. Distribución de los datos de la Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: lluvia de idea. Indicador: Gerencia.	62
3. Distribución de los datos de la Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: lluvia de idea. Indicador: Gerencia.	63
4. Distribución de los datos de la Variable: Lluvia de idea. Dimensión: lluvia de idea. Indicador: Liderazgo.	64
5. Distribución de los datos de la Variable: Lluvia de idea. Estrategias gerenciales. Dimensión: lluvia de idea. Indicador: Liderazgo.	65
6. Distribución de los datos de la Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: Método Delphi. Indicador: Pericia.	67
7. Distribución de los datos de la Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: Método Delphi. Indicador: Comunicación.	68
8. Distribución de los datos de la Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: Método Delphi. Indicador: Comunicación.	69
9. Distribución de los datos de la Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: Método Delphi. Indicador: Análisis de alternativas.	70
10. Distribución de los datos de la Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: Método Delphi. Indicador: Análisis de resultados.	71
11. Distribución de los datos de la Variable: Toma de decisiones. Dimensión: Tipos de decisiones. Indicador: Decisiones estructuradas.	72
12. Distribución de los datos de la Variable: Toma de decisiones. Dimensión: Tipos de decisiones. Indicador: Decisiones no estructuradas.	73
13. Distribución de los datos de la Variable: Toma de decisiones. Dimensión: Tipos de decisiones. Indicador: Decisiones por grupos.	74
14. Distribución de los datos de la Variable: Toma de decisiones. Dimensión: Tipos de decisiones. Indicador: Decisiones por grupos.	75
15. Distribución de los datos de la Variable: Resolución de problemas. Dimensión: Procesos para la resolución de problemas. Indicador: Percepción del problema.	77
16. Distribución de los datos de la Variable: Resolución de problemas. Dimensión: Procesos para la resolución de problemas. Indicador: Valoración del problema.	78
17. Distribución de los datos de la Variable: Resolución de problemas. Dimensión: Procesos para la resolución de problemas. Indicador: Control personal.	79
18. Distribución de los datos de la Variable: Resolución de problemas. Dimensión: Procesos para la resolución de problemas. Indicador: Compromiso de tiempo y esfuerzo.	80



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSGRADO
PROGRAMA: GERENCIA AVANZADA EN
EDUCACIÓN



**“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA
ESCUELA B.B.G FRANCISCO DE MIRANDA, SAN RAMÓN-COJEDES”**

Autor: Alou Dembélé

C.I: E-85.001.926

Fecha: junio de 2022.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general, proponer un plan de estrategias gerenciales para la toma de decisiones en la Escuela Bolivariana Básica General Francisco de Miranda, San Ramón- Cojedes, considerando que los directores de esta institución presentan problemas en la toma de decisiones y resolución de problemas educativos. Las principales teorías de la investigación fueron, la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg y la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo. La investigación está realizada bajo la modalidad de un proyecto factible, apoyado en una investigación cuantitativa, con diseño no experimental de campo, cuya población total estuvo conformada por diez (10) directores, en la cual se tomó una muestra censal, es decir la totalidad de la población. Como técnicas e instrumentos de recolección de datos, se realizó una encuesta con un cuestionario de 18 preguntas politómicas, instrumento validado por un metodólogo y dos profesores en el área de toma de decisiones y resolución de problemas, el instrumento fue confiable dando un resultado de 0,94 tras la prueba piloto aplicado a diez(10) directores de otras instituciones de características similares, el cual se clasifica en el rango de magnitud “muy alta” según la escala de Palella y Martins (2004, p. 95) y luego fue aplicado a los diez (10) directores con el objetivo de saber la forma de toma de decisiones y todos los procedimientos establecidos para tal fin y así poder elaborar el plan de estrategias gerenciales para la toma de decisiones para dar respuesta a la problemática planteada. Este plan les permitirá saber cómo tomar decisiones para la resolución de problemas que suceden día a día en la institución y también poder minimizar los mismos.

Palabras clave: Estrategias gerenciales, toma de decisiones.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSGRADO
PROGRAMA: GERENCIA AVANZADA EN
EDUCACIÓN



“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA
ESCUELA B.B.G FRANCISCO DE MIRANDA, SAN RAMÓN-COJEDES”

Autor: Alou Dembélé

C.I: E-85.001.926

Fecha: junio de 2022.

ABSTRACT

The present investigation has as general objective to propose a management strategy plan for decision making in E.B.B. General Francisco de Miranda, San Ramón- Cojedes, considering that the directors of this institution present problems in decision-making and educational problem solving. The main theories of the research were, the Frederick Herzberg's two factor theory and the Elton Mayo's theory of human relations. The investigation is subject to the modality of a feasible project, supported by quantitative research, with non-experimental field design, whose total population was made up of ten (10) directors, whose total population was made up of ten (10) directors, in which it was taken a census sample, namely the entire population. As data collection techniques and instruments, a survey was conducted with a questionnaire of 18 polytomous questions as an instrument validated by a methodologist and two professors in the area of decision making and problem solving, the instrument was reliable giving a result of 0.94 after the pilot test applied to ten (10) directors from other institutions with similar characteristics, which is classified in the magnitude range of “very high” magnitude according to the Palella and Martins' (2004, p. 95) scale and then it was applied to the ten (10) directors in order to know the way of making decisions and all procedures established for that purpose and thus be able to elaborate management strategy plan for decision making to respond to the problem posed. This plan will let you know make decisions to solve problems what happens every day in the institution and also be able to minimize the same.

Keywords: Management strategies, decision making.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, uno de los principales problemas que afectan las instituciones educativas es la toma de decisión y la resolución de problemas. Esta tarea considerada como una de las grandes funciones de los directores escolares ya que los gerentes, directores y rectores son los responsables directos de inyectar motivación a su personal y equipo de trabajo, fortalecer los vínculos laborales, aplicar buenas habilidades comunicativas. Sin embargo, si esta no se cumple de una correcta manera, empiezan problemas tal como el ausentismo hasta abandono de los docentes, conflictos entre los trabajadores de la misma institución, bajo nivel de matrícula de los alumnos, un considerable bajo nivel de conocimiento de los alumnos debido a que los educadores no se sacrifican mucho para transmitirles buenas experiencias.

En tal sentido, los gerentes deben ser aquellas personas que traen ideas innovadoras, personales bien capacitados para responder a los problemas y así poder contribuir en el desarrollo de las mismas, permitiendo crear un buen clima organizacional y mejor desempeño laboral en las instituciones como lo plantea Reinoso (1991), que el supervisor de la institución escolar debe conocer los medios a utilizar para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, identificar las fallas y proponer correcciones, por lo cual podrá elaborar un plan de trabajo de acuerdo con los objetivos que se persiguen en la acción educativa y poseer una sólida formación integral, preparación técnica enmarcada en un detallado conocimiento del contexto, de aptitudes gerenciales, capacidad creativa y crítica, ser líder, con dominio de las relaciones humanas y tener un alto grado de conciencia nacional.

La toma de decisiones de avanzada es uno de los procesos que con mayor precisión y acometida deben asumir los países de América Latina y del Caribe como una de las metas para su desarrollo en el siglo XXI, respecto a esto, la UNESCO (1999) señala que, “la eficacia en las decisiones está directamente vinculada al conocimiento pertinente, la educación deberá apoyarse en el conocimiento humano para dar respuesta a la necesidad de abordar los problemas globales para inscribir allí los comunitarios, locales o institucionales” (p. 18), es decir, para la toma de decisiones se requiere que las

organizaciones estén unidas y se dirigen en un solo camino para lograr los objetivos comunes con más certeza. Esta tarea no es nada fácil por lo tanto es muy importante que la cumple alguien verdaderamente preparado, una persona que sepa hacerlo.

Las instituciones que no cuentan con directores competentes en la toma de decisiones y resolución de problemas suelen tener muchas dificultades en su labor diaria a saber mal funcionamiento interno de la institución que les trae múltiples consecuencias como falta de oportunidades que vienen de las comunidades, mala interrelación personal que son factores que pueden conducir la escuela al fracaso, y tampoco pueden competir con otras instituciones que disponen de personales aptos para esa función.

Para que los directores de la Escuela B.B. General Francisco de Miranda, quienes presentan dificultades en la toma de decisiones pueden resolver problemas, no aplican estrategias gerenciales necesarias para tal fin. Por esta razón, se considera necesaria la elaboración de un plan estratégico basado en la técnica de lluvia de ideas y método Delphi para optimizar el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas, el cual les servirá como herramienta que les permita saber cómo aplicar las estrategias gerenciales para tomar decisiones y dar solución a los problemas que surgen en la escuela y así olvidarse de estos dilemas.

El presente trabajo de investigación se encuentra estructurado en seis (6) capítulos que se detallaran a continuación.

El capítulo I contiene el planteamiento del problema, donde se describe de manera amplia y específica la situación que presenta el objeto de estudio, el objetivo general, los objetivos específicos de la investigación y al final la justificación.

El capítulo II o marco teórico, esto se refiere a los antecedentes investigativos en los cuales está sustentado el trabajo, se abordan las principales teorías y sus autores, los basamentos conceptuales de la investigación según autores, entre los cuales se encuentran conceptos claves como estrategias gerenciales, lluvia de idea, método Delphi, toma de decisiones, resolución de problemas, incluye las bases legales que sustentan la

investigación y al final se concluye con la conceptualización y la operacionalización de las variables de objeto de estudio.

El capítulo III, correspondiente al marco metodológico, en él, se declara específicamente la metodología empleada para la elaboración del trabajo, la población de estudio de la investigación y su muestra, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizan.

En cuanto al capítulo IV, se presenta el análisis e interpretación de resultados obtenidos a partir de los instrumentos aplicados.

El capítulo V, se ofrecen las respectivas conclusiones respondiendo a los objetivos específicos de la investigación y al final se realizan las recomendaciones con el fin de que se aplique la propuesta planteada.

Por último, el capítulo VI, se centra en la propuesta del trabajo, que en este caso es “un plan estratégico basado en la técnica de lluvia de ideas y método Delphi para optimizar el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas en la Escuela Bolivariana Básica General Francisco de Miranda, San Ramón- Cojedes”.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Hoy en día, la toma de decisiones se ha vuelto un problema muy grave en las instituciones educativas, debido a que la mayoría de las decisiones se toman sin analizar bien las situaciones, existen gerentes que en ocasiones no están capacitados para elegir las mejores alternativas y otra cosa es que solamente los directores deciden por sí solos sin importar las ideas del resto de los miembros de la institución.

Por lo tanto, la toma de decisiones de avanzada es uno de los procesos que con mayor precisión y acometida deben asumir como una de las metas para su desarrollo en el siglo XXI los países de América Latina y del Caribe, respecto a esto, la UNESCO(1999) señala que, “la eficacia en las decisiones está directamente vinculada al conocimiento pertinente, la educación deberá apoyarse en el conocimiento humano para dar respuesta a la necesidad de abordar los problemas globales para inscribir allí los comunitarios, locales o institucionales”(p. 18), es decir, para la toma de decisiones se requiere que las organizaciones aprendan a transitar en un océano de dilemas e incertidumbres a través de sólidos archipiélagos de certeza y autenticidad.

Sin embargo, existen varias técnicas de toma de decisiones que sirven para evitar algunas complicaciones a la hora de decidir y que también permiten que intervengan otras personas más que los directores, en este trabajo solo se trabajará con dos de ellas: la lluvia de ideas y el método Delphi.

De tal manera que, la toma de decisiones según lo expresado por Benavides (2004), afirma que implica necesariamente que se tienen varias alternativas para solucionar los problemas o para aprovechar las oportunidades que se presentan dentro de la organización.

Es decir, estudiar las circunstancias y las alternativas para resolver dilemas en una organización o una institución educativa.

El gran problema en las instituciones educativas siempre ha sido y sigue siendo como tomar decisiones para resolver diferentes dilemas que éstas se enfrenten, lo que hace que estas se someten a varios problemas provocados por la ineficiencia de las decisiones. Algunos de estos problemas son la falta de un buen clima organizacional entre los trabajadores, nivel bajo del desempeño laboral, abandono del empleo, al analizar estos, se ve que la falta de decisiones asertivas conduce a la institución hacia el fracaso y nunca al éxito.

A la hora de tomar una decisión, intervienen varios factores y uno de ellos es el llamado razonamiento, para poder tomar el mejor rumbo y de esta forma generar un cambio efectivo para abrir caminos positivos en la resolución de problemas que se generan a diario, así esta variable podría detectar problemas en la administración de la institución.

Por lo tanto, es importante destacar que la toma de decisiones es un proceso conducido por los gerentes educativos para atender y solucionar problemas siguiendo un curso de acciones, que incluyen desde el reconocimiento del problema hasta sus consecuencias en la toma de decisiones programada y no programada; es decir, el gerente debe tener conocimiento de los objetivos que desea alcanzar con respecto a todo el proceso educativo y los individuos que están inmerso en él, y también de las metas que se proponga el personal docente, que conduzcan al logro de los objetivos en común.

Los gerentes deben tener ideas innovadoras, permitiendo crear un buen clima organizacional y mejor desempeño laboral en las instituciones como lo plantea Reinoso (1991), que el supervisor de la institución escolar debe conocer los medios a utilizar para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, identificar las fallas y proponer correcciones, por lo cual podrá elaborar un plan de trabajo de acuerdo con los objetivos que se persiguen en la acción educativa y poseer una sólida formación integral, preparación técnica enmarcada en un detallado conocimiento del contexto, de aptitudes gerenciales, capacidad creativa y crítica, ser líder, con dominio de las relaciones humanas y tener un alto grado de conciencia nacional.

Los gerentes, directores y rectores son los responsables directos de inyectar motivación a su personal y equipo de trabajo, fortalecer los vínculos laborales, aplicar buenas habilidades comunicativas.

Y actualmente, en el tiempo de pandemia provocado por el nuevo covid-19, las instituciones están sometidos a varios problemas más: todos los docentes no pueden impartir sus clases como se debe, dado que la mayoría no dispone de los medios necesarios, los alumnos están abandonando los estudios por no tener las condiciones para estudiar y mucho menos ver las clases a distancia. Ya que los directores no pueden obligar a nadie a asistir a las clases, los maestros imparten las clases según sus posibilidades y los alumnos no tienen otra opción que aceptarlas. Aquellos que no tengan los recursos abandonan sus estudios y se quedan en su casa sin hacer nada. Los niveles de conocimientos de los alumnos están bajando considerablemente.

En cuanto a la existencia de problemas de toma decisiones, si se pone a analizar se ve que es a nivel mundial, actualmente las exigencias sociales responden a las nuevas tendencias filosóficas, políticas y educativas. Por esta razón las organizaciones en especial las educativas en su prerrogativa social deben orientar sus acciones con mecanismos eficientes que ponderen su gestión en términos de eficiencia y calidad e incluyan de forma tácita actividades vinculantes a su entorno, donde la responsabilidad social represente el eje transcendental para la formación ciudadana. En este mismo orden de idea, es necesario que el gerente educativo y su equipo docente debe valerse de componentes idóneos para obtener relevancia significativa en las acciones que lideriza, así lo asevera Quero (2008) citado por Pachano (2012), al observar que las estrategias gerenciales permiten conducir su gestión hacia la optimización de los recursos con responsabilidad, tanto en el ámbito tecnológico, de producción, administrativo y humano-social.

Razón por la cual, en los planteamientos realizados en la Conferencia Mundial de Educación Superior (2009), con sede en Unesco realizada en París, explicitó que: “en los establecimientos de Educación Superior se deben elaborar políticas institucionales, innovaciones en materia de enseñanza aprendizaje y nuevas estrategias al servicio de la comunidad” (p.4)

En un país se considera que la educación es una vía elemental para que los seres humanos puedan desarrollar sus capacidades intelectuales y morales; por ello, mediante sus sistemas de gobierno, los países tratan de establecer políticas educativas, implementando estrategias que logren obtener en los habitantes cambios de conducta que les permitan insertarse a la sociedad, con la finalidad de lograr el desarrollo de la nación. En ese sentido, se puede señalar que, en países desarrollados como Japón y los Estados Unidos, la estructura de su sistema educativo es tan completa que genera impactos positivos en las comunidades.

En cuanto a América Latina, en general se percibe un mercado laboral precarizado con altos niveles de desocupación abierta; heterogeneidad estructural que relacionada con las condiciones de pobreza; la tendencia constante a la baja remuneración; la polarización del ingreso; la inestabilidad y la inseguridad laboral sin acceso a la protección social (García, 2007).

En el caso de México, los docentes de las Instituciones de Educación Superior (IES) se encuentran inmersos en un ámbito laboral complejo y seriamente problematizado, existiendo diferencias entre las IES públicas y privadas. En el ámbito privado proporcionan baja capacitación a sus docentes, caso contrario de lo que ocurre en los programas de capacitación de las IES públicas (Díaz, 2005; Díaz y Rigo, 2003).

Por otra parte, al nivel nacional, en el caso de Venezuela, constantemente sufren transformaciones en su sistema educativo, producto de cambios radicales que se ejecutan en el gobierno. En el sistema educativo venezolano, a lo largo de los años han ocurrido cambios verdaderamente relevantes, que han provocado impactos en los entes involucrados en el proceso, sobre todo en el equipo directivo.

Desde 1870, cuando Guzmán Blanco instauró la gratuidad y obligatoriedad de la enseñanza, la sociedad venezolana comenzó a sentir la influencia de lo acontecido cuando el nivel de analfabetismo disminuyó, porque la mayoría de los ciudadanos acudían a las escuelas; antes de esto, la educación era exclusiva para las clases sociales más poderosas. Luego, en la década de los 40 se dio la promulgación de la ley orgánica de educación; posterior a esto se dieron muchos otros cambios, pero los más significativos fueron la

instauración de la educación básica con la modalidad de I, II Y III etapa en la década de los 80, y la reforma curricular de 1997. Sin duda, en dichos cambios el personal directivo se vio en la obligación de rediseñar sus estrategias.

La toma de decisiones por los directivos escolares en Venezuela, no centra su acción en el control de la factibilidad operativa con el fin de garantizar el éxito y el logro efectivo de los objetivos propuestos por la escuela. Por otra parte, también se presentan ausencia de varias opciones de posibles soluciones de los problemas, al no haber sistemas alternativos que canalicen los procedimientos administrativos con el propósito de hacerlos altamente eficientes y así, de esta manera poder asumir retos dentro de las instituciones.

A nivel regional, particularmente en el estado Cojedes, Alvarado (2009), señala que dentro de las instituciones educativas existen directivos que ejercen cargos por ser seleccionados por sus años de servicios y otros por ser puestos políticamente, pero la mayoría desempeña solamente funciones meramente administrativas, y por lineamientos centrales se concentran solo en cumplir con entregas de recaudos a diario, situación que los limita en la selección de toma de decisiones apresuradas por el contra tiempo y premura de solicitud inmediata de los mismos, y por consiguiente, en su mayoría no poseen competencias necesarias en el rol gerencial que así lo amerite, de tal manera incapacitándolo para asumir decisiones importantes, y en la gran parte de los casos, esto es la más relevante hoy en día.

Al respecto, existen dos situaciones básicas como son: la motivación al logro de objetivos comunes de los docentes, dentro de la institución, por ello, se evidencia falta de estrategias organizacionales que fortalezcan armónicamente un ambiente de trabajo agradable, produciendo de esta manera desagrado e incompatibilidades entre los docentes que liderizan; por su parte, la motivación necesaria para las decisiones a tomar, ya que en gran parte están llenas de subjetividad, por no disponer de herramientas y recursos para ser proactivos en la resolución de problemas.

En este caso, es importante tener los medios necesarios para acceder a los objetivos propuestos por la institución, tener una visión clara de los obstáculos que pueden dificultar su aplicación, por lo tanto, el carácter estratégico de la toma de decisiones, según Carrión

(citado por Ramírez, 2008), ayuda y posibilita al gerente educativo a motivar, adiestrar y capacitar al personal a su cargo, a través de herramientas especiales, en virtud de la condición humana de racionalidad e inteligencia.

En la comunidad de San Ramón, particularmente en la Escuela Bolivariana Básica General Francisco de Miranda, como lo planteó Pilar (2012) que “Tomar decisiones es una actividad tan cotidiana y tan antigua que pocas veces nos detenemos a reflexionar sobre ella. Cuando tenemos que decidir sobre situaciones futuras, desconocidas e inciertas, muchas veces lo hacemos al azar y “que la suerte nos ayude”.

Esa actitud, que, si bien nos resulta muy familiar, no es más que poner el carro delante de los caballos. En este mismo orden de idea, después de haber hecho unas observaciones se evidencia que existe problemas en la toma de decisión, los directivos a la hora de tomar decisiones ante situaciones de problemas, en la mayoría de los casos, ellos no se comunican con los docentes o cualquier otro subordinado, es decir, solo ellos se hacen cargo de elegir las alternativas.

Teniendo en cuenta que esto no debe ser porque las decisiones no son solamente a favor del director (gerente) ni de los docentes, sino para toda la institución, sin embargo, no debe ser permitido que alguien solo decide por la escuela, ya que los problemas surgen para toda la institución, y en la institución siempre hay una estructura bien organizada para tal tarea, en caso de toma de decisiones para la resolución de cualquier problema, todos ellos intervienen aunque exista un jefe o una cabecera, conocido como el director que lo coordina.

Al no cumplir esa norma, en la institución siempre habrá desacuerdo entre los docentes y los directivos al seno de la escuela, los docentes no cumplirán bien con su tarea principal que no es otra cosa que transmitir conocimientos a los alumnos, y esto conduce al fracaso, porque hará falta una buena educación. Esa falla por su puesto comienza en la institución, pero el problema es que no se limitará allí solamente, sino que afecta a la comunidad total porque son los mismos niños de esta que no están obteniendo una educación de calidad.

Y esto no es la idea, sino es que tiene que haber beneficios en las dos partes tanto en la escuela como también en la comunidad, que hace que ninguna de las dos beneficia simplemente la falla de los directores en su función que es traer ideas innovadoras, aplicarlas para disminuir los problemas y evitar que la escuela fracase.

La tarea de los gerentes no es nada fácil, por lo tanto, las instituciones también deben saber cómo elegir ellos, a quien tener confianza para luego confiarle un tal cargo, por eso una de las maneras es que se deben escoger por sus competencias, no puede ser alguien que solamente piensa en su interés propio sino una persona que se preocupa por el bien de todo el mundo. Parte de eso, se debe tener en cuenta que un director o un gerente tiene que adquirir algunas habilidades humanas como liderazgo, buena personalidad entre otros... y unos valores sociales también como la vocación, responsabilidad y puntualidad.

Partiendo de los problemas como falta de consulta de los directores a sus subordinados, o también a los docentes, lo que hace que ellos solo toman las decisiones, inexistencia de una educación de calidad a los alumnos, abandono de la institución por los trabajadores, todo ello generado por no aplicar estrategias gerenciales pertinentes para la toma de decisiones eficientes mencionados en las líneas anteriores, se llega a la siguiente interrogante científica:

¿Cómo contribuir a la toma de decisiones en la escuela Bolivariana Básica General Francisco de Miranda, San Ramón-Cojedes?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Proponer un plan de estrategias gerenciales para la toma de decisiones en la Escuela Bolivariana Básica General Francisco de Miranda, San Ramón- Cojedes.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la necesidad de estrategias gerenciales en la toma de decisiones en la Escuela Bolivariana Básica General Francisco de Miranda, San Ramón- Cojedes.

2. Seleccionar estrategias gerenciales para la toma de decisiones en la Escuela Bolivariana Básica General Francisco de Miranda, San Ramón- Cojedes.

3. Diseñar un plan basado en estrategias gerenciales para la toma de decisiones en la Escuela Bolivariana Básica General Francisco de Miranda, San Ramón- Cojedes.

Justificación

El tomar decisiones es de suma importancia en cuanto al manejo administrativo ya que el cuerpo directivo de cada institución educativa debe analizar las situaciones para poder definir los problemas y así comprender la complejidad de los procesos; al respecto Robbins y Coulter (2014), señalan que se tomarán como referencia la gestión realizada para poner en conocimiento los procesos ya establecidos y así se demuestre el nivel de dirección institucional, poniendo en práctica las reformas con las que se cuenta orientados en la misión y la visión.

El hecho de que un director de escuela no sea eficiente en la toma de decisiones para resolver los problemas que enfrenta la institución, es algo muy preocupante y puede generar múltiples consecuencias tanto sobre la escuela como (mal funcionamiento de la misma, abandono de los alumnos y de los personales docentes), como también sobre la comunidad (falta de una educación de calidad a los habitantes, falta de personal capacitado para traer ideas innovadoras para la sociedad). Los gerentes o directores de las escuelas son las primeras personas que tienen como principal tarea tomar decisiones pertinentes y velar por el buen funcionamiento de la institución, participar en ello, traer ideas innovadoras, llevar un buen seguimiento y control general frecuentemente. Deben ser personas capacitadas para buscar soluciones en caso de problemas.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación dirigido a los directores de la Escuela Bolivariana General Francisco de Miranda, en el municipio San Ramón del estado Cojedes, es también de suma importancia para ellos dado que para los gerentes les servirá como herramientas de ayuda para la elección de mejores alternativas y así poder tomar las decisiones de calidad que permitirán el logro de los objetivos propuestos por la dicha institución, pero también tener personal capacitado con ideas innovadoras para disminuir problemas o hacer frente a ellos mediante soluciones eficientes. Razón por la cual, se

elaborará un plan que estará basado en estrategias gerenciales sobre la toma de decisiones para tratar de dar respuesta a aquellos problemas que surgen en la institución seleccionada.

Esta investigación constituye un medio que no solamente ayudará los directivos de la institución seleccionada a mejorar o corregir su forma de toma de decisiones mediante dos estrategias gerenciales, sino que también a la comunidad donde pertenece la escuela le servirá mucho ya que al tener gerentes capacitados hace que las cosas funcionan de la buena manera, porque es la tarea principal, ellos deben velar a eso siendo parte de sus funciones.

Esto es un elemento importante en el cumplimiento de la función o los cargos de los docentes sin ningún problema con sus directores, porque el buen funcionamiento de cualquier institución depende primero del gerente, si falla él siendo la cabecera, el espejo y el ejemplo a seguir en este caso todo fallará. Por tal motivo, éste no puede ser alguien que no sea bien preparado para cubrir esa tarea, al ejecutar bien su función logrará traer algunos factores claves que favorecerán bastante el éxito de la escuela tales como la motivación, buena relación interhumana y un buen clima organizacional

Cuando se logra instaurar estos se llegará a un buen desempeño de parte de los docentes que es necesario para la formación de los alumnos y por último, la comunidad lo beneficiará porque dispondrá de personales bien formados para el desarrollo futuro porque la educación hoy en día es considerado algo sumamente importante en el mundo, es muy elemental, es ella el arma más poderosa que puede cambiar el mundo. Una nación sin educación es una nación perdida.

En este caso, se considera necesario la elaboración del plan basado en las principales estrategias gerenciales ya que servirán para dar solución a esta problemática son: la lluvia de idea y el método Delphi.

CAPITULO II

Marco teórico

En este capítulo se presentan la referencia documental que sustenta la presente investigación, tales como los antecedentes que guarda relación con la problemática, las bases teóricas o conceptuales, los fundamentos legales y las variables. Respecto a estos, Balestrini (2006), señala que el marco teórico es: "...el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio" (p.91). Es decir, el marco teórico no solamente abarca la revisión de conceptos y/o teorías que apoyan una investigación, sino que además sustenta la investigación desde el punto de vista legal. Cabe destacar que, dicho desarrollo teórico lleva un orden específico según las variables presentadas.

Antecedentes de la investigación

Según Tamayo y Tamayo (2000), los antecedentes están constituidos por todos los hechos anteriores a la formulación del problema, que sirven para acelerar, juzgar, e interpretar la problemática planteada, donde se hace una síntesis conceptual de las investigaciones realizadas sobre el tema en estudio. En la revisión documental para la ejecución de esta investigación, se encontraron algunos estudios previos que guardan estrecha relación con la variable de estudio, y se presentan a continuación de forma cronológica.

Por su parte, Fidias Arias (2004), los antecedentes se refieren a todos los trabajos de investigación que anteceden al nuestro, es decir, aquellos trabajos donde se hayan manejado las mismas variables o se hallan propuestos objetivos similares; además sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad.

Antecedentes internacionales

Como antecedentes de la presente investigación, autor como **Corcuera (2017)**, en su tesis de investigación para obtener el título de maestría en gestión pública, desarrollada en Lima-Perú, titulado **“Relación entre la gestión de la información y la toma de decisiones en las Comisiones Metropolitanas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2017”**, desarrollada en la Universidad Cejar Vallejo, tuvo como objetivo general: establecer la relación entre la Gestión de la Información y la Toma de Decisiones en las Comisiones Metropolitanas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2017. En esta investigación, las variables de estudio no han sido manipuladas deliberadamente, ni sometidas a prueba, por ende, el diseño de la investigación es de tipo no experimenta. Es descriptiva y transversal debido a que la finalidad es describir variables y examinar su incidencia en un momento dado, es como tomar una fotografía de algo que sucede. Asimismo, es correlacional porque su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que existe entre las dos variables de estudio.

Como técnica de recolección de datos, se utilizó una encuesta, la cual será aplicada a los 42 servidores municipales y como instrumento he utilizado dos cuestionarios: El Cuestionario para medir la Gestión de la Información de Isbert José Panez Wuchenauer; y el Cuestionario para medir la Toma de Decisiones de Adelaida Amparo Porras Carrasco. Se utilizó el Alfa Cronbach para los resultados del análisis de confiabilidad, el primer instrumento arrojó 0,793 y el segundo arrojó 0.792 ubicándose en nivel de confiabilidad aceptable lo que indica que los instrumentos presentan un buen grado de confiabilidad.

Como resultado, se evidenció que hay una correlación significativa y alta ($Rho=0,991$) entre las variables Gestión de la Información y Toma de Decisiones. Por lo tanto, existe relación significativa alta entre la Gestión de la Información y la Toma de decisiones en las Comisiones Metropolitanas de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Teorías inmersas de estudio fueron: gestión de la información según (Cilleros, 2012), Soy (2012), La Teoría de la Información de Claude E. Shannon. La relación que existe entre este trabajo y la presente investigación es la toma de decisiones; como aporte principal las dimensiones de la toma de decisiones.

Esta investigación se relaciona con la presente mediante la toma de decisiones para la resolución de problemas educativos, y su aporte fueron bases conceptuales de la toma de decisiones.

Por otro lado, **Gómez (2017)**, en Perú, realizó una tesis para la obtención del título de maestría en administración de la educación en la universidad César Vallejo, titulado **“Toma de decisiones y gestión educativa en docentes de la I. E. 7221, La Rinconada, distrito San Juan de Miraflores, Lima 2016”** tuvo como objetivo principal determinar la relación entre la Toma de decisiones y la gestión educativa en docentes de la I.E. 7221 La Rinconada, distrito San Juan de Miraflores, Lima en el año 2016.

La investigación es de enfoque cuantitativa, del tipo básico de diseño no experimental y transversal, correlacional, es un estudio censal ya que comprende la totalidad de integrantes de la institución que son 102 docentes de la Institución educativa N° 7221 La Rinconada, a quienes se les administró dos instrumentos con escala, validados a criterio de jueces y determinados su confiabilidad por Alpha de Cronbach.

El estudio concluye que: Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,632 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$, se concluye que: Existe relación significativa entre la Toma de decisiones y la Gestión educativa en docentes de la Institución educativa 7221 “La Rinconada”, distrito San Juan de Miraflores, Lima, 2016. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud alta lo que indica que las características de la Toma de decisiones determinan las condiciones para la Gestión educativa. Teoría de la decisión en el enfoque racionalidad exhaustivo Edwards, teoría de la decisión en el enfoque racionalidad limitada de Herbert Simón.

La relación que guarda este proyecto con la presente investigación es la parte de la toma de decisiones educativas. El aporte que trae este proyecto a la presente investigación fue conceptos de la toma de decisiones según diferentes autores.

Antecedentes nacionales

Parada (2017), en Venezuela, en la Universidad Bicentenario de Aragua-Maracay-Venezuela, este trabajo de investigación para optar el título del magister en educación mención gerencia, desarrollada en el municipio San Cristóbal del estado Táchira, se titula: **“Estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral docente”**, la cual tuvo como objetivo proponer estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral de los docentes del nivel media general, municipio San Cristóbal del estado Táchira-Venezuela, en el año escolar 2016-2017, fue sustentado a partir de referentes conceptuales y de las teorías bases (Teoría Crítica, Teoría del Reconocimiento de Axel Honneth y Teoría de las Expectativas).

Se enmarcó en el diseño de una propuesta bajo la modalidad de proyecto factible. Se concluye que los docentes mejoran su calidad laboral al ser reconocidos por la labor que desarrollan en su quehacer pedagógico, el directivo debe tener como principio que trabaja con personas, por tanto, los objetivos a fijarse es el tratar de diseminar el deseo de superación, reconociéndoles sus esfuerzos y logros.

La relación que guarda esta investigación con la presente es el uso de las estrategias gerenciales, su aporte principal fue tanto los gerentes educativos como también los docentes deben aplicarlas en su labor diaria en las instituciones educativas. Eso es muy importante ya que ayuda a minimizar los problemas y permite que las instituciones funcionen de una mejor manera posible.

Por su lado, **Duno (2017), en Venezuela** realizó un trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención: Gerencia titulado **“Estrategias gerenciales para mejorar la motivación laboral en los trabajadores de las pymes comercializadoras de pintura electrostática en la región central del país”**, desarrollada en la universidad de Carabobo, cuya intención fue diseñar estrategias gerenciales que elevaran la motivación en los trabajadores de las empresas pymes comercializadoras de pintura electrostática en la región central del país.

El trabajo estuvo enfocado en la modalidad de proyecto factible, de campo apoyada en un estudio descriptivo y documental. Por lo tanto, se concluyó que para lograr los objetivos propuestos en esta investigación se debe aplicar estrategias gerenciales, ya que su implementación permitirá mejorar la motivación en los empleados, concretar los nuevos proyectos, esto dado a la participación de los trabajadores, tener mejor ambiente laboral, así como elevar el nivel de eficiencia en la ejecución de las actividades, lo que dará como resultado un mejor ambiente para el trabajo y empleados mucho más satisfechos y comprometidos.

Las principales teorías de esta investigación son: teoría del Establecimiento de Metas Locke (1968), Ley del Efecto de Edward Thorndike (1874 – 1949 Modelo de Hackman y Oldman, Teoría de la Equidad de Adams, Teoría de Expectativas de Víctor Vroom, Teoría Z de Dr. William Ouchi, teoría Empowerment. La relación existente entre este trabajo y la presente es el uso de las estrategias gerenciales para la toma de decisiones, su aporte al presente trabajo fue contribuir a la obtención de los conceptos de la toma de decisiones, dimensiones de la toma de decisiones y las estrategias gerenciales también los tipos de decisiones.

Antecedentes regionales

Como antecedentes regionales, el autor **Castillo (2018)**, en Estado Cojedes, Venezuela, realizó una investigación que se titula **“Sistema de información gerencial como herramienta de gestión para la toma de decisiones, caso: OESEPP –ZEEBC”**. Esta tuvo como objetivo: crear un sistema de información gerencial como herramienta de gestión para la toma de decisiones en la oficina estratégica de seguimiento y evaluación de políticas públicas (OESEPP) de la zona educativa del estado bolivariano de Cojedes (ZEEBC). La misma se basa en la Teoría General de Sistemas, la cual, permite la explicación de los fenómenos y pronosticar la conducta futura. Enmarcada dentro del campo social la investigación emplea un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental de nivel descriptivo de campo. Se utilizó la técnica de la observación participante.

La población a estudiar fue de treinta y nueve (39) personas y la muestra censal total, a la cual se le aplicó un cuestionario con 27 ítems usando la escala de Likert con 5 opciones de respuesta. Para el análisis se utilizó la estadística descriptiva, la prueba de confiabilidad se llevó a cabo a través del “Coeficiente Alfa de Cronbach”, cuyo valor arrojó el 0,88 logrando un resultado de alta confiabilidad para el desarrollo teórico-práctico de la misma. Por tanto, se recomendó la implementación de un sistema de información general (SIG) por etapas o fases, el mismo, considerará los aciertos y desaciertos que pudiera tener, permitiendo su reajuste de ser necesario, estará facultado para brindar apoyo y el direccionamiento en la toma de decisiones.

El aporte de este trabajo fue como tener otra herramienta, en este caso un sistema de información general mediante el cual, un director puede tomar las decisiones de manera eficiente estando en la oficina sin hacer ningún otro tipo de desplazamiento.

Las bases teóricas

Arias, 2006 “Las bases teóricas se refieren al desarrollo de los aspectos generales del tema, comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado.

La teoría de los dos factores

Esta es una técnica creada y desarrollada por el psicólogo Frederick Herzberg, el cual tenía el criterio que el nivel de rendimiento en las personas varía dependiendo del nivel de satisfacción, o sea, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal. Los dos grandes factores de esta teoría se son: motivación e higiene.

En cuanto a los factores de motivación, estos se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, como los ascensos, la libertad de decidir cómo realizar un trabajo y los reconocimientos.

Cuando se vincula con la toma de decisiones, es algo que suma importancia que ya al existir una mejor motivación de los gerentes escolares hacia su función y a los trabajadores, ellos se sentirán considerados y así de esta forma tratarán de solucionar juntos los diferentes problemas de la institución, el trabajo no será solo para el director sino para toda la escuela, así se llega de una manera muy rápida y sencilla a mejores soluciones.

Por su lado, los factores de higiene enfocados principalmente en el contexto en el que se produce el trabajo y pueden desmotivar cuando no están presentes como el salario, los beneficios, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, relaciones con el supervisor, buen clima organizacional y la seguridad laboral.

Estos factores son elementales en la toma de decisiones y resolución de problemas porque en la institución, si no hay algunos de los elementos anterior mencionados, el trabajador no se sentirá cómodo para ejercer su trabajo, tampoco si los directores no benefician nada de estos, rara vez trabajaran para el buen funcionamiento de la escuela.

Teoría de las relaciones humanas

Esta es la teoría desarrollada por el psicólogo Elton Mayo, la misma indica: “que la parte más importante y destacada de una organización es la humana. Además, constata que una persona está más conectada con el bienestar que le rodea, en cuanto al grupo al que pertenece, o el ámbito, que la propia tarea que desarrolla. Sus estudios de investigación para desarrollar la teoría tienen su origen en la cuarta década del siglo XX”.

Surgió para equilibrar la relación entre los obreros y jefes de las compañías, y como contraposición de la teoría clásica en la que se trataban a los trabajadores como máquinas, y no como una parte humana. La teoría se empezó a centrar en el trato hacia las personas dentro de las organizaciones, a generar su autonomía y confianza, y a delegar también cierta autoridad a los trabajadores a la hora de desarrollar sus tareas. Esta teoría destaca que en una organización la parte humana es la más importante. Y que, además, el individuo se siente más realizado y con mayor bienestar si está bien relacionado socialmente, a favor de las normas que imperan y a través del entorno, y el contexto en el que se encuentra.

Algunas características más resaltantes de esta teoría son: esta estudia a la organización no como una maquinaria sino como un grupo de personas, las cuales componen dicha organización, enfatiza en las personas, y basa la teoría centrándose en la parte humana, ofrece la capacidad de tener autonomía al trabajador, y no la totalidad al jefe o patrón de la organización. La idea es que el trabajador tenga autonomía para desarrollar su labor sin el sometimiento constante y la vigilancia del jefe.

Esta teoría va muy bien encaminada con la toma de decisiones en la resolución de problemas ya que en esta hay una libertad total tanto para el gerente como para los trabajadores, cada quien puede aportar sus ideas en la búsqueda de soluciones y eso es lo mejor en una institución porque el trabajo no será solamente el cargo del director, pero todos participan activamente. Esta teoría favorece mejores relaciones entre todos los directores y los demás trabajadores de una institución.

Las bases conceptuales

La gerencia

En general, la gerencia, etimológicamente esta palabra proviene del latín “gerens”, cuyo significado es “gestionar o llevar a cabo”. Sin embargo, el termino gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos, con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos.

Autores como Brown (1989), la conceptualiza como “la habilidad de alcanzar objetivos predeterminados mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo de otras personas” (p. 26). Por su parte, Hersey y Blanchard, citados por Chiavenato (1995) en la misma línea de pensamiento dicen que la gerencia es la “capacidad para trabajar con y a través de individuos y grupos para el logro de objetivos organizacionales” (p. 312). De estas definiciones se desprende que la gerencia se concibe como un proceso que busca a la integración de todos los recursos humanos para alcanzar metas comunes en la organización.

En tal sentido, un gerente es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una organización con el fin de conseguir para la organización, los objetivos preestablecidos y otras ganancias.

Taylor, (citado por Manes, 2010), quien hace "la función de gerente tiene la misión de cumplir las metas y objetivos planteados por la organización de manera inteligente" (p.7). De esta forma se refleja la necesidad de tener a una persona que represente una institución con carácter y seguridad que demuestre su capacidad en situaciones diferentes.

De acuerdo a Lussier (2005) menciona que, el gerente es un líder de su grupo, un seguidor y realizador de las políticas, planes y programas de la compañía. Es quien toma decisiones y acepta la responsabilidad por ellas, enseña a otros el sutil arte de firmeza de carácter. Es un comunicador y un catalizador, es un planeador, un organizador y un pronosticador. Es un conductor, un orquestador y un manipulador diestro. El gerente es quien dice a la gente, en términos específicos lo que debe hacer, y les aconseja para lograr su mejor esfuerzo en el cumplimiento de los objetivos Maucher (2003). De esta manera, es la persona encargada de organizar, compartir las tareas, pero además participa activamente en la ejecución de aquellas funciones.

Partiendo del concepto de la gerencia en general, la gerencia educativa según la Universidad Católica de Manizales, se puede entender como la necesaria capacidad de la organización para aprovechar todos los recursos que tiene a la mano, que le brinda el medio; debe hacerlo de manera óptima, brindando sostenibilidad a sus proyectos e inclusive colocando estos recursos a producir mucho más, de tal forma que se procure un desarrollo sostenible y sustentable, es decir, sostenibilidad con lo que tiene y a partir de allí producir más (Universidad Católica de Manizales, 2016, p. 8).

Por su parte, Manes (2003), dice que gerencia educativa debe ser entendida como un proceso mediante el cual una institución es conducida a través de la puesta en ejecución de una serie de destrezas directivas encaminadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar el desarrollo estratégico de todas las acciones necesarias para alcanzar eficacia pedagógica,

efectividad comunitaria y trascendencia cultural. De acuerdo a esta definición, la gerencia educativa es concebida como la manera de gestionar los recursos tanto humanos y materiales por o un en instituciones educativas donde siempre se encuentra un líder o un gerente a la cabeza el cual se encarga de mantener ordenes, establecer una buena dirección para llegar a la meta propuesta.

Robbins (2000) “Son un conjunto de decisiones y acciones que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, dirigir y controlar...son actividades interrelacionadas”.

Gerencia estratégica

Según David (2003), “los estrategas son individuos responsables del éxito o fracaso de una empresa”, los cuales deben trabajar en la construcción de la misión; es decir, la formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una empresa de otra parecida. (p.75). Por su parte, Bateman (2004), explica que “las fortalezas se refieren a actividades de una organización que se llevan a cabo especialmente bien” (calidad de docentes). (p.120).

La gerencia tiene cuatros principales procesos que son representados como los pilares de está, sin ellos no se puede hablar de una gerencia, y otra cosa es que cuando uno de estos no se cumple correctamente no se puede acceder a una administración efectiva. Los cuales son; según Chiavenato (1999), las funciones administrativas o gerenciales se basan en la planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo.

En cuanto a la planificación, esta es una de las tareas más importantes de la gerencia., según Bastidas (2003) puede definirse como un: “proceso integral dentro de la gestión gerencial, que permite cuantificar metas sobre la base de previsión hacia el futuro, con sustentación en la misión de la organización y con clara asignación de

responsabilidades”. (p. 37). Es decir, De tal manera, es conocida como todos los procesos que se llevan a cabo para establecer los objetivos de la organización.

Por su parte, la **organización**, esta representa la segunda función del proceso de gerencia o administración. A través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. Con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas. Según Espinoza (2005) la organización es "la acción y el efecto de guiar, colocar y hacer operativos los medios, factores o elementos en la consecución de un resultado determinado". De acuerdo a los autores los gerentes educativos son los encargados de elaborar el esquema estructural de la parte escolar, la cual incluye procedimientos y tareas adecuadas, así como la asignación de competencias en la ejecución de decisiones.

Melinkoff (1987), define la organización como el proceso administrativo a través del cual se crea la estructura orgánica de la institución, se determinan los niveles de autoridad y de responsabilidad, se establecen las funciones, los deberes y las atribuciones que corresponden a los objetivos trazados previamente en el proceso o función de planificación u elaboración del nivel corporativo estratégico (misión, visión, objetivos corporativos, metas y mecanismos de medida u actuación). Es el proceso para comprometer a dos o más personas, para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

A continuación, sobre la **dirección**, según Hernández y Rodríguez (2006) señalan que “Dirección es efectuar actividades para enfocar el carácter y matiz de la organización definido por la motivación, la comunicación, liderazgo, delegación. La función de la dirección consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad a través de la motivación y la supervisión. En tal sentido, es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

Se considerada dentro de la fase dinámica, la cual, reviste gran importancia debido a su ejercicio en cualquier organización. La función de dirección está íntimamente ligada con la propia administración; motivo por el cual algunos autores la consideran el corazón o esencia de la administración. La dirección es parte medular de la administración, porque cuando se dirige se aplican en mayor porcentaje las funciones inherentes a la administración.

Por último, el **control**, Robert B. Buchele (2005) trata el control como el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias. Por su parte, Chiavenato (2001), define el control es una función administrativa; es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador. Es el procedimiento para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.

De todos los procesos gerenciales, me gusta más el primero que corresponde a la planificación debido a que este representa el punto de partida de todos los procesos, y partiendo de él, una administración decide todas las expectativas necesarias para llegar a los objetivos propuestos.

Esta **planificación gerencial**, la primera de las funciones o procesos contemplados en la gerencia, y por ser la primera función, sirve de bases a para las otras funciones. Según Chiavenato (1999), la planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa. En base a lo anterior, la función de planificación ayuda a determinar por anticipado los objetivos que deben cumplirse en la organización y como llegar a cumplirlos, en otras palabras, es un modelo a seguir en el futuro, el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.

Esta función de la gerencia permite plantear los objetivos y los planes detalladamente que son necesarios para cumplir los mismos; Se determina a donde se

pretende llegar, que se debe hacer para llegar, como llegar, cuando llegar, y en qué orden se debe organizar metodológicamente los planes para realizarlos de la mejor manera

En cuanto a la **planificación estratégica educativa**, esta se puede definir como el proceso que evalúa las oportunidades y amenazas del afuera, como las fortalezas y las debilidades de la dentro, articulando una visión, misión, metas y objetivos institucionales acordes con las expectativas educativas de la comunidad, para desarrollar estrategias y tácticas que, en el marco de un plan, se orienten a satisfacer las necesidades de los individuos y de las organizaciones.

Características de la planificación

Las características más importantes de la planificación son las siguientes:

- ✓ La planificación es un proceso permanente y continuo: no se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente en la empresa.
- ✓ La planificación está siempre orientada hacia el futuro: la planificación se halla ligada a la previsión.
- ✓ La planificación busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planificación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.
- ✓ La planificación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas: la planificación constituye un curso de acción escogido entre varias alternativas de caminos potenciales.
- ✓ La planificación es sistemática: la planificación debe tener en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad.
- ✓ La planificación es repetitiva: incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo.
- ✓ La planificación es una técnica de asignación de recursos: tiene por fin la definición, el dimensionamiento y la asignación de los recursos humanos y no humanos de la empresa, según se haya estudiado y decidido con anterioridad.

- ✓ La planificación es una técnica cíclica: la planificación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, la planificación permite condiciones de evaluación y medición para establecer una nueva planificación con información y perspectivas más seguras y correctas.
- ✓ La planificación es una función administrativa que interactúa con las demás; está estrechamente ligada a las demás funciones –organización, dirección y control – sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.
- ✓ La planificación es una técnica de coordinación e integración: permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previstos.
- ✓ La planificación es una técnica de cambio e innovación: constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

Ventajas de la planificación

Existen muchas ventajas para la planificación que deben estimular a todos los gerentes en todos los niveles de cualquier organización. Entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ Requiere actividades con orden y propósito. Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos. Señala la necesidad de cambios futuros.
- ✓ La planificación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para posible una posible participación.
- ✓ Contesta a las preguntas "y que pasa si..." Tales preguntas permiten al que hace la planificación, a través de una complejidad de variables ver e intuir los posibles planes de contingencia.
- ✓ Proporciona una base para el control. Este se ejecuta para cerciorarse que la planificación está dando los resultados buscados.

- ✓ Estimula la realización. El hecho de poner los pensamientos en papel y formular un plan proporciona al que hace los planes la orientación y el impulso de realizar y lograr los objetivos.
- ✓ Obliga a la visualización del conjunto. Esta comprensión general es valiosa, pues capacita al gerente para ver las relaciones de importancia, obtiene un entendimiento más pleno de cada actividad y aprecia la base que apoya a las actividades administrativas.
- ✓ Aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones. Se hace un mejor uso de lo que se dispone.
- ✓ Ayuda al gerente obtener status. La planificación adecuada ayuda al gerente a proporcionar una dirección confiada y agresiva.

Importancia de la planificación

Según Gómez. (1994), la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad. Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. También se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.

Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación. Minimiza el trabajo no productivo y se obtiene una identificación constructiva de los problemas y las potencialidades de la organización. Es importante mencionar que la planificación siendo la primera función del proceso administrativo, por tanto, si se realiza de una buena manera conllevará a tener una mejor organización, dirección y control de la institución educativa en este caso, lo cual se traduce en una administración cien por ciento efectiva.

Las estrategias gerenciales

Antes de definir las estrategias gerenciales, una estrategia como tal según Mintzberg y Quinn (2003) es como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece, la secuencia coherente de las acciones a realizar.

En cuanto, a las estrategias gerenciales, de acuerdo a Koontz, citado en Navajo (2009), se plantea que: Las estrategias son programas generales de acción que lleva consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada (p.27).

Además, Serna (2006) define las estrategias gerenciales, como un marco de acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo, de esta manera hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. En tal sentido, las estrategias gerenciales son los métodos, los pasos a seguir por un gerente para formar un buen orden en las tareas a realizar y así llegar a los objetivos planeados.

En esta investigación se consideró dos grandes estrategias para la toma de decisiones y resolución de problemas, las dos son: lluvia de idea y método Delphi.

La lluvia de ideas

La lluvia de ideas es una manera en que los grupos generan tantas ideas como sea posible en un período muy breve aprovechando la energía del grupo y la creatividad

individual. Se trata de un método desarrollado por A.F. Osborne en los años 1930. Sin embargo, Manés (2005, p. 81), “consiste en realizar una tarea grupal en la que un coordinador, registra todas las ideas surgidas durante la reunión, no permitiendo criticar ni evaluar las ideas durante el proceso de generación. En una segunda instancia, se tamizan las ideas desarrolladas”. En criterio propio, es una técnica donde se genera variedades de ideas o alternativas que al final se elegirá una sola para responder o dar solución a un problema presente.

Origen de lluvia de idea

Esta herramienta fue creada en el año 1941 por Alex Osborn, quién basándose en la estructura física y mental del cerebro la cual tiene dos partes: la razonadora y la creativa consideró que la búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente; dando oportunidad de sugerir sobre un determinado asunto y aprovechando la capacidad creativa de los participantes.

Algunas reglas primordiales para el uso de lluvia de idea

- ✓ No es válido criticar sus propias ideas ni las de ninguna otra persona.
- ✓ Establecer un ambiente de libre expresión. Nadie deberá sentir temor de sus ideas antes el grupo, por absurdas que éstas parezcan. Es más fácil ir las eliminando posteriormente que pensar en otras nuevas una vez pasado el momento oportuno.
- ✓ Generar el mayor número de ideas que sea posible. Entre más surjan en el grupo, habrá mayores oportunidades de que encuentren buenas ideas, por lo tanto, nunca hay que detenerse. Debe prolongarse hasta que todas se hayan expresado.
- ✓ Procurar combinar las ideas. Se deben buscar formas de combinar dos o más ideas en una nueva. Pueden hacerse tantas combinaciones como se puedan, no importando quiénes las hayan expresado.

Etapas para hacer una lluvia de idea

Primeramente, se define el problema a plantear a los estudiantes; segundo, el docente asume el rol de conductor del ejercicio o puede asignar a otra persona este rol. Esta

decisión dependerá del número de estudiantes que tenga el curso, ya que, si el grupo es numeroso se sugiere que el docente sólo asuma el rol de facilitador. En tercer lugar, es necesario antes de comenzar la lluvia de ideas explicar en qué consistirá el ejercicio, el objetivo que tiene para la clase y sus reglas (por ejemplo, la participación es voluntaria, las ideas no deben repetirse y la crítica no está permitida).

Luego, se permite que los estudiantes emitan ideas libremente sin extraer conclusiones en esta etapa. Mientras mayor sea el número de ideas, más cerca se estará de lograr una solución creativa al problema planteado. Además, es importante estimular la mezcla de ideas. También, se escriben las ideas en una pizarra, papelógrafo o diapositiva desde el computador de la sala de clases. Por su parte, se termina el ejercicio cuando ya no existen nuevas ideas. Y, por último, se analizan, evalúan y organizan las mismas, para valorar su utilidad en función del objetivo que se pretendía lograr con el empleo de esta técnica.

Características de la lluvia de idea

Las características de la lluvia de ideas son:

- ✓ Debe de haber un facilitador que pueda transmitir una buena vibra para tener el mejor ambiente posible, que tenga perfil de líder, flexible y tolerante.
- ✓ Lo más recomendable es que sea un grupo de 10 a 15 personas ya que de ser más se perderían participaciones.
- ✓ Cada integrante tiene derecho a aportar una sola idea.
- ✓ Las ideas no deben ser repetidas.
- ✓ Nadie puede criticar las ideas de los demás.
- ✓ Todas las ideas son tenidas en cuenta, por más disparatadas que parezcan.
- ✓ En el proceso se debe generar una gran cantidad de ideas. La cantidad sí importa.
- ✓ El ejercicio terminará cuando ya no haya más ideas.
- ✓ El tiempo destinado es de aproximadamente 60 – 90 minutos en estos se incluyen 10 minutos para motivación, 20-30 para generar las ideas y lo sobrante para el análisis de ideas.

- ✓ El lenguaje que se utiliza es coloquial y tal vez científico, este depende de qué tipo de personas realicen la actividad y de que tema estén hablando.

Ventajas de la lluvia de idea

- ✓ Se trabaja en un ambiente participativo que fortalece la colaboración entre los miembros del equipo.
- ✓ Promueve la generación de ideas innovadoras, dado que evita críticas y comentarios que condicionan el aporte creativo de los miembros.
- ✓ Aumenta la productividad a través de la consolidación de un equipo que trabaja en conjunto para encontrar la solución a un problema planteado.
- ✓ Mejora la comunicación, ya que las propuestas de todos los participantes deben ser escuchadas y tomadas en cuenta, antes de seleccionar la más conveniente.

Además de estas, favorece una buena **comunicación**, la cual, en el mundo gerencial, ha sido considerada como uno de los medios más importantes para las interacciones humanas. Mediante ella, se puede facilitar el crecimiento y desarrollo del otro u otros dentro de las organizaciones formales. Por ello, Ross (2006), la define funcionalmente como un “proceso transaccional constituido por un intercambio de mensajes de modo que se ayude a otro a deducir de su propia experiencia el significado o respuesta similar al que la fuente intenta dar en un contexto social” (p. 32) . Según Robbins y Coulter (2005), la misma constituye un proceso donde su adecuada planificación y gestión solamente es posible, si se comprende en toda su magnitud el concepto básico de la comunicación interna.

Desventajas de la lluvia de idea

- ✓ Existe el miedo a la crítica. Algunos miembros pueden sentirse vulnerables al exponer sus ideas públicamente. Más allá de que la metodología prohíbe la crítica de ideas, el instinto de conservación y supervivencia de las personas suele condicionar su espíritu creativo.
- ✓ Puede incentivar la falta de compromiso laboral, dado que un integrante puede apoyarse en el trabajo de otros sin realizar verdaderos aportes personales.

- ✓ Pueden perderse buenas ideas de integrantes a quienes les cuesta desenvolverse en público, si se les genera un bloque mental que les impide exponer propuestas creativas.

El método Delphi

Según Linston y Turoff (2002) puede ser descrito como un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo.

Sin embargo, Somerville (2008) lo define como un proceso iterativo, normalmente de tres o cuatro rondas de preguntas, cada una basada en los resultados de la consulta previa y cuyo propósito es la exploración abierta acerca de un tópico hasta llegar al consenso con las contribuciones repetidas de todo el grupo. En tal sentido, se considera como un método de investigación basado en rondas cuestionario dirigido siempre por un grupo de expertos.

Origen del método Delphi

Es un método que se basa en el principio de la inteligencia colectiva y consiste en la aplicación sucesiva de cuestionarios a un grupo de expertos en varias rondas (Bruner, 2005; Hsu & Sandford, 2007). Sin embargo, Nielsen y Thangadurai (2007), el método Delphi tuvo sus inicios entre 1940 y 1960, y se atribuye su origen a la RAND Corporation (Research and Development Corporation) a finales de los años 40 en Santa Mónica, California, Landeta (2006), Dalkey y Helmer (1963).

Mientras que, otros autores como Fletcher y Marchildon (2014), Rowe y Wright (1999), Linstone y Turoff (1975) mencionan que se originó a partir de un estudio de la guerra fría para identificar posibles objetivos industriales estadounidenses y su vulnerabilidad a las municiones soviéticas.

Evolución de la técnica

La técnica que analizamos, ha ido evolucionando desde su creación, encontrándose en la actualidad, como señala Lee (2009), diferentes formas de aplicación y puesta en

funcionamiento. Así, se puede decir que, a partir del Delphi original, denominado por la literatura como Delphi clásico, cuyo objetivo era alcanzar la estabilidad en las respuestas de los expertos sobre una problemática específica, surge en los años setenta un nuevo Delphi denominado político cuyo objetivo no es alcanzar la estabilidad en las respuestas, sino la clarificación de distintos puntos de vista y la elucidación de argumentos. Pretende hacer aparecer todas las opciones posibles de resolución de un problema, con sus pros y contras, pasando a un segundo plano la búsqueda de un consenso.

Este tipo de Delphi político está más indicado para problemas de índole social o decisional, poco o mal estructurados, que necesiten de la aportación de puntos de vista variados (provenientes, por ejemplo, de diferentes colectivos profesionales o sociales), que proporcionen una panorámica general, completa y múltiple de un problema complejo. El objetivo perseguido en esta aplicación es el de ahondar en la complejidad y pluralidad del problema (disenso), ofreciendo un abanico de alternativas con sus respectivos argumentos en pro y contra, aunque no se renuncia por completo a conseguir una convergencia final de posiciones (consenso).

Posteriormente van proliferando alternativas en la aplicación de la metodología, las cuales han sido recogidas y clasificadas por numerosos estudios de investigación. Así, para Linstone y Turoff (1975), además del convencional y el político, distinguían al Delphi en tiempo real, cuando se utiliza durante el curso de una conferencia o reunión de expertos. Nelms y Porter (1991) desarrollaron un Delphi modificado que llamaron EFTE (Estimate, Feedback, Talk, Estimate) o Mitchell (1991) que considera el Delphi conversacional o “cara a cara” y el electrónico, como alternativas al convencional y al político.

Tipos de método Delphi

Se destaca la clasificación realizada por Zolingen y Klaassen (2003) atendiendo al tipo de estudio. En dicho trabajo los autores distinguen entre cuatro tipos principales de Delphi como son, **Delphi clásico**, cuyo objetivo es alcanzar la estabilidad en las respuestas, en cuanto al **Delphi político**, este buscaba la previsión de una problemática política o social generando alternativas políticas mediante el uso del diálogo público y el anonimato

selectivo; por su parte, el **Delphi decisional** es utilizado como herramienta en la toma de decisiones en cuestiones de desarrollo social donde la realidad es creada por un grupo decisor; y la tipología Delphi /reunión de expertos que se basa en la recogida de las mejores observaciones que el grupo de expertos aporte con respecto a los riesgos del entorno durante la reunión del panel de expertos a lo largo de un día.

Características del Delphi

La mayoría de los autores coinciden en las principales características que se atribuyen al método. Tanto sus creadores como los autores más destacados en la actualidad coinciden incluso en el orden de presentación de tales características:

Proceso iterativo, en este, los participantes emiten su opinión en varias oportunidades. Entre una y otra consulta tienen la ocasión de reflexionar tanto acerca de sus propias opiniones como de las emitidas por el resto de expertos. Para las consultas se utiliza un cuestionario muy formal y estructurado.

Anonimato, una de las diferencias que existen con el resto de las técnicas de consulta grupal es el anonimato de las respuestas, es más, los expertos pueden conocerse, pero no identifican lo que dice cada uno de ellos. De esta característica proviene una de sus mayores ventajas, ya que no hay posibilidades de sesgo derivados del prestigio o liderazgo de algún miembro del grupo. Las opiniones emitidas se basan únicamente en las ideas contenidas en la consulta.

Feedback controlado, en este, el investigador o grupo de investigación es el que analiza las respuestas recibidas y produce la nueva consulta, de modo que pone el énfasis que se requiere de acuerdo con los objetivos de su trabajo, asegurándose siempre de que aparezcan representadas todas las opiniones dadas por los expertos. Se destacan aportaciones significativas, acuerdos explícitos entre las opiniones, posturas divergentes y cualquier otra información de interés. La retroalimentación de cada ronda puede incluir una selección de información textual de las respuestas.

Respuesta estadística del grupo, este suele incluirse la solicitud de estimaciones al grupo de expertos, y aun en los casos en los que no se pide en la primera ronda, se procesa la información incluyendo frecuencias y medidas de tendencia central, así como valores de dispersión de las respuestas individuales, en las rondas subsiguientes. Además, la retroalimentación de cada ronda es en forma de información estadística.

Usos o aplicaciones del método Delphi

El método Delphi es una técnica muy versátil, ya que hace uso de la información que proviene tanto de la experiencia como de los conocimientos de los participantes de un grupo, normalmente compuesto por expertos. Una de sus principales utilidades es que se usa frente a situaciones de incertidumbre o cuando se carece de información objetiva. Esto se refiere a situaciones o circunstancias en las que es necesario aplicar el juicio experto.

Cabe destacar que, Cabero e Infante (2014) hacen una recopilación interesante de los posibles usos de esta técnica, en la que se conjugan causas de distinta naturaleza:

La información es insuficiente o inexistente; el problema se presta para la exploración mediante juicios subjetivos sobre bases colectivas; se requiere la participación de una cantidad mayor de expertos de los que pueden o es aconsejable que interactúen en un intercambio presencial. Los encuentros presenciales periódicos del grupo resultan muy costosos en tiempo o dinero; se requiere un perfil de grupo heterogéneo y se intuye que esta diferencia puede ocasionar liderazgos dentro del grupo, que produzcan sesgos; esta técnica resulta idónea, cuando se requiere el anonimato de los participantes que están dispersos geográficamente.

Importancia del método Delphi

Según un artículo muy reciente de Cabero e Infante (2014, p. 2) se señala que el método Delphi es posiblemente uno de los más utilizados en los últimos tiempos por los investigadores para diferentes situaciones y problemáticas, que van desde la identificación de tópicos a investigar, especificar las preguntas de investigación, identificar una perspectiva teórica para la fundamentación de la investigación, seleccionar las variables de

interés, identificar las relaciones causales entre factores, definir y validar los constructos, elaborar los instrumentos de análisis o recogida de información, o crear un lenguaje común para la discusión y gestión del conocimiento en un área científica. Es, por tanto, de verdadera utilidad para los investigadores de ciencias sociales en general, y los de educación y comunicación en particular.

La toma de decisiones

La toma de decisiones “es un proceso que se requiere en cualquier actividad, en cualquier situación, desde la más simple hasta la más compleja, la vida consiste en una serie de decisiones y cada una es diferente a las otras pues la experiencia es diferente” (Betancourt, 2012, p. 41). Mientras que, Chiavenato (citado por Pérez, 2008), plantea que “...es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir” (p.59), es decir, es el proceso de elección que se hace entre varias alternativas de acción, para lograr un propósito, esta acción es una responsabilidad directriz básica, puesto que para contar con una buena administración operativa se requiere que ella sea dinámica oportuna y efectiva.

Para tomar una decisión es necesario conocer, comprender, analizar el problema y buscar una solución acertada, adecuada, en ocasiones el problema puede ser sencillo, que no requiera mayor análisis, sin embargo, habrá otro más complejo en el cual es necesario realizar un proceso más estructurado, que requiere más información y seguridad para ser resuelto, implica mayor concentración.

De acuerdo con Covey (2013) “La toma de decisiones es la tarea más importante de un directivo es también la más difícil y la más arriesgada las malas decisiones pueden perjudicar, a veces de forma irreparable, a la empresa y a la carrera profesional” (p.32)

Hay decisiones que se toman de manera rápida respondiendo a un problema, sin embargo, ciertas decisiones se deben tomar considerando la gravedad de la situación problemática, analizando alternativas de solución, sopesando las consecuencias positivas o negativas y su efecto en la organización.

La toma de decisiones también puede incluir la pericia, esta es concebida como conjunto de técnicas o estrategias que utiliza una persona para solucionar problemas.

Dimensiones de la toma de decisiones Dimensión:

Decisión oportuna: La administración escolar tiene una misión clara, que compromete servicios básicos de excelencia y traduce su visión en una escuela moderna equipada, además de fomentar el desarrollo y capacitación de su personal. Se desprende que la institución se plantea objetivos estratégicos sobre la escuela. Pero también enfrentamos una realidad: las operaciones (procesos recurrentes) que realizan estas instituciones para educar a los niños resultan insuficientes para cubrir las expectativas.

Cabe mencionar que las operaciones actuales no permiten alcanzar los objetivos; por lo tanto, no garantizan el logro de la visión. El valor producido es insuficiente, las capacidades actuales requieren de un cambio, de una mejora. Y eso se traduce en proyecto para la escuela, orientado a incrementar la capacidad de los servicios actuales, que a su vez posibiliten el logro de los objetivos.

Por consecuente, Betancourt (2012) definió que:

Es la cualidad por la que un individuo toma de decisiones de manera rápida, oportuna, firme, consciente de lo que hace, contando solamente con la información necesaria, adquiriendo el compromiso de cumplirlo, sin tiempo a analizar otras opciones u alternativas de solución las personas que toman estas decisiones se caracterizan por valorar la lealtad, honestidad y claridad. Además de ser eficientes y lógicos. (p. 46).

En tal sentido, las decisiones que se toman deben ser oportunas, rápidas, utilizando la información que se tiene, respondiendo a las exigencias del contexto de la situación para resolver un problema, en el momento de manera acertada, comprometiéndose en su cumplimiento.

Dimensión: Flexibilidad y adaptación: uno de los aspectos fundamentales en el docente es la toma de decisiones, y este factor es que muchas veces ha llevado al fracaso o al éxito en la gestión educativa, ya que una adecuada toma de decisión implica que las actividades puedan tener sostenimiento en la organización, por lo tanto,

Betancourt (2012), plantea que:

Es la virtud de la persona que decide de manera rápida sin demorar en el análisis de la información y decidir sobre diferentes opciones, es por ello que este estilo se identifica por ser rápido y adaptable es decir variable de acuerdo a las circunstancias y la diversidad de alternativas presentes para decidir. Las personas con este estilo son receptivas y muy sociables valorando la información adecuada. (p. 46).

Según el autor la toma de decisiones debe considerar el contexto, y las circunstancias en el que se manifiesta una problemática y de acuerdo a ello saber actuar, las decisiones que se tomen pueden ser flexibles, no rígidas, dependiendo de la situación que se quiere resolver, en el caso de los docentes debido a su profesión, siempre están tomando decisiones, en el aula con sus estudiantes, en cuanto al manejo de conductas de los mismos, etc. Pero todas estas decisiones se tomarán siempre bajo un manejo de información real sobre cada caso problemático por resolver, por lo tanto, es necesario muchas veces manejar las normas de manera flexible y no caer en la rigidez

Dimensión: Análisis de información

Para una correcta toma de decisiones, la información con que se cuenta será de importancia vital, puesto que, tras el análisis de la información, verídica y confiable, identificando el problema, se podrá elegir alternativa de solución oportuna aceptable. En el ámbito de gestión educativa, es fundamental analizar la información, para poder comprender la problemática suscitada y en base a ello resolver el problema.

Desde el enfoque organizacional, se establece que los procedimientos adecuados para la toma de decisión es mantener el equilibrio, analizar la información desde su

procedencia, así como tomar la forma más coherente en la determinación del propósito de la toma de decisión por ello se define según Betancourt (2012) como:

La cualidad donde se toman decisiones partiendo del análisis de mucha información “A más información, mejor decisión que se manifiesta de manera firme, manteniéndose en el tiempo. Los individuos se caracterizan por ser altamente intelectuales”. (p. 47).

De acuerdo al autor para una adecuada toma de decisiones se debe contar con toda la información posible, para luego analizar los pros y contra que pueda generar una determinada decisión, el análisis y la reflexión es inherente a la solución de un problema. Evitar decidir por impulsos, favorecerá una solución esperada, satisfactoria para todos. Betancourt (2012) propuso:

Debemos reconocer que un proyecto es parte de un sistema de gestión estratégica, que nace de la necesidad de acrecentar la capacidad de las operaciones (procesos recurrentes), que a su vez se han convertido en un inhibidor para alcanzar uno o varios objetivos estratégicos, indispensables para cumplir la misión planteada en un escenario futuro. (p. 47).

En toda institución educativa se generan situaciones donde se hace necesaria la toma de decisiones, ya sea por inconducta de los estudiantes, el no cumplimiento de funciones de los docentes en estos casos se amerita el proveerse de toda la información pertinente, centrándose en el análisis de la información siguiendo un patrón de solución aceptable para todos. Betancourt (2012) Consideró:

La importancia de la información para las organizaciones radica en que es un recurso esencial, éstas la utilizan al desempeñar sus operaciones diarias y de manera estratégica para la búsqueda de un alto nivel competitivo y crecimiento. En este sentido una opción muy válida para hacer crecer el valor de este recurso tan importante es integrarla y tenerla disponible en el momento adecuado para

que pueda ser analizada por los tomadores de decisiones. Es en este momento que las herramientas tecnológicas juegan un papel muy importante al integrar los datos y aumentar el valor que aportan los mismos para la institución. (p. 49).

Dimensión: Evaluación de alternativas

Considerando que la toma de decisiones implica costos, calidad de servicio, calidad de gestión, desde el enfoque de la institución educativa se propone lo siguiente: Betancourt (2012) estableció:

Para tomar una decisión el individuo tiene que conocer toda la información referente al problema, para luego analizar diversas alternativas de solución, esto encaminado hacia la toma de decisiones acertadas, estas pueden ser cambiantes de acuerdo a las circunstancias. Las personas se caracterizan por ser muy participativas y creativas. (p. 48). Siempre habrá una solución para una situación problemática, sin embargo, es necesario tener mayor información del problema, y luego del análisis de alternativas de solución, optar por la más acertada.

Etapas del proceso de la toma de decisiones

Para que una decisión sea efectiva, se necesario seguir pasar por algunas etapas muy fundamentales, y en la mayoría de los casos cuando las decisiones que se deben tomar son complejas o no programadas, dicho proceso es importante para obtener un óptimo resultado, y donde Robbins (citado por Reyes, 2010), señala los siguientes:

El reconocimiento de un problema, el proceso de toma de decisiones comienza con un problema, por lo que los gerentes deben conocer las discrepancias entre la situación actual y la deseada. El problema puede ser actual, porque existe una brecha entre la condición real y la deseada, o potencial, porque se estima que dicha brecha existirá en el futuro. Cabe destacar, que dentro del plantel educativo existen problemas rutinarios, es decir, por ejemplo; la ausencia de un personal en el día, y los no rutinarios como dado el caso de un día que se presente una intoxicación masiva en los alumnos por algún alimento

consumido en el comedor escolar. Cabe destacar, que todo gerente debe identificar un problema rutinario de otro no rutinario y estar capacitado para resolverlo.

La interpretación del problema: Al momento que el gerente conoce la existencia del problema, éste debe saber identificar los criterios de decisión que serán relevantes para la resolución del mismo. Este paso indica que son tan importantes los criterios que se identifican como los que no; ya que un criterio que no se identifica se considerará irrelevante por el tomador de decisiones.

La asignación de ponderaciones a los criterios: se refiere a la prioridad que se le debe dar a la identificación de los criterios para la toma de decisiones, lo que conllevará a un mayor valor al criterio que se considera el principal para luego comparar los demás criterios para valorarlos en relación al preferente o principal. En este sentido es pertinente señalar que dentro de la institución educativa se presentan problemas con diferentes prioridades de solución y deben ser solucionados en ese orden.

Análisis de alternativas: es la obtención de todas las alternativas viables que puedan conducir al éxito para la resolución del problema. Si bien no resulta posible en la mayoría de los casos conocer todos los posibles caminos que se deben tomar para solucionar el problema, entre más alternativas se tengan resultara una elevada probabilidad de encontrar una que resulte satisfactoria.

La implantación de la alternativa: Este paso intenta que la decisión se lleve a cabo, e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma. De esta manera se podrá evaluar si la decisión tomada fue o no acertada, así su implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones, de menor importancia.

Selección de una alternativa: en este paso se selecciona la mejor alternativa. Los siguientes términos pueden ayudar a tomar la decisión según el resultado que los involucrados están evaluando; maximizar: Tomar la mejor decisión posible, satisfacer: elegir la primera opción que sea íntimamente aceptable satisfactorio de esta forma una meta

u objetivo buscado y optimizar: la que genere el mejor equilibrio posible entre las distintas metas.

La evaluación de la efectividad de la decisión: en este paso se lleva a cabo una evaluación para medir si la toma de decisiones fue la acertada, de no ser así, implementar los correctivos necesarios, y se realizará de nuevo todo el proceso descrito. Es decir, se observa las ventajas y las desventajas de la alternativa seleccionada, de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado.

Tipos de toma de decisiones

Los principales tipos de la toma de decisiones son la toma de decisiones estructuradas y las no estructuradas. En cuanto, a la **toma de decisiones estructuradas**, en esta, se define un procedimiento o criterio de forma que estas decisiones no tengan que tratarse de nuevo cada vez que surjan. Hacen frente a los problemas estructurados, bien definidos y rutinarios. Se pueden definir, predecir y analizar los elementos del problema y sus relaciones. Su resolución se realiza utilizando hábitos, costumbres, procedimientos estandarizados, heurísticos y/o simulación.

Este tipo de toma de decisión, se aplica a problemas estructurados o de rutina, donde los gerentes deben tener identificadas aquellas situaciones que, por su recurrencia o importancia relativa, puedan ser tipificadas de manera tal que, al ocurrir, ya se tenga decidido lo que se debe hacer. Al respecto, March y Simón (citados por Alvarado, 2009), expresan que son:

...situaciones en las cuales un estímulo relativamente sencillo pone en marcha un programa elaborado sin ningún intervalo aparente de búsqueda, solución de problemas o elección... Esas situaciones suponen una gran parte del comportamiento de todas las personas y casi todo el comportamiento de personas

Es decir, cuanto mayor es la repetibilidad y estandarización de la situación, mayor posibilidad de construir programas de actividades para la toma de decisiones, donde cada actor de la organización tomará decisiones, las cuales por ser derivadas de situaciones rutinarias podrán analizarse en procura de ayudar a minimizar el problema, que se repite de manera estándar.

Por su parte, **las decisiones no programadas**, estas son aquellas decisiones que son nuevas, no estructurados e inusualmente importantes o hay métodos preestablecidos para tratar estos sucesos inesperados. son las que se usan para situaciones no rutinarias, y de naturaleza no repetitivas. Para su resolución se utiliza la intuición, creatividad o criterio personal del decisor.

Según March y Simón (citados por Alvarado, 2009): "...se utilizan para enfrentar situaciones inéditas o para instrumentar procesos mediante los cuales...se descubren, elaboran e instituyen nuevos programas" (Ibidem); por lo que se realizan actividades de búsqueda y se evalúan nuevas propuestas.

Asimismo, la **toma de decisiones en grupo**, son las que habitualmente, las decisiones se toman en grupo cuando los problemas son demasiados grandes para tomar una decisión individual o porque involucra a varias de las áreas funcionales de la organización. En este sentido, las decisiones en grupo en el ámbito educativo, se le concede cada vez una mayor importancia a la participación de todos los actores de dicho ámbito, especialmente a los docentes, no porque se quiera prescindir de la toma de decisiones hecha exclusivamente por el gerente, sino porque hay ocasiones en que se debe aprovechar el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas, para tomar mejores decisiones.

Características de la toma de decisiones según Hastie (2001)

- ✓ Fijación de objetivos: los objetivos deben acordes con las metas de la organización, estos pueden múltiples como: la maximización de las utilidades, ventas, responsabilidad social etcétera.

- ✓ Objetivos que se contradicen: el control de la contaminación puede afectar los márgenes de utilidad.
- ✓ Horizonte de planeación: la decisión de la alta gerencia involucra periodos de planeación más largos.
- ✓ Toma de decisiones en secuencia e interrelacionada: la toma de decisiones en secuencia es un proceso que se trata de resolver en forma sucesiva y que son interrelacionados ya que integran un problema complejo, para este caso los administradores pueden dividir los problemas en sub-problemas.
- ✓ La toma de decisiones dinámicas: la toma de decisiones no pueden ser sucesos únicos ya que las decisiones administrativas del futuro se ven hasta cierto punto afectada por las decisiones del pasado.

Condiciones para la toma de decisiones

Para la toma de decisiones y resolución de problemas en las organizaciones o instituciones generalmente se toman en el marco de tres condiciones o entornos: certidumbre, riesgo e incertidumbre; los autores que hablan de estos aspectos son Robbins y Coulter (2007), Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005), así como Bateman (2005).

Certeza

Para Robbins y Coulter (2007, p. 144) es como la “situación en la que el gerente puede tomar decisiones correctas porque conoce los resultados de todas las alternativas.” Sin embargo, Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005, p. 365) afirman que la misma proporciona información completa acerca de los resultados esperados para las alternativas de la toma de decisión. Por último, Bateman (2005, p. 68) la conceptualiza como el “estado que existe cuando quienes toman decisiones tienen información completa y precisa.” De acuerdo a las ideas de estos autores, se puede afirmar que la certeza existe siempre cuando la información es suficiente, total para predecir los resultados o fines de cada una de las opciones o alternativas, previo a su aplicación.

Riesgo

Para Robbins y Coulter (2007, p. 144) el riesgo es la “situación en la cual quien toma la decisión estima probabilidad de ciertos resultados.” Por su parte, Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005, p. 365) establecen que el riesgo “proporciona probabilidades en relación con los resultados esperados para las alternativas de la toma de decisiones.” Por último, Bateman (2005, p. 68) aseguran que el riesgo es el “estado que existe cuando la probabilidad de éxito es inferior a 100%, y pueden presentarse pérdidas.”

Partiendo de las ideas anteriores, los autores comparten que, en las situaciones de riesgo, los gerentes tienen datos históricos para asignar probabilidades a las alternativas. Así mismo, establecen que cuando se puede calcular la probabilidad de diversas consecuencias, pero no se sabe con seguridad lo que sucederá, es decir no existe una certitud, hay inseguridad, se está frente a un riesgo.

Incertidumbre

Robbins y Coulter (2007, p. 145) definen la incertidumbre como la “situación en la cual quien decide no tiene la certeza ni cuenta con cálculos de probabilidades”. Para Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005, p. 366) la incertidumbre “no proporciona información para predecir los resultados esperados para las alternativas de la toma de decisiones”. Por su parte, Bateman (2005, p. 68) indica que es el “estado que existe cuando quienes toman decisiones no tienen información suficiente”. En resumen, se puede decir que los autores están de acuerdo, que existe la incertidumbre cuando el administrador no cuente con mucha información para conocer las consecuencias de acciones distintas.

Estilos de toma de decisiones

Los principales autores como Robbins y Coulter (2007), Daft y Marcie (2005), Kinicki y Kreitner (2005), que plantean estilos de toma de decisiones y coinciden en que existen cuatro (4) estilos para la toma de decisiones: directivo, analítico, conceptual y conductual.

Estilo directivo

Según Robbins y Coulter (2007, p. 147) lo definen como el “estilo de toma de decisiones que se caracteriza por su poca tolerancia a la ambigüedad y una forma racional de pensar”. También, Daft y Marcie (2005, p. 202) establecen que es usado por las personas que prefieren soluciones sencillas y claras para los problemas. Las personas que prefieren este estilo son por lo general eficientes y racionales, prefieren basarse en las reglas o procedimientos existentes para tomar decisiones. Por su parte, Kinicki y Kreitner (2005, p. 231) hacen referencia que las personas con este estilo poseen baja tolerancia a la ambigüedad, se orientan hacia los aspectos de la tarea y son técnicos cuando deciden. También son eficaces, lógicas, prácticas y sistemáticas en su abordaje de la solución de problemas.

Concuere a las evidencias anteriores, se puede evidenciar que las personas con este estilo se dirigen hacia la acción, tienen la vocación, son determinadas y decididos, se enfocan más en los hechos.

Estilo analítico

En base a las ideas de Robbins y Coulter (2007, p. 147) ellos, lo consideran como el “estilo de toma de decisiones que se caracteriza por su tolerancia a la ambigüedad y una forma racional de pensar”. Por su parte, Kinicki y Kreitner (2005, p. 231) opinan que este “es un estilo con mucho mayor tolerancia a la ambigüedad y caracterizado por la tendencia al análisis excesivo de las situaciones”.

Por último, Daft y Marcie (2005, p. 202) estiman que los gerentes con un estilo analítico gustan de considerar soluciones complejas al basarse en tantos datos como puedan recopilarse. Estos individuos consideran cuidadosamente las alternativas y con frecuencia basan sus decisiones tanto en datos objetivos como racionales que provienen de los sistemas de control.

De acuerdo con las expectativas de los autores, ellos comparten que quienes toman decisiones con un estilo analítico, quieren o buscan más informaciones antes de tomar una decisión y consideran más alternativas, es decir aplican la lluvia de idea en primer lugar.

Estilo conceptual

Para Robbins y Coulter (2007, p. 147) es el “estilo de toma de decisiones que se caracteriza por su tolerancia a la ambigüedad y una forma intuitiva de pensar”. Igualmente, Kinicki y Kreitner (2005, p. 231) consideran que él se acompaña de tolerancia alta a la ambigüedad y de la propensión a enfocarse en las personas o los aspectos sociales de las situaciones laborales. En este mismo orden de ideas Daft y Marcie (2005, p. 202) indican que las personas que tienden a ser de estilo conceptual también gustan de considerar una gran cantidad de información y de alternativas amplias, se basan en información proveniente tanto de las personas como de los sistemas y tienden a resolver los problemas de manera creativa.

De acuerdo, a las evidencias establecidas los autores, se puede determinar que, en este estilo conceptual, las personas tienen una perspectiva amplia de la solución de problemas y les gusta considerar muchas opciones o posibilidades futuras.

Estilo conductual

Este estilo, según Robbins y Coulter (2007, p. 147) afirman que es el “estilo de toma de decisiones se caracteriza por su poca tolerancia a la ambigüedad y una forma intuitiva de pensar”. Por otra parte, Kinicki y Kreitner (2005, p. 231), establecen que las personas con este estilo trabajan bien con otras y disfrutan de las interacciones sociales en que se intercambian abiertamente opiniones. Brindan apoyo, son receptivas a las sugerencias, muestran calidez y prefieren la información verbal sobre la escrita. En el mismo orden de ideas, Daft y Marcie (2005, p. 202) consideran que los gerentes que usan este estilo gustan de hablar con la gente en persona, entender sus sentimientos acerca del problema y el efecto que tendrá una decisión determinada sobre ellos. Generalmente se interesan en el desarrollo personal de los demás y pueden tomar decisiones que ayuden a otros al logro de sus metas.

De acuerdo a los conceptos antes mencionados, se puede afirmar que personas que practican esta conducta tienden a evitar los conflictos y se preocupan excesivamente por los demás. Estas personas siempre buscan a tomar decisiones que sean favorables para el grupo y no para ellas solamente, convocan a los demás para comunicarse.

La decisión

Esta es definida según Madrigal Torres (2009) como una decisión es un dictamen, una elección entre varias alternativas. Mientras que, Chiavenato (2002) al respecto, menciona que una decisión “es el proceso de análisis y elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir”. En tal sentido, una decisión puede considerarse como la opción de elegir una alternativa entre varias que una persona sigue.

Sin embargo, es de gran importancia en la gerencia dado que permite a los gerentes o los directores escolares a hacer sus propias elecciones entre alternativas bien sea propuestas por otros órganos de afuera de la institución o a dentro de la misma para poder tomar la mejor opción.

Resolución de problemas

En las instituciones siempre se presentan circunstancias que ameritan soluciones para que sea resueltas, al respecto Martínez (2003, p. 151) define un problema como “una situación imprevista, una desviación de nuestro objetivo, una cuestión o dificultad a resolver”; en otras palabras, es algo inesperado que impide el alcance de un propósito y se convierte en un conflicto. Por tanto, un problema causa insatisfacción, ansiedad y aflicción en las personas afectadas.

Por ello, Nieto, (2005, p. 38) establece que un problema es “un obstáculo arrojado a nuestra inteligencia para ser superado, una dificultad que debe ser resuelta”; es decir, es una dificultad que pone a prueba la capacidad creativa de las personas para su solución, que incluye una serie de análisis, a partir de la discusión y asociación de planteamientos que permitan dilucidar los distintos aspectos que tienen relación con la temática tratada. En esta

orden de idea, un problema es concebido como una situación que afecta o que trae un desequilibrio o una desviación en el logro de los objetivos planteados.

Problema, según Parra (1990:22 establece que "un problema lo es en la medida en que el sujeto al que se le plantea (o que se plantea él mismo) dispone de los elementos para comprender la situación que el problema describe y no dispone de un sistema de respuestas totalmente constituido que le permita responder de manera inmediata".

Por otro lado, Chi y Glaser (1986): "un problema es una situación en la que se intenta alcanzar un objetivo y se hace necesario un medio para conseguirlo". Mientras que, otros autores como Kempa (1986) consideran que la resolución de problemas constituye un proceso mediante el cual se elabora la información en el cerebro del sujeto que los resuelve; dicho proceso requiere el ejercicio de la memoria de trabajo, así como de la memoria a corto y largo plazo, e implica no sólo la comprensión del problema sino la selección y utilización adecuada de estrategias que le permitirán llegar a la solución.

Proceso de resolución de problemas

1. Orientación o actitud hacia los problemas.: esta se constituye por la percepción del problema; atribución del problema, valoración del problema, el control personal. y por último el compromiso de tiempo y esfuerzo.

2. Habilidades básicas de resolución de problemas. Esta se compone por dos 4 fases, la primera fase, representa la definición y formulación del problema: constituida por la recogida de información pertinente, comprensión del problema, establecimiento de metas, reevaluación del problema. En cuanto a la fase 2, esta se caracteriza por la generación de soluciones alternativas, especificidad, principio de cantidad, principio de dilación de la crítica, principio de variedad, mejora de las soluciones mediante combinaciones, modificaciones e imaginación, búsqueda de ayuda en caso necesario.

La fase 3. Toma de decisión, constituida por la criba preliminar, anticipación de los resultados de las posibles soluciones, evaluación (juicio y comparación) de las posibles soluciones, elección de un plan de solución, elaboración de un plan de acción. La cuarta fase, se compone por la aplicación de la solución y comprobación de su utilidad,

la aplicación o puesta en práctica de la solución, el autorregistro, la autoevaluación el auto reforzamiento y la averiguación y corrección.

Bases legales

Las bases legales hacen referencia a todas las leyes artículos tanto nacionales como internacionales que sustentan la investigación. Según Villafranca D. (2002) “Las bases legales no son más que las leyes que sustentan de forma legal el desarrollo del proyecto.” p. (25).

En la presente investigación, los basamentos legales ubicados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999) son: el Artículo 87, el cual expresa que:

“toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantiza la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras” (p.29).

Por su lado, el Artículo 102, plantea que:

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 (p.42).

Mientras que, la Carta Magna (1999), en su Artículo 103, plantea que todo ciudadano tiene derecho a una educación de calidad acorde con sus aptitudes, vocación y aspiración, por lo que los responsables de tal formación son: docentes, director, supervisores, e incluso el mismo Estado. Es decir, contempla los deberes y derechos de que

está investido el director de los planteles educativos, por lo tanto, es él quien debe velar por la satisfacción profesional de su personal docente, y por ende de la calidad educativa de la institución.

Además, el artículo 104 establece que la educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado venezolano promoverá la actualización y el perfeccionamiento de los educadores, para lo cual favorecerá el tiempo y el espacio más idóneo para tal fin.

Por su parte, en el **Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente Decreto N°1.011 de fecha 4 de octubre de 2000, Gaceta Oficial N°5.496 Extraordinario de fecha 31 de octubre de 2000**, donde se plantea en su artículo 10 que:

el personal docente gozará de autonomía académica para la enseñanza, con sujeción a las normas de organización y funcionamiento de los planteles, a la administración de los planes y programas de enseñanza aprendizaje y al régimen de supervisión, establecidos para los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo.

Mientras que, en el artículo 11, es planteado que:

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 locales ad hoc. Igualmente, cuidará de que exista mobiliario, equipos y servicios indispensables para el cumplimiento de los fines básicos de la educación.

Y, por último, la **ley orgánica de educación (g.o. 5929e, 5 de agosto de 2009)**; en su Artículo 4, se plantea que:

la educación como derecho humano y deber social fundamental orientada al desarrollo del potencial creativo de cada ser humano en condiciones 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.

Por su lado, en el artículo 8, plantea El Estado en concordancia con la perspectiva de igualdad de género, prevista en la Constitución de la República, garantiza la igualdad de condiciones y oportunidades para que niños, niñas, adolescentes, hombres y mujeres, ejerzan el derecho a una educación integral y de calidad.

Y, por último, el artículo 14, plantea que:
la educación es un derecho humano y un deber social fundamental concebida como un proceso de formación integral, gratuita, laica, inclusiva y de calidad, permanente, continua e interactiva, promueve la construcción social del conocimiento, la valoración ética y social del trabajo, y la integralidad y preeminencia de los derechos humanos, la formación de nuevos republicanos y republicanas para la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación individual y social, consustanciada con los valores de la identidad nacional, con una visión latinoamericana, caribeña, indígena, afrodescendiente y universal.

La educación regulada por esta ley se fundamenta en la doctrina de nuestro Libertador Simón Bolívar, en la doctrina de Simón Rodríguez, en el humanismo social y está abierta a todas las corrientes del pensamiento. La didáctica está centrada en los

procesos que tienen como eje la investigación, la creatividad y la innovación, lo cual permite adecuar las estrategias, los recursos y la organización del aula, a partir de la diversidad de intereses y necesidades de los y las estudiantes. La educación ambiental, la enseñanza del idioma castellano, la historia y la geografía de Venezuela, así como los principios del ideario bolivariano son de obligatorio cumplimiento, en las instituciones y centros educativos oficiales y privados.

Definición de las variables

Las variables en una investigación, constituyen elementos claves del estudio y se presentan incorporadas en los objetivos específicos, con el fin de identificarlas, según sea la relación que guardan entre sí, siendo ellas la expresión del significado que le atribuye el investigador a las mismas y así debe entenderse durante todo el trabajo. Por lo tanto, Sabino (2007), plantea que las variables “constituyen elementos, factores o términos que pueden asumir diversos valores cada vez que son examinados, o que reflejan distintas manifestaciones según sea el contexto en el que se presentan” (p.16).

En este presente trabajo de investigación, las variables son nominales es decir identificadas por un nombre, por lo tanto, la variable independiente, es representada por las estrategias gerenciales, que es también la causa, y variable dependiente en este caso, es la toma de decisiones, que también representa el resultado lo que se va a lograr, en sus relaciones causa-efecto, es decir, como influye una en función de la otra. Luego de identificadas, pueden ser definidas y operacionalizarse a partir de sus elementos constitutivos. A continuación, se muestra tal como son en el siguiente cuadro.

Cuadro n° 1: Identificación de variables

Objetivo general: Proponer un plan de estrategias gerenciales para la toma de decisiones en la Escuela Bolivariana Básica General Francisco de Miranda, San Ramón- Cojedes.	
Variables	Definición conceptual
Estrategias gerenciales	Serna (2006) define las estrategias gerenciales, como un marco de acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo, de esta manera hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.
Toma de decisiones	Hellriegl y Slocum (2004), es el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas, selección de un curso de acción” (p.267).
Resolución de problemas	Según Parra (1990) establece que "un problema lo es en la medida en que el sujeto al que se le plantea (o que se plantea él mismo) dispone de los elementos para comprender la situación que el problema describe y no dispone de un sistema de respuestas totalmente constituido que le permita responder de manera inmediata" (p.22).

Fuente: Dembélé (2025).

Cuadro n° 2: Operacionalización de las variables

Objetivo: Proponer un plan de estrategias gerenciales para la toma de decisiones en la Escuela Bolivariana Básica General Francisco de Miranda, San Ramón- Cojedes.				
Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Estrategias gerenciales	Serna (2006) define las estrategias gerenciales, como un marco de acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo, de esta manera hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.	-Lluvia de idea	-Gerencia -Liderazgo	-1-2-3 -4-5
		-Método Delphi	-Pericia -Comunicación -Análisis de alternativas -Análisis de resultados	-6 -7-8 -9 -10
Toma de decisiones	Hellriegel y Slocum (2004), es el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas, selección de un curso de acción” (p.267).	-Tipos de decisiones	-Estructuradas -No estructuradas -Decisiones por grupos	-11 -12 -13-14
Resolución de problemas	Según Parra (1990) establece que "un problema lo es en la medida en que el sujeto al que se le plantea (o que se plantea él mismo) dispone de los elementos para comprender la situación que el problema describe y no dispone de un sistema de respuestas totalmente constituido que le permita responder de manera inmediata" (p.22).	-Procesos para la resolución de problemas	-Percepción del problema -Valoración del problema -Control personal. -Compromiso de tiempo y esfuerzo	-15 -16 -17 -18

Fuente: Dembélé (2025).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El paradigma de la investigación

Esta investigación está centrada en el paradigma positivista. El positivismo según Hernández, Fernández y Baptista (2010) es Augusto Comte quien bautiza el nacimiento del positivismo, cuando en 1849 publica su Discurso sobre el espíritu positivo, lo cual genera el gran comienzo del paradigma positivista en la investigación. De acuerdo a Ricoy (2006) indica que el “paradigma positivista se califica de cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, sistemático gerencial y científico tecnológico”. Por tanto, el paradigma positivista sustentará a la investigación que tenga como objetivo comprobar una hipótesis por medios estadísticos o determinar los parámetros de una determinada variable mediante la expresión numérica. (p. 14).

Metodología de investigación

La metodología de esta investigación es cuantitativa que de acuerdo a lo planteado de Rodríguez Peñuelas (2010):

Esta se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo. Este método utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente, además regularmente la presentación de resultados de estudios cuantitativos viene sustentada con tablas estadísticas, gráficas y un análisis numérico. (p.32).

Es decir, se considera la metodología cuantitativa a todas aquellas que requieren números, datos estadísticos porque en ella se necesita la cantidad numérica.

Diseño de investigación

El diseño de investigación, no es más que la estrategia general que adoptará el investigador para responder al problema planteado. La presente investigación es de diseño no experimental de campo. Según autores como Hernández y otros (2006), la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. (p. 205). Es decir, se trata de estudios donde se hace variar de forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Se observan los fenómenos en su ambiente natural para luego analizarlos.

En cuanto a los diseños de campo, según el autor Arias (2012), los define:

“como aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes” (p. 31).

Modalidad de proyecto

Teniendo en cuenta los objetivos planteados, esta investigación posee una modalidad de proyecto factible, el cual según Palella y Martins (2012), “consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica” (p.97). Además, la autora Guadalupe (2007), es “aquella que consiste en la elaboración de una propuesta viable para buscar una solución posible a un problema de tipo práctico y así satisfacer las necesidades de una institución o grupo social” (p.143). Esto indica que esta modalidad de investigación, busca presentar una solución asequible a una determinada problemática.

Población

En cuanto a la población, Balestrini (2006), señala, que la población: “...es el conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos, que representan características comunes o afines, susceptible de observación y sobre el cual se generalizan las conclusiones de la investigación (p.137). Mientras que, Sabino (2006), la define “...la que representa las llamadas unidades de

datos y su conjunto de todas las unidades" (p.124), por lo que se concluye que es el conjunto de todos los elementos objeto de estudio. En tal sentido, la población de estudio de esta investigación es un total de diez (10) directores de la Escuela B.B. General Francisco de Miranda, San Ramón-Cojedes.

Muestra

En lo que respecta a la muestra, según Hernández y Otros (2014), esta es “un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población” (p.236). Esto quiere decir que, de la totalidad de la población, se deberá seleccionar una parte sección de la misma para ser estudiada. En relación con esta, el tipo de muestreo empleado es el de tipo intencional, el cual según Palella y Otro (2012:14) “el investigador establece previamente los criterios para seleccionar las unidades de análisis, las cuales reciben el nombre de tipo”. En esta investigación se tomó una muestra censal, lo que significa el cien por ciento de la población. Como Ramírez (2007) afirma “la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra” (p. 75). Es decir, la totalidad de la población de estudio, en este caso los diez (10) directores de la Escuela B.B. General Francisco de Miranda, San Ramón-Cojedes.

Técnicas de recolección de datos

La recolección de datos según Arias (2012), indica que “es el procedimiento o forma particular para obtener los datos y la información” (p.67). Es decir, son todos pasos que el investigador sigue para llegar u obtener informaciones necesarias para la elaboración de su trabajo de investigación.

La técnica aplicada en esta investigación para la obtención de datos fue una encuesta, la cual, Arias (2012), considera que “es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos de sí mismos o en relación con un tema en particular”. La encuesta consiste en elaborar preguntas con diferentes alternativas de respuesta, dependiendo de la intencionalidad del investigador para poder conseguir la información necesaria sobre el objeto de estudio. (p.72). Además, Hernández (2012) plantea que la encuesta por muestreo es la técnica más empleada en las investigaciones realizadas en las ciencias sociales.

La encuesta de esta investigación fue aplicada a la muestra seleccionada que son diez (10) directores de la Escuela B.B. General Francisco de Miranda, San Ramón-Cojedes. La encuesta que fue estructurada con cuestionario de 18 ítems de forma politómica cuyas alternativas de respuestas son **Siempre, Algunas Veces** y **Nunca**, la cual se aplicó a diez (10) directores de la Escuela Bolivariana Básica General Francisco de Miranda San Ramón Estado Cojedes con el objetivo de saber la forma de toma de decisiones y todos los procedimientos establecidos para tal fin.

Instrumento de recolección de datos

Según Arias (1999),” Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. Para recoger datos e información relevantes, la investigadora utilizó como instrumentos de recolección de datos el guion de entrevista, el registro de observación documental e igualmente el registro del diario de observación directa, cuyos resultados fueron triangulados.

En esta investigación se realizó un cuestionario como instrumento. Según la definición de Fernández y Baptista (2010) “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 217). El cuestionario de esta investigación está conformado por 18 preguntas politómicas aplicado a diez (10) directores de la institución seleccionada, cuyas opciones de respuesta son **Siempre, Algunas Veces** y **Nunca**.

Validez

La validez según Palella y Otro (2012), “se define como la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir” (p.160); por su parte según Hernández y Otros (2014:) “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 346). El cuestionario de esta investigación, fue validado por una profesional con experiencia en metodología e investigación y dos profesionales en gerencia educativa, donde se les entregó el instrumento de la investigación con los objetivos de la misma para que fuesen validados.

Confiabilidad

Según Hernández y otros (2014), “la Confiabilidad de un instrumento de medición es el grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p.277). Asimismo, el autor también define la confiabilidad como el procedimiento empleado para calcular el grado de error en un instrumento de medición. En este trabajo, se calculó la confiabilidad, mediante la aplicación del coeficiente alfa de Cronbach, el cual indica la capacidad que tiene el instrumento para dar los mismos resultados en repetidas aplicaciones; el mismo es aplicable en escalamientos de Likert y produce valores entre cero y uno.

Por tanto, para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó previamente una prueba piloto a una muestra de diez sujetos en una institución de similares características con el fin de probar su consistencia interna utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach, el cual a juicio de Sabino (2007), es el indicado para determinar la confiabilidad en un instrumento con más de dos (02) opciones de respuestas, expresado en la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

a = Coeficiente de Alfa de Cronbach

k = Número de ítems

S²t = Varianza total del instrumento

∑S² p = Sumatoria de las varianzas parciales por ítems

Cuadro n°3: Rango y magnitud. Criterios de Confiabilidad

Rango	Magnitud
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy baja

Fuente: Palella y Martins (2004, p. 95)

Una vez realizada la prueba piloto en diez sujetos de una muestra de similares características, procediendo a sustituir la mencionada fórmula (Alpha de Cronbach), para obtener el valor de la confiabilidad, se obtuvo un valor de 0,94, este resultado confiere al instrumento una muy alta confiabilidad, tomando en cuenta la escala presentada por Palella y Martins (2004), para quienes mientras se ubique entre el rango más alto, mayor confiabilidad tienen los instrumentos de medición.

ÍTEMS

Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
S1	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
S2	3	3	3	2	1	1	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3
S3	3	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	3	3
S4	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3
S5	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2
S6	2	3	3	3	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3
S7	2	2	3	2	1	1	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3
S8	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2
S9	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	2
S10	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
Varianza	0,21	0,21	0,24	0,16	0,16	0,16	0,25	0,29	0,21	0,24	0,21	0,24	0,49	0,24	0,36	0,36	0,61	0,45
Sumatoria de varianzas	5,09																	
Varianza de la suma de los ítems	47,01																	
KD=(n/(n-1)) *((Vt-Σp*q) /Vt)	0,944																	

El coeficiente de Alfa de Cronbach dio como resultado 0,94; se encuentra en el rango de Muy alta magnitud, por lo tanto, se acepta el instrumento porque es confiable.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo con Balestrini (2006), el análisis de los datos requiere de recomponer los mismos en sus aspectos constitutivos, a objeto de establecer las inferencias y conclusiones a que haya lugar. Por tanto, la información recogida se organizó, codificó y se presentó en cuadros y gráficos con sus respectivas inferencias, empleando para ello la estadística descriptiva que permitió trabajar con datos agrupados en base a categorías, frecuencias y porcentajes, facilitando la labor de análisis, permitiendo establecer criterios cuantitativos y cualitativos.

En el presente trabajo de investigación, se realizó una encuesta con el fin de recolectar informaciones sobre las formas de toma de decisiones y resolución de problemas a los directores de la Bolivariana Básica General Francisco de Miranda, San Ramón-Cojedes.

La misma estuvo conformada con un cuestionario estructurado por dieciocho (18) preguntas politómicas, donde las alternativas de las repuestas fueron “Siempre”, “Algunas Veces” y “Nunca”, y ellos tenían la libertad de escogencia, para luego marcar con una X de acuerdo a la respuesta seleccionada.

Para el análisis de los resultados obtenidos se utilizó la estadística descriptiva, se presentará en cada tabla que expresa la tabulación de los datos para conocer la incidencia de las formas de toma de decisiones y resolución de problemas, de tal forma que el análisis escrito sea adaptado a los resultados obtenidos tomando en cuenta el resumen por dimensiones e indicadores que fueron definidos anteriormente en el marco teórico.

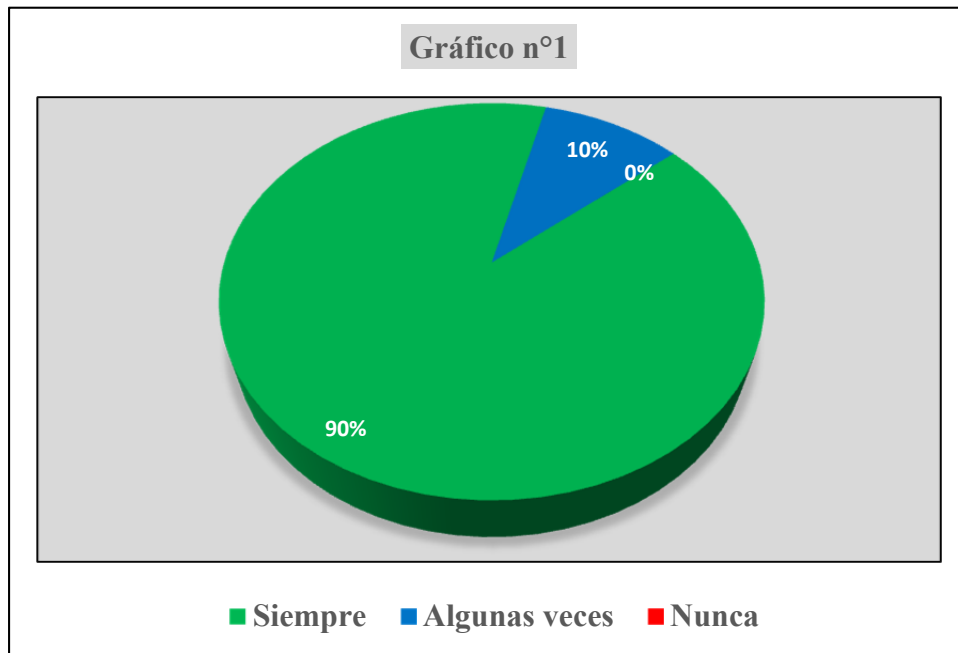
Tabla n°1:

Distribución de los datos de la Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: lluvia de idea.

Indicador: Gerencia

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
1- ¿Aplica usted estrategias gerenciales distintas a la hora de tomar decisiones?	Siempre	9	90%
	Algunas Veces	1	10%
	Nunca	0	00%

Gráfica n°1: Representación gráfica del tabla 1 Ítem 1



Fuente: Dembélé (2025)

Interpretación: Como se puede apreciar en el gráfico n°1, el noventa por ciento (90%) de los directores, señaló la opción, “Siempre”, mientras que el diez por ciento (10%) indicó la alternativa “Algunas Veces”, pero luego del diagnóstico, se pudo determinar que el problema es el no uso de la lluvia de idea y también el método Delphi por los directivos. Lo que deduce una deficiencia a la hora de tomar decisiones.

Cabe destacar que la gerencia según Hersey y Blanchard, citados por Chiavenato (1995) plantea que, la gerencia es la “capacidad para trabajar con y a través de individuos y grupos para el logro de objetivos organizacionales” (p. 312). Como se puede notar, la gerencia es un arma más poderosa en el mejor funcionamiento de una institución si se cumple de cómo tiene que ser.

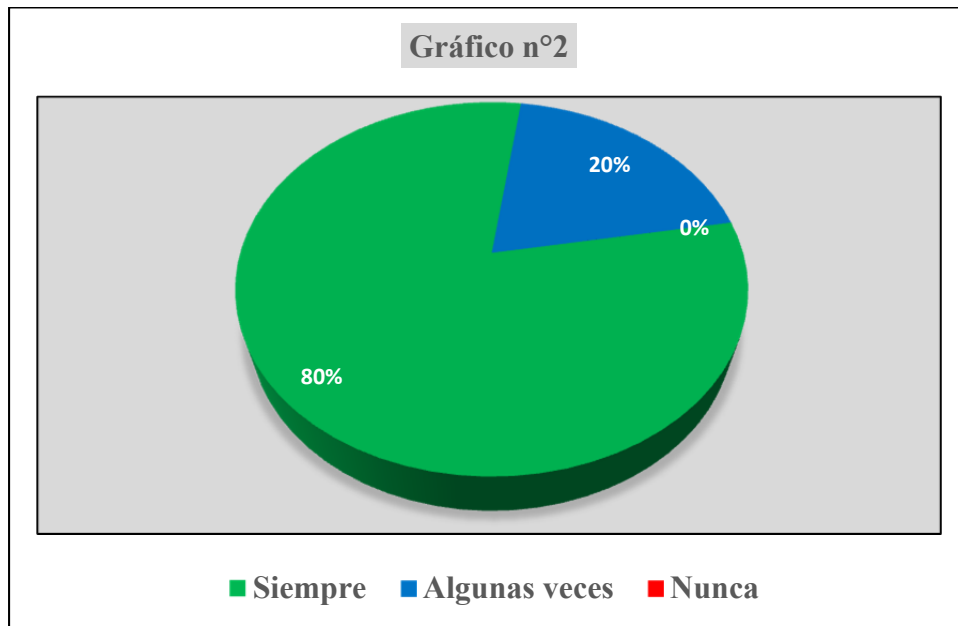
Tabla n°2:

Distribución de los datos de la Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: lluvia de idea.

Indicador: Gerencia

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
2- ¿Reconoce usted tipos de problemas que se presentan en la institución?	Siempre	8	80%
	Algunas Veces	2	20%
	Nunca	0	00%

Gráfica n°2: Representación gráfica del tabla 2 Ítem 2



Fuente: Dembélé (2025)

Interpretación: En este grafico n°2, donde se puede apreciar que, ocho de los diez directores encuestados, lo que representa el ochenta por ciento (80%), seleccionaron la alternativa “Siempre”, mientras que dos de ellos, que equivale al veinte por ciento (20%) eligieron la opción “Algunas Veces”, como se puede notar, la mayoría de los directivos está al tanto de los diferentes

problemas, no obstante el objetivo es que todos los gerentes los reconozca ya que pueden ser dilemas que afectan tanto el clima organizacional como el desempeño laboral de los directores y también de los trabajadores. Por último, es importante que todos de gerentes de la institución y otra sepan elegir las alternativas pertinentes a la hora de tomar decisiones para soluciones a ellos.

Por lo tanto, el gerente es quien dice a la gente, en términos específicos lo que debe hacer, y les aconseja para lograr su mejor esfuerzo en el cumplimiento de los objetivos, Maucher (2003).

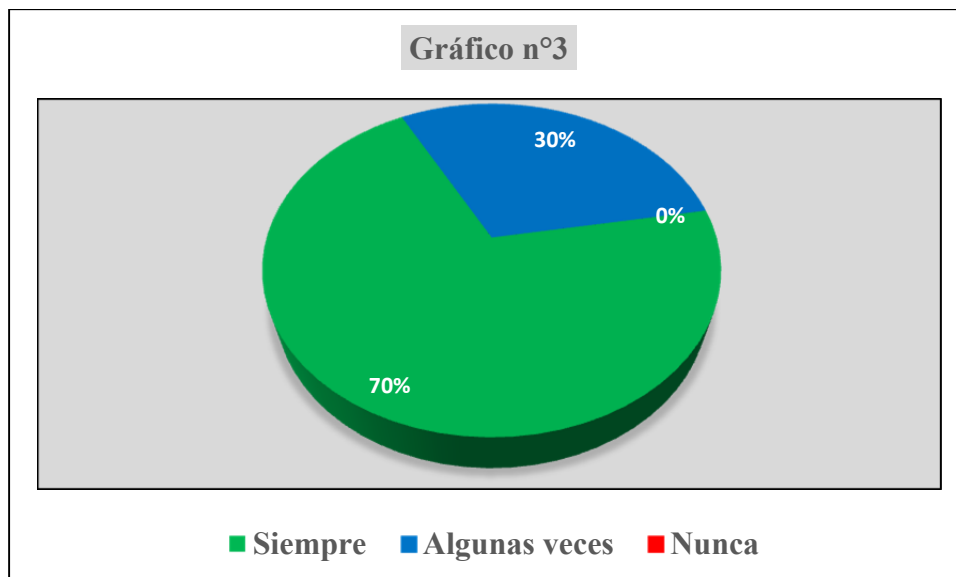
Tabla n°3:

Distribución de los datos de la Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: lluvia de idea.

Indicador: Gerencia

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
3- ¿Aplica lluvia de idea en la toma de decisiones y la resolución de problemas en la institución?	Siempre	7	70%
	Algunas Veces	3	30%
	Nunca	0	00%

Gráfica n°3: Representación gráfica del tabla 3 Ítem 3



Fuente: Dembélé (2025)

Interpretación: En el gráfico n°3, se puede observar que, siete de los diez directores encuestados, representando el setenta por ciento (70%), afirman la opción “Siempre”, y los tres

restantes, que representa el treinta por ciento (30%), eligieron la alternativa “Algunas Veces”. Se evidencia que la mayoría aplica la lluvia de idea a la hora de tomar decisiones en la institución, sin embargo, es importante que todos los gerentes la usen, ya que esta se ha transformado hoy en día una estrategia gerencial en caso de la resolución de problemas. Por lo tanto, debe ser un mejor de aliado de los gerentes para facilitar su mayor problema, la toma de decisiones y cumplir bien con la función de velar por el bien de la escuela.

Cabe destacar que, Lussier (2005) menciona que, el gerente es un líder de su grupo, un seguidor y realizador de las políticas, planes y programas de la compañía. Es quien toma decisiones y acepta la responsabilidad por ellas, enseña a otros el sutil arte de firmeza de carácter. Es un comunicador y un catalizador, es un planeador, un organizador y un pronosticador. Es un conductor, un orquestador y un manipulador diestro.

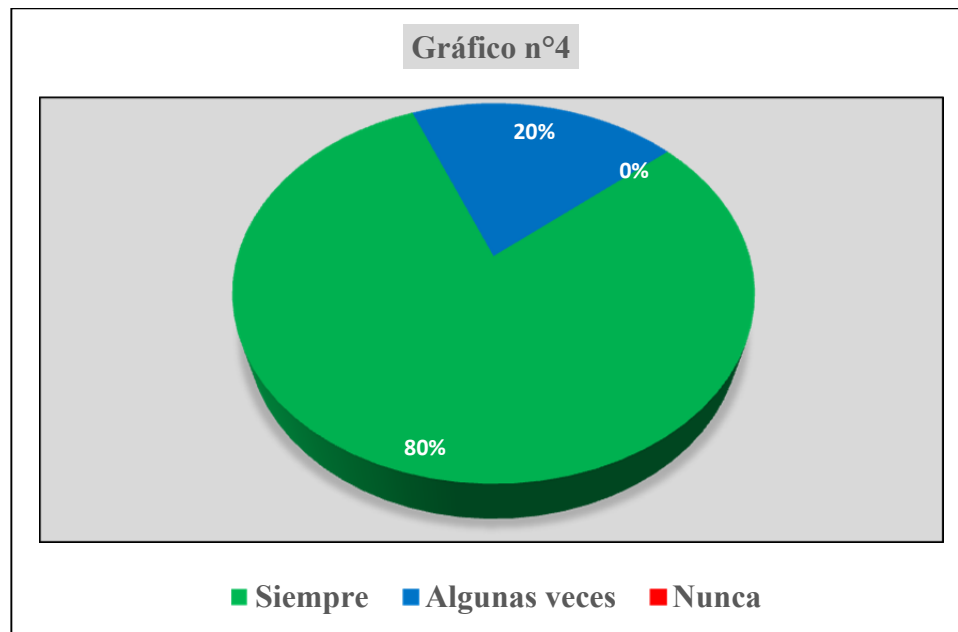
Tabla n°4:

Distribución de los datos de la Variable: Lluvia de idea. Dimensión: lluvia de idea.

Indicador: Liderazgo

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
4- ¿Sabe la importancia de la lluvia de idea y el método Delphi en la resolución de problemas?	Siempre	8	80%
	Algunas Veces	2	20%
	Nunca	0	00%

Gráfica n°4: Representación gráfica del tabla 4 Ítem 4



Fuente: Dembélé (2025)

Interpretación: Observando el gráfico n°4, se puede apreciar que, ochenta por ciento (80%) de los directores, coincide con la alternativa “Siempre”, el veinte por ciento(20%), se quedó con la opción “Algunas Veces”, se puede evidenciar que más de la mayoría de los directores saben que tan importante es la lluvia de idea en la toma de decisiones, pero, resulta que en la institución seleccionada, los gerentes no la usan con frecuencia ya que la ellos toman las decisiones entre ellos mismos sin consultar a los subalternos. Lo que a su vez puede ocasionar más problemas o dificultar la resolución de ellos.

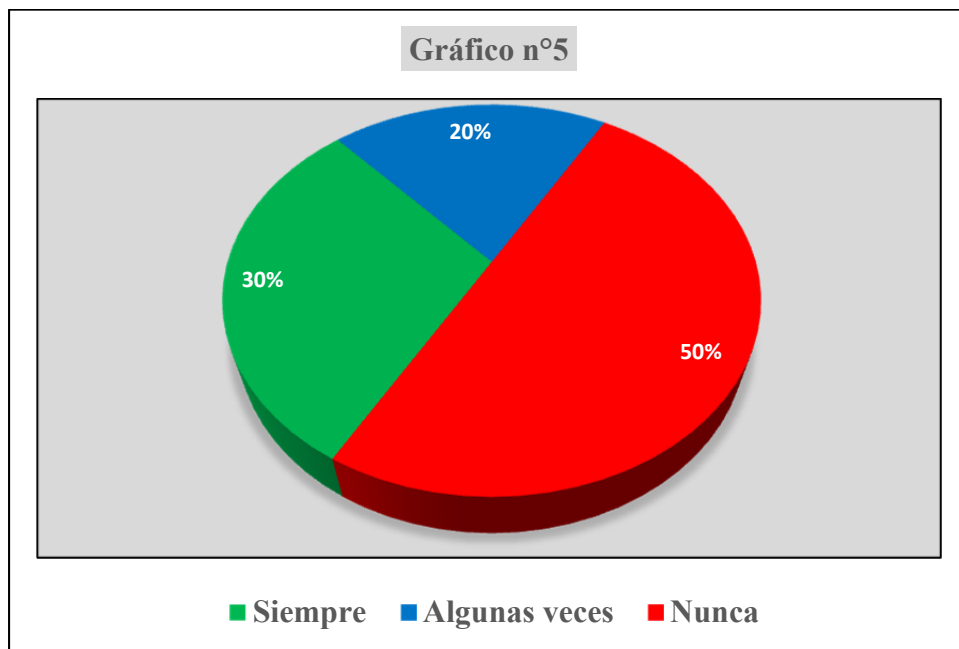
Es importante que, el líder siempre busca la solución a los problemas con la ayuda de la gente que lo rodea nunca los debe solucionar por sí solo. Como lo conceptualiza Stephen P, Timothy A (2009), en su libro comportamiento organizacional, el liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas, (p385).

Tabla n°5:

Distribución de los datos de la Variable: Lluvia de idea. Estrategias gerenciales. Dimensión: lluvia de idea. Indicador: Liderazgo

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
5- ¿Toma usted solo las decisiones relevantes en la escuela?	Siempre	3	30%
	Algunas Veces	2	20%
	Nunca	5	50%

Gráfica n°5: Representación gráfica del tabla 5 Ítem 5



Fuente: Dembélé (2025)

Interpretación: Aquí se puede observar que, tres de los encuestados, representando un valor de treinta por ciento (30%), se quedaron con la opción “Siempre”, de tal manera que dos de ellos, representando el veinte por ciento (20%), eligió la alternativa “Algunas Veces”, y los cinco restantes, que tiene un valor de cincuenta por ciento (50%), escogieron la opción “Nunca”, en este caso, se puede decir que estas respuestas son favorables en cuanto a la toma de decisiones ya que se puede evidenciar que la mayoría afirmó que nunca toma solo las decisiones, porque el

líder por sí solo no debe tomar las decisiones, sino que tiene que escuchar a sus subordinados también antes de hacer cualquier cosa.

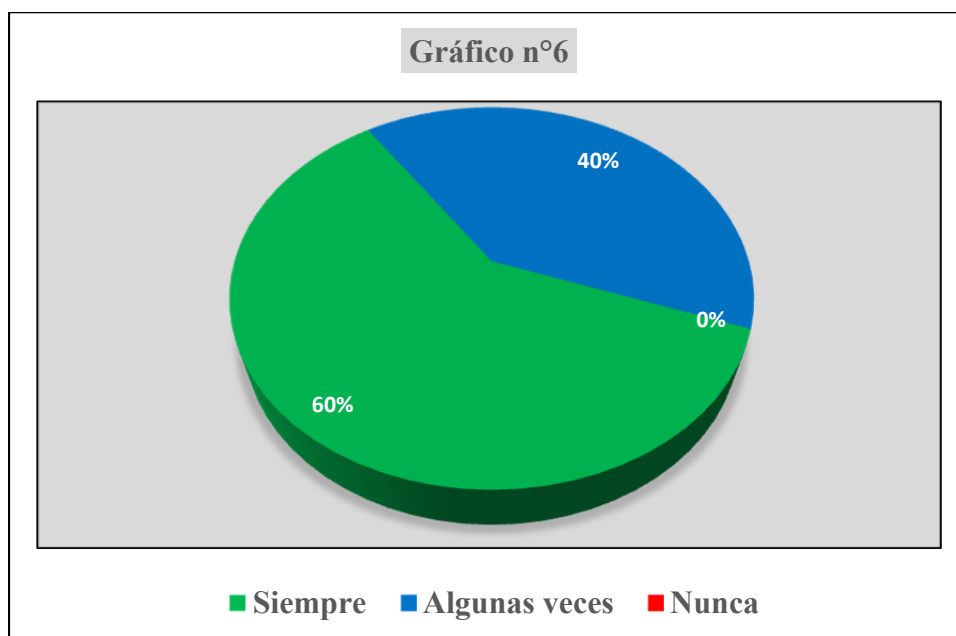
No obstante, es mejor que los diez en su totalidad tome las decisiones escuchando y valorando las ideas de los demás y luego hacer un sondeo para luego elegir la buena o la mejor para todo el grupo o la institución. Sin liderazgo, las organizaciones corren el peligro de vagar sin metas ni rumbo definido. Pero es importante saber que con un líder que no cumpla con sus habilidades necesarias, no puede dirigir correctamente ningún grupo, el liderazgo imprime fuerza, vigor y dirección al grupo. Como la define Chiavenato, Idalberto (1993), el “liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Tabla n°6:

Distribución de los datos de la Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: Método Delphi. Indicador: Pericia.

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
6- ¿Aplica método Delphi para determinar posibles problemas en la institución?	Siempre	6	60%
	Algunas Veces	4	40%
	Nunca	0	00%

Gráfica n°6: Representación gráfica del tabla 6 Ítem 6



Fuente: Dembélé (2025)

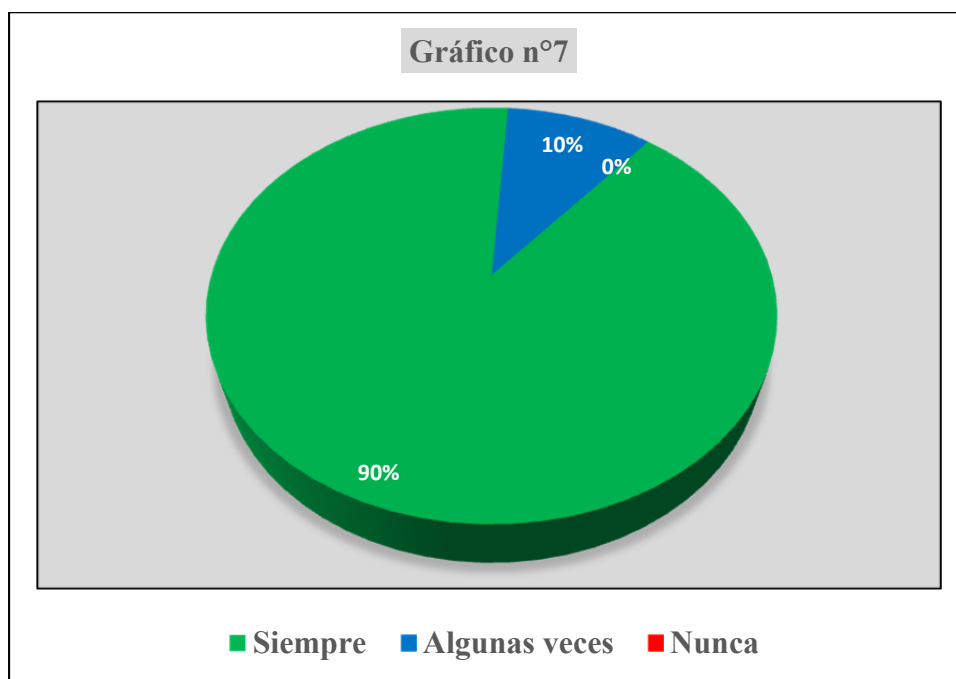
Interpretación: Se puede apreciar en el gráfico n°6, se puede evidenciar que seis de los directores, con un valor de sesenta por ciento (60%) afirman la opción “Siempre”, mientras que, cuatro de ellos, representando un cuarenta por ciento (40%), valoró la alternativa “Algunas Veces”. Lo que deduce que existe una debilidad en la aplicación de la estrategia de pericia, donde los expertos en detectar los problemas con el método Delphi no cumplen con su tarea eficazmente. Cabe destacar que, la pericia es muy importante en la detección y resolución de problema, esta es una de las características que más diferencia a ciertos profesionales del resto, es decir se trata de una cualidad esencial, que da a algunos un valor de mayor reconocimiento en cuanto a su trabajo, ya que lo califica como experto del área que desempeña.

Tabla n°7:

Distribución de los datos de la Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: Método Delphi. Indicador: Comunicación.

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
7- ¿Analiza diferentes alternativas a la hora de tomar decisiones?	Siempre	9	90%
	Algunas Veces	1	10%
	Nunca	0	00%

Gráfica n°7: Representación gráfica del tabla 7 Ítem 7



Fuente: Dembélé (2025)

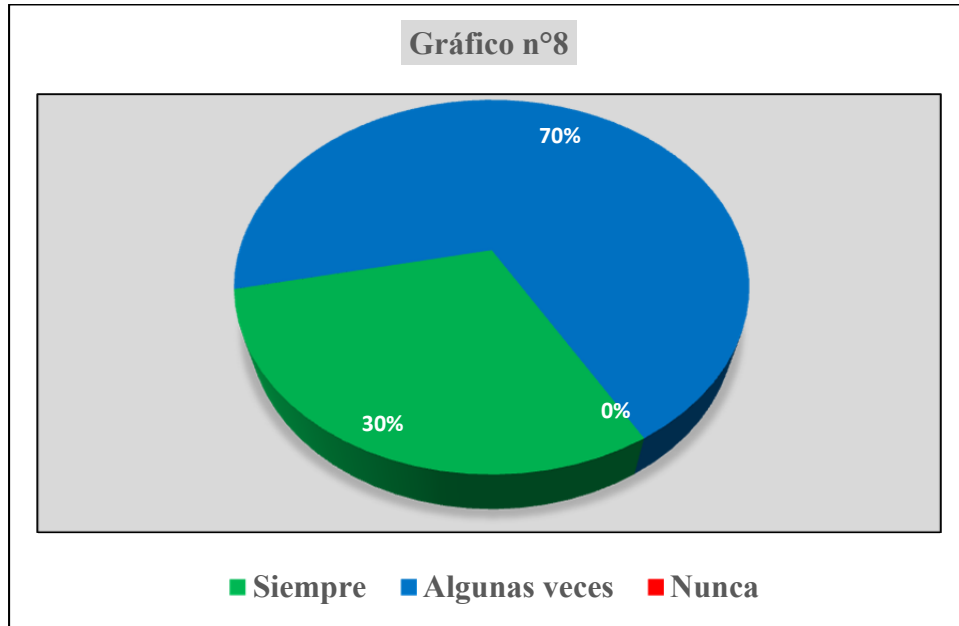
Interpretación: En el gráfico n°7, se evidencia que nueve de los directores, lo cual representa un valor de noventa por ciento (90%), quedaron con la opción de respuesta “Siempre”, y por su lado, uno solo, que tiene un porcentaje de (10%), afirmó la alternativa “Algunas Veces”, lo cual quiere decir que no existe una mejor comunicación entre los directores y el resto de los docentes. Siendo esta la clave entre las personas y también para la resolución de cualquier problema educativo, como la plantea Chiavenato (2006), comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social" (p.110).

Tabla n°8:

Distribución de los datos de la Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: Método Delphi. Indicador: Comunicación.

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
8- ¿Surgen problemas con frecuencia en su institución?	Siempre	3	30%
	Algunas Veces	7	70%
	Nunca	0	00%

Gráfica n°8: Representación gráfica del tabla 8 Ítem 8



Fuente: Dembélé (2025)

Interpretación: En el gráfico n°8, se observa que tres de los directores encuestados, quienes ocupan el treinta por ciento (30%), eligieron la alternativa “Siempre”, mientras que los siete restantes, con un valor de setenta por ciento (70%), escogió la opción “Algunas Veces”, esto significa que existe una debilidad a la hora de detectar los diferentes problemas en la institución. Por lo tanto, es necesario la comunicación tanto los directores entre ellos como también con los docentes para estar siempre al tanto de los problemas. Como lo confirma Robbins (2001) cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo, entre los miembros de grupos de trabajo al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel o entre el personal equivalente horizontal" permite afianzar los niveles de solidaridad, apoyo y estima del grupo al compartir los escenarios laborales, donde se entretajan lazos de amistad, respeto, confianza y apoyo; los cuales resultan indispensables para el acto productivo.

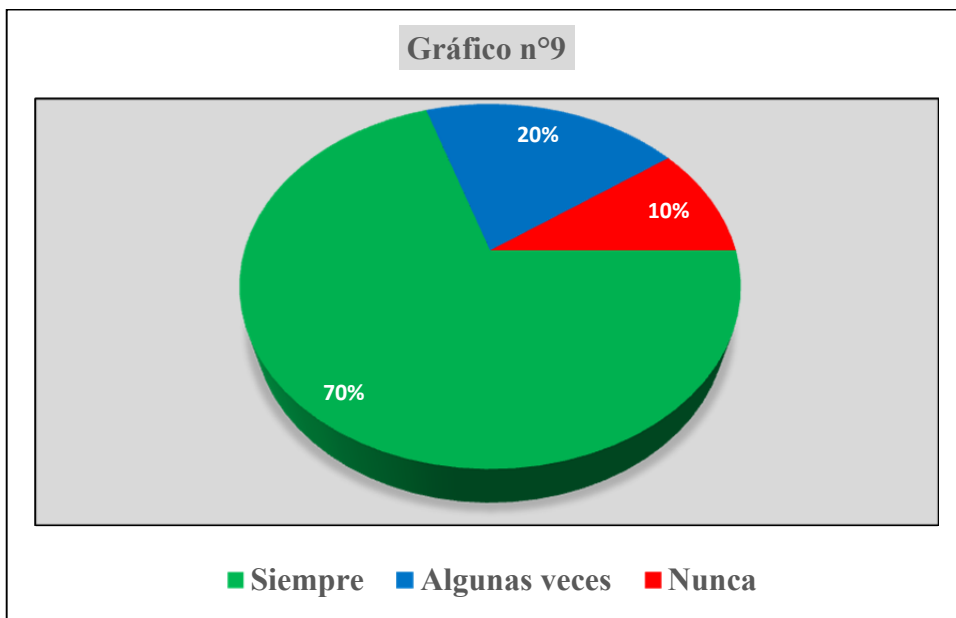
Tabla n°9:

Distribución de los datos de la Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: Método Delphi

Indicador: Análisis de alternativas.

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
9- ¿Lleva suficiente tiempo analizando las alternativas antes de elegir una?	Siempre	7	70%
	Algunas Veces	2	20%
	Nunca	1	10%

Gráfica n°9: Representación gráfica del tabla 9 Ítem 9



Fuente: Dembélé (2025)

Interpretación: En este gráfico, se puede observar que, siete de los encuestados, lo que tiene un porcentaje de setenta por ciento (70%), escogió la alternativa “Siempre”, por su lado dos de ellos, con un valor de veinte por ciento (20%), quedaron con la opción “Algunas Veces”, y por último, el resto uno, que ocupa diez por ciento (10%), afirmó la opción “Nunca”. En este caso, se puede notar que la mayoría de los directores pueden tomar una buena decisión ya que llevan suficiente tiempo de análisis antes de elegir cualquier alternativa de solución, no obstante, serían mejor que la totalidad de ellos lo hagan de la misma manera, porque así es como se logra tomar una buena decisión en caso de problemas. Como lo plantea Robbins (citado por Reyes, 2010), el análisis de alternativas es la obtención de todas las alternativas viables que puedan conducir al

éxito para la resolución del problema. Si bien no resulta posible en la mayoría de los casos conocer todos los posibles caminos que se deben tomar para solucionar el problema, entre más alternativas se tengan resultara una elevada probabilidad de encontrar una que resulte satisfactoria.

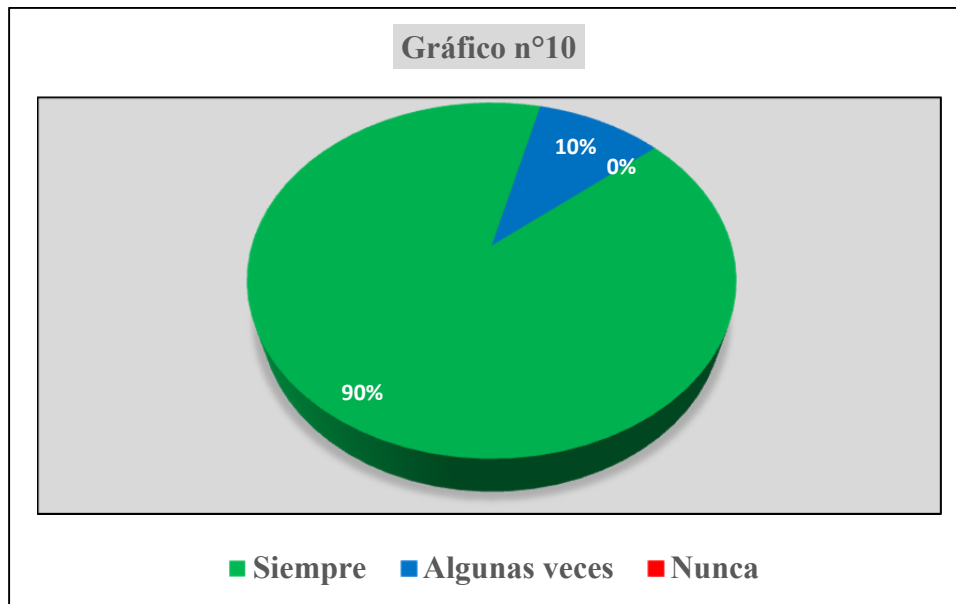
Tabla n°10:

Distribución de los datos de la Variable: Estrategias gerenciales. Dimensión: Método Delphi

Indicador: Análisis de resultados.

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
10- ¿Analiza la eficacia de la alternativa seleccionada?	Siempre	9	90%
	Algunas Veces	1	10%
	Nunca	0	00%

Gráfica n°10: Representación gráfica del tabla 10 Ítem 10



Fuente: Dembélé (2025)

Interpretación: En el gráfico n°10, se puede evidenciar que, nueve de los directores, lo que tiene un valor de noventa por ciento (90%), eligieron la opción “Siempre”, mientras que uno solo de ellos, representando el diez por ciento (10%), se quedó con la alternativa “Algunas Veces”. Se puede decir, que esto es lo más relevantes a la hora de tomar cualquier decisión, lo

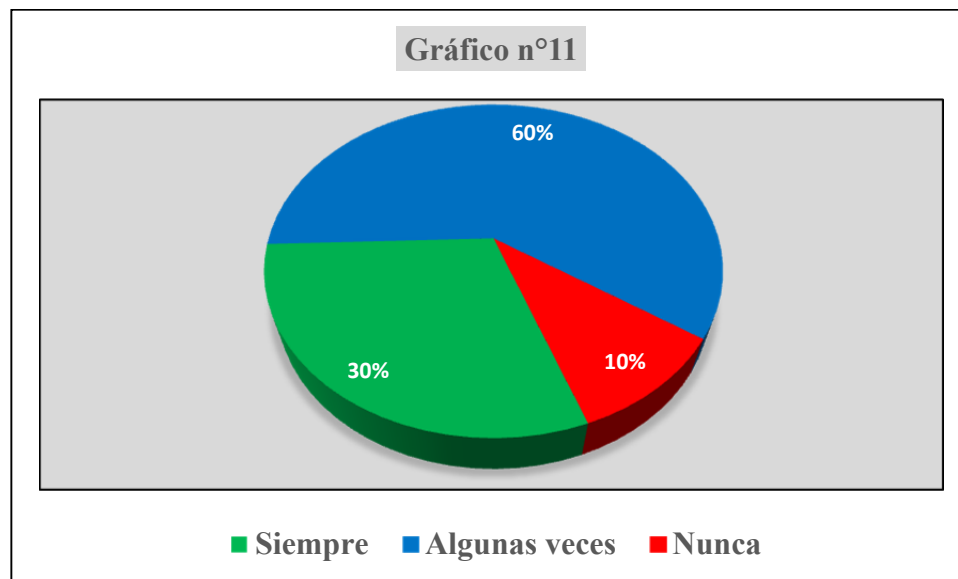
mejor es analizar cuidadosamente la eficacia de la alternativa antes de elegirla porque si esto sale mal, sería muy difícil solucionar el problema presente. Como lo plantea Robbins (citado por Reyes, 2010), la selección de una alternativa, es el paso donde se selecciona la mejor alternativa.

Tabla n°11:

Distribución de los datos de la Variable: Toma de decisiones. Dimensión: Tipos de decisiones. Indicador: Decisiones estructuradas.

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
11- ¿Toma usted decisiones de forma estructurada?	Siempre	3	30%
	Algunas Veces	6	60%
	Nunca	1	10%

Gráfica n°11: Representación gráfica del tabla 11 Ítem 11



Fuente: Dembélé (2025)

Interpretación: Como se evidencia en el gráfico n°11, tres de los encuestados, lo que representa el treinta por ciento (30%), escogieron la alternativa “Siempre”, por otro lado, seis de ellos, con un valor de sesenta por ciento (60%), eligieron la opción “Algunas Veces” y, por último, el restante uno con un porcentaje de diez (10%), quedó con la alternativa “Nunca”. Lo que significa que siempre toman las mismas decisiones para los problemas que surgen en la institución, lo que quiere decir que son los mismos que ocurren con frecuencia de acuerdo a la

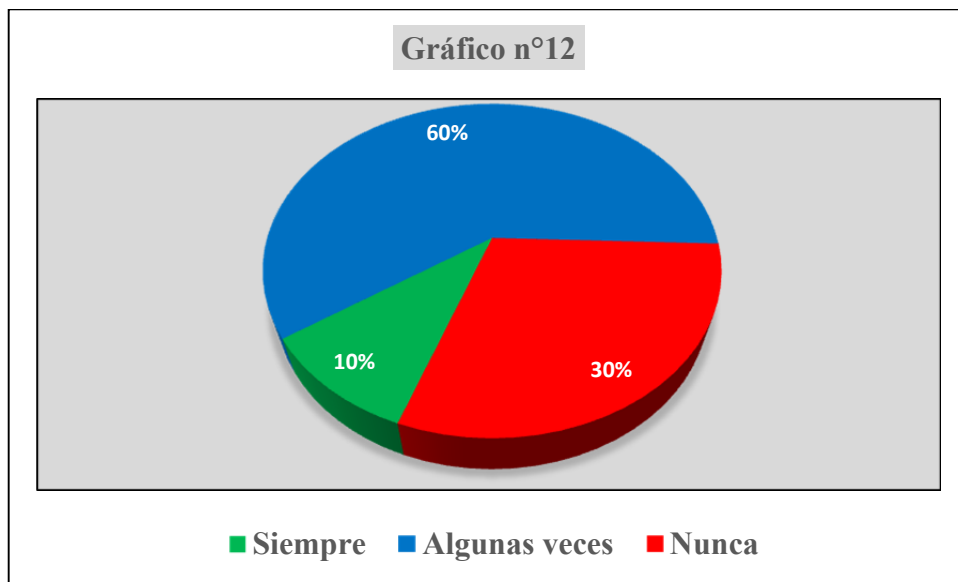
definición de Gibson y otros (2006), afirman que estas “son procedimientos específicos desarrollados para problemas repetitivos y de rutina.” p. (456), también según Robbins y Coulter (2007), ellos definen las decisiones programadas como “decisiones repetidas que se manejan de rutina” (p. 142). Sin embargo, el gerente debe ser alguien que tenga la capacidad de buscar nuevas estrategias y traer decisiones que favorezcan la resolución de problemas y que no sean las mismas.

Tabla n°12:

Distribución de los datos de la Variable: Toma de decisiones. Dimensión: Tipos de decisiones. Indicador: Decisiones no estructuradas.

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
12- ¿Toma decisiones no estructuradas en caso de problemas urgentes?	Siempre	1	30%
	Algunas Veces	6	60%
	Nunca	3	30%

Gráfica n°12: Representación gráfica del tabla 12 Ítem 12



Fuente: Dembélé (2025)

Interpretación: Aquí se puede evidenciar que, un solo director de los diez, con un valor de diez por ciento (10%), eligió la alternativa “Siempre”, mientras que seis de ellos, lo que representa sesenta por ciento (60%), afirmó la opción “Algunas Veces”, y los tres restantes con un

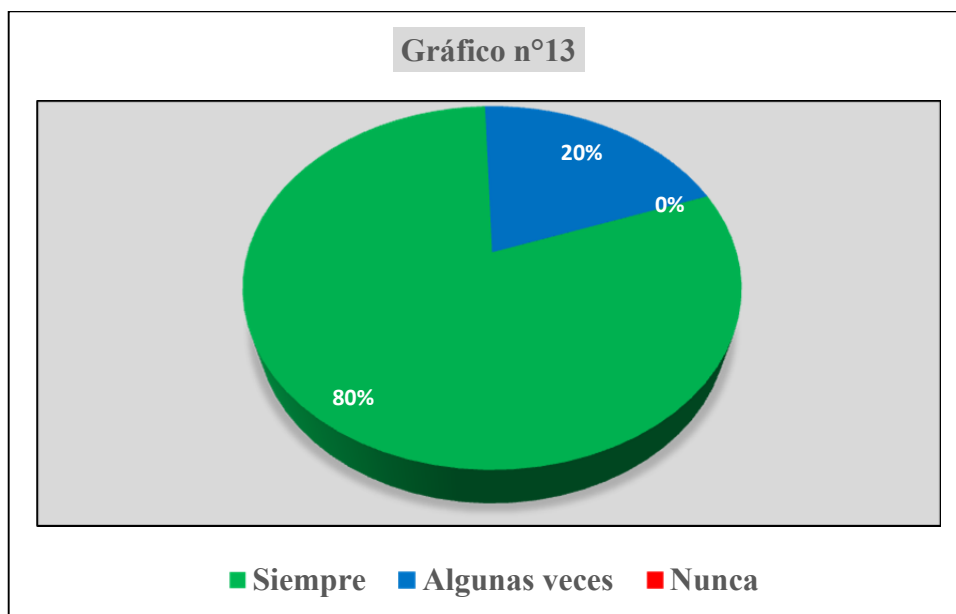
porcentaje de treinta (30%), quedaron con la opción “Nunca”. En este caso se puede decir que solo una minoría toma las decisiones de la manera correcta. Sin embargo, el objetivo es que más de la mayoría o la totalidad de los directores escojan decisiones de no estructuradas en casos urgentes de problemas. Y estas decisiones según Robbins y Coulter (2007), establecen que las decisiones sin programar “son únicas, no se repiten y requieren soluciones a la medida”. (p. 143).

Tabla n°13:

Distribución de los datos de la Variable: Toma de decisiones. Dimensión: Tipos de decisiones. Indicador: Decisiones por grupos.

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
13- ¿Toma usted decisiones por grupo en caso de problema en la institución?	Siempre	8	80%
	Algunas Veces	2	20%
	Nunca	0	00%

Gráfica n°13: Representación gráfica del tabla 13 Ítem 13



Fuente: Dembélé (2025)

Interpretación: En este gráfico, se puede apreciar que ocho de los diez directores encuestados, lo que representa el ochenta por ciento (80%), afirman la opción “Siempre”, mientras que los restantes dos, con un valor de veinte por ciento (20%), eligieron la alternativa

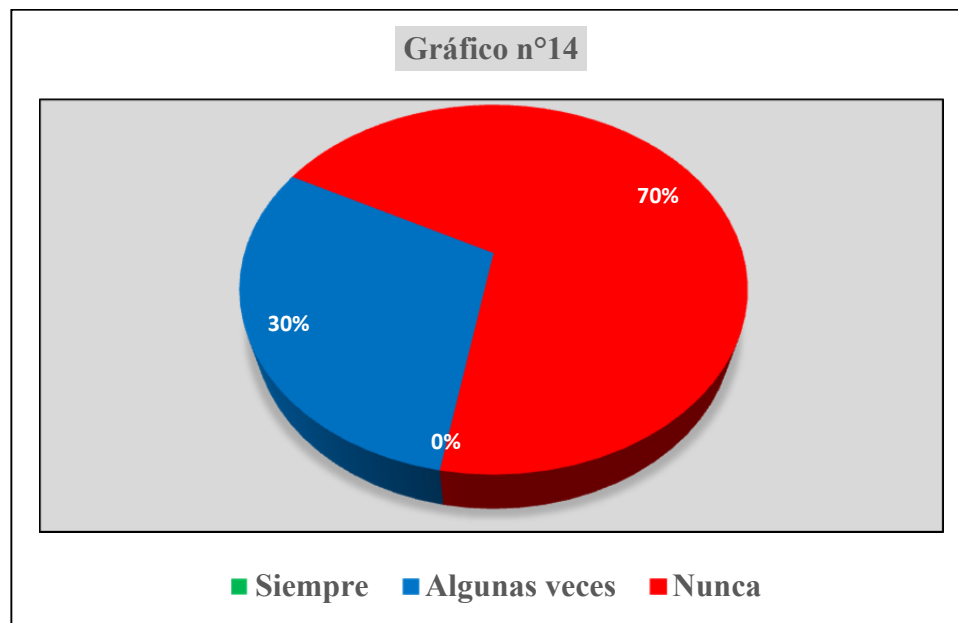
“Algunas veces”. Este va de acuerdo con el objetivo de la investigación, que la mayoría lo hace, teniendo en cuenta que las decisiones son para toda la institución no para una sola persona, como su decisión lo indica, las decisiones por grupo, son procesos por el cual los participantes definen colectivamente el problema y los objetivos, determinan las prioridades, analizan las alternativas y seleccionan la mejor solución. Por lo tanto, es importante que el director, él solo no tome las decisiones sin consultar a los subordinados, porque se dice que “Dos cabezas piensan mejor que uno”, mientras más personas analizan las alternativas para escoger una decisión, mejor relevancia tendrá la misma.

Tabla n°14:

Distribución de los datos de la Variable: Toma de decisiones. Dimensión: Tipos de decisiones. Indicador: Decisiones por grupos.

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
14- ¿Suele solucionar usted solo los problemas de la institución?	Siempre	0	00%
	Algunas Veces	3	30%
	Nunca	7	70%

Gráfica n°14: Representación gráfica del tabla 14 Ítem 14



Fuente: Dembélé (2025)

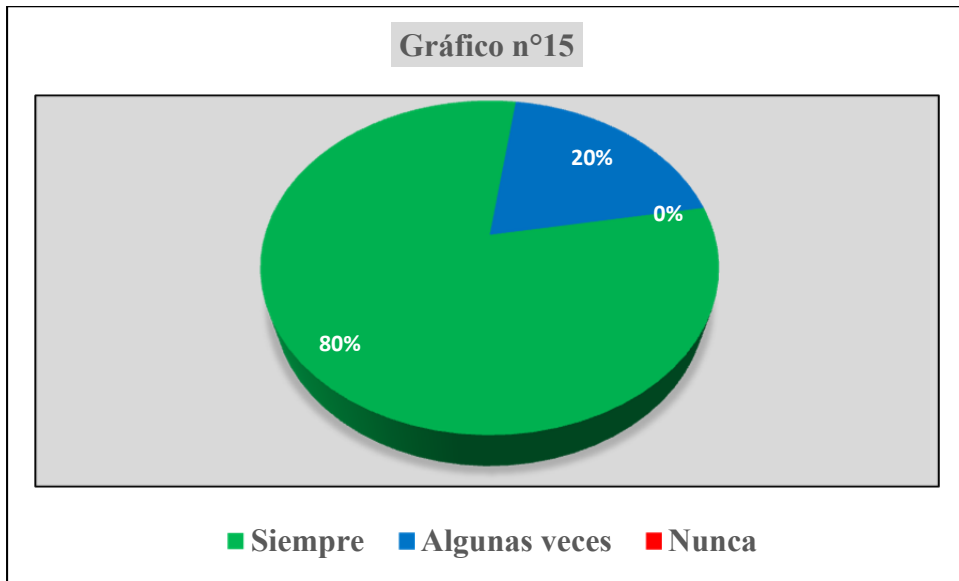
Interpretación: Los datos distribuidos en el gráfico n°14, evidencian que tres de los encuestados con un valor de treinta por ciento (30%), afirman la alternativa “Algunas Veces”, ellos solo se hacen cargo de solucionar los problemas sin consultar a los demás, eso es algo que puede conducir la institución a fracasar, ya que en la toma de decisiones es necesario las alternativas de los subordinados. El resto setenta por ciento (70%), escogió la opción “Nunca”, en este caso se puede decir que la mayoría toma en cuenta la voz de los demás, pero resulta más favorable que lo haga la totalidad de los directivos para que puedan lograr los objetivos de la escuela de una manera más fácil.

Las decisiones se toman en grupo cuando los problemas son demasiados grandes para tomar una decisión individual o porque involucra a varias de las áreas funcionales de la organización. En este sentido, las decisiones en grupo en el ámbito educativo, se le concede cada vez una mayor importancia a la participación de todos los actores de dicho ámbito, especialmente a los docentes, no porque se quiera prescindir de la toma de decisiones hecha exclusivamente por el gerente, sino porque hay ocasiones en que se debe aprovechar el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas, para tomar mejores decisiones.

Tabla n°15:
Distribución de los datos de la Variable: Resolución de problemas. Dimensión: Procesos para la resolución de problemas. Indicador: Percepción del problema.

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
15- ¿Valora todos los problemas que surgen en la institución?	Siempre	8	80%
	Algunas Veces	2	20%
	Nunca	0	00%

Gráfica n°15: Representación gráfica del tabla 15 Ítem 15



Fuente: Dembélé (2025)

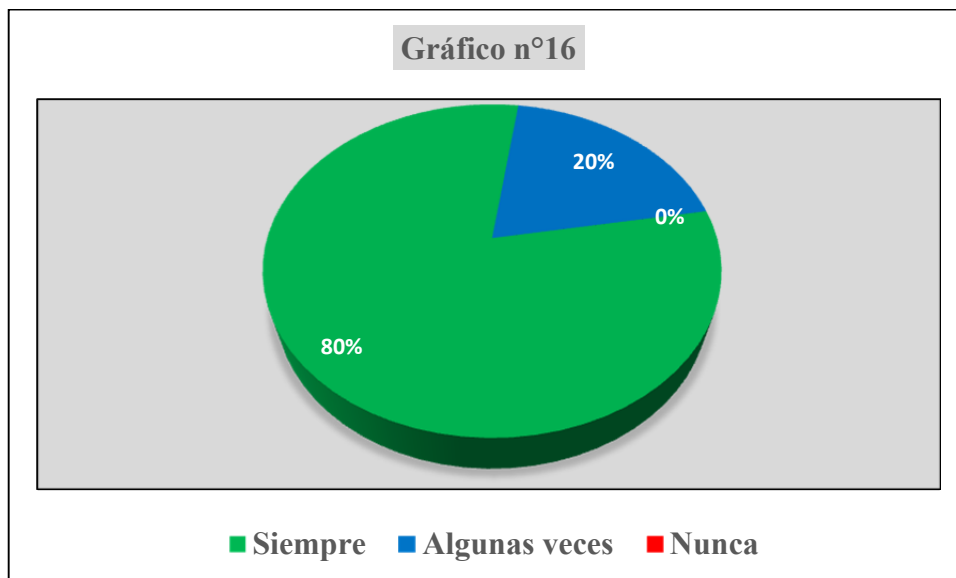
Interpretación: Se puede observar en este gráfico que, ocho de los diez directores, representando el ochenta por ciento (80%), afirma la alternativa “Siempre”, y los dos restantes, que tienen un valor de veinte por ciento (20%), se quedó con la opción “Nunca”, estas respuestas demuestran que la mayoría perciben los problemas, no obstante, lo importante es que la totalidad de ellos valoren los problemas sin excepción alguna. Cuando se toma en cuenta un problema, es fácil llegar a una solución.

Tabla n°16:

Distribución de los datos de la Variable: Resolución de problemas. Dimensión: Procesos para la resolución de problemas Indicador: Valoración del problema.

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
16- ¿Descubre todos los problemas educativos de la escuela?	Siempre	8	80%
	Algunas Veces	2	20%
	Nunca	0	00%

Gráfica n°16: Representación gráfica del tabla 16 Ítem 16.



Fuente: Dembélé (2025)

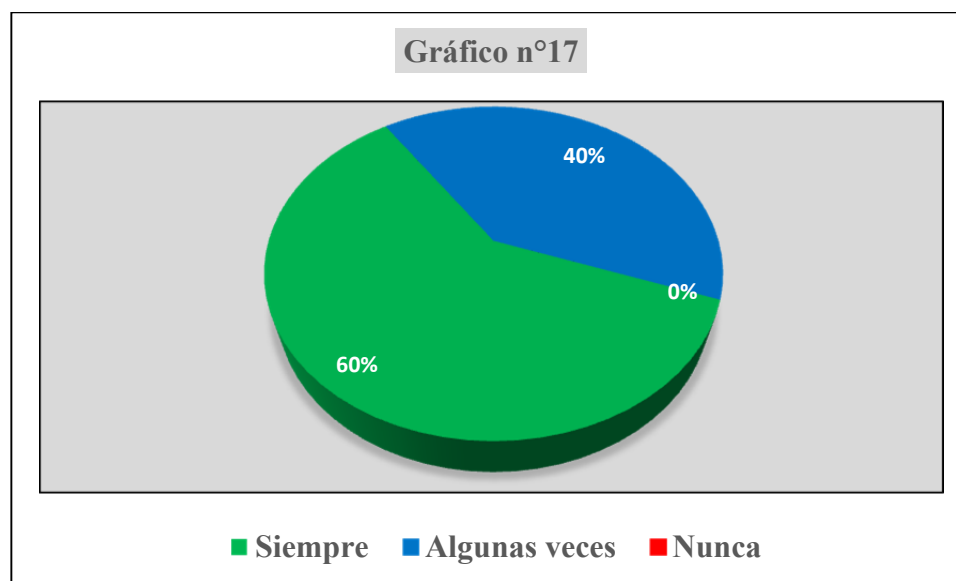
Interpretación:

Tabla n°17:

Distribución de los datos de la Variable: Resolución de problemas. Dimensión: Procesos para la resolución de problemas. Indicador: Control personal.

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
17- ¿Mantiene un buen control en caso de problemas urgentes en la institución?	Siempre	6	60%
	Algunas Veces	4	40%
	Nunca	0	00%

Gráfica n°17: Representación gráfica del tabla 17 Ítem 17



Fuente: Dembélé (2025)

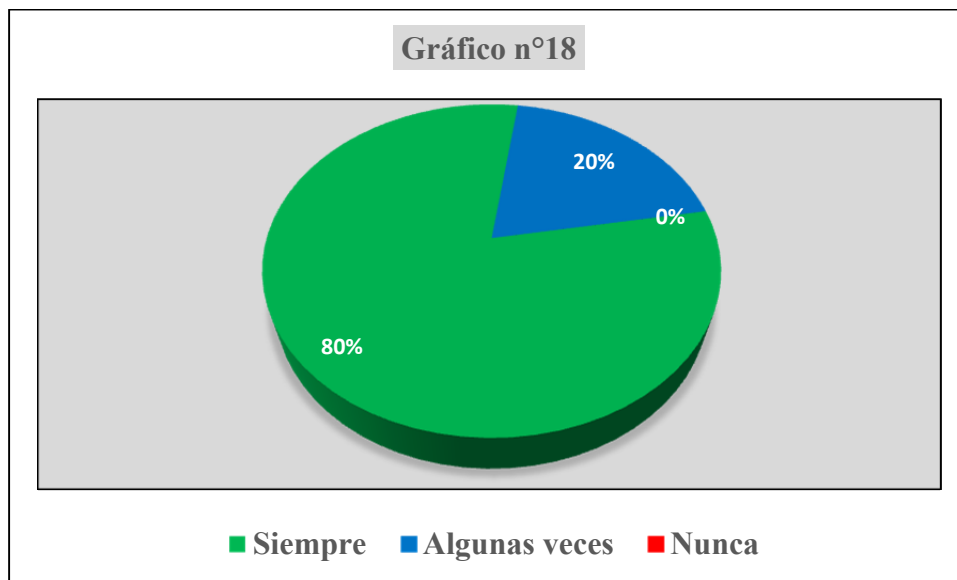
Interpretación: En este gráfico, seis de los directores, lo que tiene un porcentaje de sesenta por ciento (60%), escogió la opción “Siempre”, por su lado, los cuatro restantes, representando el cuarenta por ciento (40%), eligió la alternativa “Algunas Veces”. Lo cual confirma en debilidad en el control personal a la hora de tomar las decisiones, lo que puede ser algo muy grave en la institución. Este valor social es muy importante en cualquier caso de problemas ya que al gerente le permite analizar bien el problema y llegar a una mejor solución. Como Berry et al. (2005), identifican al control como el “proceso de conducir a las organizaciones hacia patrones de actividad viables en un entorno cambiante”, lo cual implica que el control se refiere a la acción de influir “sobre el comportamiento de ... los miembros de la organización de forma que se consigan al menos, algunos de los objetivos organizacionales”.

Tabla n°18:

Distribución de los datos de la Variable: Resolución de problemas. Dimensión: Procesos para la resolución de problemas. Indicador: Compromiso de tiempo y esfuerzo.

Ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
18- ¿Dedica usted suficiente tiempo y esfuerzo para seleccionar alternativas en caso de problemas?	Siempre	8	80%
	Algunas Veces	2	20%
	Nunca	0	%

Gráfica n°18: Representación gráfica del tabla 18 Ítem 18



Fuente: Dembélé (2025)

Interpretación: Aquí, ocho de los directores, lo que representa el ochenta por ciento (80%) de los directores, eligen la opción “Siempre”, por su lado, los dos restantes, lo que ocupa el veinte por ciento (20%) de ellos, se quedaron con la alternativa “Algunas Veces”. Lo que significa que existe una debilidad a la hora de escoger las alternativas para poder tomar una decisión, debido a que todos los gerentes no dedican suficientes tiempos para este fin, lo cual puede ser un gran defecto y también favorece al fracaso de la institución.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Esta investigación se realizó en sobre la base de la toma de decisiones en la Escuela B.B.G Francisco De Miranda, San Ramón-Cojedes y la necesidad de elaborar un plan basado en estrategias gerenciales para la toma de decisiones y resolución de problemas.

1. Las estrategias gerenciales que se utilizan en esta institución no favorecen a la mejor toma de decisiones.
2. Las estrategias gerenciales que se deben planificar para los directores de la institución deben constituir una propuesta factible de aplicación, de tal manera que puedan facilitar la toma de decisiones de ellos.
3. Se elaboró un plan de estrategias gerenciales teniendo en cuenta la necesidad, y las potencialidades para lograr la una toma de decisiones favorable para el buen funcionamiento de esta institución.

Recomendaciones

1. Que se aplique el plan de estrategias gerenciales para la toma de decisiones en la escuela B.B.G Francisco De Miranda, San Ramón-Cojedes para favorecer la resolución de problemas de la dicha institución.
2. Se realicen trabajos de investigación sobre las estrategias gerenciales como la lluvia de idea y el método Delphi que servirán como medios o herramientas para toma de decisiones.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

Plan de estrategias gerenciales para la toma de decisiones en la Escuela Bolivariana Básica General Francisco de Miranda, San Ramón- Cojedes.

Presentación de la Propuesta

Con el objetivo de intervenir pedagógicamente en la toma de decisiones por los directores de la Escuela B.B.G Francisco De Miranda, San Ramón-Cojedes, se elabora un plan de estrategias gerenciales, el cual va a favorecer también la sinergia o trabajo en equipo, las relaciones interpersonales y buen clima organizacional y desempeño laboral.

Por lo tanto, se considera importante el plan ya que servirá como herramienta pedagógica para los directores que se ocupan de este cargo. Y que trabaja para tomar decisiones que no son para intereses personales sino generales es decir para la toda la institución y a vez solucionar los diferentes problemas que la escuela enfrente.

Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Facilitar la toma de decisiones en la Escuela Bolivariana Básica General Francisco de Miranda, San Ramón- Cojedes mediante un plan basado sobre estrategias gerenciales.

Objetivos específicos

1. Seleccionar estrategias gerenciales para la toma de decisiones en la Escuela Bolivariana Básica General Francisco de Miranda, San Ramón- Cojedes.
2. Favorecer el uso de las estrategias gerenciales para la toma de decisiones en la Escuela Bolivariana Básica General Francisco de Miranda, San Ramón- Cojedes.
3. Lograr la aplicación de las estrategias gerenciales para la toma de decisiones en la Escuela Bolivariana Básica General Francisco de Miranda, San Ramón- Cojedes.

Justificación

Esta propuesta tiene como objetivo general, facilitar la toma de decisiones en la Escuela Bolivariana Básica General Francisco de Miranda, San Ramón- Cojedes, mediante un plan basado sobre estrategias gerenciales. La cual servirá como herramienta para la aplicación de estrategias gerenciales a la hora de tomar algún tipo de decisiones que favorezcan el bien, los intereses comunes tanto dentro o fuera de la misma institución.

En tal sentido, las estrategias gerenciales ofrecen un papel súper importante tanto para la toma de decisiones, resolución de problemas educativos como también el buen desempeño de los directores y sus subordinados a lo que a la vez favorece el funcionamiento óptimo de las instituciones, desarrollo total de los niños ya que estos pueden recibir conocimientos para toda su vida. Mediante los juegos recreativos adaptados los niños aprovechan su participación para obtener buena inclusión social siendo el mayor problema de esta investigación.

Sin embargo, la propuesta va dirigida a los directores de la Escuela Bolivariana Básica General Francisco de Miranda, San Ramón- Cojedes, quienes se encargan de tomar las decisiones para resolver diferentes problemas en la institución, por esta razón la dicha propuesta se debe aplicar adecuadamente sus respectivas metodologías para poder lograr su objetivo principal.

La propuesta se realizó teniendo en cuenta las necesidades de la toma de decisiones y resolución de problemas por los directores en la institución.

**Plan de estrategias gerenciales para la toma de decisiones en la Escuela Bolivariana Básica
General Francisco de Miranda, San Ramón- Cojedes.**

Actividades	Contenidos	Objetivos	Estrategias	Recursos	Tiempo
-Taller sobre la importancia de las estrategias gerenciales (Lluvia de idea y método Delphi).	-Estrategias gerenciales	-Sensibilizar los directores sobre la importancia de la lluvia de idea y método Delphi	-Charla - Conversatorio	Materiales: -Salón de reunión -Videobean -Una pizarra Marcadores Humanos: -Directores -Maestrante	1 hora.
-Conversatorio sobre la importancia del plan de estrategias gerenciales	-Estrategias gerenciales	-Dar a conocer la importancia del plan	-Reunión	Materiales: -Videobean -Salón de reunión -Una pizarra -Marcadores. Humanos: -Directores -Maestrante	1 hora.
-Asamblea para personales directivos	-Lluvia de idea -Juicio de expertos	-Aplicar las técnicas de lluvia de idea y el método Delphi	-Reunión -Debate	Materiales: -Una pizarra blanca -Marcadores. Humanos: -Directores -Maestrante	1 hora (45) minutos dando alternativas y 15 minutos seleccionando la alternativa.
-Taller instructivo a los directores para que dejen a los demás participar en la toma de decisiones	Motivación	-Sensibilizar a los directores la importancia de la participación de los demás a la hora de tomar decisiones.	-Charla	Materiales: -Una pizarra blanca -Marcadores. Humanos: -Directores -Maestrante	1 hora.
-Formación de mesas de trabajo para la escogencia de las decisiones	-Lluvia de idea	-Orientar a los directores sobre como escoger las mejores decisiones.	-Debate	Materiales: -Una pizarra blanca -Marcadores. Humanos: -Directores -Maestrante	1 hora.

- Sondeo de las alternativas	-Juicios de expertos	-Favorecer el análisis de las alternativas	-Debate	Materiales: -Una pizarra blanca -Marcadores. Humanos: -Directores -Maestrante	1 hora.
-Jornadas de orientación de los directores acerca de la propuesta a elaborar	-La propuesta a diseñar	-Orientar los directores sobre el diseño de la propuesta	-Exposición	Materiales: -Una pizarra blanca -Marcadores. Humanos: -Directores -Maestrante	1 hora.
-Jornadas de instrucción para la implementación de las estrategias gerenciales seleccionadas.	Motivación	-Orientar los directores de la institución sobre el uso de las estrategias gerenciales.	-Charla	Materiales: -Una pizarra blanca -Marcadores. Humanos: -Directores -Maestrante	1 hora

Factibilidad de la Propuesta

El estudio de factibilidad, según Méndez (2007), es una tarea que suele estar organizada con el fin de determinar la viabilidad del mismo. Por su parte, la factibilidad de una propuesta se mide por la oportunidad que tiene la misma para ser puesta en práctica en cualquier institución. En el caso de la presente propuesta, la idea es satisfacer una necesidad que es la “Toma de decisiones”. Por lo tanto, la presente investigación es factible. Teniendo en cuenta que la factibilidad es como la posibilidad de hacer posible llevar a la práctica la propuesta, en el presente trabajo, se seleccionan los siguientes: factibilidad técnica, factibilidad social y factibilidad económica.

Factibilidad técnica

En la institución seleccionada, hay personales capacitados, tanto los mismos directores como también otros docentes que cumplen con algunas características similares a ellos, donde que pueden ser claves en la ejecución del plan de acción que se propone en esta investigación. Dependiendo de ellos mismos, esta propuesta va a servir de una gran ayuda para la escuela, por lo tanto, sería elemental la aplicación de las diferentes estrategias gerenciales propuestas en el plan tal como son.

Factibilidad social

En cuanto a la factibilidad social, esta es concebida por Hurtado (2009), como aquella, “mediante la cual se hace un sondeo de opinión a los actores sociales involucrados para que participen activamente en los planes, programas, proyectos o propuestas” (p. 189). En este sentido, una vez conversado con los directivos de la institución, se notó los interés de participar e también incluirse en el Plan de Acción.

Factibilidad económica

En cuanto a la factibilidad económica, de acuerdo con el autor antemencionado “se refiere a la disposición del capital en efectivo o de los créditos de financiamiento necesario para invertir en el desarrollo del proyecto, mismo que deberá haber probado que sus beneficios a obtener son superiores a sus costos en que incurrirá al desarrollar e implementar el proyecto o sistema; tomando en cuenta la recesión económica y la inflación para determinar costos a futuro.

Los estudios de factibilidad económica incluyen análisis de costos y beneficios asociados con cada alternativa del plan de acción. En el caso de este estudio, se notó la existencia de la voluntad, la vocación y la motivación de parte de los directores de la institución en la búsqueda de nuevas estrategias gerenciales más propicias para lograr la mejor toma de decisiones para la resolución de problemas educativos al seno de la escuela, y también favorecer el buen funcionamiento y la instauración de un clima organizacional favorable en la Escuela B.B.G Francisco De Miranda, San Ramón-Cojedes.

Referencias bibliográficas

- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. 5ta edición. Caracas Venezuela Editorial Episteme
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración. 6a Edición. Editorial Episteme. Venezuela.
- Balestrini, M. (2006). Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. Séptima Edición. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Cabero, J. & Infante, A. (2014) Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en comunicación y educación. EDUTECH, Revista Electrónica de Tecnología Educativa, recuperado en la página web: <http://edutec.rediris.es/Revelec2/Revelec48/n48> Cabero Infante.html
- Castillo. W (2018), trabajo especial de grado para la obtención del título de maestría, título: “Sistema de información gerencial como herramienta de gestión para la toma de decisiones. caso: OESEPP-ZEEBC”. <http://www.postgradovipi.50webs.com/archivos/gerens/volumen2/ARTICULO1.pdf>
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. México: McGraw-Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5453, marzo, 24, 2000.
- Corcuera. J (2017), trabajo especial de grado para obtener el título de maestría en gestión pública, desarrollada en Lima-Perú, titulado “Relación entre la gestión de la información y la toma de decisiones en las Comisiones Metropolitanas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2017”, revisado en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/14749>
- Díaz, A. (2005). El profesor de educación superior frente a las demandas de los nuevos debates educativos. Perfiles educativos.
- Díaz, F., & Rigo, M. (2003, Julio-septiembre). Realidades y Paradigmas de la Función Docente: Implicaciones sobre la Evaluación Magisterial en Educación Superior. Revista de la Educación Superior, XXXII (127).
- Duno R (2017), trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención: Gerencia titulado “Estrategias gerenciales para mejorar la motivación laboral en los trabajadores de las pymes comercializadoras de pintura electrostática en la región central del país”. Venezuela

- García, B. (2007). El sentido de las transformaciones laborales en América Latina. *Revista Latinoamericana de Población*, 1(1), 1-22.
- Gómez B (2017), trabajo especial de grado para la obtención del título de maestría en administración de la educación en la universidad César Vallejo, titulado “Toma de decisiones y gestión educativa en docentes de la I. E. 7221, La Rinconada, distrito San Juan de Miraflores, Lima 2016”, <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/22184>
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación*. Tercera Edición. McGraw Hill. Interamericana Editores, S.A. de México.
- Hsu, Ch. & Sandford, B. (2007). The Delphi Technique: Making Sense of Consensus. *Practical Assessment Research & Evaluation*, 12(10).
- Kempa, R.F. (1986). Resolución de problemas de Química y Estructura Cognoscitiva. *Enseñanza de las Ciencias*, 4, 99-110.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012)
- Linston y Turoff (2002) <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/110707/1/654735.pdf>
- Manes, M. (2006). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Guía para Planificar Estrategias de Gerenciamiento Institucional*. Buenos Aires, Argentina Ediciones Granica.
- Parella S, Santa / Martins P, Filiberto (2012) *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. FEDUPEL. 1era. Reimpresión. Venezuela
- Parada J (2017), en Venezuela, en la Universidad Bicentennial de Aragua-Maracay-Venezuela, este trabajo de investigación para optar el título del magister en educación mención gerencia, desarrollada en el municipio San Cristóbal del estado Táchira, se titula: “Estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral docente”, disponible en: <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/140>
- Ricoy, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Revista do Centro de Educação*, 31 (1), 11-22.
- Rodríguez Peñuelas (2010). *Métodos de investigación*. 1ra Edición, México, Ed. Universidad Autónoma de Sinaloa.

Villafranca, D. (2002). Metodología de la Investigación San Antonio de los Altos. Miranda, Venezuela: Fundaca.


Anexos

Anexo 1: Instrumento para los directores de la Escuela Bolivariana Básica Francisco de Miranda


Instrumento para los directores de la Escuela Bolivariana Básica General Francisco de Miranda

N°	ÍTEMS	S	AV	N
1	¿Aplica usted estrategias gerenciales distintas a la hora de tomar decisiones?			
2	¿Reconoce usted tipos de problemas que se presentan en la institución?			
3	¿Aplica lluvia de idea en la toma de decisiones y resolución de problemas en la institución?			
4	¿Sabe la importancia de la lluvia de idea y el método Delphi en la resolución de problemas?			
5	¿Toma usted solo las decisiones relevantes en la escuela?			
6	¿Aplica método Delphi para determinar posibles problemas en la institución?			
7	¿Analiza diferentes alternativas a la hora de tomar decisiones?			
8	¿Surgen problemas con frecuencia en su institución?			
9	¿Lleva suficiente tiempo analizando las alternativas antes de elegir una?			
10	¿Analiza la eficacia de la alternativa seleccionada?			
11	¿Toma usted decisiones de forma estructurada?			
12	¿Toma decisiones no estructuradas en caso de problemas urgentes?			
13	¿Toma usted decisiones por grupo en caso de problema en la institución?			
14	¿Suele solucionar usted solo los problemas de la institución?			
15	¿Valora todos los problemas que surgen en la institución?			
16	¿Descubre todos los problemas educativos de la escuela?			
17	¿Mantiene un buen control en caso de problemas urgentes en la institución?			
18	¿Dedica suficiente tiempo y esfuerzo para seleccionar alternativas en caso de problemas?			

Anexo 2: Autorización de la tutora



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN
EDUCACIÓN

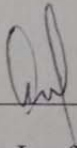


AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. en Ciencias de la Educación, titular de la Cédula N° V-3691734, en mi carácter de tutora del trabajo de maestría titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA ESCUELA B.B.G FRANCISCO DE MIRANDA, SAN RAMÓN-COJEDES**, presentado por el Licenciado Alou Dembélé, titular de la cédula de identidad: E-85.001.926, para optar al título de: Magíster en Educación, Mención: Gerencia Avanzada en la Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.


En Bárbula, a los 05 días del mes de marzo del año 2025

Atentamente,




Dra. Ed. Miriam Josefina Rodríguez Quiroz
C.I. V- 3691734

Anexo 3: Aval de la tutora




UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSGRADO
PROGRAMA: GERENCIA AVANZADA EN
EDUCACIÓN



AVAL DE LA TUTORA

Dando cumplimiento a lo establecido Reglamento de Estudios de Posgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, vigente a la presente fecha quien suscribe Miriam Rodríguez, titular de la cédula de identidad N°: V-3.691.734, en mi carácter de Tutora del Trabajo Especial de Maestría titulado: " **Estrategias Gerenciales Para La Toma De Decisiones En La Escuela B.B.G Francisco De Miranda, San Ramón-Cojedes**" presentado por el ciudadano Alou Dembélé, titular de la cédula de identidad N°: E-85.001.926, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser a la presentación pública y evaluada por parte del jurado examinador que se le designe. Por tanto, doy fe de su contenido y autorizo su inscripción ante la Dirección de Asuntos Estudiantiles.

En Bárbula a los 05 del mes de marzo del año 2025.



Dra. Ed. Miriam Josefina Rodríguez Quiroz
C.I. V- 3691734

Anexo 4: Protocolo del consentimiento informado



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSGRADO
PROGRAMA: GERENCIA AVANZADA EN
EDUCACIÓN



PROTOCOLO DEL CONSENTIMIENTO INFORMADO

Dirigido a: Universidad de Carabobo, facultad de ciencias de la educación, dirección de posgrado.
Estimado(a), la presente carta es para invitarlo a participar como informante o sujeto de investigación del proyecto que lleva como nombre: “Estrategias Gerenciales Para La Toma De Decisiones En La Escuela B.B.G Francisco De Miranda, San Ramón-Cojedes”.

Esta investigación tiene el propósito de diagnosticar la forma de toma de decisiones y resolución de problemas en la Escuela Bolivariana Básica General Francisco de Miranda, San Ramón- Cojedes. Como esta toma de decisiones afecta el clima organizacional y el trabajo de tanto los directores como también del resto de los docentes. En este caso se realizará una encuesta estructurada por 18 preguntas a cinco (5) claves que cumplan los siguientes criterios: que sean directores de la dicha Escuela, que participen en toma de decisiones y resoluciones de problemas.

La participación en el estudio es completamente voluntaria; se puede participar o no en el estudio sin que ello implique consecuencias negativas. Los beneficios que se desprenden de esta investigación alcanzan no sólo individualidades sino también a la comunidad y a la sociedad en virtud de sus implicaciones hacia la formación integral del ciudadano.

La información que se recoja durante la investigación se mantendrá confidencial. Los nombres serán sustituidos por claves numéricas y la identidad de los participantes no será divulgada. El conocimiento que se obtenga al realizar esta investigación se compartirá con usted y con los participantes antes de que se haga disponible al público. No se compartirá información confidencial. La experiencia obtenida se compartirá en eventos académicos públicos para que otras personas interesadas puedan aprender de nuestra investigación.

En función de que se sienta informado(a) y asegurar la comprensión de los procedimientos e implicaciones del estudio, el equipo investigador está en disposición de responder todas las interrogantes o dudas que pueda tener. En este sentido, puede comunicarse por los siguientes medios:

Cargo	Nombre	C.I.	Correo electrónico	N.º teléf.
Tutora	Miriam Rodriguez	3.691.734	miriamrodriguezq@hotmail.com	0424-4348346
Investigador	Alou Dembélé	85.001.926	dembelealou2014@gmail.com	0414-9155527

Anexo 5: Informe de actividades



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSGRADO
PROGRAMA: GERENCIA AVANZADA EN
EDUCACIÓN



INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: Lic. Alou Dembélé, C.I: E-85.001.926

Tutor(a): Dra. Ed. Miriam Rodríguez, Cedula de identidad: V-3.691.734

Correo electrónico del participante: dembealou2014@gmail.com

Título tentativo: "Estrategias Gerenciales Para La Toma De Decisiones En La Escuela B.B.G Francisco De Miranda, San Ramón-Cojedes".

Línea de investigación:

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRÁTDO	OBSERVACIÓN
1	10-11-2024	08-11 am	Revisión de capítulo I y II	Cambiar los objetivos de la investigación
2	20-11-2024	08-11 am	Revisión del capítulo III	Aplicar las normas APA
3	15-12-2024	10-12 am	Corrección final del capítulo III	Organizar bien los elementos de este capítulo
4	22-01-2025	08-11 am	Corrección del capítulo IV	Detalles en la redacción
5	07-02-2025	08-11 am	Revisión del trabajo completo	Trabajo listo.
6	20-02-2025	08-11 am	Última corrección del trabajo	Trabajo listo.

Título definitivo: "Estrategias Gerenciales Para La Toma De Decisiones En La Escuela B.B.G Francisco De Miranda, San Ramón-Cojedes".

Comentarios finales acerca de la investigación: listo para la entrega.

Declaramos que las especificaciones anteriores representan al proceso de dirección del Trabajo Especial De Grado de Maestría arriba mencionado.

Tutor(a): Dra. Ed. Miriam Rodríguez
C.I: V-3.691.734

Participante: Lic. Alou Dembélé
C.I: E-85.001.926

Anexo 6: Cálculo de la confiabilidad

		ÍTEMS																		
Sujetos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Total
S1		3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	48
S2		3	3	3	2	1	1	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	45
S3		3	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	3	3	39
S4		2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	37
S5		2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	32
S6		2	3	3	3	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	42
S7		2	2	3	2	1	1	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	39
S8		2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	29
S9		2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	2	29
S10		2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	27
Varianza		0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,5	0,2	0,4	0,4	0,61	0,5	
Sumatoria de varianzas		5,1																		
Varianza de la suma de los		47																		
KD=(n/(n-1))*((Σvt-Σv ²)/vt)		0,9																		

El coeficiente de Alfa de Cronbach dio como resultado 0,94; se encuentra en el rango de **Muy alta magnitud**, por lo tanto se acepta el instrumento porque es confiable.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum v_i^2}{v_t} \right)$$

K: El número de ítems → 18
 Si2: Sumatoria de Varianzas de los ítems → 5,09
 St2: Varianza de la suma de los ítems → 47
 α: Coeficiente de Alfa de Cronbach → 0,94