

## Toma de Decisiones del Director como Gerente Educativo en Educación Primaria

\*QUINTERO Kenny  
\*\*CHAPARRO Nereida

### RESUMEN

A través de este estudio se plantea analizar la toma de decisiones del director como gerente educativo en educación primaria, que es un proceso racional y político en el que confluyen además las emociones de quien decide, es la tarea primordial del director, diaria, altamente compleja precisamente porque estas dimensiones entran en conjunción con el poder, la autoridad, en choque contra las expectativas sobre la función y el rol del director. Metodológicamente pertenece a una investigación documental, la cual consiste en estudiar la toma de decisiones de un gerente dentro del ámbito educativo con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza con apoyo principalmente en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos audiovisuales o electrónicos, lo cual permitió encontrar conceptos de gran trascendencia referentes a la toma de decisiones. Se concluye que el gerente educativo debe tomar decisiones que le permitan organizar el trabajo; constituye un factor clave para la calidad educativa.

**Palabras claves:** toma de decisiones, gerencia, educación.

### Abstract

Through this study sets out to analyze the decision-making of the director as educational manager in primary education, which is a rational and political process in which converge in addition the emotions of who decides, is the primary task of the director, daily, highly complex precisely because these dimensions fall in conjunction with the power, authority, in shock against the expectations on the role and the role of the director. Methodologically belongs to a documentary research, which is to study the decision-making of a manager within the field of education with the intention to extend and deepen the knowledge of its nature with support mainly in previous works, information and data disclosed by audiovisual media printed or electronic, which made it possible to find concepts of great significance relating to the decision-making. It is concluded that the educational manager must make decisions that allow you to organize your work; this is a key factor in the quality of education.

**Key Words:** decision-making, management, education.

Universidad Dr. José Gregorio Hernández  
[Kenny\\_jose\\_quintero@hotmail.com](mailto:Kenny_jose_quintero@hotmail.com)  
[n-ericham02@hotmail.es](mailto:n-ericham02@hotmail.es)

## **Introducción**

Los sistemas educativos de cada uno de los países del mundo deben enfrentar la relevancia que ha adquirido el conocimiento, no sólo en el contexto social, sino en el sector productivo y la competitividad que ésta genera a nivel internacional, las cuales dependen cada vez más de las innovaciones tecnológicas, donde el quehacer gerencial juega un rol importante, pues favorece la satisfacción de las exigencias requeridas por su entorno en la búsqueda del bienestar social, a través del logro de la excelencia en su organización

Las exigencias a la que es sometida la organización, por el medio social enfocados desde las perspectivas de la educación, compromete cada vez más el sentido de calidad y pertinencia del modelo educativo, que los países tendrán que estimular a fin de darle énfasis a los conocimientos como las realidades, permitiendo con esto acceder al conglomerado tanto científico como tecnológico actualizado, para utilizarlo con alto grado de responsabilidad.

En ese sentido, se ha podido observar que las instituciones educativas de América Latina, presentan problemas gerenciales debido a los avances y transformaciones científicas, tecnológicas como sociales que vive la humanidad, exigiéndole a las organizaciones educativas como a sus cuerpos directivos una continua adaptación de sus estructuras, de las funciones gerenciales a las complejas situaciones, con el propósito de brindar una educación con nuevos contenidos, estrategias y objetivos que respondan a las necesidades de la sociedad.

A este respecto, es evidente que en el director de un centro educativo recae, según López (2002) "el régimen interno de autoridad superior del plantel, debe ejercer el gobierno del establecimiento y coordinar el trabajo del personal a su cargo, además de velar por el estricto cumplimiento de los deberes del personal adscrito a las instituciones", para lograr esta premisa, es pertinente señalar que el gerente debe ser un líder holístico, con un comportamiento ejemplar dentro de su organización, con competencias para dirigir y coordinar las diferentes acciones a ejecutar en la escuela y su entorno, además de atender las necesidades que puedan surgir en la escuela.

En un estudio realizado por Borjas (2001), explica que el gerente educativo es la autoridad sobre el cual gira la responsabilidad de cada una de las escuelas, por cuanto es el responsable o cuentadante de las organizaciones y sobre sus hombros cabalga el

funcionamiento educativo de la misma, significa entonces que los directores deben estar capacitados para llevar las riendas de sus instituciones puesto que: maneja normas, establece criterios, fomenta el trabajo, incentiva la cooperación; el ejercicio de su labor, optimiza el desempeño docente.

Para tomar una buena decisión se debe trazar el objetivo que se quiere conseguir, reunir toda la información relevante y tener en cuenta las preferencias del que tiene que tomar dicha decisión. Si queremos hacerlo correctamente, debemos ser conscientes de que una buena decisión es un proceso que necesita tiempo y planificación

Por esta razón Rheault, (1997:21) expresa que el proceso de toma de decisiones consiste en "la escogencia consistente entre dos o más alternativas que conduzcan a la solución de un problema; lo cual indica que las decisiones deben estar sujetas a evaluaciones previas con el propósito de prever el resultado de la decisión tomada". Sin embargo la toma de decisiones es sólo un paso de la planeación ya que forma la parte esencial de los procesos que se siguen para elaboración de los objetivos o metas trazadas a seguir, rara vez se puede juzgar sólo un curso de acción, porque prácticamente cada decisión tiene que estar engranada con otros planes. Los gerentes, por definición, son tomadores de decisiones.

En este contexto, la toma de decisiones supera su condición de proceso y asume una condición humana, centrada en los procedimientos por ejecutar: reconocer el problema, recopilar información, generar cursos de acción alternativos, elegir lo más conveniente, poner la acción en práctica y promover los resultados. Sin embargo, en la gestión del Gerente educativo, la toma de decisiones dista de unificar el beneficio y la productividad.

En líneas generales, se desaprovechan las condiciones para alcanzar la autonomía de gestión, entendida como la relación entre la producción que logra el profesor y el investigador en su quehacer y los recursos utilizados para lograrlas. En efecto, se pretende una gestión institucional, donde las decisiones se centren en la condición humana, aprovechando su capital intelectual y emocional, lo cual exige una relación marcada entre la autonomía y la toma de decisiones del Gerente, ameritando un cambio de paradigma para reorganizar la gestión institucional, apoyada en la socialización para acceder al consenso, la comunicación y el compromiso de las personas involucradas.

Es importante señalar que la toma de decisiones del director debe analizar, seleccionar y decidir, al momento de asumir acciones focalizada hacia el personal docente aportándole las herramientas para desarrollar eficazmente su labor docente dentro del aula, fomentando de esta manera su papel de líder dentro del contexto en el cual se desenvuelve, al promover la reflexión sobre la práctica pedagógica, se debe procurar que el personal docente y el directivo tengan una apreciación y conocimiento fundamental de la política, filosofía objetivos.

Parte de esta problemática, se observa en las escuelas de Educación Primaria donde el conjunto de dificultades en cuanto a los roles académicos y funciones administrativas desempeñadas por sus directivos, podrían existir por la designación de personas en cargos directivos con algunas debilidades gerenciales sobre todo al momento de tomar una decisión, por lo que no podrían promover un desempeño óptimo del personal que dirigen, esto trae como consecuencia el deterioro de la educación, por desconocimiento o simplemente no son profesionales acreditados con formación.

Desde la perspectiva práctica el presente artículo analiza los elementos de la toma de decisiones del director para lograr una verdadera visión escolar donde al momento de desarrollar este proceso se tome en cuenta la participación de todos los miembros, personal directivo, docente, administrativo, obreros, alumnos, padres y representantes, de tal manera que la influencia del mismo, corresponda a los legítimos intereses de todas las partes involucradas.

## **Aspectos teóricos**

### **Toma de Decisiones**

Al conceptualizar el proceso toma de decisiones, la mayoría de los autores la refieren como una habilidad adquirida o innata presente en la persona por la cual se aprende a resolver conflictos y situaciones problemáticas, al mismo tiempo permite tomar decisiones prácticas, pos activas e interactivas, ejecutar procedimientos de acuerdo con el grupo de personas (estudiantes, profesores, investigadores, personal administrativo, obrero) y al contexto educativo.

En ese contexto de ideas, debe señalarse que el Gerente educativo debe contar con la facultad de analizar, seleccionar y decidir, al momento de asumir acciones le corresponde

realizarlas a través de decisiones identificándolas con una estrategia básica en beneficio del colectivo. En este entorno, Rheault, (1997) expresa que el proceso de toma de decisiones consiste en "la escogencia consistente entre dos o más alternativas que conduzcan a la solución de un problema; lo cual indica que las decisiones deben estar sujetas a evaluaciones previas con el propósito de prever el resultado de la decisión tomada".

En relación con ello, es preciso acotar que la toma de decisiones parte de un procedimiento nomotético de exploración de alternativas y razonamiento ordenado, es decir, revela que la toma de decisiones es un proceso lógico de discriminación, análisis y oportunidad. En ese sentido, la toma de decisiones se concibe como una forma de comprender, analizar la complejidad del proceso, de selección de alternativas para la solución de conflictos; a nivel gerencial, esta función está referida a analizar lo que ha acontecido con decisiones tomadas en el pasado, constatar los resultados esperados y los reales, así como explicarse cual de los aspectos fue el más conveniente o no en el momento decisional, para así, evaluar los posibles riesgos de una decisión.

Al respecto, se plantea que para tomar decisiones se necesitan competencias y habilidades con las cuales el gerente puede estar técnicamente enterado de la problemática en sí o de la posible, con el objeto de confrontar la incertidumbre, saber qué hacer frente a determinadas situaciones y tener confianza en la capacidad que se posea para actuar ante toda clase de problemas o conflictos.

El objetivo fundamental del proceso de decisiones es ayudar a obtener los mejores resultados, derivados de su utilidad, para planificar, ejecutar y controlar. Por otra parte, es un medio eficaz para la solución de conflictos, que generalmente se presentan por causa de divergencias de opiniones, lo cual es muy frecuente en la administración universitaria, son de vital importancia, por cuanto contribuyen a mantener la armonía y coherencia del grupo y por ende, su eficiencia en la institución.

Las decisiones según Drucker, (2001) se caracterizan por ser estratégicas y tácticas, las primeras son vitales en toda empresa o institución pública o privada, al constituirse en decisiones de grandes proyecciones, por lo que implican averiguar cuál es la situación, sus posibilidades y los recursos disponibles, entre otros; envolviendo la vida misma de la empresa o institución, al abarcar la planificación misma.

Las decisiones tácticas son consideradas de menor importancia, debido a que llegan a adquirir un carácter rutinario, por ser decisiones simples repetidas con frecuencia, al respecto, atendiendo a estas consideraciones, es de resaltar que las decisiones independientemente del tipo que sean, deben estar sentadas sobre las bases de la intuición, los hechos, la experiencia, lo cual permite al Gerente educativo tener una visión amplia, facilitando el resolver los problemas.

Cabe destacar que la decisión debe partir de la definición y análisis del conflicto o problema, para así determinar las alternativas y posibles soluciones, con el fin de seleccionar la más viable para luego convertirla en acción efectiva. Al conocer las características del conflicto o problema se podrá establecer el nivel de decisión, delimitando en consecuencia el nivel de autoridad.

Dentro de ese orden de ideas, Koontz y Weihrich, (2000) definen la toma de decisión como "la selección de un curso de acción entre alternativas". Lo expuesto por los autores, implica que el Gerente puede tomar decisiones que atiendan a un proceso "racional" o "contingencial". Según los autores, la toma de decisión mantiene su condición de proceso comprometido con la acción y selección de las mejores alternativas entre varias de ellas, tomando como criterios la jerarquización de problemas y la racionalidad de los procesos.

Al respecto, Siliceo, A. et al (1999) señalan, "el enfoque económico de la toma de decisión se soporta en la productividad, la cual está superada en los supuestos de la condición humana, considerando que es el hombre quien genera el fenómeno productivo". Es evidente, que la toma de decisiones es un proceso conformado por un conjunto de fases las cuales integran una secuencia para jerarquizar acciones.

Asimismo, Álvarez, (1998:267) considera que "Decidir es una tarea bastante compleja y delicada en la que fracasan muchos directivos y grupos mal coordinados. Supone arriesgarse a no dominarlo todo, a no poseerlo todo, a optar entre varias alternativas por una de ellas, renunciando inevitablemente a las otras que consideramos de menor trascendencia".

De allí, que hay personas inseguras, incapaces de renunciar a las opciones no elegidas; esta actitud les bloquea la capacidad de elección imposibilitándoles cualquier preferencia. La toma

de decisiones requiere de un proceso complejo, el cual está determinado por las competencias, destrezas, la capacidad e ingenio de las personas para socializarse y llegar a la mejor opción. Cabe señalar, que Lay, (2004) clasifica la toma de decisiones en decisiones socializadas y de proceso, las cuales se presentan a continuación.

En las conceptualizaciones expuestas la toma de decisiones es un proceso que permite hacer las cosas mediante la acción de otras personas, demandando estructuras interactivas que promuevan la unificación de decisiones y acciones. Esto es, coincidente con lo planteado por Chiavenato, (2007) cuando señala que la teoría de la decisión aparece al explicar el comportamiento humano, de allí que la toma de decisiones concibe a la institución u organización como un sistema de decisiones sociales.

### **Funciones Gerenciales del Director**

La Función gerencial es un proceso determinante en el logro de los objetivos establecidos en una organización, de acuerdo con los planteamientos de Chiavenato (2006; p. 146) "la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos".

En el caso educativo se orienta al uso racional de los recursos para el logro de los objetivos sin descuidar los indicadores de calidad. La afirmación anterior, requiere que el director de una organización, oriente sus conocimientos a la aplicación de herramientas prácticas que le permitan el logro de las metas de la institución, llevando a cabo el análisis de las actividades consecutivas, frente a situaciones reales donde la gestión gerencial es una ciencia, con parámetros en la aplicación de los conocimientos y el manejo de las actividades que se pueden realizar para alcanzar los objetivos de la institución.

Así mismo, es importante destacar lo expresado por Chiavenato (2006; p. 147), "la gestión del director sugiere, tanto la posesión del conocimiento como la capacidad para actuar adecuadamente. Esto es, al desarrollar las competencias, el director debe tener acceso a los conocimientos y tener la oportunidad de practicar las destrezas". Sin embargo, cuando se ocupan puestos de liderazgo, como es el caso del gerente educativo, para ser operativo tiene

que ser eficaz en todas las áreas de los valores competitivos, es decir, la conceptualización no es suficiente, deben ser capaces de actuar.

Dentro de las organizaciones educativas, es importante que el proceso se desarrolle acertadamente, para ello se requiere, según Bateman (2004; p. 80), "la propuesta de metas y planes de acción, procedimientos flexibles, formación de equipos de trabajo, dar retroalimentación, adecuada comunicación interpersonal, mantener un sistema de recompensa y propiciar mejoras en el medio laboral"; estas cualidades son importantes para el cumplimiento de las funciones gerenciales básicas, universalmente aceptadas en el campo de la administración, como la planificación, la organización, la dirección y el control.

La planificación constituye proceso esencial para el gerente, pues todos sus actos están dirigidos a la acción educativa y deben ser el producto de las actividades previamente concebidas, las cuales atienden a la administración y al diseño curricular de la institución donde se desenvuelve; consiste, según Chiavenato (2004 Pág. 105) "en la unidad, continuidad, flexibilidad y valoración, considerados los aspectos principales de un buen plan de acción": Es evidente que la planificación en las instituciones educativas es un proceso que esta regido por una serie de principios que sirven de eje central para direccionar los cambios o intervenir los problemas a resolver.

En el mismo orden de ideas, la planificación constituye el factor principal para prever las acciones futuras; en efecto todo acto que ejecuta el director debe ser el producto de un proceso sistemático que determine la manera, como se deben desarrollar las actividades en la escuela, el cual debe estar orientado a utilizar nuevos y apropiados medios de acuerdo a las necesidades de los docentes, alumnos, representantes, entre otros. De acuerdo con Daft (2004; p. 6) "la planificación es la acción que indica donde quiere estar la organización en el futuro y la manera de llegar allí, significa definir metas de desempeño futuro, seleccionar actividades y los recursos necesarios para alcanzarlas".

## **Métodos**

Atendiendo a las consideraciones de según Albert (2007), pertenece a una investigación documental, la cual consiste en estudiar problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza con apoyo principalmente en trabajos previos, información y



datos divulgados por medios impresos audiovisuales o electrónicos, lo cual permitió encontrar conceptos de gran trascendencia referentes a la toma de decisiones.

## **Resultados**

- Los resultados de la investigación aquí ofrecidos resaltan la forma como un director toma las decisiones en la escuela, los elementos que aparecen a raíz de ello y los impactos que ocasiona en las dimensiones tanto laborales como personales.
- Se indica que las decisiones en una institución educativa dependerán en cuanto a qué situación se trate. Regularmente las decisiones son tomadas en conceso con los administradores y directores del plantel. Tenemos que tomar en cuenta que muchas de las decisiones administrativas siempre afectan a toda la institución en menor o mayor grado.
- La toma de decisiones es más complicada, ya que, tiene que tomar el consenso con el claustro de docentes, es aquí donde se complican las cosas, regularmente, se llega a conceso después de largas discusiones, se deben tomar en cuenta muchos puntos de vista, a veces hasta intereses personales que no tienen que ver con la institución

## **Conclusiones**

La gerencia educativa constituye un factor clave para la calidad educativa, su gestión es determinante para el logro de resultados positivos al administrar eficientemente una serie de recursos, de los cuales el más importante lo constituye el recurso humano. Es por medio de la labor que desempeñan los grupos de trabajo como se logran los objetivos y se obtienen resultados.

Se confirma que la toma de decisión, es un proceso racional y político en el que confluyen además las emociones de quien decide, es la tarea primordial del director, diaria, altamente compleja precisamente porque estas dimensiones entran en conjunción con el poder, la autoridad, en choque contra las expectativas sobre la función y el rol del director; de los intereses como necesidades personales de los docentes. El director es el responsable del centro educativo, de su funcionamiento según la normatividad vigente la que a su vez le

confiere autoridad y el personal, como parte de cultura aprendida, le asigna y reconoce el poder por la figura que representa.

### **Referencias bibliográficas**

Albert M. (2007). La investigación educativa. Claves teóricas. Editorial Mc Graw – Hill. España.

Álvarez, M. (1998). El Equipo Directivo: Recursos técnicos de gestión. Editorial Popular. España.

Borjas F. (2001). Perfil del gerente educativo ante las innovaciones Tecnológicas. Tesis Doctoral. URBE Maracaibo Venezuela

Chiavenato, A. (2007). Administración de recursos humanos. Editorial McGraw Hill Interamericana. Colombia.

Drucker, P. (2001). La Toma de Decisiones. Ediciones Deusto, S.A. España.

Hernández, R. Fernández-Collado; C, Batista (2006) Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. DF México. Mac Graw Hill

Koontz, H. y Weihrich, H. (1999). Administración: una Perspectiva Global. Editorial McGraw Hill Interamericana. México.

Lay, E. (2004). Características de los Administradores. Obtenido en abril de 2014 en <http://www.monografias.com/trabajos11/caractadm/caractadm.shtml>

Mitrani, A. et al (1994). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Ediciones Deusto, S.A. España.

Rheault, J. (1997). Introducción a la Teoría de las Decisiones. Editorial Limusa. México.

Rojas, T. (2000). Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional

Siliceo, A. et al (1999). Liderazgo, valores y cultura organizacional. Editorial McGraw Hill Interamericana. México.

Tamayo y Tamayo, M. (2001). El proceso de la investigación científica. Editorial Limusa. México.

UNESCO (2004). Conferencia mundial sobre calidad de la educación.