



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION**



**MODELO DE TOMA DE DECISIONES PARA POTENCIAR LA CALIDAD DE LA
GESTION ORGANIZACIONAL EN LA E.B.B "EL MILAGRO DE DIOS"**

Autor:
Omaira Isabel Arveláez
Tutor:
MSc: Ana Mercedes López

Valencia, Juliode 2013



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION**



**MODELO DE TOMA DE DECISIONES PARA POTENCIAR LA CALIDAD DE LA
GESTION ORGANIZACIONAL EN LA E.B.B "EL MILAGRO DE DIOS"**

Autor: Omaira Isabel Arveláez
Trabajo de Grado Presentado ante la
Dirección de Estudios de Postgrado de la
Universidad de Carabobo, para optar al Título
de Magíster en Educación, Mención Gerencia
Avanzada en Educación.

Valencia, Julio de 2013



MAESTRÍA



ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Gerencia Avanzada en Educación**, en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **MODELO DE TOMA DE DECISIONES PARA POTENCIAR LA CALIDAD DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA E.B.B. "EL MILAGRO DE DIOS"**, elaborado bajo la línea de investigación: *Procesos Gerenciales*, presentado por la ciudadana **Omaira Arveláez**, titular de la cédula de identidad N° **04.800.990**, elaborado bajo la dirección de la tutora **Ana Mercedes López**, cédula de identidad N° **11.356.482**, considera que el mismo reúne los requisitos, y en consecuencia, **es APROBADO**.

En Valencia, a los veintiséis (26) días del mes de Julio de dos mil doce.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en
Gerencia Avanzada en Educación



Archivo Acta de Aprobación
yoleida 2012-07-26

Por la Srta. Carmen O. Pérez
Prof. Carmen O. Pérez
Coordinadora del Programa

... *La Universidad Efectiva*



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



AUTORIZACIÓN DE TUTOR

Yo, Ana Mercedes López, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado **"MODELO DE TOMA DE DECISIONES PARA POTENCIAR LA CALIDAD DE LA GESTION ORGANIZACIONAL EN LA E.B.B "EL MILAGRO DE DIOS"**", presentado por la ciudadana Omaira Isabel Arveláez, C.I. N°. V – 4.800.990, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, considero 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 designe.

En Valencia, a la fecha de su presentación.

MSc. Ana Mercedes López A.
C.I. 11.356.482
Tutora



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



Aval del Tutor

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, en su artículo 133, quien suscribe **Ana Mercedes López**, titular de la Cédula de Identidad No. **V – 11.356.482** en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado “**MODELO DE TOMA DE DECISIONES PARA POTENCIAR LA CALIDAD DE LA GESTION ORGANIZACIONAL EN LA E.B.B "EL MILAGRO DE DIOS"**”, presentado por la ciudadana Omaira Isabel Arveláez, titular de la Cédula de Identidad N°. **V – 4.800.990**, para optar al título de **Magíster en Gerencia Avanzada en 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 designe.

En Valencia, a la fecha de su presentación.

MSc. Ana Mercedes López A.
C.I. 11.356.482
Tutora



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



Dirección de Trabajo de Grado

Participante: Lic. Omaira Isabel Arveláez **C.I. V- 4.800.990**
Tutora: MSc. Ana M. López **C.I. V- 11.356.482**

Título del Trabajo: Modelo De Toma De Decisiones Para Potenciar La Calidad De La Gestión Organizacional En La E.B.B "El Milagro De Dios.

Dirección Electrónica del Participante: roia_59@hotmail.com

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales en Educación.

Sesión	Fecha	Horario	Asunto Tratado	Observaciones
1	09/02/2012	2:00 a 6:00 pm	Capítulo I. Planteamiento del Problema y Objetivos.	
2	28/03/2012	2:00 a 6:00 pm	Capítulo II. Antecedentes y Bases Teóricas.	
3	08/05/2012	2:00 a 6:00pm	Capítulo III. Marco Metodológico.	
4	20/07/2012	2:00 a 6:00 pm	Instrumento.	
5	01/10/2012	2:00 a 6:00 pm	Validez y Confiabilidad del Instrumento.	
6	19/11/2012	2:00 a 6:00 pm	Análisis e Interpretación de los Datos	
7	15/11/2012	2:00 a 6:00 pm	Conclusiones y Propuesta.	
8	10/12/2012	2:00 a 6:00 pm	Propuesta.	
9	12/03/2013	2:00 a 6:00 pm	Revisión Preliminar.	
10	13/03/2013	2:00 a 6:00 pm	Revisión Final.	

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de Dirección del Trabajo de Grado arriba mencionado.

MSc. Ana M. López
C.I. 11.356.482

Lic. Omaira Isabel Arveláez
C.I. 4.800.990

DEDICATORIA

En mi vida personal existen personas muy valiosas, sin las cuales este trabajo no hubiese podido convertirse en una realidad, mi afecto a todos, en especial mi familia.

A mis hijos, que son el motivo y la razón que me ha llevado a seguir luchando día a día para alcanzar mis más preciados ideales de superación, y en especial a mi hijo Rafael Enrique que es mi mayor motivación para nunca rendirme ante nada y llegar a ser ejemplo para él. A ellos quiero dejar una enseñanza que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculos que impida para poderlo lograr.

A mis Madres: Rosa Isabel y María Isabel porque supieron brindarme como siempre sus palabras de aliento y con esa fuerza espiritual de hacerme ver que el éxito llega siempre con dedicación, constancia, perseverancia y amor.

A mi esposo Rafael Rivas, por darme confianza y apoyo incondicional para seguir adelante y cumplir otra etapa de mi vida.

A David Alejandro “No importa la distancia ni las circunstancias, siempre serás parte de mi vida y de mis logros”.

AGRADECIMIENTO

A DIOS creador del universo y dueño de mi vida que me permite construir otro sueño, quien me ha guiado y me ha dado fortaleza de seguir adelante.

A Universidad de Carabobo, por darme el apoyo y colaboración para la realización de este trabajo de Investigación.

A mi respetada MSc Ana Mercedes López Álvarez Tutor(a) de gran valía por sus palabras oportunas, reveladoras de sabiduría en conocimientos y paciencia que hizo posible transitar sin temores los caminos de la investigación.

A MSc Fátima Figueredo por ser pilar fundamental en orientación y consejos para la cristalización de esta Investigación.

A mis amigas Raíza Gutiérrez y Gladys Cecilia Sánchez por su apoyo incondicional para el logro de este trabajo.

A Francy, Juana, Marleny y Rómulo compañeros de viaje y sueños por demostrarme durante este tiempo de estudios, que las metas se pueden alcanzar si contamos con personas que han hecho de la amistad sincera una forma de vida.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hago extensivo mis más sinceros agradecimientos.

INDICE GENERAL

RESÚMEN	pp. xiii
INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	4
Objetivo General y Específicos	9
Justificación	10
Delimitación	11
 CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
Antecedentes Históricos	12
Antecedentes de la Investigación	13
Bases Teóricas	23
Teoría que Sustenta la Investigación	50
Bases Legales	54
Tabla de Especificaciones	57
 CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación y Diseño de la Investigación	58
Población y Muestra	60
Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos	61
Validez y Confiabilidad	62
 CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Análisis e Interpretación de los Resultados	65
CONCLUSIONES	84
PROPUESTA	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
ANEXOS	108

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

CUADRO	p.p
1 Participación / Consenso Grupal / Unificación de Criterios / Integración (Ítems 1-2-3-4)	66
2 Satisfacción / Autocracia / Conocimiento / Planificación (Ítems 5-6-7-8)	69
3 Inconformidad / Discrepancias / Organización / Reunión (Ítems 9-10-11-12)	72
4 Comunicación / Funcionamiento / Capacidad / Toma de Decisiones (Ítems 13-14-15-16)	75
5 Problemas / Confianza / Logro de Objetivos (Ítems 17-18-19)	78
6 Satisfacción / Solución de Problemas / Calidad de Servicio ((Ítems 20-21-22)	80
7 Institucionales / Financieros (Ítems 23-24)	82

TABLAS

1 Distribución de la Muestra	62
2 Factibilidad de la Propuesta	90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	p.p
1 Participación / Consenso Grupal / Unificación de Criterios / Integración (Ítems 1-2-3-4)	66
2 Satisfacción / Autocracia / Conocimiento / Planificación (Ítems 5-6-7-8)	69
3 Inconformidad / Discrepancias / Organización / Reunión (Ítems 9-10-11-12)	72
4 Comunicación / Funcionamiento / Capacidad / Toma de Decisiones (Ítems 13-14-15-16)	75
5 Problemas / Confianza / Logro de Objetivos (Ítems 17-18-19)	78
6 Satisfacción / Solución de Problemas / Calidad de Servicio ((Ítems 20-21-22)	80
7 Institucionales / Financieros (Ítems 23-24)	82



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



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de grado titulado: **“MODELO DE TOMA DE DECISIONES PARA POTENCIAR LA CALIDAD DE LA GESTION ORGANIZACIONAL EN LA E.B.B "EL MILAGRO DE DIOS”**, presentado por la ciudadana **Omaira Arveláez**, para optar el título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: **APROBADO**.

NOMBRE Y APELLIDO	CÉDULA DE IDENTIDAD	FIRMA
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

BÁRBULA, ABRIL DE 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION



**MODELO DE TOMA DE DECISIONES PARA POTENCIAR LA CALIDAD
 DE LA GESTION ORGANIZACIONAL EN LA E.B.B "EL MILAGRO DE
 DIOS"**

Autor: Omaira Arveláez

Tutora: MSc. Ana Mercedes López

Año: Julio, 2013

RESUMEN

La toma de decisiones es un proceso organizacional que se circunscribe a todo un colectivo de personas que apoyan un mismo proyecto, el cual permite escoger una alternativa entre dos o más planteadas, convirtiéndose en una tarea de gran trascendencia en el trabajo gerencial. En el ámbito educativo, esto implica elegir el mejor camino para optimizar no sólo los procesos gerenciales inherentes a la organización educativa sino al proceso de enseñanza y aprendizaje. Por ello, es necesaria la creación de modelos de toma de decisiones que se adapten a las organizaciones de acuerdo a las necesidades y metas planteadas dentro de las mismas. De allí que el objetivo del presente estudio sea proponer un modelo de toma de decisiones integrador para potenciar la gestión organizacional en la Escuela Básica Bolivariana "El Milagro de Dios", del Edo. Carabobo. La investigación se sustentó en los aportes de la Teoría de la Comunicación de Habermas, la Motivación de Herzberg y las decisiones de Barón. Se presenta metodológicamente un proyecto factible, con diseño de campo a un nivel descriptivo. La muestra estuvo conformada por dieciséis (16) individuos, entre directivos y docentes a quienes se les aplicó un cuestionario de 24 ítems con varias opciones de respuestas, cuya confiabilidad fue calculada en 0,99. Los resultados del diagnóstico evidenciaron profundas debilidades organizacionales que afectan la integración del personal y la toma de decisiones conjuntas, por lo que se hace viable la aplicación de la propuesta de un modelo de toma de decisiones adaptadas a las necesidades de la institución.

Descriptores: Toma de Decisiones, Calidad, Gestión Organizacional

Líneas de investigación: Procesos Gerenciales.



**UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF EDUCATIONAL SCIENCES
DIRECTION OF POST DEGREE STUDIES.
MASTERY IN EDUCATIONAL ADVANCED MANAGEMENT**



**MODEL OF DECISION-MAKING TO ENHANCE THE QUALITY OF
ORGANIZATIONAL MANAGEMENT IN THE BASIC BOLIVARIAN
SCHOOL "MILAGRO DE DIOS"**

Author: Lic. Omaira Arveláez.

Tutor: MSc. Ana M. López

Year: 2013.

ABSTRACT

Decision making is an organizational process that is limited to a whole group of people who support the same project, which allows an alternative choice between two or more, becoming in a great importance task in managerial work. In education, this means choosing the best way to optimize management processes, not only inherent at the educational organization, but also to the teaching and learning process. Therefore, because of that, it is necessary to create models of decision-making that suit organizations according to the needs and goals established within them. Hence, the objective of this study is to propose a model of inclusive decision-making to enhance organizational management in the basic Bolivarian school "Milagro de Dios" at Carabobo state. This research is based on inputs from the Habermas' Communication theory, Herberzg's Motivation theory and Baron' Decisions theory. This research is methodologically presented as a feasible project with a descriptive level field design. The sample consisted of sixteen (16) individuals, including principals and teachers who were administered a 24-item questionnaire with a choice of answers, whose reliability was calculated at 0,99. Diagnostic results showed some deep organizational weaknesses that affected the integration of staff and joint decision making, so it is feasible the implementation of a proposed decision-making model adapted to the needs of the institution.

Descriptors: Decision-making, Quality, Organizational Management

Research áreas: Management processes

INTRODUCCIÓN

En cualquier tipo de organización, para tomar una decisión lo primero es conocer bien el problema en cuestión, identificarse con la situación que se plantee y, una vez conocido el problema, pensar en las posibles opciones para su solución, al tiempo que se miden las consecuencias y se consideran los recursos con que se cuenta para tomar la decisión más acertada; estos pueden ser: humanos, tiempo, actividades y estrategias.

Así, las decisiones tomadas en cualquier tipo de organización, hasta en las educativas, deben considerar la totalidad de los elementos involucrados a fin de ser justos y equilibrados con todos los actores, tanto gerentes como docente, por lo que es necesario evaluar las consecuencias de la decisión tomada ya que el futuro de la institución depende de ello; si la decisión es idónea llevara por el camino del éxito, pero en cambio, sí es apresurada, conlleva al fracaso.

Tomar una decisión atinada involucra un proceso difícil y a la vez importante, ya que será el primer paso en la resolución de un problema, cualquiera sea su nivel de involucración en la organización educativa. Dentro de este contexto, toda la comunidad escolar debe trabajar unida para el logro de propósitos comunes, como parte de los factores clave en los procesos integradores que canalizan y orientan el esfuerzo productivo hacia un mejor desempeño en el aula, en la institución y en la comunidad que les rodea

Así, la toma de decisiones realizada de manera asertiva y exitosa, puede de seguro, influir y dar origen a un ambiente de trabajo agradable, o por el contrario, un ambiente hostil, el cual está enmarcado en un conjunto de características positivas o negativas permanentes en una gestión no

acorde con la deseada por el personal, y se reflejará en un funcionamiento inadecuado que puede redundar en la labor educativa.

Igualmente, la identificación y selección de acciones para abordar problemas particulares o para aprovechar oportunidades, es una toma de decisión. De esto se desprende que la labor de cualquier gerente educativo se ve encausado hacia diversas actividades que ameritan una amplia capacidad gerencial para la aplicación de herramientas que permitan de manera eficaz y eficiencia, la conducción del mejoramiento cualitativo y cuantitativo de la educación.

En base a estos planteamientos, surge la inquietud de realizar la presente investigación, que involucra al personal docente y directivo, como piedras angulares de la organización educativa. Para ello, el objetivo del estudio es proponer un modelo de toma de decisiones integrador para potenciar la gestión organizacional en la Escuela Básica Bolivariana "El Milagro de Dios", del Edo. Carabobo. A tal efecto, se presentan cinco capítulos.

En el Capítulo I, se plantea el problema objeto de estudio, además de los objetivos generales y específicos que se cumplirán durante la investigación. Adicionalmente, se planteará la justificación y delimitación del proceso investigativo.

En el Capítulo II, se incluyen los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que sustentan la misma, las teorías que soportan el estudio y las bases legales que norman el proceder en el que se basará la propuesta realizada.

En el Capítulo III, está contenida la fase metodológica, con análisis detallado de las mismas, considerando el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra del estudio, la confiabilidad y validez del instrumento de recolección de datos, y la descripción del procedimiento de obtención de dicha información.

Por su parte, el Capítulo IV, muestra el análisis e interpretación de los resultados a partir de los datos obtenidos a través de la aplicación del instrumento, sustentado con el marco teórico presentado previamente en el desarrollo del estudio, y donde surge una batería de conclusiones.

Finalmente, el Capítulo V, muestra la propuesta base de la investigación, cumpliendo así con totalidad de las fases proyectadas para el estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En el ámbito mundial las organizaciones de cualquier índole, buscan adecuar sus procesos a la realidad donde se encuentran inmersas, con el firme objetivo de sobrevivir en tiempo y espacio; desde allí surge la necesidad de elegir entre las opciones o formas más idóneas para resolver diferentes situaciones, problemáticas o no, que se presentan en el discurrir laboral. Esta elección es lo que comúnmente se denomina toma de decisiones y consiste básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencia, aun cuando no se evidencie un conflicto latente.

A nivel organizacional, la toma de decisiones se define como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan, un compromiso de recursos de dirección. Cabe destacar, que en el ámbito educativo, los gerentes consideran la toma de decisiones como su trabajo principal ya que tienen que seleccionar constantemente qué se hace, quien lo hace y cuándo, dónde e incluso como se hará.

En el ámbito educativo es de suma importancia tomar una decisión ya que es imprescindible que se pueda estudiar el problema o situación y considerarlo profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración, ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia. Dentro de estas perspectivas, para tomar una decisión cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender y analizar un problema para así poder darle solución. En

algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otras situaciones en las cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral, en el éxito o fracaso de la organización. Para esto, es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información en la resolución del problema.

Al respecto, la toma de decisiones es un proceso donde deben intervenir todos los involucrados y no solamente el directivo o gerente de una organización, más aún si esta es educativa. Al respecto, Herrera (2008) señala:

Es común observar en las organizaciones la presencia de gerentes coercitivos que demandan conformidad inmediata. Este estilo consiste en que el líder tome decisiones rápidas, radicales, inconsultas, sin atender a sugerencias o solicitudes, deseando crear un efecto de shock en la organización ("Haz lo que digo"). De todos los estilos de liderazgo, el coercitivo es el menos efectivo en la mayoría de las situaciones, ya que afecta fuertemente el clima laboral. La toma de decisión realizada exclusivamente desde arriba hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz (p.6).

No obstante, uno de los problemas que se presenta frecuentemente es la no inclusión de todos los actores involucrados en este importante proceso, tal que los gerentes, de manera autocrática e inconsulta, toman decisiones que afectan a una gran mayoría sin contar con ellos, ocasionando insatisfacción en el personal, más aún cuando el gerente no maneja la información y no tiene la capacidad para analizar y evaluar las alternativas de acuerdo con la meta deseada. Al respecto, Ortega (2010) expresa:

El gerente educativo, en la mayoría de los casos, como líder autocrático toma decisiones en nombre del grupo, es decir, no permite la participación, impone el camino a seguir para alcanzar

los objetivos, aunque puede producir casos en se otorga la oportunidad de voz y voto, pero él con el cuidado de reservarse el poder de decidir para sí mismo (p.8).

A esta realidad no escapa la Escuela Básica Bolivariana "El Milagro de Dios", ubicada en las Parcela II del Socorro, en Valencia - Estado Carabobo, institución educativa en donde se toman decisiones casi a diario por parte del directivo sin que se considere del todo la opinión del personal docente, ni se consulte su posición al respecto, lo cual trae como consecuencia, cierta sensación de desvalorización por parte del profesorado, amen de la obligación existente de acatar decisiones en las cuales no están de acuerdo. Adicionalmente, estas decisiones tomadas en su mayoría de manera inconsulta y repentina, afectan en diferente medida, y generalmente de manera negativa, el normal desarrollo de las actividades académicas, generando retrasos, desinformación y desorganización.

Todo esto se ha convertido en hábito, pues la plantilla docente es excluida de la toma de decisiones que atañen directamente a las actividades dentro del contexto educativo, percibiendo así al directivo como un líder autocrático, que no actúa bajo el consenso y acuerdo de todos los involucrados, lo cual deja de lado la selección de diferentes alternativas que pudiesen satisfacer de modo más efectivo a todos los actores del proceso, y por ende, el logro de las metas de la institución.

Debe considerarse además, que el trabajo en la organización escolar es excesivo a la par que la dinámica organizacional; las requisiciones y tiempos de respuesta por parte de entes superiores (como por ejemplo, Municipio Escolar, Zona Educativa del Estado Carabobo, Ministerio del Poder Popular para la Educación, entre otros), generalmente necesitan ser inmediatos. Todo esto incide en el desenvolvimiento de la institución escolar, pues el personal docente tiene que ajustarse a decisiones de las cuales no

estaba previamente informado ni debidamente preparado. Esta realidad se contrapone a lo expresado por Barroso (1999) cuando señala que:

Gerenciar en tiempos de cambios implica reflexionar sobre nosotros mismos, esta tarea requiere de un gran compromiso, entrega y responsabilidad, y más aún en la gerencia educativa porque alrededor tenemos personas que aprenden de nuestras acciones y proceder. El gerente educativo debe influir de manera positiva en su personal, debe estimular y poder generar confianza en cada uno de ellos, ser capaz de liderizar acciones y tomar decisiones en conjunto (p.12).

Lo expresado por el autor pone de manifiesto la importancia de tomar decisiones en consenso, pues esto permite fortalecer el compromiso organizacional y mejorar las relaciones interpersonales, en un ambiente democrático y participativo.

Dado que la toma individual de decisiones no es el deber ser de las organizaciones, lo ideal en estos casos es contar con un modelo de toma decisiones que permita, además de incluir al personal docente en este proceso, potenciar la gestión de la institución para lograr los objetivos propuestos y alcanzar la misión y visión establecidas para el desempeño de la importante labor educativa allí desarrollada. De esta forma, se considera una serie de pasos que configurarían un proceso ideal para la resolución de problemas a través de la toma de decisiones en conjunto.

Al hablar de un modelo de toma de decisiones, este se trata de la representación simplificada de una situación empírica para la obtención de decisiones y acciones, que permite economizar tiempo y esfuerzo mental, al ser de fácil comprensión y modificación. Generalmente, las decisiones simples y repetitivas, pueden tomarse de manera informal e intuitiva; sin

embargo, a medida que las decisiones son más complejas y/o poco frecuentes, será necesario dedicarles más tiempo, análisis y discusión.

En este sentido, numerosos autores han propuesto modelos acerca de la toma de decisiones acertadas a nivel organizacional, todos en la búsqueda de mejorar el desempeño de las instituciones donde son aplicados (Castillo, 2005; Camacaro, 2006; Frassato, 2007; entre otros). No obstante, si dichas propuestas se presentan de manera aislada, adolecen de ciertos elementos que son relevantes en las organizaciones de tipo educativo, por cuanto los bienes y servicios allí manejados son la educación impartida y los hombres y mujeres en formación, futuro de la nación.

De esta forma, a través del presente estudio se propone un modelo de toma de decisiones que permita considerar la Teoría de la Comunicación de Habermas, la Teoría de la Motivación de Herberzg y la Teoría de las Decisiones de Barón. El uso de estos tres basamentos teóricos, permitirá su adecuación y adaptación para lograr un proceso de toma de decisiones que involucre tanto a docentes como a directivos, permitiendo un modelo de toma de decisiones que optimice la Integración del personal docente, y potencie la calidad de la gestión organizacional en la Escuela Básica Bolivariana "El Milagro de Dios", del Estado Carabobo.

Al respecto, surgen las siguientes interrogantes de investigación:

¿Cuál es la situación actual que se presenta con respecto a la integración del personal docente en la toma de decisiones en la Escuela Básica Bolivariana "El Milagro de Dios"? ¿Cuál es la importancia de un modelo de toma de decisiones en la gestión organizacional de la Escuela Básica Bolivariana "El Milagro de Dios"? ¿Cuál es la factibilidad para la aplicación de la propuesta de un modelo de toma de decisiones integrador?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un modelo de toma de decisiones integrador para reforzar la gestión organizacional en la Escuela Básica Bolivariana "El Milagro de Dios", del Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual que se presenta con respecto a la integración del personal docente en la toma de decisiones en la Escuela Básica Bolivariana "El Milagro de Dios".

Indagar acerca de la importancia de un modelo de toma de decisiones en la gestión organizacional en la Escuela Básica Bolivariana "El Milagro de Dios"

Determinar la factibilidad de la aplicación de la propuesta de un modelo de toma de decisiones integrador en la institución.

Diseñar un modelo de toma de decisiones integrador para reforzar la gestión organizacional en la Escuela Básica Bolivariana "El Milagro de Dios", del Estado Carabobo.

Justificación de la Investigación

En Venezuela existe una nueva visión gerencial que ha traído como consecuencia que las instituciones educativas tengan que reorientar su papel, adoptando nuevos modelos e implementando nuevas estrategias educativas orientadas para tales fines. Ciertamente trabajar en equipo no es tarea fácil, ya que requiere de ciertas habilidades, sobre todo personales, de los miembros que lo conforman. Por otra parte, debe haber respeto por las ideas de los demás, ya que no todos piensan y actúan de la misma manera y esto, hasta cierto grado, puede generar conflictos intra e inter grupales.

Por esta razón, el proponer un modelo de toma de decisiones integrador para potenciar la gestión organizacional en la Escuela Básica Bolivariana "El Milagro de Dios", reviste en primer lugar un aporte práctico para la institución educativa objeto de estudio, pues va a permitir que a través de un modelo operativo viable se favorezca el trabajo en equipo y la participación en la toma de decisiones, generando así una gestión organizacional armónica y un verdadero sentido de pertenencia hacia lo que se realiza. Igualmente, proveerá al personal de la institución de la satisfacción de trabajar en un equipo que toma en consideración la opinión de todos y cada uno de sus integrantes en la solución de situaciones que puedan derivarse del hecho educativo.

En adición a esto, la investigación conlleva aportes teóricos donde se destaca que el equipo debe estar liderado por una persona que conduzca todos los objetivos para el bien común de la organización y los empleados, pues se trata de una práctica positiva que sólo puede hacerse efectiva y productiva cuando hay buena disposición y actitud por parte de las personas que lo integran y el complemento de otros factores que generan compromiso y motivación.

Asimismo, el aporte de la investigación al Programa de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, permitirá al estudiante inserto dentro de las líneas de investigación inherentes al área, ser agente de cambios y promover mejoras dentro de las organizaciones educativas. A nivel metodológico la propuesta permitirá cumplir con todos los pasos relacionados al proceso investigativo que permita resolver situaciones en el aquí y el ahora. Además como aporte académico la investigación se convertirá en un antecedente a consultar por futuros interesados en la temática abordada.

Delimitación de la Investigación

La investigación será desarrollada en la Escuela Básica Bolivariana "El Milagro de Dios" ubicada en la Parcela II del Socorro en Valencia, Estado Carabobo, incluyendo a los directivos y docentes que allí laboran, durante el año escolar 2011 - 2012.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El planteamiento de una investigación no puede realizarse si no se hace explícito el objeto o fenómeno que se propone conocer, y por ende no puede abordarse sin una adecuada conceptualización. Al plantearse un problema, se hace desde el vacío, sino que parte de algunas ideas o informaciones previas, referentes teóricos y conceptuales, que permiten dar un sistema coordinado y coherente de proposiciones y conocimientos previos, ordenados de modo que resulten útil a propósito del estudio.

Según Arias (2006), el Marco Teórico puede ser definido como “el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar” (p.23). Es el sustento teórico de la investigación, que comprende una serie de conceptos e ideas tales como: investigaciones realizadas, contexto histórico y parámetros teóricos que permiten comprender el problema de la investigación.

De allí, que el marco teórico, a un nivel más específico y concreto, contiene la ubicación contextual del problema en una determinada situación histórica social, sus relaciones con otros hechos o problemas, las vinculaciones de los resultados por obtener con otros ya conseguidos, pero además, las definiciones de nuevos conceptos y teorías. En este caso específico sustentará la investigación enmarcada en la modalidad de proyecto factible dirigida a Proponer estrategias gerenciales para la Integración del personal docente en la toma de decisiones con el fin de potenciar la calidad organizacional en la Escuela Básica Bolivariana "El Milagro de Dios" ubicada en las Parcela II del Socorro en Valencia, Estado Carabobo.

Antecedentes de Investigación

Los antecedentes de investigación son aquellos estudios que de acuerdo con Tamayo (2006), "pueden ser tomados en consideración debido a que aportan elementos de interés en torno a la temática a investigar. Asimismo, se corresponden con las variables implícitas en el estudio" (p.8). Para el arqueo de información relacionada directamente con el tema en estudio, son consideradas las siguientes investigaciones de carácter nacional.

Primeramente, Quintero (2011), realizó un trabajo titulado Toma de Decisiones del Gerente Educativo y el Clima Organizacional en la Unidad Educativa La Arenosa, Municipio Libertador, cuyo propósito de estudio fue determinar hasta qué punto la toma de decisiones afecta el clima organizacional dentro de las instituciones educativas. Metodológicamente, la investigación asumió un diseño de campo a un nivel descriptivo.

Como conclusión se obtuvo que la manera como el gerente tome las decisiones condiciona el clima organizacional, produciendo mayor o menor satisfacción en el personal docente. El aporte de este antecedente es que su contenido guarda estrecha relación con la toma de decisiones dentro del ámbito educativo, lo cual puede servir para ampliar el conocimiento en torno al tema y de esta manera proponer estrategias gerenciales para la Integración del personal docente en la toma de decisiones en la Escuela Básica Bolivariana "El Milagro de Dios" ubicada en las Parcela II del Socorro en Valencia edo. Carabobo.

Adicionalmente, Arias (2011), realizó un trabajo titulado Desempeño Gerencial de los Directores de las Escuelas Básicas Estatales, en el Logro de la Integración del Personal Docente. La finalidad de este estudio fue analizar

el desempeño gerencial de los directores de las escuelas básicas estatales, en el logro de la integración del personal docente atendiendo a una necesidad de las organizaciones escolares propias de la complejidad de la sociedad contemporánea.

El estudio se fundamentó en las teorías de Gerencia Participativa de Machado (1995), y Smith (1999), teoría de la Integración de Soto (2003) teoría de las Relaciones Humanas de Chiavenato (2003), y teoría de Liderazgo de la Elección Osma (2001). La investigación se realizó bajo la modalidad de un diseño de campo, descriptivo, no experimental, realizado con una población de 14 directores y 172 maestros, seleccionándose una muestra de 14 directores igual a la población y aleatoriamente 52 docentes.

Para la recolección de los datos se utilizó cuestionario estructurado en la escala tipo Likert con tres alternativas de respuestas y validado a través de juicio de expertos. Pudiéndose, observar que no existe una integración de forma permanente del personal directivo con los docentes, que permita mejorar la práctica educativa, así como las relaciones que deben existir entre ambos. Basado en esto, se recomienda mejorar el desempeño gerencial realizando actividades que permitan involucrarse más con los docentes y así fortalecer las relaciones interpersonales.

El aporte de este antecedente radica en que la gerencia educativa necesita de verdaderos líderes para darle direccionalidad y apoyo al sistema que representa, como lo es la escuela, al orientar y conducir la labor docente y administrativa de la misma y sus relaciones con el entorno, para lograr así la calidad de la educación, todo ello a través de la integración del personal docente y de la toma de decisiones con la participación de todos.

Dentro de estas perspectivas, Sarria (2010), realizó un Trabajo titulado Incidencia de la Acción Supervisora en la Práctica Pedagógica de los Docentes de la Escuela Básica Lomas de Funval, cuyo objetivo general fue evaluar la incidencia de la acción supervisora en la práctica pedagógica de los docentes de la mencionada institución. El estudio se realizó bajo la modalidad de una investigación descriptiva de campo, y en la misma se desarrolló diversos elementos y fundamentos teóricos de la supervisión educativa así como sus alcances.

La población estuvo integrada por todo el personal docente que labora en la Escuela Básica Lomas de Funval, en total veintidós (22) docentes, y por ser una población finita se tomó como muestra su totalidad (100%). Se utilizó como instrumento para la recolección de datos, un cuestionario constituido de 16 ítems con un formato de respuesta tipo Likert; una vez obtenidos los resultados se tabularon y se analizaron porcentualmente para ser representados en cuadros y gráficos. Para la confiabilidad del instrumento se realizó una prueba piloto, cuyo resultado se obtuvo por el coeficiente alfa de Cronbach, siendo de 0,85 lo que representa una alta confiabilidad.

Los aspectos evaluados en las acciones de supervisión del desempeño docente presentaron, en opinión de los docentes, que la comunicación bidireccional no es la más adecuada, la carencia de orientación, asesoría continua, comunicación efectiva, e inexistente toma de decisiones participativas, además de que la acción supervisora no estimulaba la participación y cooperación en las actividades institucionales, ni la creatividad e innovación para el desarrollo de las actividades de aula, por lo que se hace necesario adecuar el acompañamiento docente en función de revertir estas debilidades.

Otro hallazgo fue, una moderada iniciativa para realizar la retroalimentación en función de propiciar el mejoramiento profesional, pero sin orientar del todo el proceso de diagnóstico inicial, fundamental y eje central en la planificación del trabajo de docente, por lo que se hace necesaria la incorporación de orientaciones holística que brinden al docente apoyo integral en el proceso educativo. El aporte de este antecedente es que resalta el papel del supervisor o gerente educativo como conductor condicionante del desempeño de los docentes, pues si este gerente propicia la comunicación, integración y toma de decisiones conjuntas, en esa misma medida va a lograr un mejor trabajo en equipo y un cumplimiento efectivo de los objetivos organizacionales.

También, Blanco (2010), realizó un trabajo titulado Propuesta de un Modelo Gerencial para Optimizar la Toma de Decisión en el Departamento de Operaciones del Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Carabobo (IPAPEDI), Valencia, Estado Carabobo, cuyo sustento metodológico estuvo enmarcado bajo la modalidad de proyecto factible, siendo una investigación de campo con apoyo documental, de nivel descriptiva.

En dicho trabajo de investigación, la población estuvo conformada por el personal que labora en el mencionado departamento IPAPEDI, representado por seis (06) empleados que conformaron el cien por ciento (100%) del total de la población representada de esta manera como la muestra, utilizando un muestreo no probabilístico, de tipo intencional. La técnica recolección de datos aplicados fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, constituido por quince (15) preguntas cerradas.

Se concluyó en definitiva que la aplicación del plan propuesto en la presente investigación en la optimización del proceso de toma de decisiones

del Instituto y del departamento estudiado es completamente factible, ya que la misma trataría de crear lineamientos para los procedimientos del departamento, enmarcados en procedimientos claros y definidos que permitirán al trabajador seguir un camino concreto a la hora de dar un servicio o resolver una inquietud a través de las actividades y procesos inherentes al departamento, que inciden sobre la funcionabilidad y alcance de los objetivos. El aporte de este antecedente es que su contenido aborda la acción del gerente educativo y la toma decisiones, al crear lineamientos cuyo fin es optimizar el proceso de toma de decisiones con procedimientos claros y con la participación de todos los involucrados.

Asimismo, García (2010), realizó un trabajo titulado Estrategias Gerenciales dirigidas al Director Educativo para el impulso del Modelo Educativo de los Liceos Bolivarianos en el Municipio Escolar 10.2, Naguanagua, del Estado Carabobo. La investigación estuvo fundamentada en las teorías del Liderazgo, la Motivación, la Administración y los elementos teóricos del nuevo modelo educativo bolivariano entre otros. Se desarrollo bajo la modalidad de proyecto factible con un diseño de campo, para el efecto del diagnóstico, y un diseño documental para registrar el análisis y la interpretación de las bases teóricas y legales.

La población estuvo conformada por 137 docentes y la muestra fue constituida por 41 de ellos, lo que representó el 30 % de la población total. Se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, para lo cual el instrumento que se elaboró fue un cuestionario, sometido a juicio de expertos para su validación. Posteriormente, se verificó su confiabilidad y aplicando la fórmula alfa de Cronbach. Los datos obtenidos ase tabularon en forma manual, analizando los ítems mediante la determinación de frecuencias absolutas y porcentajes de cada ítem los cuales fueron representados mediante tablas y gráficos estadísticos.

Los resultados permitieron determinar cuáles eran las estrategias gerenciales instrumentadas por los directores del municipio escolar 10.2, evaluar si era factible diseñar una propuesta de estrategias gerenciales y cómo contribuiría el diseño de estrategias gerenciales dirigidas a los directores para impulso del modelo educativo de liceo bolivariano. El aporte de este antecedente es que su contenido destaca lo relacionado a las estrategias gerenciales a fin de optimizar el desempeño del gerente educativo.

En este orden de ideas, Torres (2009), realizó un estudio titulado El Gerente Educativo como Líder ante la Satisfacción de los Educadores en el Ejercicio de su Profesión; Estudio enmarcado en los Estados Guárico y Carabobo; su propósito fue analizar el papel del gerente educativo como líder, ante la satisfacción de los educadores, para lo que desarrolló una investigación descriptiva con diseño de campo, teniendo como población a los 101 docentes que laboran en la Unidad Educativa Municipal Eutimio Rivas de la ciudad de Valencia, Estado Carabobo y de la Unidad Educativa Nacional Beatriz de Rodríguez del Estado Guárico Municipio Ortiz.

La muestra estuvo conformada por todos los docentes de la I y II etapas de ambas instituciones, y para recoger la información se aplicó un cuestionario tipo escala de Likert; su validez de contenido se obtuvo a través del juicio de expertos y la confiabilidad, mediante la aplicación de la fórmula alfa de Cronbach, para las escalas múltiples.

La interpretación estadística se realizó a través del análisis porcentual de las frecuencias de la información suministrada por los sujetos muestrales a los que se le aplicó el instrumento. Los datos se compararon mediante la fórmula de correlación de Pearson, para comprobar si había diferencias significativas de un estado a otro. Los resultados se analizaron, a la luz de

las teorías que sustentan la investigación y en relación con los objetivos propuestos, obteniéndose una diferencia significativa entre los datos obtenidos de los docentes de ambos estados.

El aporte de este antecedente permite evidenciar que la manera como el gerente educativo ejerce su liderazgo va a ser determinante para la satisfacción del personal docente, es por ello, que debe ser un líder que propicie la participación, la integración y la toma de decisiones a través de la consulta con su equipo de trabajo.

De igual forma, Cejas (2009), desarrollo una investigación titulada Perfil del Gerente Educativo Fundamentado en las Competencias y Condiciones propias para la Dirección y Gestión de los Recursos Humanos, enmarcado sobre la base de una de las problemáticas que hoy en día en la Educación Venezolana, es decir, la necesidad que hoy tienen las instituciones y planteles de tener un Perfil del Gerente Educativo, que se fundamente en aquellas competencias y condiciones propias para la dirección y gestión de los Recursos Humanos que allí laboran.

Así entonces, se orientó la investigación a la consecución de establecer el perfil del gerente educativo del siglo XXI sobre la base de la Teoría del Capital Humano, para aumentar la competitividad en el sector educativo.

La metodología que se aplicó estuvo desarrollada sobre la modalidad de una investigación documental, con énfasis en considerar aquellas experiencias por parte de la investigadora y de especialistas en el tema de recursos humanos, lo que hizo posible el desarrollo teórico. La investigación concluyó con la propuesta de un Modelo de Perfil del Gerente Educativo, el cual consideró 4 aspectos: Pensamiento, Gestión, Personalidad y Logro.

Dicha propuesta contribuiría significativamente a las exigencias que deben considerarse en las instituciones educativas al momento de seleccionar aquel profesional que tendrá la ardua tarea de direccionar los Recursos que en ella laborarán. El propósito de este antecedente, permitió destacar la labor del gerente y el perfil que debe tener para ejercer sus funciones, entre ellas precisamente ser un líder, que potencie la integración del equipo de trabajo y promueva la toma de decisiones conjuntas y consensuadas para el logro de los fines institucionales.

Por su parte, Fonseca (2008), presentó su estudio denominado Formación Gerencial del Personal Directivo en la Toma de Decisiones en Educación Básica, con el propósito de analizar dicha formación para la toma de decisiones en las unidades educativas estatales del Municipio San Joaquín del Estado Carabobo. Esta investigación de tipo descriptiva, fue llevada a cabo en seis (6) unidades educativas del referido municipio: U.E. San Joaquín, U.E. Pedro Gual, U.E. Alejo Zuloaga, U.E. Cecilio Acosta, U.E. Montes de Oca y U.E. Oswaldo Hidalgo, tomando como muestra un total de 24 docentes, 6 directores y 6 subdirectores, a quienes se les aplicó un cuestionario que permitió expresar opiniones relacionadas a las variables y objetivos del estudio.

Al finalizar el análisis de los resultados, el autor pudo concluir que la formación gerencial del personal directivo es preponderante en la toma de decisiones acertadas, aunque no es determinante, ya que se observó la existencia de directivos que por su experiencia, capacidad y condición humana, toman decisiones que conducen al logro de los planes y proyectos de la institución. Por ello, se permitió recomendar que los directivos integraran a los miembros de la institución al trabajo en equipo, motivándolos y entendiéndolos a fin de propiciar la unión a través de ideas y habilidades comunes, toma de decisiones conjuntas, pensamiento en términos de

modelos, marcos de referencias y relaciones amplias, para establecer metas y cursos de acción adecuados.

Dentro de estas perspectivas, Frassato (2007), en su trabajo Diseño de un Sistema Experto de Gestión Estratégica para la Toma de Decisiones del Personal Directivo y Docente del IUTEPAL Valencia, propuso solucionar entre otras cosas, los problemas de comunicación, registro de datos y manejo eficiente de recursos tecnológicos dentro de la institución.

Para el análisis y la recolección de datos, el autor consideró una muestra de tres (3) directivos, cinco (5) coordinadores y veintiocho (28) docentes, a quienes se les aplicó encuestas, entrevistas y reuniones informales. Los resultados obtenidos evidenciaron que los directivos y docentes no efectuaban de forma eficaz o eficiente la toma de decisiones, afectando la gestión educativa e impidiendo gerenciar en función de alcanzar completamente las metas y objetivos institucionales. Las reflexiones finales permitieron observar recomendaciones que mejoraría substancialmente el devenir de la organización escolar, a partir del uso consecutivo y permanente del sistema experto. La relevancia de este estudio, radica en la importancia de la toma de decisiones efectivas y pertinentes en el correcto desarrollo del día a día en una institución educativa.

En este mismo orden de ideas, se encuentra el trabajo desarrollado por Camacaro (2006), La Toma de Decisiones del Personal Directivo de la Escuela Básica Estatal José Regino Peña”, el cual tuvo como objetivo analizar la influencia de la toma de decisiones del personal directivo en el desempeño de los docentes de esta institución escolar. La investigación de tipo descriptiva, desarrolló diversos elementos y fundamentos teóricos relacionados con el proceso de toma de decisiones. Consideró además la población total de unidad educativa (30 individuos), a quienes la autora aplicó

un cuestionario que permitió describir los aspectos que dinamizaban el proceso en la toma de decisiones del director en el desempeño de los docentes.

En los resultados obtenidos a través del estudio, logró observarse que los docentes encuestados concordaban con un modelo de toma de decisiones abierto, participativo y democrático, que permitiera mantener comunicación constante y directa entre los directivos y los docentes, de manera que dicha toma de decisiones considerara la multidireccionalidad, la integración y la cooperatividad. De todo esto, el estudio concluyó que la toma de decisiones, es percibida por parte de los docentes como poco participativa y de autoritarismo, lo que influye negativamente en el personal a la hora de cumplir sus funciones y roles dentro de la institución.

Finalmente, Castillo (2005), desarrolló un trabajo de investigación denominado Estrategias Gerenciales en la Toma de Decisiones en la Unidad Académica Administrativa de Pasantía, Caso IUTEPI, con el objetivo general de diseñar un plan de estrategias gerenciales a través de un proyecto factible. En su fase diagnóstica, utilizó como instrumento un cuestionario con preguntas dicotómicas cerradas. La muestra, estuvo constituida por una selección de profesores, alumnos y administrativos de dicha unidad.

Los resultados, graficados y tabulados una vez obtenidos, a través de diagramas de barra y cuadros de frecuencia, permitieron concluir que la toma de decisiones en el IUTEPI, se hacía de manera jerárquica en los niveles superiores, afectando la efectividad y eficiencia de los niveles inferiores, siendo este el caso de la unidad de pasantías por lo que, la propuesta del plan de estrategias gerenciales permitiría hacer más eficiente el logro de las metas propuestas en beneficio de los usuarios de la institución.

La importancia de los hallazgos de la investigadora, adicionado a la propuesta realizada son los soportes fundamentales de la relevancia de dicho papel de trabajo para la presente investigación.

Bases Teóricas

Integración Docente

Dentro de las organizaciones educativas, el directivo es quien ejerce el más alto cargo. Como gerente educativo, ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del currículo, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno.

Sus funciones están determinadas por el perfil de competencias que debe poseer el director, asociadas al manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema escolar y otros entes externos; su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer. Además, debe manejar correctamente la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una visión de conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes y administrativos, la cual facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto; y finalmente, es quien asume la toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución (Mintzberg y Quinn, citados por Bontis, Crossan y Hurland, 2002).

Adicionalmente, Ruíz (2000), establece que son consideradas competencias del Director, la capacidad de gestionar la escuela con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa y la innovación, la habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas, la capacidad de negociación y generación de compromiso, el liderazgo centrado en el modelaje, la disposición a aprender, la habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos, y la capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras.

Por su parte, Kreitner y Kinicki (2006), añade la integración de los docentes para el trabajo conjunto y la toma de decisiones, la cual es definida como: “un medio para un fin; implicar, identificar y elegir soluciones alternativas que conduzcan al resultado que se desea” (p.323).

Es por ello que el directivo, como persona concreta, tomador de decisiones que afectan a los demás positiva o negativamente, está llamado a avizorar nuevas y significativas formas de administrar y mejorar la gestión de la institución educativa, acorde con los paradigmas contemporáneos, lo que implica una reconceptualización en las formas de pensar y actuar en los diferentes procesos directivos, administrativos, pedagógicos, de gestión, curriculares, comunitarios, legales, entre otros, de una institución educativa que requiere de procesos de gestión integrales, que articulen las múltiples instancias de la vida escolar.

En virtud de esta realidad, para lograr la integración del personal docente, se requiere la formación de un gerente educativo que busque alternativas de soluciones rápidas a las situaciones de cambio que exige el mundo de hoy; aún más, que sepa crear el clima organizacional propicio para

el desarrollo humano y el institucional como una relación armónica entre el talento humano, la organización y la calidad educativa. La gerencia más que como un cargo o una función, se entiende como el conjunto de actitudes positivas y de alta calidad que distingue a una organización líder bajo la dirección de personas con iniciativa, creatividad y espíritu de cambio. Es precisamente dentro de este marco de acción que se debe propiciar la toma de decisiones conjuntas.

Gerencia Educativa

Sisk y Sverdlik (2000) expresan que el término gerencia es difícil de definir, pues “significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo” (p.24). De allí que, en muchos casos, la gerencia cumple diversas funciones, pues la persona que desempeña el rol gerencial tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegado, etc.

Se entiende pues, que la gerencia es el arte y la ciencia de trabajar, con y a través de un equipo de personas hacia el logro de los objetivos de la organización, entendiéndose que se trata de un cuerpo de conocimientos organizados que se ha venido construyendo a través del tiempo y que inciden sobre la actividad humana, implicando además cierto grado de sensibilidad y creatividad en su ejercicio, lo que posibilita la adecuación de soluciones prescritas a diferentes problemas que pueden presentarse en el día a día. Por lo tanto, toda persona involucrada en este tipo de actividad que desee tener algún grado de éxito, deberá familiarizarse con este conocimiento y aplicarlo de una manera sistemática en el desempeño de las funciones que son inherentes a la responsabilidad que le ha sido asignada.

Enfocando estos aspectos al fenómeno educativo, se desprende que la gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la organización y el empleo de recursos para alcanzar objetivos establecidos, a través del trabajo orientado a la acción guiado por un gerente o líder. Así, el gerente educativo, se vale de las funciones típicas de la gerencia, al planificar, organizar, dirigir y controlar las tareas desarrolladas en la organización. En este sentido, Sisk y Sverdlik (ob. cit.), explican las funciones de la gerencia, expresando lo siguiente:

Cuando se estudia la gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales, sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y discutir cada función del proceso separadamente (p.7).

Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial dentro del contexto educativo, es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un comportamiento aparte. Esto no es así, aunque el proceso para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido y cada parte componente siempre sea discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede y de hecho lo hace con frecuencia, ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las funciones gerenciales.

Por tanto, aunque es necesario definir las por separadas, esto no quiere decir que son independientes pues todas se relacionan y se ejecutan consecutivamente para el logro de los objetivos de la organización.

Planificación:

Cuando la gerencia es vista como un proceso, la planificación es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en cumplimiento de sus objetivos. Estos planes se preparan para actividades que requieren un determinado tiempo para completarse, sea para proyectos a corto, mediano o largo plazo.

En esta fase, el gerente con su equipo, debe decidir qué hacer y cómo hacerlo, para convertir la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto que oriente los procesos de enseñanza en el aula. Esto surge de un diagnóstico de su realidad, a lo que le sigue la fijación de los objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar (Graffe, 2006). Toda esta información servirá de insumo fundamental a las otras etapas del proceso.

La planificación es necesaria para lograr metas concretas; es necesario planificar para ejercer el control sobre los pasos y recursos que han de utilizarse en el desarrollo de las operaciones propias de cualquier organización. Al planificar, se ponderan los resultados, se minimizan los riesgos, reducen costos y se logra un carácter de permanencia y durabilidad de los resultados en el tiempo. Para realizar una buena planificación, es recomendable seguir algunos pasos (Pons, 2006):

- Definir la oportunidad.
- Establecer los objetivos.

- Desarrollar premisas (prioritarias y no prioritarias).
- Identificar y comparar alternativas de acuerdo a las metas planteadas.
- Elegir alternativas de acción.
- Elaborar planes de apoyo.
- Presupuestar.

Adicionalmente, debe considerarse el tipo de planificación a realizar:

Objetivos: son los fines hacia los cuales se dirige cualquier actividad. Representa no sólo el objetivo final de la planeación, sino también hacia el que se encamina la organización, la integración del personal, la dirección y el control.

Políticas: constituyen declaraciones o interpelaciones generales que guían o causan el pensamiento para la toma de decisiones; esta es esencial porque conduce las actividades hacia los fines y objetivos.

Procedimientos: establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras; son series cronológicas de acción requerida.

Finalmente, deben establecerse las ventajas y desventajas de la planificación para cualquier organización (Ryan, Scapens, y Theobald, 2004).

Ventajas:

- Requiere de actividades con orden y propósito.
- Señala la necesidad de cambios futuros.
- Contesta preguntas.
- Proporciona una base para el control.

- Estimula la realización.
- Obliga a la visualización del conjunto.

Desventajas:

- Está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros.
- Cuesta tiempo y dinero.
- Puede coartar la iniciativa.
- Puede demorar las acciones.

Organización:

Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos son preparados, es necesario organizar las acciones. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerida para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborados. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una institución educativa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

Esta función de la gerencia, implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos que involucren la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad, y un esquema de relaciones entre sus actores y el entorno (Amarante, 2000).

Su importancia radica en su carácter continuo; jamás finaliza, pues las instituciones y sus recursos están sujetos a cambios constantes, lo que obviamente redundaría en la necesidad de continuar efectuando cambios. Además, se trata de un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos, suministrando los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente con un mínimo de esfuerzo. También, a través de la organización, se evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo costos e incrementando la productividad de la institución, y esto a su vez permite reducir o eliminar la duplicación de esfuerzos, delimitar funciones y responsabilidades.

En este sentido, y para que la organización sea efectiva y eficiente, debe seguirse un proceso sistemático que permita su óptimo funcionamiento (Pérez y Solís, 2009).

- Establecer los objetivos de la institución.
- Formular políticas y planes de apoyo.
- Identificar y clasificar las actividades necesarias para lograrlos.
- Agrupar las actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles, y la mejor forma de utilizarlos, de acuerdo a las circunstancias.
- Delegar la autoridad necesaria para el desempeño idóneo de las actividades.
- Vincular los grupos de trabajo en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

Dirección:

Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente la estrecha relación de la gerencia con los factores humanos de una organización.

Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos, de ahí que dirigir de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental para el proceso gerencial. Asociada además a la creación del clima organizacional por parte del directivo, esta función integra las potencialidades de los diferentes sujetos a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la institución educativa (Graffe, 2002).

De acuerdo a Ruiz (2000), la dirección como parte de la gerencia es trascendental porque pone en marcha los lineamientos establecidos durante la planificación y la organización, logrando a través de ello, formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. Así, la dirección eficiente es determinada por la moral de los empleados y consecuentemente, en la productividad de la institución; su calidad refleja el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control. A través de una dirección asertiva, se obtiene un mejor ambiente de trabajo para la obtención de mejores resultados. Considerando lo anterior, existen elementos conformantes del proceso de dirección, que le optimizan en cualquiera de los niveles gerenciales en donde sea aplicado.

Motivación al Personal: es la labor más importante de la dirección, a la vez que es la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Existen dos grandes tendencias para explicar la conducta organizacional, que permiten explicar las razones por las que los miembros de la institución son productivos o qué es lo que impulsa sus conductas.

La primera, se basa en los procesos internos de los individuos, a través de la teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow, en donde existe un orden predominante de necesidades básicas: Fisiológicas, surgidas de la naturaleza física, como la necesidad de alimento o de reproducción; de Seguridad, al no sentirse amenazado por las circunstancias del medio; de Amor o Pertenencia, relacionado con los deseos de relaciones afectivas con otros individuos; y de Estimación, o confianza en si mismo, el deseo de fuerza, de logro y de estimación ajena, los cuales se manifiestan en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención o importancia, entre otras cosas.

La segunda tendencia, relacionada con el aprendizaje o modificación de la conducta organizacional, parte del supuesto de que la conducta observable y sus consecuencias son la clave para explicar la motivación, es decir, la relación de los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta de los sujetos.

Liderazgo Efectivo: permite imprimir la dinámica necesaria al recurso humano, el pro del logro de los objetivos. En esta función confluyen todas las etapas de la dirección, principalmente de una supervisión efectiva, dependiendo de:

- La productividad del personal para lograr los objetivos.
- La observación de la comunicación.
- La relación entre directivos, docentes, administrativos y obreros.
- La corrección de errores.
- La observación de la motivación y el marco formal de disciplina.

Se observa así claramente, que el liderazgo está cercanamente ligado con la supervisión, y de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que se desarrollen en la institución, variará el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma (Ruíz, 2000).

Sistema de Comunicación: se trata de un aspecto clave en el proceso de dirección, pues permite transmitir y recibir información, desde, entre y hacia el grupo de trabajo. Cualquier falla en la comunicación implica la desvirtualización de la información. Puede ser formal, cuando fluye a través de los canales regulares; e informal, cuando no sigue estos canales.

El tipo de comunicación es de gran importancia, pues la de carácter informal puede llegar a influir más que la forma, e inclusive ir en contra de ésta. Quedará a discreción del gerente manejar de manera correcta el flujo informativo, para que cumpla con los siguientes requisitos (Pérez, 2012):

- Claridad, con un lenguaje de expresión y vía de transmisión accesibles a quien va dirigida.
- Integridad, sirviendo como lazo conector entre los miembros de la organización, logrando la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
- Equilibrio, con un plan de comunicación que llegue a todos los involucrados por igual.

- Moderación, a través de una comunicación concisa, sin excesos, y que no accione burocracia ni ineficiencia.

Control:

La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito inmediato es medir cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. Esta función es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planificación.

El control y seguimiento de la gestión de una institución educativa, permite asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y la distribución del trabajo diseñado, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes miembros o unidades de la organización escolar, e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos (Graffe, 2003).

En tal sentido, es importante establecer indicadores, criterios y sistemas de información que permitan evaluar y retroalimentar el avance y nivel de cumplimiento de lo previsto, con el fin de conocer continuamente los resultados y su impacto en términos del nivel de rendimiento de los alumnos y de los procesos docentes y administrativos, para así tomar decisiones sobre los ajustes hechos y por hacer a la programación establecida.

Este proceso es esencial para llevar un buen desempeño de los miembros de la organización y su búsqueda de metas comunes; nunca

deberá considerarse como un obstáculo o impedimento, sino como una necesidad administrativa. Básicamente, comprende tres pasos (Abad, 2001):

Establecimiento de Estándares: debido a que los planes son puntos de referencia con respecto a los cuales los gerentes establecen los controles, los estándares son simples criterios de desempeño, seleccionados en todo programa de planificación en donde se realizan mediciones del desempeño para que la organización pueda conocer cómo van la cosas.

Medición del Desempeño: debería hacerse de forma anticipada, para que las desviaciones sean detectadas antes de que ocurran y así evitar errores y ajustes mediante las acciones apropiadas.

Corrección de Desviaciones: los estándares deben reflejar los diversos puestos en la estructura organizacional; si el desempeño se mide de acuerdo con ello, es más fácil corregir las desviaciones y aplicar las medidas correctivas en la asignación de las tareas individuales o grupales.

Toma de Decisiones

La toma de decisiones es un proceso de escogencia entre dos o más alternativas. Dentro de las organizaciones, este proceso se circunscribe a todo el colectivo de personas que buscan el logro de los objetivos planteados de acuerdo a la misión y visión establecidas.

Para Certo (2001), la toma de decisiones es la mejor elección de la mejor alternativa, con el fin de alcanzar unos objetivos, basándose en la probabilidad. Por su parte, Drucker (2001), considera que la toma de decisiones debe ser estratégica y táctica, pues es un proceso vital para toda organización que le proveerá de grandes proyecciones, estableciendo cuál

es la situación, sus posibilidades y los recursos disponibles. En este sentido, está claro, que este proceso, influye directamente en las funciones gerenciales de planificación, organización, dirección y control.

- **Planificación:** ¿Cuáles son los objetivos de la organización a corto, mediano y largo plazo?, ¿Qué estrategias son mejores para lograr estos objetivos?, ¿Cómo deben ser las metas individuales?
- **Organización:** ¿Cuán centralizada debe ser la organización?, ¿Cómo están diseñados de los cargos?, ¿Quién está mejor calificado en caso de un puesto vacante?, ¿Cuándo una organización debe instrumentar una estructura diferente a la ya existente?
- **Dirección:** ¿Cómo manejar a un grupo de trabajadores con baja motivación?, ¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación específica?, ¿Cómo afecta un cambio específico a la productividad del trabajador?, ¿Cuándo es adecuado estimular el conflicto?
- **Control:** ¿Qué actividades en la organización necesitan ser controladas?, ¿Cómo deben controlarse estas actividades?, ¿Cuándo es significativa una desviación en el desempeño?, ¿Cuándo se está desempeñando la organización de manera efectiva?

En cualquiera de las etapas o funciones gerenciales en donde se ubiquen, quien toma las decisiones, debe ser un individuo totalmente objetivo y lógico, haciendo gala de una mente clara y consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta a lograr. Generalmente, en las organizaciones modernas la toma de decisiones es realizada, cada vez con más frecuencia, por grupos o comités de trabajo, pues permite que la información y el conocimiento de la información sea más completo, se incremente la aceptación de la solución a la situación problemática, y aumente la legitimidad de las decisiones.

Sobre este tema expresan Terry y Franklin (2007) que no hay una técnica ni la mejor combinación ya que “el concepto envuelve la idea de una selección individual basada en criterios tales como: la disponibilidad de recursos, antecedentes de las alternativas a elegir y la capacidad, conocimientos del gerente, que vienen a ser el resultado de una persona o de un grupo” (p.12).

Así, podrían establecerse enfoques cuantitativos, considerando la intuición, los hechos, la experiencia, y las opiniones consideradas del grupo. Este enfoque, dispone de medios diferentes que implican mediciones; la idea es que las técnicas cuantitativas apoyen la habilidad del gerente, tal como ocurre en el caso de la investigación de operaciones, la programación lineal, la simulación y la teoría de juegos, entre otros.

Considerando lo anterior, los problemas que mejor se adaptan a la investigación de operaciones, son los de manejo de tiempo, costos y utilidad, que requieran ser optimizados, mientras que la programación lineal, es una técnica de decisión que busca la combinación óptima de recursos que son limitados para resolver un problema y alcanzar las metas organizacionales. Por su parte, a través de la simulación, puede construirse un modelo basado en datos empíricos y someterse a los mismos pasos o influencias tal y como pueda suceder en la realidad.

En todo caso, conviene tener presente que toda decisión debe contribuir al logro de los objetivos, ser productiva, reconocer que generará cambios, permitir e impulsar ensayos, y pruebas, y muchas veces, si la elección no fue la mejor, ser lo suficientemente flexible para permitir su corrección a tiempo. Esto permite entender que la toma de decisiones no es una tarea fácil, por cuanto de alguno u otra forma, afectan la vida de las personas, sus carreras y bienestar.

Adicional a esto, debe establecerse que la toma de decisiones, requiere de un proceso complejo, determinado por las competencias, destrezas, capacidades e ingenio de las personas para socializar y llegar a esa mejor opción. De acuerdo a Lay (citado por Escalera, 2011), se clasifica la toma de decisiones socializadas y de proceso.

Toma de Decisiones Socializadas:

También llamadas Colectivas, permiten hacer las cosas mediante la acción de otras personas, demandando estructuras interactivas que promuevan la unificación de decisiones y acciones.

De acuerdo a Chiavenato (2007), en toda decisión existen varios elementos comunes como son: el agente encargado de escoger la opción entre varias alternativas, los objetivos que se pretenden alcanzar, las preferencias representadas en los criterios para efectuar la escogencia, las estrategias referidas a las acciones seleccionadas para alcanzar los objetivos, la situación referida a los aspectos del ambiente, la postura de los diversos agentes involucrados y el resultado de la estrategia.

Es evidente, que la toma de decisiones no es un proceso aislado, pues las personas necesitan conocer la esencia del problema para tener claro cómo intervenirlo, cómo este afecta a la institución u organización, determinar las causas que lo originaron, buscando a través de ella alternativas de solución para tomar decisiones objetivas, claras, precisas y equilibradas, sin descuidar el recurso humano dentro de una visión colectiva.

Por ello, la toma de decisiones socializada se soporta en una serie de cualidades personales, las cuales se presentan como un conjunto de rasgos característicos en términos de experiencia, buen juicio, capacidad creativa,

trabajo en equipo, empowerment y comunicación, cualidades que a la hora de analizar al tomador de decisiones, pueden ser elementales en el éxito o fracaso de la solución esperada.

Experiencia: supone cierta habilidad de dirección para tomar decisiones, y se crece con los conocimientos y habilidades previas. Se trata de una característica individualidad que ejerce un importantísimo papel en la toma de decisiones, pues en una situación problemática, permite recurrir al conocimiento previo para poder resolver de la forma como se solucionó con anterioridad. Como consecuencia, en las situaciones problemáticas nuevas o mal estructuradas, la experiencia puede proporcionar ventajas y desventajas; la principal desventaja es que las enseñanzas de experiencia precedentes puedan ser extemporáneas incongruentes e improcedentes por completo para el abordaje del nuevo problema, resultando una decisión errada. No obstante, puede ser una gran ventaja, ya que permite adquirir elementos de criterios para diferenciar entre situaciones bien o mal estructuradas.

Buen Juicio: es un término que se refiere a la habilidad de evaluar información de forma inteligente; se trata de poder valorar situaciones e informaciones con actitud juiciosa e intuitiva. El buen juicio está compuesto por el sentido común, la madurez, la responsabilidad, el nivel de discernimiento, la habilidad de razonamiento, los conocimientos y la pericia del tomador de decisiones. Por esto, se cree que el buen juicio aumenta y se perfecciona con la edad, los saberes, las capacidades y la experiencia. Se manifiesta por medio de ciertas habilidades para advertir y percatarse de información relevante, pulsar su importancia y evaluarla. Es significativo subrayar, que el buen juicio se corresponde con el comportamiento gestado, la normativa y la ética, además permite lograr los objetivos. Asimismo, el buen juicio se hace más valioso en la administración de problemas nuevos o mal estructurados porque en sintonía con el precepto de ese buen juicio, se

elegirá medidas e instrucciones para aplicar criterios e ideas, que permitan entender el problema, simplificarlo y propiciar su resolución, sin deformarlo de la realidad existente.

Capacidad Creativa: de acuerdo con Barrera (2001), es la cualidad de un individuo para producir cosas o ideas nuevas y valiosas que permiten incluso, resolver problemas en una forma original e innovadora. Por tanto, para toma decisiones, es recomendable un pensamiento abierto y divergente que permita desarrollar ideas, difundir conocimientos, implementar e intervenir en proyectos, promover y participar en investigaciones, abordar situaciones problemáticas y solucionar conflictos aplicando variedad de criterios, ejecutar novedosas políticas académicas - económicas - investigativas - sociales, manejando las distintas herramientas administrativas y pedagógicas que estén a su disposición. De esta forma, se orienta hacia la búsqueda e incentivo para reforzar el potencial creativo de quienes integran la organización, de manera que sumen a su quehacer diario elementos de originalidad e innovación, que conlleven al éxito y la consecución de los objetivos planteados.

Trabajo en Equipo: es aquel en el cual, las personas con conocimientos, competencias y habilidades complementarias, comparten un propósito, metas de desempeño y enfoques comunes, además de sentirse mutua e individualmente responsables. El concepto de trabajo en equipo genera la conversión de las acciones que se quieren lograr en logros tangibles, lo que requiere sinergizar a todos los integrantes de la organización para que genere mayores logros que la suma de los beneficios personales y reconocimientos individuales. Por tanto, para trabajar en equipo, se requiere que dos o más personas tengan la intención de hacerlo en función de objetivos acordados, programados y las políticas proyectadas; es decir, que requiere cohesión e interacción entre los participantes, de

manera que cada quien influya sobre los demás. Sin embargo, aquí debe considerarse el liderazgo como herramienta clave, pues coadyuvará a propiciar y generar el trabajo en grupo, cohesionar esfuerzos, elevar los logros y racionalizar los recursos. Al existir liderazgo, se permite delegar funciones y concretar el trabajo mancomunado, donde las decisiones se elaboren, asuman, ejecuten y se desarrollen para el bien común, en especial del colectivo.

Empowerment: la mayor participación de personas en los procesos creativos, el delegar y capacitar, el sustituir la jerarquía por el trabajo en equipo, el logro de una actitud de interdependencia y una visión compartida, son los principios del empowerment, enfoque que le permite a los empleados de una institución u organización el involucrarse en la toma de decisiones, tener responsabilidad y apoyo. En el presente, se observa la influencia de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), novedosos sistemas informáticos, innovadoras metodologías de enseñanza e investigación, y nuevas técnicas de gestión, como elementos que ayudan a reordenar la estructura funcional y estructural de las organizaciones en la búsqueda de respuestas a las demandas de sus integrantes y la sociedad globalizada, centrándolos en un proceso cada vez más humano que responde a una serie de principios y valores, buscando idear, modernizar, transformar e innovar los resultados del trabajo en conjunto.

Comunicación: es la transferencia e intercambio de consideraciones e información de una persona a otra u otras; un medio de contacto e interacción con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, conocimientos y opiniones. Su propósito se centra en hacer comprensible el mensaje para generar entendimiento. Cuando la comunicación es eficaz, ofrece un puente de significado entre dos o más personas para poder compartir entre sí el sentir y el saber. Al respecto,

Robbins (2004), conceptualiza la comunicación como “la transferencia y comprensión de significado” (p. 553). De esta forma, se involucra al emisor como elemento transmisor del mensaje, y al receptor como el elemento que comprende el mensaje. Por tanto, se debe incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado; esto es, que por muy buena que sea una idea, una hipótesis, un planteamiento, una política de gestión, una teoría, no servirá si no se transmite en forma inteligible y es comprendida por las personas. La comunicación efectiva existe cuando una idea o un pensamiento se transmiten, por lo tanto el cuadro mental del receptor tiende a ser exactamente el mismo que el emisor.

Toma de Decisiones como Proceso:

Está claro que para una toma de decisiones efectiva, es necesario que los administradores del proceso, involucren a todas las personas que conforman el colectivo organizacional, que de alguna forma serán afectados por las decisiones que asuman los gestores en el ejercicio de sus atribuciones y funciones.

Además de incentivar la participación de todos los actores, la elección de una alternativa a través de un proceso estratégico sistemático para el logro de los objetivos planteados, la toma de decisiones es fundamental dentro del proceso administrativo, al punto de coordinar acciones planeadas para poder llevarlas a la gestión y controlar sus efectos.

La directriz de una toma de decisiones racional, comprende la apreciación del proceso o dificultad, y es la condición básica para iniciar la solución de cualquier problemática. Esto significa, que es una forma lógica, consistente y organizada para seleccionar un curso de acción, totalmente opuesto a un enfoque basado en palpitaciones, caprichos, emociones e

intereses particulares o grupales, imprecisiones que no toman en cuenta las consecuencias de una decisión para todos los afectados.

Lo anterior permite inferir que quienes sean responsables de la toma de decisiones deberán tener principalmente, un pensamiento racional, lo cual significa basar la toma de decisiones sobre hechos reales, el análisis profundo, raciocinio, conocimiento, sólidos argumentos y la lógica.

El Gerente Educativo como Líder y Agente de Cambios en la Toma de Decisiones

La gerencia es un cargo ocupado generalmente por el director de una organización, para cumplir múltiples funciones dentro de la misma, especialmente, coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos. Adicionalmente, este gerente buscará maneras de aumentar la productividad de su personal, y encontrar la motivación al trabajo que los haga más eficientes. Para ello, deberá conocer tanto la estructura como a quienes integran dicha organización, convirtiéndose y convirtiéndolos en parte de ella; se trata de un individuo cuyas conductas logre que quienes le acompañen, se identifiquen mucho más fácilmente.

De esta forma, el gerente se convierte además en un líder, cuya mayor fuente de influencia será emanar el ejemplo que predica, o en el peor de los casos, que impone. El liderazgo, debe tener como premisa que las palabras conducen, pero el ejemplo arrastra. En el caso de las organizaciones de corte educativo, son gerentes tanto el cuerpo directivo de la institución, quienes rigen el destino de quienes hacen vida en sus adentros, como cada uno de los docentes, considerados gerentes de sus propias micro organizaciones, sus aulas de clase, en donde deben regir los procesos gerenciales a fin de que funcionen de la manera correcta e idónea.

Indudablemente la función del docente, ahora visto como gerente educativo, ha cambiado poderosamente, pues de ser un simple transmisor de conocimientos, su papel adquiere otras dimensiones, principalmente la de mediador y formador, y esto será posible en la medida que se conciba la mediación como un proceso de comunicación y se pueda implementar, no como una técnica sino como un método pedagógico, válido para todos los actores sociales que intervienen en el proceso educativo, padres, alumnos, docentes, directivos, administrativos, obreros y comunidad; respetando la diversidad, donde todos tienen cabida y aceptación.

Así, se prioriza la formación participativa, el compromiso social y el protagonismo ciudadano, en pro de una educación que tenga como meta formar jóvenes comprometidos con su realidad familiar, social, política, económica, y cultural. Esto, se ha convertido en un verdadero reto de la nueva gerencia, pues permite llegar a al éxito organizacional.

Sin embargo, esto es imposible sin excelencia individual, y ello demanda además de competencia técnica, la capacidad de liderar y movilizar grupos de personas para lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos. Este liderazgo permite unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y mantener las organizaciones educativas libres de mediocridad, conflictos burocráticos y luchas de poder.

En consecuencia, para ejercer el papel de gerente líder se requiere una persona muy motivada y con gran confianza en sí misma, que pueda influir sobre la eficacia y eficiencia de quienes están a su cargo, exaltar en ellos una conducta positiva hacia el trabajo y hacia la organización, impulsando relaciones y condiciones que conduzcan a una mayor participación y cooperación en pro de las metas institucionales.

El gerente educativo, consciente de que a su cargo tiene el tan valioso recurso humano, debe propiciar estímulos, motivación y comprensión para que las actividades de la organización se desarrollen en un ambiente de armonía y progreso, siempre en la búsqueda de la excelencia y el cambio, y para lograr una educación de calidad.

De acuerdo a Drucker (2001), es necesario re-enfocar mentalidad hacia los cambios, y dejar de verlos como amenazas; por el contrario, deben ser vistos como oportunidades en las cuales los agentes – gerentes educativos, deben balancear tres dimensiones: la económica, la humana y la social. Lo inevitable de los cambios hace que las organizaciones aspiren a ser capaces de reestructurarse, siendo capaces de anular los paradigmas innecesarios en el momento oportuno.

Según D'Alessio (2002), las estrategias modernas del cambio son herramientas aplicables, según los requerimientos de cada organización, y estas pueden ser:

- El Planeamiento Estratégico: definir con la mayor claridad posible, la misión y visión de la organización a mediano y largo plazo, a fin de adaptarse a cambios exigentes y dinámicos, logrando el máximo de eficiencia, eficacia y calidad.
- La Calidad Total: satisfacción global aplicada a la actividad organizacional en todos sus aspectos; teniendo como meta final obtener beneficios para todos.
- La Reingeniería: rediseño radical y reconcepción fundamental de los procesos organizacionales para lograr mejoras drásticas en medidas de desempeño, a fin de incrementar las capacidades de gestión del nivel operativo y complementarias a las estrategias y políticas de la organización.

- El Benchmarking: evaluación comparativa de los productos, servicios y procesos de la organización, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.
- El Outsourcing: subcontratación o tercerización llevada a cabo por una organización o institución para cumplir ciertas tareas hacia otra organización externa por medio de un contrato, lo que se traduce en una mejora de los servicios, desligando los efectos económicos y obteniendo beneficios.
- La Tecnología de Información.
- Los Procesos.
- La Innovación y la Creatividad.
- Los Nuevos Paradigmas.
- La Cultura y el Clima Organizacional

Modelos Gerenciales y de Administración por Decisiones

Las organizaciones exigen que se resuelvan problemáticas a diario, desde las más triviales situaciones que pueden resolverse de manera simple, con procedimientos rutinarios y cálculos sencillos, hasta aquellas más complejas, que requieren planteamientos novedosos y tratamientos numéricos sofisticados. Los métodos utilizados por el responsable de la toma de decisiones, abarcan desde procedimientos cualitativos basados en la observación y la experiencia, hasta el enfoque cuantitativo, con técnicas matemáticas precisas.

De acuerdo a Taha (2004), para solucionar tales cuestiones, quienes toman las decisiones dentro de las organizaciones, pueden encontrarse teóricamente en cuatro situaciones posibles:

- La Certeza: cuando quienes toman las decisiones tienen la información completa y precisa, de manera que la situación puede ser estudiada a través de modelos deterministas.
- La Incertidumbre: ocurre siempre que quien toma las decisiones, no posea la información suficiente.
- El Riesgo: se da cuando se puede asignar probabilidad a los diferentes estados de la naturaleza del problema.
- La Turbulencia: ocurre cuando el objetivo final no está del todo claro o cuando el ambiente cambia con rapidez.

Los casos de incertidumbre y riesgo son generalmente analizados a través de técnicas probabilísticas, tales como las matrices de pago, los árboles de decisión, entre otras cosas. Igualmente, las herramientas de análisis cuantitativo para la toma de decisiones, pueden ser estudiadas por modelos matemáticos, que son representaciones formales de un problema particular, al igual que otros modelos más generales, los modelos deterministas y probabilísticos, además algunos instrumentos analíticos, como el método normativo de Simón, el del bote de basura, el político, etc. Sin embargo, el modelo más conocido para resolver eficazmente un problema, es conocido como el modelo racional.

Modelo Racional:

Se trata de un proceso sistemático, que dirige los esfuerzos de quienes toman las decisiones a ponderar las alternativas de acción para un problema específico, y a elegir la mejor entre ellas, es decir, la que tenga mayores probabilidades de éxito. De acuerdo a Bateman y Snell (2004), este modelo, es desarrollado generalmente en seis etapas. Las cuatro primeras fases, constituyen en si la toma de decisiones, mientras que las dos últimas se centran en la solución del problema integral:

- **Identificación y Diagnóstico del Problema:** en esta primera fase, es necesaria una investigación meticulosa, considerando tres aspectos: a) definir el problema, en función de los objetivos organizacionales; b) determinar los objetivos, buscando qué partes del problema solucionar; y c) diagnosticar las causas, pues conociendo las fuentes del problema pueden formularse hipótesis correctas que lleven a la mejor solución.
- **Generación de Soluciones Alternativas:** esta fase puede ser bastante sencilla para la mayoría de las decisiones programadas, pero no tan sencilla para las decisiones complejas y no programadas, especialmente si hay urgencias de tiempo; con frecuencia, la tentación de aceptar la primera posible alternativa impide encontrar las mejores soluciones a sus problemas. No se debe tomar ninguna decisión de importancia sino hasta que se han desarrollado varias alternativas. Otro problema que puede surgir en esta etapa, es la tendencia a juzgarlas soluciones a medida que se desarrollan, y es algo que debe evitarse, pues la evaluación en esta etapa impide generar otras opciones factibles.
- **Evaluación de Alternativas:** a través de tres preguntas clave, a) ¿es factible esta alternativa? permitirá visualizar si la organización cuenta con los recursos necesarios para implementar la alternativa y si es razonable respecto a la estrategia y políticas de la organización; b) ¿es la alternativa una solución satisfactoria? determinando si la alternativa

concuenda con los objetivos de decisión y si cuenta con probabilidades de éxito; y c) ¿cuáles son las consecuencias para el resto de la organización? Se trata de anticipar cómo el cambio surgido afectará a las otras áreas en el presente y en el futuro.

- **Selección de Alternativas:** una vez evaluadas, se debe proceder a seleccionar la más idónea, desechando las que tengan consecuencias negativas.
- **Implementación de la Decisión:** poner en práctica una decisión requiere más que dar las órdenes correspondientes para que se lleve a cabo; deben adquirirse recursos y asignarlos conforme sea necesario. Deben formularse presupuestos y programas para las acciones que han determinado, lo que permite medir el avance en términos específicos. De esta forma, se asignan responsabilidades de acuerdo a las actividades específicas, se establece un procedimiento para los informes de avance y se preparan para hacer correcciones si surgen nuevos problemas.
- **Evaluación de la Decisión:** las acciones que se tomen para implementar una decisión han de tener seguimiento, para lo que puede ser útil conocer si las cosas marchando conforme a lo planeado, qué está sucediendo en los ambientes internos y externos como consecuencia de la decisión, y si los subordinados actúan según las expectativas.

Es importante tener presente que toda decisión debe contribuir al logro del objetivo, que debe ser productiva y conducir a un cambio debido a una cadena de acciones, lo cual conllevará a producir la solución de cualquier situación problemática a corto, mediano o largo plazo.

Teorías que sustentan la investigación

Teoría de la Decisión

Al definir esta teoría, Barón (2005), establece que “todo problema administrativo equivale a un problema de decisión. Existen dos tipos de decisiones, las programadas y las no programadas y ambas no son mutuamente excluyentes pero si son extremos y entre una y otra existe una infinidad continua de decisiones intermediarias” (p.4).

De esta manera, los problemas pueden catalogarse de acuerdo a su función, en estructurados y no estructurados. Los primeros, pueden ser perfectamente definidos pues sus principales variables son conocidas. Los no estructurados, no son fáciles de diferenciar pues se desconocen una o más de sus variables. Para que un individuo siga un curso de acción, deberá abandonar otros cursos que surjan como alternativas, porque existe un proceso de elección; el que toma una decisión escoge una alternativa entre otras, y si selecciona los medios apropiados para alcanzar un objetivo, su decisión será racional.

Queda entendido que, esta teoría se ocupa de analizar cómo es elegida aquella acción entre un conjunto de acciones posibles, para conducir al mejor resultado. El paradigma canónico de la teoría de la decisión se caracteriza por contar con un individuo que ha de tomar una decisión (cualquiera) y de quien se dan por supuestas sus preferencias; así lo único que importa es que dichas preferencias satisfagan ciertos criterios básicos de consistencia lógica, entre los que cabe destacar (Barón, obj. cit.):

Transitividad: para todo X, Y y Z, si X es preferida estrictamente a Y , Y es preferida estrictamente a Z, X será preferida a Z.

Exhaustividad: para todo X Y todo Y, o bien X es preferida a Y, o Y es preferida a X, o el individuo es indiferente a ellas,

Asimetría: si X es preferida estrictamente a Y, Y no es preferida estrictamente a X

Simetría de las diferencias: para todo X e Y, si X es indiferente a Y, Y es indiferente a X.

Teoría de la Acción Comunicativa

Habermas (citado por Ruffinetti, 2008), contempla la acción comunicativa y el mundo de la vida como conceptos complementarios, pues considera a éste último como el lugar trascendental donde se encuentran el hablante y el oyente, en donde, de modo recíproco, reclaman que sus posiciones encajen en el mundo, y donde pueden criticar o confirmar la validez de las pretensiones, poner en orden sus discrepancias y llegar a acuerdos.

Asimismo, pretende interpretar el mundo de la vida, suponiendo “*una conexión interna entre las estructuras del mundo de la vida y la imagen lingüística del mundo*” (p. 177). El lenguaje y la cultura son constitutivos del mundo de la vida mismo. El presupuesto de la teoría de la acción comunicativa es que, existen tres mundos, los que constituyen conjuntamente el sistema de referencia que los hablantes suponen en común en los procesos de comunicación. El mundo externo alude a los *mundos objetivo y social*, y el *interno* al mundo subjetivo. Es decir que, para esta concepción, el hablante, al ejecutar un acto de habla, entabla una relación pragmática con:

... algo en el mundo objetivo (como totalidad de las entidades sobre las que son posibles enunciados verdaderos); o algo en el mundo social (como totalidad de las relaciones interpersonales legítimamente reguladas); o algo en el mundo subjetivo (como totalidad de las propias vivencias a las que cada cual tiene un acceso privilegiado y que el hablante puede manifestar verazmente ante un público), relación en la que los referentes del acto de habla aparecen al hablante como algo objetivo, como algo normativo o como subjetivo (p.34)

El hablante y el oyente se entienden desde y a partir del mundo de la vida que les es común, pues esta simbólicamente estructurado sobre algo en el mundo objetivo, en el mundo social y en el mundo subjetivo. De manera que, entender un acto de habla, significa para el oyente, saber qué lo hace aceptable. Por tanto, la acción comunicativa se basa en el consenso simbólico, la verdad, la rectitud y la veracidad, respectivamente, que son los criterios de verdad. El mundo de la vida es el lugar trascendental en que el hablante y el oyente se salen al encuentro planteándose esas pretensiones de validez; es el horizonte de convicciones comunes a problemáticas en el que se da la acción comunicativa.

La superación de este estado de cosas viene dada para Habermas por una futura pragmática universal, una ciencia del lenguaje basada en estructuras universales y válidas en cualquier situación y contexto comunicativo. La pragmática universal pone de manifiesto las condiciones lingüísticas que hacen posible la razón comunicativa. Es a través de ella que, la razón instrumental deviene nuevamente razón comunicativa. La acción comunicativa, como parte de la acción social, colabora en los tres procesos que conforman la socialización: recepción y reproducción cultural, integración social y desarrollo de la personalidad, y de la identidad persona.

Teoría de la Motivación en el Trabajo

A través de esta teoría, Herzberg (citado por Robbins y Coulter, 2005), propone la motivación en el trabajo, enfatizando que el hombre se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

Factores higiénicos o extrínsecos: relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la organización, están fuera del control de las personas.

Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Igualmente, esta teoría destaca que tradicionalmente, sólo los factores higiénicos se han tomados en cuenta en la motivación de los empleados; el trabajo es considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajen más, se hace necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas, como motivación positiva, o castigos, como motivación negativa.

De acuerdo a Herzberg (obj. cit.), cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

Factores motivacionales o intrínsecos: están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta; por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, y se relacionan directamente con lo que hace y cómo desempeña.

Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual.

Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto desmotivante que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que el sujeto siente que la organización sólo le ofrece un lugar decente para trabajar.

Bases Legales

Las bases legales de la investigación dirigida a proponer estrategias gerenciales para la Integración del personal docente en la toma de decisiones en la Escuela Básica Bolivariana "El Milagro de Dios", tienen su sustento legal en la siguiente normativa.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Desde su Artículo 102, señala que la educación es un derecho humano y deber social fundamental, democrática, gratuita, obligatoria y fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la Ley.

La correspondencia de este artículo con la investigación, se basa en el hecho del carácter integrador del quehacer educativo y del respeto por todas las corrientes del pensamiento que conduzcan a la formación integral del educando. De aquí que se considere pertinente citarlo en el presente estudio, pues la educación, concebida como tal y dentro de las instituciones debe tomar en consideración la toma de decisiones de todos los actores involucrados, respetando sus opiniones y sugerencias para solventar cualquier situación que se presente.

Ley Orgánica de Educación (2009)

Por su parte, la LOE, en su Artículo N°. 3, indica que se consideran como valores fundamentales: el respeto a la vida, el amor y la fraternidad, la convivencia armónica en el marco de la solidaridad, la corresponsabilidad, la cooperación, la tolerancia y la valoración del bien común, la valoración social

y ética del trabajo, el respeto a la diversidad propia de los diferentes grupos humanos.

En este orden de ideas, este artículo destaca al proceso educativo como aquel que conduzca a la formación de un individuo culto y participativo, que a su vez sea transformador de su realidad. Esto sustentaría la gerencia de vanguardia que se requiere en el gerente educativo, donde propicie la toma de decisiones participativa como herramienta para el trabajo en equipo y la solución de conflictos dentro del contexto educativo venezolano. De allí su pertinencia con la temática abordada, pues el contenido del precitado artículo, toma en consideración que esta rige el desempeño del docente dentro del contexto escolar, donde se hace necesario que los miembros del equipo docente conjuntamente con el gerente educativo compartan sus ideas y generen soluciones a fin de solventar los problemas que a diario enfrentan.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente

En este reglamento, específicamente en su artículo N°. 6, se establece que son deberes del personal docente: “coadyuvar eficazmente en el mantenimiento del orden institucional, la disciplina y el comportamiento de la comunidad educativa”, y eso en gran parte se logra si existen acuerdos entre los gerentes educativos y los docentes, tomando decisiones en consenso que permitan la resolución de eventualidades que se presenten.

TABLA DE ESPECIFICACIONES DE VARIABLES

Objetivo General: Proponer un modelo de toma de decisiones integrador para potenciar la gestión organizacional en la Escuela Básica Bolivariana "El Milagro de Dios", del Estado Carabobo.

Objetivos Específicos	Dimensiones	Definición Operacional	Variable	Indicadores	Ítems				
Diagnosticar la situación actual que se presenta con respecto a la integración del personal docente en la toma de decisiones en la Escuela Básica Bolivariana "El Milagro de Dios".	Integración Docente	Se refiere a la realidad actual con respecto a las acciones que desempeña el gerente educativo para lograr la unión y cohesión grupal que debe tener el equipo de trabajo para la consecución de los objetivos organizacionales de la institución a la cual dirige.	Estrategias gerenciales para la integración docente	Participación	1				
				Consenso grupal	2				
				Unificación de criterios	3				
				Integración	4				
				Satisfacción	5				
				Autocracia	6				
				Conocimiento	7				
				Planificación	8				
				Inconformidad	9				
				Discrepancias	10				
				Organización	11				
				Reunión	12				
Indagar acerca de la importancia de un modelo de toma de decisiones en la gestión organizacional en la Escuela Básica Bolivariana "El Milagro de Dios"	Importancia de la Toma de Decisiones	Es el proceso a través del cual se define la medida a tomar ante cualquier situación que amerite ser solventada.	Toma de decisiones	Comunicación	13				
				Funcionamiento	14				
				Capacidad	15				
				Toma de decisiones verticales	16				
				Problemas externos	17				
				Personal de confianza					
				Logro de objetivos	18				
				Satisfacción laboral	19				
				Solución de problemas					
				Calidad de servicio	20				
									21
									22

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En esta sección se exponen las acciones destinadas a describir y analizar de forma precisa el tipo de datos que se requiere indagar para el logro de los objetivos de la investigación, así como la descripción de las distintas técnicas de observación y recolección de datos que posibilitaron obtener la información necesaria.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2009), “el marco metodológico está referido al momento que alude al proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos” (p. 125). Esto tiene el propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados.

Diseño y Tipo de la Investigación

El diseño de la investigación es el plan o estrategia concebida para dar respuesta a las preguntas planteadas donde está determinado por el origen de los datos (Primarios o Secundarios). Para este estudio que planteó proponer un modelo de toma de decisiones integrador para reforzar la gestión organizacional en la Escuela Básica Bolivariana “El Milagro de Dios”, ubicado en la Parcela II del Socorro en Valencia, Edo. Carabobo. El diseño de investigación fue no – experimental, debido a que no se realizaron experimentos ni se manipularon variables.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (obj. cit.), este diseño “se realiza sin la manipulación deliberada de las variables y se

observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos, esto debido a que las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas” (p. 190). Teniendo en cuenta los procedimientos que se realizaron para obtención de información dentro del presente estudio, la investigación se enmarcó en la modalidad de Proyecto Factible, el cual es definido por Hurtado (2000) como aquel que “produce inventos, programas, diseños o creaciones dirigidas a cubrir una determinada necesidad y basada en conocimientos anteriores” (p. 67).

Cabe destacar, que en este caso específico el Proyecto Factible se apoyó en el tipo de campo, que igualmente, según Hernández, Fernández, y Baptista (obj. cit.), “consiste en la recolección de datos de forma directa donde ocurren los hechos” (145), permitiendo obtener información de gran relevancia, así como una visión más acertada, de la situación que se estaba presentando en la institución educativa objeto de estudio.

Nivel de Investigación

Teniendo en cuenta que la investigación busca proponer estrategias gerenciales para la Integración del personal docente en la toma de decisiones en la Escuela Básica Bolivariana "El Milagro de Dios", se señala que dentro del diseño no – experimental, la investigación se caracterizó por tener un nivel descriptivo, ya que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y el objetivo es indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables.

En un sentido más amplio, se acude al sitio donde ocurren los hechos e indaga todo lo concerniente al mismo, permitiendo abordar con éxito el planteamiento antes expuesto, lo que constituye una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre las realidades de la organización en estudio, permitiendo exponer de forma resumida y

cuidadosa, los resultados que serán determinantes para realizar la propuesta con el fin de optimizar la toma de decisiones en el contexto educativo seleccionado.

Población y Muestra

En las investigaciones se deben establecer las características de la población, a fin de delimitar y por ende establecer los parámetros muestrales, de allí que se considere que la población, de acuerdo con Balestrini (2007), “es el universo de la investigación, sobre la cual se pretende generalizar los resultados” (p.126). La misma, está constituida por características o estados que le permite distinguir los sujetos unos de otros. En este caso de estudio, la población estuvo conformada por dieciséis (16) individuos, entre directivos y docentes del Turno de la Mañana que laboran en la institución.

Con respecto a la muestra, Balestrini (obj. cit.), señala que esta se refiere “al número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo” (p.126). En este caso, se trata de una muestra intencional o censal, ello porque se seleccionarán a todos los sujetos que conforman la población, cuyo criterio de selección se debe a que este grupo conforma la totalidad de las personas que laboran en la institución educativa objeto de estudio.

Adicionalmente, para los efectos del estudio, muestreo intencional constituyó una estrategia no probabilística válida para la recolección de datos, en especial por tratarse de una población pequeña y muy específica.

Distribución de la Muestra

Descripción de Cargos	Cantidad
Directivos	2
Docentes de Preescolar	2
Docentes de Primaria	6
Docente bibliotecario	1
Docente Coordinador Pedagógico	1
Docente Coordinador de Cultura	1
Docente Coordinador del PAE	1
Docentes aula integrada	2
TOTAL	16

Fuente: Arveláez (2012)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas para la recolección de datos conforman las distintas formas para recolectar la información de acuerdo con el planteamiento del problema y las etapas previas de la investigación. En este sentido, Hurtado (2000), señala que “las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria con la finalidad dar respuestas a su pregunta de investigación” (p.247).

Para abordar las estrategias metodológicas de la presente investigación, se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento, el cuestionario; los mismos permitieron obtener la información necesaria para desarrollar esta investigación. Con respecto a la encuesta, Flames (2003), la define como:

Una técnica que permite la obtención directa de las personas y/o fuentes primarias de las informaciones, datos, puntos de vista o aspectos relevantes de un tema objeto de estudio” pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos, acerca de si mismo, o en relación con un tema en particular (p.36).

En este caso específico, la encuesta permitió a las personas que conforman la muestra puedan dar su opinión acerca de las preguntas que se realicen de acuerdo al cuestionario diseñado para tal fin. Según Delgado (2008), el cuestionario es definido como “la recopilación de datos que se realiza de forma escrita, por medio de preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, por rangos de opción múltiples, entre otros” (p.284).

El diseño del instrumento estuvo estructurado por veinticuatro (24) preguntas cerradas con opciones en escala tipo Likert, con opciones Siempre - Casi siempre - Pocas veces y Nunca, permitiendo desarrollar los objetivos dirigidos a Diagnosticar la situación actual que se presenta con respecto a la integración del personal docente en la toma de decisiones en la Escuela Básica Bolivariana "El Milagro de Dios" e indagar acerca de la importancia de la toma de decisiones en el clima organizacional de dicha institución, cuyos resultados se tomaron en cuenta para el diseño de la propuesta.

Validez y Confiabilidad

Para determinar la validez del instrumento, se intentó verificar que el instrumento contemplara los aspectos afines con el contenido, redacción y congruencia relacionados con el problema planteado. Para ello, se hizo revisar el cuestionario por expertos, tanto en las áreas de conocimiento como a nivel metodológico. Según Hernández, Fernández y Baptista (2009), la validez “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir o investigar” (p.236).

Por otra parte, en el caso de esta investigación en particular, la confiabilidad vino dada por la uniformidad de los datos y por la veracidad de la información recolectada con la aplicación del instrumento a través del coeficiente Alfa de Cronbach. Según Bernal (2000), “la confiabilidad de un cuestionario se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas cuando se les examina en las mismas ocasiones, con los mismos cuestionarios” (p.25).

Ahora bien, para calcular el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, se procedió de la siguiente manera: (a) se elaboró una matriz de tabulación de doble entrada; (b) se revisaron de los cuestionario para comprobar que fueron respondidos todos los ítems; (c) se codificaron las alternativas de respuestas de acuerdo con la operatividad del ítem; (d) se llevó a cabo el vaciado de las alternativas de respuestas en una matriz de doble entrada; (e) se calcularon los parámetros estadísticos y del coeficiente de confiabilidad mediante el uso del programa Microsoft Excel ® bajo ambiente Windows, cuyo resultado se ubicó de acuerdo la escala sugerida por Ruiz (1998). Los resultados se interpretaron de acuerdo con el siguiente cuadro de relación:

Escala de Medición

ESCALA	CATEGORÍA
0 – 0,20	Muy baja
0,21 – 0,40	Baja
0,41 – 0,60	Moderada
0,61 – 0,80	Alta
0,81 – 1	Muy alta

Fuente: Ruiz, L. (1998)

Donde se tomaron en cuenta los siguientes datos:

N= Número de preguntas

Xt= Desviación Estándar

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

$$St^2 = \text{Varianza}$$

$$\sum Si^2 = \text{Sumatoria de las varianzas}$$

Arrojando como resultado 0.99 (confiabilidad muy alta)

Análisis e Interpretación de Resultados

Con respecto a las técnicas de procesamiento y análisis de datos, se organizaron los resultados de manera cuantitativa y se distribuyó la frecuencia dadas las preguntas formuladas, tomando en consideración las alternativas asignadas. Se creó una tabla por cada pregunta realizada, y una vez tabuladas las respuestas se procedió a graficar los resultados porcentuales que arrojen las tablas. Estos datos o resultados sirvieron para el desarrollo de los objetivos y dar respuesta a las preguntas de estudio planteadas en la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario aplicado a dieciséis (16) docentes con la finalidad de diagnosticar la situación actual que se presenta con respecto a la integración del personal docente en la toma de decisiones en la Escuela Básica Bolivariana "El Milagro de Dios", indagar acerca de la importancia de un modelo de toma de decisiones en la gestión organizacional y determinar la factibilidad de la aplicación de la propuesta de un modelo de toma de decisiones integrador en la institución.

En tal sentido, se presentan veinticuatro (24) ítems con sus respectivos cuadros y gráficos estadísticos, al igual que la interpretación de los resultados obtenidos a fin de dar cumplimiento a los objetivos programados.

Según Balestrini (2007), las técnicas de análisis de datos son procedimientos que permiten ordenar, clasificar, interpretar y analizar el comportamiento de las variables objeto de estudio, de manera que los resultados obtenidos mediante la aplicación de la investigación cuantitativa, sean presentados a través de la estadística descriptiva, utilizando tablas de frecuencia, cuadros, porcentajes y gráficos de barras, de manera que la organización del análisis de los datos sea entendible de una forma clara, útil y comprensible.

DIMENSIÓN: Integración docente

INDICADORES: Participación / Consenso Grupal / Unificación de Criterios / Integración

ITEMS

1. *Con qué frecuencia participa en la propuesta de ideas para la toma de decisiones en su institución educativa.*
2. *Considera que es valorado el consenso de personal para la toma de decisiones.*
3. *Con que frecuencia se llegan a acuerdos para la toma de decisiones*
4. *Se propicia la integración del personal en la toma de decisiones*

CUADRO N° 1

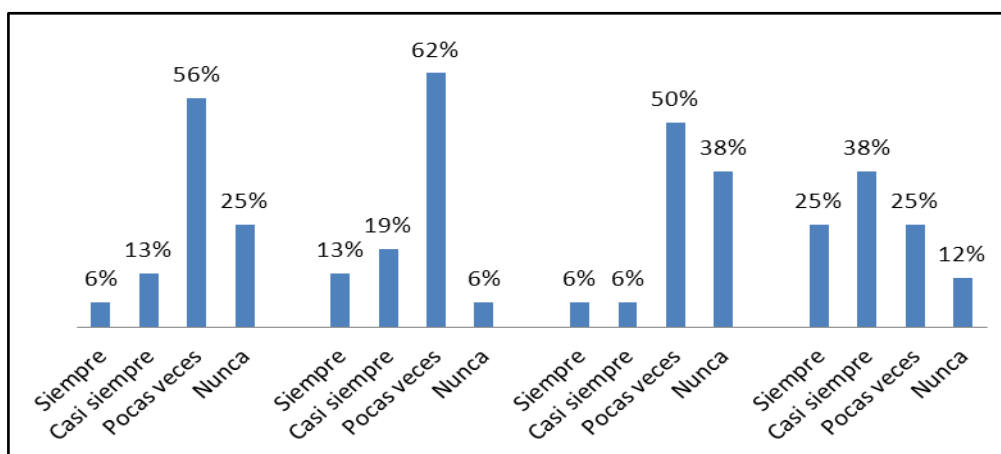
DIMENSIÓN: Integración Docente

INDICADORES: Participación, Consenso Grupal, Unificación de Criterios e Integración

	Siempre		Casi siempre		Pocas veces		Nunca		Total	
Ítems	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	1	6	2	13	9	56	4	25	16	100
2	2	13	3	19	10	62	1	6	16	100
3	1	6	1	6	8	50	6	38	16	100
4	4	25	6	38	4	25	2	12	16	100

Fuente: Arveláez (2012)

GRÁFICO N°.1



Fuente: Arveláez (2012)

Análisis e Interpretación N°. 1

Tal como puede observarse, en el ítem 1, 6 por ciento de los encuestados opina que siempre participa en la propuesta de ideas para la toma de decisiones en su institución educativa y 13 por ciento casi siempre. No obstante, 56 por ciento señala que pocas veces y 25 por ciento que nunca, poniéndose de manifiesto que existe una gran mayoría de docentes que no participa en la toma de decisiones, lo cual los hace sentir insatisfechos y no tomados en cuenta dentro de la institución educativa objeto de estudio.

Esta realidad se contrapone a lo expresado por Barroso (1999), cuando señala que gerenciar en tiempos de cambios implica reflexionar sobre nosotros mismos, y más aún en la gerencia educativa porque alrededor tenemos personas que aprenden de nuestras acciones y proceder. El gerente educativo debe influir de manera positiva en su personal, ser capaz de liderizar acciones y tomar decisiones en conjunto.

En cuanto al ítem 2, este muestra que 13 por ciento de los docentes considera que siempre es valorado el consenso de personal para la toma de decisiones y 19 por ciento expresa que casi siempre. Caso contrario, un elevado porcentaje señala, en un 62 por ciento que pocas veces y 6 por ciento que este hecho no ocurre nunca.

Esta situación refleja las debilidades presentes en cuanto a la toma de decisiones donde no se considera la opinión o sugerencias del personal que allí labora. A su vez, esto genera malestar en el personal pues siente que se toman decisiones inconsultas que pudieran no ser las más idóneas para la institución educativa.

Ante la pregunta de N° 3, con qué frecuencia se llegan a acuerdos para la toma de decisiones, 6 por ciento expresó que siempre, y claramente se observa que 38 por ciento respondió que casi siempre.

Por su parte, 50 por ciento expresó que pocas veces y 6 por ciento nunca, ya que pocas veces existe consenso y trabajo en equipo para generar soluciones a los problemas que puedan presentarse en el ámbito educativo.

Al respecto, Barroso (1999), igualmente expresa la importancia de tomar decisiones en consenso, pues esto permite fortalecer el compromiso organizacional y mejorar las relaciones interpersonales, en un ambiente democrático y participativo.

Por su parte, la pregunta N° 4, dirigida a conocer si se propicia la integración del personal en la toma de decisiones muestra que, en un 25 por ciento de los casos siempre es así y en un 38 por ciento, casi siempre, mientras que 25 por ciento señala que pocas veces y un 12 por ciento que este hecho nunca ocurre, evidenciando un considerable porcentaje de encuestados que no son tomados en cuenta al momento de tomar una decisión, por tanto podría fácilmente interpretarse que las decisiones son tomadas de manera inconsulta y repentina sin que se fomente el consenso para ello, contrariando lo establecido en el ítem anterior.

DIMENSIÓN: Integración docente

INDICADOR: Satisfacción / Autocracia / Conocimiento / Planificación

ITEMS

5. *Ha sentido satisfacción al ser consultado ante una toma de decisión.*
6. *Se toman decisiones de manera autocráticas.*
7. *Las decisiones tomadas son conocidas por el personal de la manera más idónea.*
8. *Ha visto afectada su planificación general ante la toma de decisiones repentinas por parte del directivo*

CUADRO N° 2

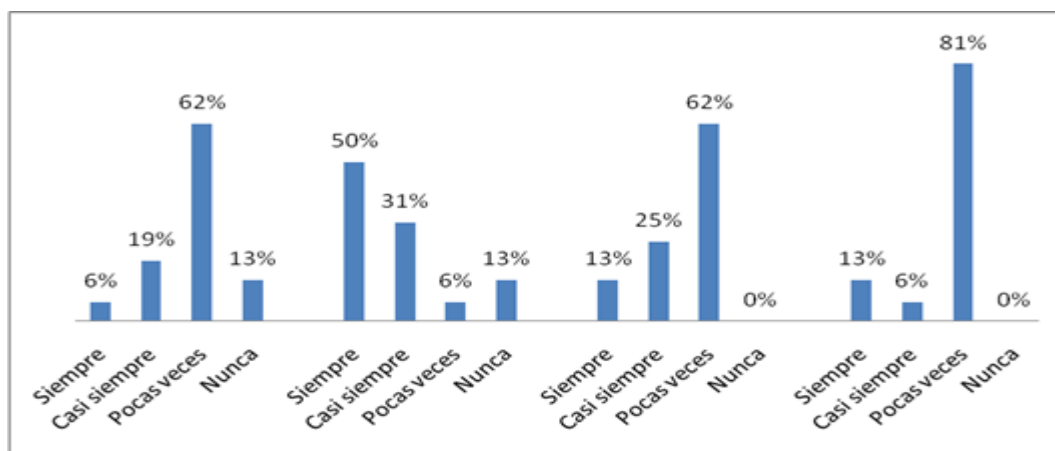
DIMENSIÓN: Integración Docente

INDICADORES: Satisfacción, Autocracia, Conocimiento y Planificación

	Siempre		Casi siempre		Pocas veces		Nunca		Total	
Ítems	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	1	6	3	19	10	62	2	13	16	100
6	8	50	5	31	1	6	2	13	16	100
7	2	13	4	25	10	62	0	0	16	100
8	2	13	1	6	13	81	0	0	16	100

Fuente: Arveláez (2012)

GRÁFICO N° 2



Fuente: Arveláez (2012)

Análisis e Interpretación N°. 2

A través del cuadro y gráfico N° 2, se observa que en el ítem 5, 6 por ciento de los docentes manifiesta que siempre ha sentido satisfacción al ser consultado ante una toma de decisión y sólo 19 por ciento considera que casi siempre es así, mientras que un amplio margen 62 por ciento, señala que pocas veces siente esta satisfacción, posiblemente por considerar que esto lo hacen sólo cuando existe un problema muy crítico, pero ante otras decisiones esto no ocurre, por lo que solamente 13 por ciento expresa que nunca siente esta satisfacción, cosa que demuestra que no se realiza permanentemente.

Asimismo, el ítem 6 muestra al 50 por ciento de los encuestados expresando que siempre se toman decisiones de manera autocrática y 31 por ciento señalan que casi siempre es así. Por su parte, sólo 6 por ciento dice que esto ocurre pocas veces y 13 por ciento que nunca sucede, lo cual pone de manifiesto que existe una toma de decisiones que en la mayoría de las oportunidades se realiza de manera en la EBB Milagro de Dios.

Dado que la toma individual de decisiones, no es lo más idóneo dentro de las organizaciones, lo ideal en estos casos es contar con un modelo de toma decisiones que permita, además de incluir al personal docente en este proceso, potenciar la gestión de la institución, para lograr los objetivos propuestos y alcanzar la misión y visión establecidas para el desempeño de la importante labor educativa allí desarrollada (Robbins, 2004).

Seguidamente, en el ítem 7, se destaca que en el 13 por ciento de los casos, las decisiones tomadas son conocidas por el personal de la manera más idónea y 25 por ciento de la muestra expresa que casi siempre es así. No obstante, 62 por ciento expresa que pocas veces esto sucede, poniendo de manifiesto que en la mayoría de los casos no se da a conocer el resultado de las decisiones tomadas, muy a pesar de que tanto ellas como sus

resultados, atañen a todos los que conforman el equipo de trabajo en esta institución educativa. Esta situación genera malestar e insatisfacción en los docentes, los cuales se sienten poco considerados e informados de manera poco oportuna, afectando su integración a los procesos llevados a cabo dentro de la institución. Esto contraría una de las funciones del directivo, quien en palabras de Kreitner y Kinicki (2006), debe integrar a todos los que hacen vida dentro de la organización escolar, tanto para el trabajo conjunto como para la toma de decisiones, si es que se está en la búsqueda de alternativas que conduzcan al resultado deseado.

Adicionalmente, el ítem 8 refleja que el 13 por ciento de los docentes encuestados ha visto afectada su planificación general ante la toma de decisiones repentinas por parte del directivo, y 6 por ciento indica que casi siempre es así. Sin embargo, se observa que una gran mayoría de los sujetos encuestados (81 por ciento), expresa que pocas veces este hecho les afecta, al menos de manera directa, ya que la mayoría de las decisiones tomadas no les afecta respecto al plan diario de actividades, pues de presentarse una eventualidad, el docente está preparado y se esfuerza por cumplir con lo planificado.

Al respecto, Galaz y Hernández (2004), comentan que se trata de un punto de cuidado, el hablar de decisiones inconsultas, por cuanto si ellas no afectan grandemente las actividades educativas ni el desarrollo normal de evaluaciones, se corre el riesgo de caer en improvisaciones acostumbradas, en las que se esperan eventualidades en lugar de evitarlas, volviéndose un lugar común cambiar lo planificado en lugar de mantener lo establecido, siguiendo la normativa tanto de los entes educativos superiores. Como por la misma institución.

DIMENSIÓN: Integración docente

INDICADOR: Inconformidad / Discrepancias / Organización / Reunión

ITEMS

9. *Ha manifestado su inconformidad ante la poca información respecto a la toma de decisiones.*
10. *Observa discrepancias entre el ser y el deber ser de las decisiones tomadas por el directivo.*
11. *Considera que no existe un trabajo organizado al momento de tomar decisiones.*
12. *Se reúnen con frecuencia con el directivo para informarle acerca de los resultados de las decisiones tomadas.*

CUADRO N° 3

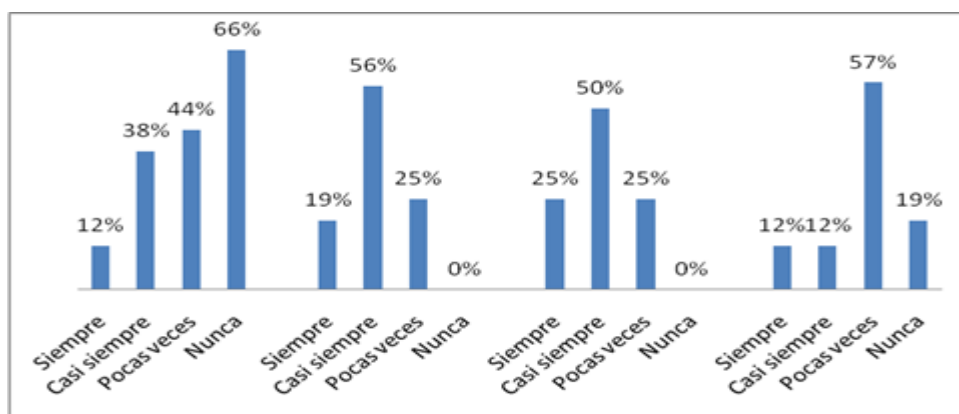
DIMENSIÓN: Integración Docente

INDICADORES: Inconformidad, Discrepancias, Organización y Reunión

	Siempre		Casi siempre		Pocas veces		Nunca		Total	
Ítems	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9	2	12	6	38	7	44	1	6	16	100
10	3	19	9	56	4	25	0	0	16	100
11	4	25	8	50	4	25	0	0	16	100
12	2	12	2	12	9	57	3	19	16	100

Fuente: Arveláez (2012)

GRÁFICO N° 3



Fuente: Arveláez (2012)

Análisis e Interpretación N°. 3

El ítem 9, muestra que el 12 por ciento de los docentes encuestados, siempre ha manifestado su inconformidad ante la poca información respecto a la toma de decisiones, y 38 por ciento casi siempre lo ha hecho ante el directivo. Pero 44 por ciento evidencia que pocas veces ha expresado su sentir y 6 por ciento nunca lo ha hecho. Esta realidad pone de manifiesto que más de la mitad de los docentes muestran y expresan su inconformidad ante ese mal manejo de la información. De acuerdo a Taha (2004), la incertidumbre ocurre cuando no se posee información suficiente respecto a las acciones a seguir, y esto podría incidir negativamente al convertirse en un elemento desmotivador de la labor docente.

Los resultados del ítem 10 destacan que en un 19 por ciento de los casos, los docentes pertenecientes a la muestra siempre observan discrepancias entre el ser y el deber ser de las decisiones tomadas por el directivo, mientras que el 56 por ciento casi siempre las observa, lo cual refleja las divergencias entre lo que se realiza y lo que debería realizarse; esto podría causar un alto nivel de insatisfacción en los docentes, al ser testigos de decisiones desacertadas, además de inconsultas. Al respecto, Ruíz (2000), comenta que la toma de decisiones es un proceso donde deben intervenir todos los involucrados, no solamente el directivo o gerente de la organización educativa, por lo que es su deber como líder de la misma, gestionar una visión conjunta y desarrollar un ambiente de trabajo en equipo que favorezca la participación y la solución de problemas que involucran en mayor o menor medida, a todos los actores que hacen vida dentro de ella.

Seguidamente, en el ítem 11, el 25 por ciento de los encuestados considera que no existe un trabajo organizado al momento de tomar decisiones; esto, apoyado por el 50 por ciento de quienes señalan que casi siempre es así, se convierte en una cifra de considerable atención para los resultados de este estudio. Si a esto se añade, el 25 por ciento de los sujetos indicando que pocas veces observa esta realidad, hace evidente la

falta de planificación y organización al momento de tomar una decisión, pues en la práctica, la dinámica organizacional obliga a que no se planifiquen previamente.

Finalmente, el ítem 12 señala que en 12 por ciento de los casos encuestados, siempre se reúnen con frecuencia con el directivo para informarle acerca de los resultados de las decisiones tomadas, e igual porcentaje señala que casi siempre es así. Sin embargo, 57 por ciento de la muestra indica que pocas veces esto ocurre y sólo un 19 por ciento nunca sucede, lo que refleja un alto margen de falla en la comunicación que debe prevalecer entre directivos y docentes, para que estos últimos estén al tanto de las decisiones tomadas.

Al respecto, comenta Landaeta (2001), que en el ámbito escolar la comunicación debe fluir entre los niveles jerárquicos superiores hacia los docentes, y esta debe ser multidireccional, fluida y abierta, para poder alcanzar los objetivos institucionales y mantener un clima de trabajo armónico que favorezca el intercambio, y relaciones interpersonales basadas en el respeto mutuo, la apertura y la consideración, orientadas hacia la mejora constante en la calidad de la gestión institucional.

DIMENSIÓN: Importancia de la Toma de Decisiones
INDICADOR: Comunicación / Funcionamiento / Capacidad / Toma de Decisiones

ITEMS

13. Como docentes toman ustedes decisiones y luego las comunican al directivo.
14. Cree que la institución funciona adecuadamente debido a la acertada toma de decisiones.
15. Confía en la capacidad del directivo para tomar decisiones acertada.
16. Prevalece la toma de decisiones verticales.

CUADRO N° 4

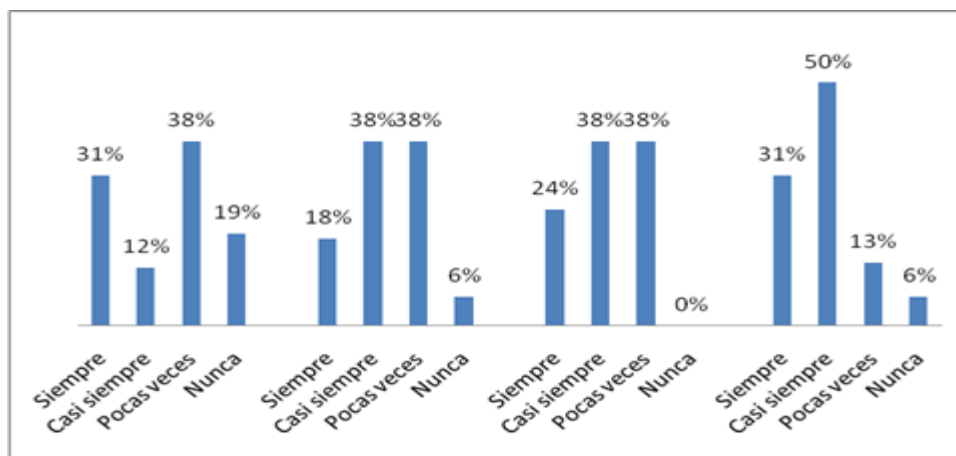
DIMENSIÓN: Importancia de la Toma de Decisiones

INDICADORES: Comunicación, Funcionamiento, Capacidad, Toma de Decisiones

	Siempre		Casi siempre		Pocas veces		Nunca		Total	
Ítems	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13	5	31	2	12	6	38	3	19	16	100
14	3	18	6	38	6	38	1	6	16	100
15	4	24	6	38	6	38	0	0	16	100
16	5	31	8	50	2	13	1	6	16	100

Fuente: Arveláez (2012)

GRÁFICO N° 4



Fuente: Arveláez (2012)

Análisis e Interpretación N°. 4

De acuerdo al ítem 13, el 31 por ciento de los encuestados toman decisiones y luego comunican al directivo acerca de los resultados de las

decisiones tomadas; 12 por ciento señala que casi siempre esto es así, mientras que 38% expresa que pocas veces ocurre y para un 19 por ciento nunca sucede. Estos resultados reflejan que en la mayoría de los casos, no son los docentes quienes realmente toman las decisiones importantes que atañen a la organización escolar, y que de hacerlo, sólo serían decisiones menores concernientes a su salón de clases y grupo de estudiantes.

Esto implica que la comunicación desarrollada en la institución no es la más idónea, y tal vez esto pudiese estar influyendo en el hecho de que las decisiones tomadas por los docentes sólo conciernen a su aula de clase. Según Powell (citado por Ortega, 2012), es necesario alcanzar un nivel de comunicación satisfactorio, por cuanto facilita el consenso, la tolerancia, el respeto, y la armonía. Una comunicación realmente efectiva, en este caso en la organización escolar dependerá fundamentalmente de la relación establecida entre los interlocutores sea entre iguales, pues de lo contrario, existe la posibilidad de que predomine un nivel más que otros.

En cuanto al ítem 14, el 18 por ciento de los docentes encuestados cree que la institución funciona adecuadamente debido a una acertada toma de decisiones, y 38 por ciento considera que casi siempre es así. Igualmente, 38 por ciento de la muestra indica que pocas veces esto ocurre y otro 6 por ciento que nunca ha existido un buen funcionamiento institucional, pues las decisiones que son autocráticas y sus resultados no del todo satisfactorios para la mayoría de los involucrados.

Considerando el ítem 15, esta muestra al 24 por ciento de los docentes encuestados que afirman siempre confiar en la capacidad del directivo para tomar decisiones acertadas y 38 por ciento expresa que casi siempre es así. No obstante, el mismo porcentaje (38 por ciento) indica que pocas veces el directivo posee la capacidad suficiente para tomar decisiones que favorezcan a todos ya que al no tomarse en cuenta la opinión de los

demás esto pudiera acarrear decisiones desacertadas. Adicionalmente, ante una toma de decisión es difícil lograr el acuerdo de todos los involucrados.

Estos resultados pudiesen evidenciar que dependiendo de la perspectiva y problemáticas que hayan afectado a cada docente, y como estas han sido solventadas por la institución, dependerá su respuesta, y por ende su comportamiento respecto a la toma de decisiones realizada por el tren directivo.

Finalmente, el ítem 16 permite observar que en 31 por ciento de los docentes de la institución considera que prevalece la toma de decisiones verticales y el 50 por ciento dice que casi siempre es así. Sin embargo, un 13 por ciento señala que pocas veces y 6 por ciento que nunca sucede este fenómeno. Lo anterior pone de manifiesto que la toma de decisiones es realizada por el directivo a su propio criterio.

Al respecto, Herrera (2008), señala que es común observar en las organizaciones la presencia de gerentes coercitivos que demandan conformidad inmediata; se trata de un líder que toma decisiones rápidas, radicales, inconsultas, sin atender a sugerencias o solicitudes, deseando crear un efecto de shock en la organización, al obligar a los subalternos a simplemente hacer lo que se les indique, sin derecho a la protesta. Probablemente, este sea el sentir de algunos de los docentes de la institución, y por tal razón consideren que sólo de esta forma son tomadas las decisiones: un directivo que manda y unos docentes que cumplen.

DIMENSIÓN: Importancia de la Toma de Decisiones
INDICADOR: Problemas / Confianza / Logro de Objetivos

ITEMS

- 17.** *Se han producido problemas externos ante una toma de decisión errada.*

18. *El Directivo cuenta con un grupo de personal de confianza que participa en la toma de decisiones.*
19. *Cree usted que se lograrían de mejor manera los objetivos institucionales si todos participan en la toma de decisiones.*

CUADRO N° 5

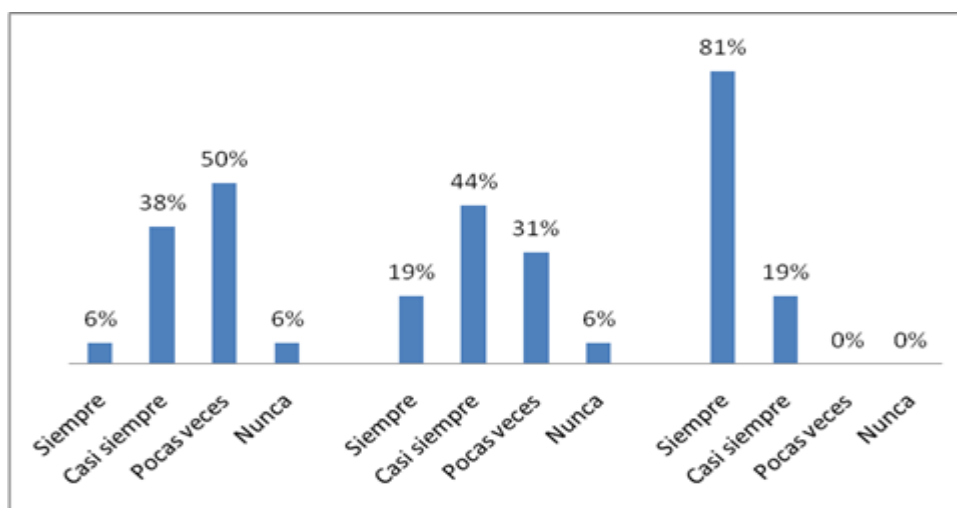
DIMENSIÓN: *Importancia de la Toma de Decisiones*

INDICADORES: *Problemas, Confianza, Logro de Objetivos*

	Siempre		Casi siempre		Pocas veces		Nunca		Total	
Ítems	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17	1	6	6	38	8	50	1	6	16	100
18	3	19	7	44	5	31	1	6	16	100
19	13	81	3	19	0	0	0	0	16	100

Fuente: Arveláez (2012)

GRÁFICO N° 5



Fuente: Arveláez (2012)

Análisis e Interpretación N°. 5

A través del ítem 17 se observa a 6 por ciento de los encuestados quienes expresan que siempre se han producido problemas externos ante una toma de decisión errada, y 38 por ciento que casi siempre es así. Sin

embargo, un 50 por ciento indica que pocas veces y 6 por ciento nunca considerado que esto ocurra. Esta realidad que refleja que las decisiones tomadas por los directivos han influido negativamente en la interacción de la escuela con su entorno, y esto ha afectado el desarrollo y productividad de las actividades educativas. Al respecto, Amarate (2000), establece que la toma de decisiones debe orientarse a conducir y mejorar la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno, a fin de lograr los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa. Si esto no ocurre, no lograrían coordinarse las distintas tareas y funciones de los miembros de la organización educativa hacia la consecución de los proyectos comunes.

En cuanto al ítem 18, el 19 por ciento de docentes considera que el directivo siempre cuenta con un grupo de personal de confianza que participa en la toma de decisiones y 44 por ciento señala que casi siempre es así. Sin embargo, 31 por ciento dice que pocas veces y 6 por ciento de la muestra piensa que el directivo nunca ha contado con personal que le apoye en esta tarea. Por su parte, el ítem 19 muestra que 81 por ciento de los encuestados cree que se lograrían de mejor manera los objetivos institucionales si todos participan siempre en la toma de decisiones; apoyado por el 19 por ciento de los docentes que consideran que esto es casi siempre así, corrobora que es imprescindible la participación de todos al momento de tomar una decisión. Este fenómeno pudiese estar ocurriendo por la existencia un pequeño grupo que, junto al director, lideriza la toma de decisiones, ocasionando cierto malestar e insatisfacción en el personal, al no sentirse tomado en cuenta en esta tarea de transcendental interés dentro de la institución.

DIMENSIÓN: Importancia de la Toma de Decisiones
INDICADOR: Satisfacción / Solución de Problemas / Calidad de Servicio

ITEMS

- 20. *Se siente satisfecho con la manera como se toman las decisiones dentro de la institución.*
- 21. *La forma como se toman las decisiones permite la solución satisfactoria de los problemas.*
- 22. *El Proceso actual para la toma de decisiones garantiza la calidad del servicio educativo.*

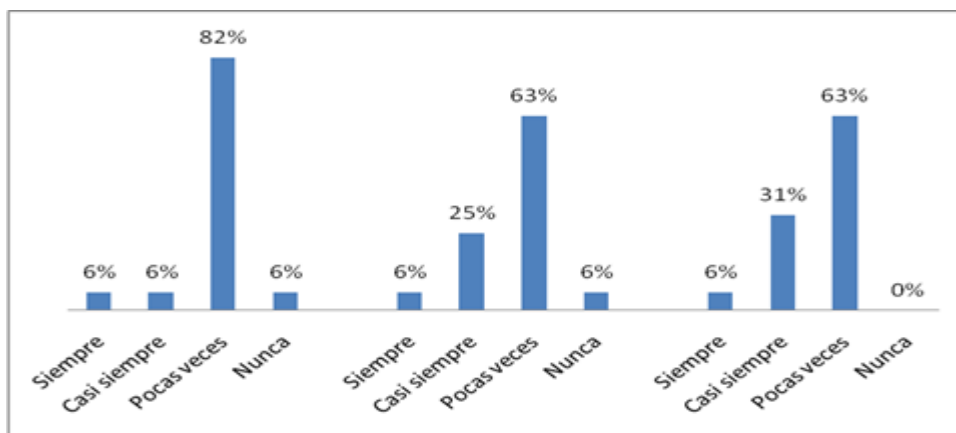
CUADRO N° 6

DIMENSIÓN: Importancia de la Toma de Decisiones
INDICADORES: Satisfacción, Solución de Problemas, Calidad de Servicio

	Siempre		Casi siempre		Pocas veces		Nunca		Total	
Ítems	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
20	1	6	1	6	13	82	1	6	16	100
21	1	6	4	25	10	63	1	6	16	100
22	1	6	5	31	10	63	0	0	16	100

Fuente: Arveláez (2012)

GRÁFICO N° 6



Fuente: Arveláez (2012)

Análisis e Interpretación N°. 6

El ítem 20 destaca que solamente el 6 por ciento de los encuestados se siente satisfecho con la manera como se toman las decisiones e igual porcentaje considera que casi siempre es así. Sin embargo, es de destacar que la mayoría de los docentes de la muestra (82 por ciento), manifiesta que pocas veces siente esta satisfacción y 6 por ciento nunca lo ha hecho, y este hecho avala lo ya evidenciado acerca de la toma de decisiones que, en la mayoría de los casos no son consultadas. De acuerdo a Bontis, Crossan y Hulland (2002), las decisiones consultadas son la mejor vía para lograr la participación y compromiso de los docentes en sus labores educativas, administrativas y de proyectos a realizar; por tanto, este aspecto debe revisarse exhaustivamente dentro de la institución.

Por otra parte, en el ítem 21, se observa que 6 por ciento de los encuestados considera que la formas como se toman las decisiones siempre permite la solución satisfactoria de los problemas, y 25 por ciento dice que esto ocurre casi siempre. Por el contrario, 63 por ciento expresa que pocas veces y 6 por ciento que nunca sucede, por lo que puede considerarse que las decisiones allí tomadas no son las más favorecedoras para la institución. Adicionalmente, en el ítem 22 resalta que el proceso actual para la toma de decisiones siempre garantiza la calidad del servicio educativo según el 6 por ciento, y el 31 por ciento expresa que casi siempre sucede. Sin embargo, una amplia mayoría, con 63 por ciento de los encuestados, manifiesta que pocas veces se garantiza la calidad del servicio educativo ante las decisiones tomadas. Esto podría ser indicador de que las decisiones tomadas por el directivo, aún cuando pudiesen ser tomadas considerando los factores intervinientes para que cause el mejor efecto en la resolución problemas, no se están consiguiendo los resultados esperados.

DIMENSIÓN: Recursos
INDICADOR: Institucionales / Financieros

ITEMS

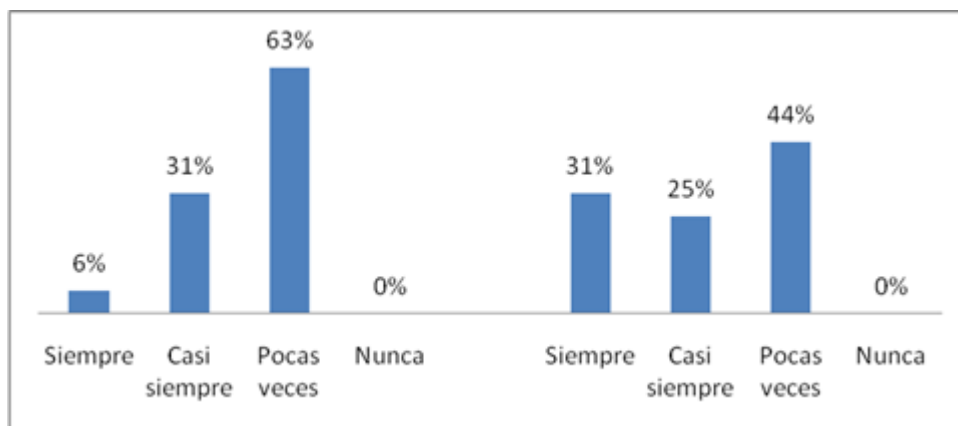
23. *La institución participaría activamente en la implementación de propuestas que benefician a la gestión organizacional.*
24. *Los recursos necesarios para la aplicación de una propuesta innovadora para la gestión organizacional podrían obtenerse a través de la autogestión.*

CUADRO N° 7
DIMENSIÓN: Recursos
INDICADORES: Institucionales, Financieros

	Siempre		Casi siempre		Pocas veces		Nunca		Total	
Ítems	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
23	1	6	5	31	10	63	0	0	16	100
24	5	31	4	25	7	44	0	0	16	100

Fuente: Arveláez (2012)

GRÁFICO N° 7



Fuente: Arveláez (2012)

Análisis e Interpretación N°. 7

Tal como puede ser observado a través del gráfico N°. 7, en el ítem 23, 6 por ciento de los encuestados de la muestra considera que la institución siempre participaría activamente en la implementación de propuestas que benefician a la gestión organizacional, un 31 por ciento indica que casi siempre es así, y la mayoría de los sujetos estima en un 63 por ciento, que pocas veces tendría éxito este tipo de propuestas. Por tal razón, sería interesante para los efectos de esta investigación, la continuación del estudio a fin de observar y reseñar la experiencia de la aplicación de la propuesta presentada.

Por su parte, el ítem 24 destaca que los recursos necesarios para la aplicación de la propuesta innovadora para la gestión organizacional podrían obtenerse a través de la autogestión, a lo que 31 por ciento de los docentes respondieron que siempre sería así, 25 por ciento que casi siempre, y el 44 por ciento de los sujetos indicaron que pocas veces se utilizaría la autogestión con estos fines. Estas respuestas pudiesen evidenciar la necesidad imperante de una actitud colaborativa por parte de docentes y directivos, a fin de desarrollar paliativos que coadyuven a mejorar el proceso de toma de decisiones dentro de la institución, pues efectivamente la vía que han cursado los hechos hasta ahora analizados, no ha sido del todo la más idónea y la más satisfactoria para aquellos que hacen vida dentro de la organización escolar.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

MODELO DE TOMA DE DECISIONES PARA POTENCIAR LA CALIDAD DE LA GESTION ORGANIZACIONAL EN LA E.B.B "EL MILAGRO DE DIOS"



Presentación de la Propuesta

Actualmente, la sociedad afronta cambios acelerados como consecuencia de la globalización, lo cual hace que las organizaciones desarrollen estrategias para cumplir con dichas exigencias y estar preparados para los ajustes que han de hacer, con el fin de sostenerse y acomodarse a la continua cinética del mundo, a los cambios políticos y económicos. En este sentido, se requiere de líderes capaces y dispuestos a gerenciar, administrar y decidir de manera eficaz y efectiva ante este contexto y ante los nuevos desafíos que el futuro depara, el cual consiste básicamente en la integración, la diversificación, la innovación, y la creación de estrategias que permitan asumir los cambios, y desenvolverse fácilmente en las diferentes organizaciones.

Así pues, los gerentes educativos son considerados como los representantes de la organización y responsables de la toma de decisión, por lo tanto han de reunir ciertas cualidades como visión de futuro, confianza, autenticidad, creatividad, inteligencia entre otras que lo ayuden a tomar acciones efectivas y que correspondan con los objetivos planteados por las organizaciones, que conlleve a la competitividad de los procesos educativos.

Tomando en cuenta lo expresado anteriormente, se presenta la siguiente propuesta dirigida a Diseñar un modelo de toma de decisiones integrador para potenciar la gestión organizacional en la Escuela Básica Bolivariana "El Milagro de Dios" II, del Estado Carabobo, la cual tiene como finalidad orientar al gerente de esta institución y proporcionarle herramientas que contribuyan a mejorar la toma de decisiones, convirtiéndolos en líderes educativos, considerando las debilidades existentes en cuanto a los procesos administrativos y académicos en cuanto a: la motivación, canales de comunicación, eficiencia en el ejercicio de la autoridad, reconocimiento de las líneas de mando, mecanismos de retroalimentación del trabajo realizado por los docentes y personal subalterno.

A tal efecto, la gerencia educativa ha sido explicada como una labor de gestión, que atiende al desarrollo, al sistema educativo de dirección, fijación de planes, establecimiento de metas y objetivos al cumplimiento de funciones educativas, pero en la gerencia educativa de la ciencia y la tecnología, esta gestión incorpora la dirección, administración y coordinación del esfuerzo humano, con la finalidad de cumplir funciones y lograr los objetivos con la participación y el desarrollo potencial de los docentes con resultados óptimos para la organización.

Objetivo General

Diseñar un modelo de toma de decisiones integrador para reforzar la gestión organizacional en la Escuela Básica Bolivariana "El Milagro de Dios" II, del Edo. Carabobo.

Objetivos Específicos

- Lograr la eficacia y eficiencia comunicacional en la toma de decisiones.
- Favorecer la integración personal directivo y docente en la toma de decisiones.
- Impulsar el liderazgo participativo en las instituciones educativas.
- Crear una actitud de corresponsabilidad hacia el proceso de toma de decisiones.

Fundamentos Teóricos de la Propuesta

Para llevar a cabo la propuesta planteada, la autora organizó una serie de estrategias que permitieron potenciar cada uno de los aspectos mencionados anteriormente en cuanto a la toma de decisiones. Para sustentar dichas estrategias se tomaron en consideración una serie de fundamentos teóricos desarrollados en las bases teóricas, entre ellos se encuentran: la Teoría General de los Sistemas como alternativa hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales. La teoría de la Toma de decisiones y la Teoría de la Comunicación de Habermas.

Por otra parte se tomó en cuenta la Teoría de la Toma de decisiones de Barón (2005), mencionada en el marco teórico del estudio, por cuanto

constituye una estrategia para transformar las organizaciones tradicionales; se fundamenta principalmente en un proceso educativo que transmite una nueva cultura inspirada en valores y conductas para realizar con libertad, iniciativa y autonomía los roles en el trabajo, en la que pongan en juego su ingenio, iniciativa y creatividad.

Además, el citado autor menciona que esta teoría de la decisión se ocupa de analizar cómo elige una persona aquella acción que, de entre un conjunto de acciones posibles, le conduce al mejor resultado, dadas sus preferencias. El paradigma canónico de la teoría de la decisión se caracteriza por contar con un individuo que ha de tomar una decisión (cualquiera) y de quien se dan por supuestas sus preferencias; así la teoría de la decisión no entra a considerar la naturaleza de las preferencias de los individuos, ni por qué éstos prefieren unas cosas en vez de otras; lo único que importa es que dichas preferencias satisfagan ciertos criterios básicos de consistencia lógica.

Dentro de estas perspectivas, es importante mencionar la Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas (citado por Rufinetti, 2008), quien contempla la acción comunicativa y el mundo de la vida como conceptos “complementarios”. En concreto, la acción comunicativa puede considerarse como algo que ocurre dentro del mundo de la vida: Por decirlo así, el mundo de la vida es el lugar trascendental donde se encuentran el hablante y el oyente, donde de modo recíproco reclaman que sus posiciones encajan en el mundo, y donde pueden criticar o confirmar la validez de las pretensiones, poner en orden sus discrepancias y llegar a acuerdos.

Del mismo modo, la propuesta se desarrolló tomando en consideración herramientas administrativas modernas, asignándole un diseño a la misma como un elemento gráfico que identifica lo que se quiere lograr, así pues cada estrategia está identificada con un nombre, un slogan,

es decir, una frase corta y concisa que apoya y refuerza a la estrategia, y con un diseño en consonancia a lo que se quiere lograr con la estrategia. Todo esto fue hecho con la finalidad de ser aceptada y captada por el personal directivo y docente de la institución, haciéndola atractiva, rompiendo con los esquemas de las estrategias planteadas en investigaciones previas.

Justificación

Hoy en día se presenta un escenario con características cambiantes en las instituciones educativas, por lo cual se hace necesaria la participación efectiva de los gerentes en este contexto, de allí la necesidad de introducir innovaciones en el proceso gerencial educativo con la finalidad de lograr las metas de la institución y valorar el liderazgo directivo como la base de una organización sólida, exitosa, eficiente y efectiva.

Por lo tanto, se justifica el diseño de estrategias gerenciales para el mejoramiento en la toma de decisiones ya que es importante para una institución educativa contar con la lógica, racionalidad y método para llevar a cabo el proceso de decidir qué se va a realizar y analizar cuáles son las posibles alternativas ante una situación, para así evaluar los pro y contras de cada una de esas alternativas, y seleccionar cuál de las opciones es la mejor y convertirla en una acción, que conduzca a mejorar la calidad en la toma de decisiones y por ende la calidad educativa.

En este sentido, es importante preparar a los gerentes educativos y proporcionarles las herramientas necesarias para responder a las exigencias de este mundo globalizado, el gerente ha de poseer las estrategias para asumir su nuevo rol innovando, creando y cambiando, para ser gerentes activos capaces optimizar los procesos educacionales.

De igual forma, la propuesta beneficiará a los directivos y docentes de la institución educativa quienes contarán con recursos comunicacionales que favorezcan la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, el desempeño de actividades y el trabajo en equipo. Asimismo, debe considerarse que en toda organización se intercambian constantemente informaciones necesarias para su buen funcionamiento. Si estas informaciones no se transmiten correctamente, los empleados de la organización no cumplirán convenientemente su función, de ahí la importancia de la comunicación en sentido general, tanto para la institución educativa, sus directivos y docentes.

Factibilidad de la Propuesta

Económica

Una vez realizada la fase diagnóstica, se hizo un estudio acerca de la factibilidad, en donde se tomaron en cuenta aquellos factores que permitirían la ejecución de estrategias gerenciales, que ayudarían a mejorar la toma de decisiones gerenciales en la EBB Milagro de Dios II. A fin de lograr los objetivos propuestos se ha de motivar a los miembros de la institución educativa sobre la importancia que tiene mejorar la toma de decisiones, la cual repercute en la excelencia académica y administrativa de la institución, en este sentido la presente propuesta estará sujeta a la disponibilidad presupuestaria de dicho plantel.

TABLA 2
FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Actividad	Costo
Taller de comunicación efectiva	2250
Taller de motivación	2700
Taller de Trabajo en Equipo	2250
Refrigerio	500 por Taller (1500)
Impresión de material	500
Total	9200

Operacional

Se considera viable la aplicación de los procesos de la propuesta, por cuanto, se cuenta con el Grupo Crece, C.A quienes dictarán los Talleres, así como la disposición del personal directivo y docentes para participar en las actividades programadas, los cuales a su vez serán los beneficiarios de la propuesta.

Recursos Humanos

Para la ejecución de la propuesta se cuenta con la participación de especialistas en Gerencia Educativa, Administración, Orientadores, entre otros profesionales capacitados y con un amplio conocimiento acerca de la temática planteada. De igual manera se contará con la participación de directores, docentes, personal administrativo entre otros.

Recursos Materiales

Para llevar a cabo las estrategias se tomarán en cuenta como recursos materiales los implementos que se requieran como: equipos de

oficina, material didáctico y audiovisual, mobiliario y por supuesto las instalaciones de la EBB objeto de estudio. Los otros recursos materiales de los talleres serán facilitados por el Grupo Crece, C.A, empresa contratada para dictar los talleres y por la institución educativa objeto de estudio, quien suministrará los recursos económicos que más adelante serán detallados en la factibilidad económica. Con respecto al procedimiento a seguir, se planificará un cronograma de talleres conjuntamente con el directivo y los docentes que participarán a fin de llevar a cabo la aplicación de las estrategias diseñadas.

**MODELO DE TOMA DE DECISIONES PARA POTENCIAR
LA CALIDAD DE LA GESTION ORGANIZACIONAL EN LA
E.B.B "EL MILAGRO DE DIOS"**



ESTRATEGIA	CONTENIDO	ACTIVIDADES	DURACIÓN
Lograr la eficacia y eficiencia comunicacional a través de la lluvia de ideas o brainstorming para mejorar la manera como es transmitida la información. Cabe destacar que la lluvia de ideas (Brainstorming) es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado y aportarlas en la toma de decisiones.	Personal directivo y docente de la EBB Milagro de Dios II para que expresen sus ideas acerca de cómo mejorar los procesos comunicacionales y por ende la toma de decisiones.	Actividad Nro.1: Reunión preliminar con el personal a fin de que éstos expresen a través de la lluvia de ideas cuáles son los factores que están afectando el proceso comunicacional en cuanto a la toma de decisiones se refiere, dentro de la institución educativa y a su vez propongan alternativas de solución. Actividad Nro.2: Selección y organización de las ideas que surjan atendiendo al criterio de importancia. Actividad Nro.3: Lograr un acuerdo para la puesta en práctica de las ideas seleccionadas.	La duración de la estrategia será de dos horas y va dirigida a los directivos y docentes, siendo ellos los beneficiarios de los resultados obtenidos a través del desarrollo de las actividades. Cabe destacar, que la estrategia no tendrá ningún costo ya que será desarrollada por el personal que allí labora.

**MODELO DE TOMA DE DECISIONES PARA POTENCIAR
LA CALIDAD DE LA GESTION ORGANIZACIONAL EN LA
E.B.B "EL MILAGRO DE DIOS"**



ESTRATEGIA	CONTENIDO	ACTIVIDADES	DURACIÓN
Fortalecer la comunicación entre los directivos y docentes mediante la motivación para optimizar la toma de decisiones participativa	La estrategia tiene como finalidad motivar a los directivos y docentes a participar de manera conjunta en la toma de decisiones, manteniendo para ello una adecuada comunicación entre ellos ya que al motivarlos se sentirán más dispuestos a mantenerse comunicados e integrados para lograr los objetivos organizacionales, sintiéndose satisfechos y a su vez brindando lo mejor de sí en el desempeño de sus actividades.	Actividad Nro. 1: Que entendemos por motivación y toma de decisiones participativa Esta actividad contiene una explicación detallada de lo que es la motivación y toma de decisiones participativas, así como las opiniones individuales de los integrantes del grupo acerca de lo que ellos entienden por motivación y decisión, expresando ejemplos significativos en la vida de cada uno de ellos. Actividad Nro.2: identificar factores productores de	La estrategia tendrá una duración de 4 horas (8am-12m) siendo los responsables de la actividad el grupo Crece, C.A y va dirigido a los directivos y docentes. El costo del Taller es de 2700 BF y beneficiará a todas las personas que laboran en la institución, quienes se sentirán más motivados para participar en las decisiones que hayan de tomarse.

		satisfacción e insatisfacción al momento de tomar una decisión. Aquí se detallan los elementos que intervienen al momento de la toma de decisiones y que pueden convertirse en productores de satisfacción (elogios, asertividad) o insatisfacción (desaprobación, crítica, entre otros) Actividad Nro. 3 Clarificar las variables que afectan el rendimiento de los docentes en la toma de decisiones. Esta actividad se corresponde con una dinámica grupal donde cada integrante del grupo expresará cómo se siente y de qué manera la el estilo gerencial para tomar una decisión lo motiva o predispone para el cumplimiento de sus actividades. Actividad Nro. 4: Cómo hacer que	
--	--	---	--

		el rendimiento de los docentes sea el máximo. Se ejemplificarán situaciones motivadoras, que incluyan retos y que hagan que cada uno de los miembros del equipo de trabajo se desempeñe a entera satisfacción.	
--	--	--	--

**MODELO DE TOMA DE DECISIONES PARA POTENCIAR
LA CALIDAD DE LA GESTION ORGANIZACIONAL EN LA
E.B.B "EL MILAGRO DE DIOS"**



ESTRATEGIA	CONTENIDO	ACTIVIDADES	DURACIÓN
Incentivar la toma de decisiones a través de la comunicación en el Trabajo en Equipo para optimizar el cumplimiento de las actividades en la EBB Milagro de Dios II.	La estrategia consiste en incentivar la comunicación a través del trabajo en equipo para que conjuntamente participen con su directivo en la toma de decisiones, ya que una de las condiciones de tipo psicológico que más influye en los docentes de forma positiva, es aquella que permite que	Actividad Nro. 1: Diferencia entre grupos de trabajo y equipos de trabajo: En esta actividad los integrantes conocerán que es un equipo y que es un grupo, que características tienen, semejanzas y diferencias.	La estrategia tendrá una duración de 4 horas (8am-12m) siendo los responsables de la actividad el grupo Crece, C.A y va dirigido a los directivos y docentes. El costo del Taller es de 2250 BF y beneficiará a todas las personas que laboran en la institución educativa, quienes

	haya compañerismo en la escuela donde preste sus servicios pues esto genera entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas. Por ello es importante que el directivo fomente entre los docentes un ambiente de armonía a fin de obtener resultados beneficiosos.	Actividad Nro. 2: Definir razones para el trabajo en equipo: Porqué es importante trabajar de manera cohesionada, que beneficios personales y organizacionales conlleva, cómo lograr los objetivos a través de esfuerzos comunes. Actividad Nro.3: Explicar la estructura de los equipos de trabajo: Cómo están conformados, que los sustenta. Actividad Nro.4: Características de los equipos exitosos: Se explicará la motivación al logro, la perseverancia, toma de decisiones y la comunicación efectiva en el equipo de trabajo. Actividad Nro. 5 Cómo hacemos para que un grupo se convierta en un	sentirán que al trabajar en equipo conlleva a que se deba mantener una buena comunicación entre las personas que laboran en la institución educativa.
--	---	---	--

		equipo: Esta actividad permitirá que los docentes concienticen su labor y de qué manera pueden funcionar en equipo para una eficaz toma de decisiones.	
--	--	--	--

**MODELO DE TOMA DE DECISIONES PARA POTENCIAR
LA CALIDAD DE LA GESTION ORGANIZACIONAL EN LA
E.B.B "EL MILAGRO DE DIOS"**



ESTRATEGIA	CONTENIDO	ACTIVIDADES	DURACIÓN
Estimular la importancia de mantener la participación del equipo de docentes en las decisiones que se tomen. Esto a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	La estrategia consiste en incentivar a los docentes y otorgarle reconocimiento ante la puesta en práctica del contenido que fue abordado en los talleres, ya que ellos pueden sentirse más satisfechos al reconocérsele su desempeño, considerando altamente motivante la utilización de reconocimientos personales y sociales cuando las decisiones tomadas a nivel grupal han sido satisfactorias.	La estrategia contempla la siguiente actividad: Mensualmente deberá otorgársele un reconocimiento al docente que lo merezca por mejor desempeño de sus funciones y por poner en práctica lo aprendido en los talleres y por su participación espontánea y proactiva en la búsqueda de soluciones para la resolución de problemas.	La actividad tendrá una duración permanente dentro de la escuela y deberá realizarse mensualmente, siendo los responsables de la actividad los directivos y va dirigido a los docentes. Además el reconocimiento será estimado por los mismos directivos quienes tomarán la decisión acerca de la forma cómo van a reconocer al docente.

**MODELO DE TOMA DE DECISIONES PARA POTENCIAR
LA CALIDAD DE LA GESTION ORGANIZACIONAL EN LA
E.B.B "EL MILAGRO DE DIOS"**



ESTRATEGIA	CONTENIDO	ACTIVIDADES	DURACIÓN
Estudio de casos reales donde se observe de forma cotidiana la problemática de los procesos de toma de decisiones	Mesas de Trabajo entre los participantes Conclusiones por parte de cada mesa de trabajo que propicie la integración	Pasos para la toma de decisiones y resolución de problemas	3 horas Personal directivo y docente.

**INFORMACIÓN DEL GRUPO CRECE EL CUAL BRINDARÁ APOYO
OPERACIONAL PARA LOS TALLERES A REALIZAR**

Asociación civil sin Fines de Lucro, fundada por el P. Ricardo Bulmez en el mes de Diciembre de 1987.

¿QUÉ SIGNIFICAN LAS SIGLAS DE CRECE?

Los valores que deseamos rescatar en los seres humanos, que siempre han estado allí y que por lo que sea se han escondido, ignorados, sub-utilizado. Cada letra que conforma la palabra CRECE corresponde a un valor que hacemos vida en nuestros programas:

Creatividad

Responsabilidad

Espiritualidad

Concientización

Educación

VISIÓN DE CRECE

Construir una sociedad justa, donde el ser humano asuma su responsabilidad y compromiso, y afronte con éxito las exigencias de un mundo cada vez más cambiante.

MISIÓN

La misión de CRECE no es técnica ni asistencial. Desde mucho antes de su registro legal, CRECE existía como experiencia (alrededor de 25 años). Su misión es llevar un mensaje edificante, esperanzador que motive y concientice al ser humano a participar como protagonista en áreas fundamentales de su vida.

CRECE logra su misión desarrollando programas tales como: talleres, charlas, convivencias, seminarios, retiros, cursos. Estos son impartidos tanto por el fundador como por un equipo multidisciplinario formado dentro de la organización; los mismos se dictan a los niños, adolescentes y adultos.

OTROS MEDIOS PARA LOGRAR LA MISIÓN

TEMAS O ÁREAS

Las distintas actividades que realiza comprenden temas como: autoestima, motivación, relaciones humanas, comunicación, espiritualidad, manejo de conflictos, valores, clima organizacional, entre otros. Estos se imparten a todo público y también a empresas y entidades públicas y privadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, D. (2001). **Control de Gestión**. Bogotá: Interconed.
- Acevedo, J. (2007). **Proceso de Toma de Decisiones**. Cdad. de México: Limusa.
- Amarante, A. (2000). **Gestión Directiva: Módulos de Perfeccionamiento Docente, 1 – 4**. Bnos. Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Arias, J. (2011). **Desempeño Gerencial de los Directores de las Escuelas Básicas Estatales, en el Logro de la Integración del Personal Docente**. Trabajo de Maestría No Publicado. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 5ta. ed. Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2007). **Cómo se elabora un Proyecto de Investigación**. Caracas: BL Consultores.
- Bernal, L. (2000). **Metodología en Ciencias Sociales**. Bogotá: Lumen.
- Baron, J. 2005. **Rational choice in political behavior: Expression vs. consequences**. Philadelphia, PA.: University of Pennsylvania.
- Barrera, G. (2001). **Creatividad** [artículo en línea]. Obtenido en: Diciembre 10, 2012. Disponible en: <http://www.udlap.mx/promueve/ciedd/CR/pensamiento/creatividad.pdf/>
- Barroso, M. (1999). **Meditaciones Gerenciales**. Caracas: Galac.
- Bateman, T., y Snell, S. (2004). **Administración: Una Ventaja Competitiva**. Cdad. de México: Mc. Graw Hill.
- Blanco, L. (2010). **Propuesta de un modelo gerencial para optimizar la toma de decisión en el Departamento de operaciones del Instituto de Previsión Social del Personal docente y de investigación de la Universidad de Carabobo (IPAPEDI), Valencia, estado**

Carabobo. Trabajo de Maestría No Publicado. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Bontis, N., Crossan, M., y Hulland, J. (2002). Managing an Organizational Learning System By Aligning Stocks and Flows ***Journal of Management Studies***, N°. 4. Vol. 39 (Junio, 2002). pp. 437 – 469.

Camacaro, R. (2006). ***La Toma de Decisiones del Personal Directivo de la Escuela Básica Estatal José Regino Peña***. Trabajo de Especialización No Publicado. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Castillo, Y. (2005). ***Estrategias Gerenciales en la Toma de Decisiones en la Unidad Académica Administrativa de Pasantías. Caso: IUTEPI***. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Cejas, M. (2009) ***Perfil del Gerente Educativo fundamentado en las competencias y condiciones propias para la dirección y gestión de los Recursos Humanos***. Trabajo de Especialización No Publicado. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Certo, S. (2001). ***Administración Moderna***. 8va. ed. Bogotá: Pearson.

Chiavenato, I. (2007). ***Introducción a la teoría General de la Administración***. Cdad. de México: McGraw Hill.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre, Número 36.860. Caracas.

D'alessio, F.y Otros. (2002). ***La Gerencia en el Perú en el Siglo XXI. Presente y Futuro de la Dirección Empresarial***. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú / CENTRUM, Centro de Negocios.

Delgado Y., Colombo L., y Orfila R. (2002). ***Conduciendo la Investigación***. Caracas: Comala.

Drucker, P. (2001). ***La Toma de Decisiones***. Madrid: Deusto.

- Escalera, M. (2007). ***El Impacto de las Características Organizacionales e Individuales de los Dueños o Administradores de las Pequeñas y Medianas Empresas en la Toma de Decisiones Financieras que Influyen en la Maximización del Valor de la Empresa.*** Tesis Publicada. Universidad Autónoma de San Luís Potosí. México.
- Flames, A. (2003). ***Investigación Cuantitativa.*** Caracas: Lithopolor.
- Fonseca, J. (2003). ***Formación Gerencial del Personal Directivo en la Toma de Decisiones en Educación Básica.*** Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Frassato, M. (2007). ***Diseño de un Sistema Experto de Gestión Estratégica para la Toma de Decisiones del Personal Directivo y Docente del IUTEPAL – Valencia.*** Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Galaz, J., y Hernández, E. (2004). La Toma de Decisiones en la Universidad Pública Estatal desde la Perspectiva de sus Académicos. ***Revista Mexicana de Investigación Educativa***, N°. 22. Vol./Año 9 (Julio – Septiembre, 2004). pp. 637 – 663. COMIE – México, D.F.
- García, O. (2010). ***Estrategias Gerenciales Dirigidas al Director Educativo para el Impulso del Modelo Educativo de los Liceos Bolivarianos en el Municipio Escolar 10.2 Naguanagua del Estado Carabobo.*** Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Graffe, G. (2006). ***Teorías de la Planificación Educativa.*** Caracas: Facultad de Humanidades y Educación. Universidad Central de Venezuela.
- Graffe, G. (2003). Gestión Educativa para la Transformación de la Escuela. ***Revista Pedagogía***, N°. 23. Vol. 68. Pp. 1 – 12. Universidad Central de Venezuela.
- Graffe, G. (2002). La Planificación y la Gerencia del Cambio para la Construcción de una Escuela Innovadora. ***Serie Docencia Cuaderno***, N°. 2. Año 1 (Septiembre, 2002). Universidad Central de Venezuela.

Hernández, R. Fernández y Baptista (2009) ***Metodología de la Investigación***. Editorial McGraw. Hill. México.

Herrera, L. (2008). ***Liderazgo en los Sistemas de Gestión***. [Artículo en línea]. Obtenido en: Septiembre 23, 2012. Disponible en: http://www.calidad-gestion.com.ar/57_liderazgo_sistemas_de_gestion.html

Hurtado, J. (2000). ***Metodología de la Investigación Holística***. Caracas: Sypal.

Kreitner, R., y Kinicki, A. (2006). ***Estrategias Gerenciales***. Cdad. de México: Sypal.

Landaeta, J. (2001). ***Comunicación y Relaciones Interpersonales entre los Directivos y Docentes de las Escuelas Básicas de la Parroquia Juana de Avila del Estado Zulia***. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Venezuela.

Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta Oficial N° 5.929, del 15 de Agosto. Caracas, Venezuela.

Ortega, U. (2012). ***Cómo Fortalecer los Procesos de Comunicación Organizacional de Manera que se Conviertan en Estrategia Clave para el Mejoramiento de los Procesos Institucionales de la Comunidad Educativa Fontidueño Jaime Arango Rojas del municipio de Bello Antioquia***. Tesis de Maestría Publicada. Universidad Católica de Manizales. Colombia.

Ortega, V. (2010). ***El Gerente Educativo en los Procesos de Cambio***. Trabajo de Especialización No Publicado. Universidad Experimental Simón Rodríguez. Núcleo Valera.

Pérez, R. (2012). Presupuestos Teóricos de la Comunicación en la Dirección. ***Observatorio de la Economía Latinoamericana***, N° 163. pp. 23 – 38. Universidad de Málaga. España.

Pérez, R., y Solís, P. (2009). La Organización como Función de la Administración. ***Contribuciones a la Economía***, Junio 2009. pp. 15 – 32. Universidad de Málaga. España.

Pons, H. (2006). ***Planificación***. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.

Quintero, M. (2001). ***Toma de Decisiones del Gerente Educativo y el Clima Organizacional en la Unidad Educativa La Arenosa, Municipio Libertador***. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000). Decreto N° 1.011, de fecha 4 de Octubre de 2000. Publicado en Gaceta Oficial N° 5.496 Extraordinario de fecha 31 de octubre de 2000. Caracas, Venezuela.

Robbins, S. (2004). ***Comportamiento Organizacional***. 10ma. ed. Cdad. de México: Pearson.

Robbins, S., y Coulter, M. (2005). ***Administración***. 8va. ed. Cdad. de México: Pearson.

Rufinetti, E. (2008). El Recurso al Mundo de la Vida como Contextualización de la Acción Comunicativa: Algunas Dificultades. En: Agüero, G., Urtubey, L., y Vera, D. (Ed.). ***Conceptos, Creencias y Racionalidad***. Córdoba, Argentina: Brujas.

Ruiz, C. (1998). ***Instrumentos de Investigación Educativa. Procedimientos para su Diseño y Validación***. Barquisimeto, Venezuela: CIDEG.

Ruiz, M. (2000). ***Sistema de Planeación para Instituciones Educativas***. México: Trillas.

Ryan, B., Scapens, R. y Theobald, M. (2004). ***Metodología de la Investigación en Finanzas y Contabilidad***. Madrid: DEUSTO.

Sarria, N. (2010). ***Incidencia de la acción supervisora en la práctica pedagógica de los docentes de la Escuela Básica Lomas de Funval***. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo. Venezuela.

- Sisk H., y Sverdlik M., (2000). ***Administración y Gerencia de Empresa***. Cdad. de México: South-Western Publishing Co.
- Taha, H. (2004). ***Investigación de Operaciones***. Cdad. de México: Prentice Hall.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). ***El Proceso de la Investigación Científica***. México, D.F.: Limusa.
- Terry, G., y Franklin, S. (2003). ***Principios de Administración***. México: Continental.
- Torres, L. (2009). ***El Gerente Educativo como líder ante la satisfacción de los educadores en el ejercicio de su profesión, estudio enmarcado en los estados Guárico y Carabobo***. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo. Venezuela.

ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



MODELO DE CUESTIONARIO

Estimado docente:

A continuación le presento un instrumento de recolección de datos cuyo propósito es el de obtener su opinión con respecto a la situación actual que se presenta con respecto a la Integración del personal docente en la toma de decisiones en la Escuela Básica Bolivariana "El Milagro de Dios". Así como Indagar acerca de la importancia de la toma de decisiones en el clima organizacional en la Institución antes mencionada.

El cuestionario consta de 24 preguntas con alternativas de respuestas:

Siempre

Casi siempre

Pocas Veces

Nunca

Marque con una (X) la alternativa que considere conveniente y por su colaboración, Muchas Gracias...

Licda. Omaira Arveláez

	PREGUNTA	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
1	Con qué frecuencia participa en la propuesta de ideas para la toma de decisiones en su institución educativa.				
2	Considera que es valorado el consenso de personal para la toma de decisiones.				
3	Con que frecuencia se llegan a acuerdos para la toma de decisiones				
4	Se propicia la integración del personal en la toma de decisiones				
5	Ha sentido satisfacción al ser consultado ante una toma de decisión				
6	Se toman decisiones de manera autocráticas				
7	Las decisiones tomadas son conocidas por el personal de la manera más idónea				
8	Ha visto afectada su planificación general ante la toma de decisiones repentinas por parte del directivo				
9	Ha manifestado su inconformidad ante la poca información respecto a la toma de decisiones				
10	Observa discrepancias entre el ser y el deber ser de las decisiones tomadas por el directivo				
11	Considera que no existe un trabajo organizado al momento de tomar decisiones				
12	Se reúnen con frecuencia con el directivo para informarle acerca de los resultados de las decisiones tomadas.				
13	Como docentes toman ustedes decisiones y luego las comunican al directivo				
14	Cree que la institución funciona adecuadamente debido a la acertada toma de decisiones				

15	Confían en la capacidad del directivo para tomar decisiones acertada				
16	Prevalece la toma de decisiones verticales				
17	Se han producido problemas externos ante una toma de decisión errada				
18	El directivo cuenta con un grupo de personal de confianza que participa en la toma de decisiones				
19	Cree usted que se lograrían de mejor manera los objetivos institucionales si todos participan en la toma de decisiones.				
20	Se siente satisfecho con la manera como se toman las decisiones dentro de la institución.				
21	La forma como se toman las decisiones permite la solución satisfactoria de los problemas.				
22	El proceso actual para la toma de decisiones garantiza la calidad del servicio educativo.				
23	La institución participaría activamente en la implementación de propuestas que beneficien a la gestión organizacional				
24	Los recursos necesarios para la aplicación de una propuesta innovadora para la gestión organizacional podrían obtenerse a través de la autogestión				

CALCULO DE CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH

[illegible]