

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Este capítulo se refiere al análisis para responder a las interrogantes planteadas durante el desarrollo de la investigación.

#### **Definición del Tipo de Análisis**

El tipo de análisis de resultados que se presenta a continuación se estructura mediante una matriz de doble entrada que corresponde a los indicadores de cada ítems del instrumento y luego se hace la presentación de un análisis que permiten tener una apreciación visual acerca de la forma como se distribuyen los porcentajes obtenidos en cada ítems.

Estos resultados porcentuales son objeto de descripción analítica tomando en consideración los valores porcentuales, y los conocimientos de la teoría, para generar un análisis integral de cada ítems. Además, responde en forma ordenada y secuencial, es decir, que se dan respuestas a las interrogantes planteadas en el propósito de estudio. Este análisis permite afirmar o destacar la inferencia, de igual manera el análisis de los resultados, da valor a los juicios por lo que es factible identificar las posibles causas del problema y las soluciones más viables.

#### **Forma de Presentación de los Datos**

La información recaudada se presenta en tablas de frecuencia simple porcentual, las cuales reflejan los resultados de la encuesta aplicada al personal docente. El tipo de análisis que se utilizó para confrontar los resultados obtenidos a cada variable es el interpretativo.

## **Análisis del Instrumento aplicado a los Directivos**

El Análisis del Instrumento aplicado a los Directivos, permite reflejar de manera concreta en primer término la presencia de un director con un perfil de estudio profesionales que se expresa en estudio de cuarto nivel con post-grado en área de planificación y gerencia, lo que permitirá darle un valor académico al desempeño directivo basado en los conocimientos adquiridos en sus estudios y que pueden facilitar la aplicación de estrategias gerenciales para la toma de decisiones en el marco de las Escuelas Rurales de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar.

En lo que corresponde a la experiencia laboral de los directores destacan el valor que tienen las experiencias por los años de servicios en educación y los que tienen al frente del cargo como director, en los respectivos núcleos de esta manera la experiencia podría significar una base de sustentación para optimizar el proceso de toma de decisiones en función de la aplicación de criterios gerenciales de alto nivel de desempeño, supeditado a la experiencia en el campo de la administración escolar.

Se considera importante visualizar en el instrumento aplicado a los directivos que han participado de manera variada en actividades de actualización relacionados con aspectos como la planificación, la gerencia y la toma de decisiones, lo que podría sustentar en un momento determinado, la efectividad de los procesos gerenciales para la toma de decisiones, mucho más acentuado en los conocimientos de tópicos administrativos que manifiestan conocer los directivos, aún cuando expresan que con respecto a la gerencia inteligente los conocimientos que tienen son más que todo moderados, se acentúan más conocimientos acerca del enfoque de gerencia inteligente aplicado a la gestión de las Escuelas Rurales.

En lo que corresponde al proceso administrativo para la toma de decisiones, destaca la significación que los directivos otorgan al control en la gestión de los procesos en los cuales involucran aspectos como la planificación y organización de actividades de tipo administrativo que guarda relación con el proceso de toma de

decisiones, en cuyo proceso la opinión de los directivos en el sentido de asumir el referido proceso a través de procedimientos compartidos en todos los niveles, según explica siempre una actitud abierta cuando se presentan problemas en la escuela, se emplea racionalidad en el proceso de toma de decisiones.

En este sentido se asume desde la perspectiva de los directores que el proceso de toma de decisiones en los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar, se efectúa con base en la evaluación de los procedimientos empleados, lo que se hace con bastante frecuencia y lo que podría sustentar la efectividad y el nivel de logros a partir de la capacidad de los directivos para aplicar un proceso de gestión gerencial en la toma de decisiones que responde de alguna manera a la sección de los procesos administrativos donde se pone de manifiesto la capacidad gerencial de los directivos.

POSTGRADO DE EDUCACIÓN

## CUADRO 1

### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A LA FUNCION QUE TIENE EL EJERCICIO DE LA DIRECCION EN LAS ESCUELAS RURALES

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Control del producto final	02	03
- Calidad educativa	22	35
- Cumplimiento de las normas	22	35
- La finalidad de la educación	02	03
- Ejercicio de funciones	15	24
- Ninguno de los anteriores.	--	--
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 1, relacionado con la función que tiene el Ejercicio de la Dirección en las Escuelas Rurales se encontró que un 35% de los sujetos manifestaron calidad educativa, otro 35% de los docentes respondió cumplimiento de las normas, 10% señaló control del producto final, 24% El ejercicio de funciones y 3% de la totalidad indicó la finalidad de la educación.

De lo anterior se puede interpretar que actúa de forma significativa tanto la calidad educativa como el cumplimiento de normas lo que limita el proceso de dirección y constituyen barreras que deben ser superadas para que la emocionalidad personal de los directores logre en la función de dirección sus propósitos.

En razón de esto Hersey, Blanchar, y Jonson (1998), señala que: satisfacer las necesidades humanas, que al establecer metas, se proponen cubrir expectativas de vida que le son comunes, para ello realizan una serie de actividades donde están presente los roles y funciones de cada miembro que se activa dentro del sistema que se denomina organización.

## CUADRO 2

### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A QUÉ ELEMENTOS CARACTERIZAN EL EJERCICIO DE LA DIRECCIÓN

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Compromiso institucional	18	28
- Cooperación	11	17
- Liderazgo	06	10
- Equilibrio de las decisiones	15	24
- Responsabilidad	13	21
- Ninguno de los anteriores.	--	--
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 2 , relacionado con los elementos que caracterizan el ejercicio de la dirección se encontró que un 28% de los docentes encuestados contestó Compromiso institucional, otro 24% respondió Equilibrio de las decisiones, 21% de los docentes señaló la Responsabilidad, 17% la Cooperación y 10% de la totalidad indicó el Liderazgo.

Según Abar, (1991) relaciona la toma de decisiones como elemento básico de la Gerencia educativa de la siguiente manera: “El proceso de tomar decisiones constituye una función muy importante del ejecutivo moderno y demanda de todo su talento, su formación, su experiencia, su visión y su responsabilidad para lograr resultados satisfactorios”. (p. 60).

De lo que se evidencia de esta forma la preponderancia otorgada a aspectos de la función de dirección como la confianza que motivan el trabajo del personal a cargo y que deben ser parte fundamental de la conducta profesional y personal de los docentes que ejercen cargos de dirección.

### CUADRO 3

#### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A CUÁL ES EL ÉNFASIS DEL DIRECTOR EN LA GESTIÓN GERENCIAL

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Seguimiento pedagógico	03	05
- Apoyo en la planificación	11	17
- Gestión administrativa	26	41
- Control de desempeño	16	25
- Liderazgo institucional	07	11
- Ninguno de los anteriores.	--	--
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 3, relacionado con el énfasis del director en la gestión gerencial en las Escuelas Rurales se encontró que un 41% contestó Gestión administrativa, otro 25% respondió Control de desempeño, 17% señaló Apoyo en la planificación, 11% manifestó Liderazgo institucional, y 5% indicó Seguimiento pedagógico.

Este resultado se vincula a los anteriores y si bien no es totalmente negativo, el auto control debe manifestarse en la función de dirección, Drucker, (1994): señala que: “Dentro de los parámetros que permitan vincular los modelos de gerencia y así garantizar una relación profesional acorde a la responsabilidad de dirigir o gerenciar a tal personal como para hacer del proceso de administración educativa un acto solidario y productivo y garantizar que las actividades planificadas se ejecutan de manera efectiva”. (p. 56).

#### CUADRO 4

#### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A QUÉ CRITERIOS CONSIDERA EL DIRECTOR PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ESCUELAS.

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Gestión profesional.	03	05
- Gestión comunitaria.	30	48
- Gestión compartida.	23	37
- Gestión individual.	02	03
- Opinión de los padres.	03	05
- Ninguno de los anteriores.	02	03
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 4 , relacionado con los criterios considerados por el director para la toma de decisiones en la administración de las Escuelas Rurales se encontró que un 48 % contestó Gestión comunitaria, otro 37 % respondió Gestión compartida, 5% señaló Gestión profesional, 5% manifestaron Opinión de los padres, y 3% indicó Gestión individual, y otro 3% manifestó Ninguno de las anteriores.

Tal como lo explica Ribeiro (1993) al decir que: “la cooperación es el resultado de la forma como se mantiene la confianza de los gerentes de la educación”. (p. 21).

De esta forma se demuestra que en la medida que los directores manejen en forma adecuada la gestión mancomunada estarán en capacidad de asumir una dirección más efectiva que permita establecer parámetros básicos de mejoramiento de las competencias de los docentes.

## CUADRO 5

### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A EN QUÉ PROYECTOS PARTICIPA EL DIRECTOR COMO PLANIFICADOR

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Plan de acción	05	08
- Proyecto Pedagógico de Plantel	22	35
- Proyecto de aula	02	03
- Proyecto Comunitario	17	27
- Proyecto extraacadémicos	11	17
- Ninguno de los anteriores	06	10
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 5, relacionado el proyectos participa el director como planificador en las Escuelas Rurales se encontró que un 35% contestó Proyecto Pedagógico de Plantel, 27% contestó Proyecto Comunitario, otro 17% respondió Proyecto extraacadémicos, 10% señalo Ninguno de las anteriores 8% Plan de acción y un 3% dijo proyecto de Aula.

Según Odreman, (1997) señala que: la utilización de metas para el ejercicio de la función de dirección, es fundamental para lograr resultados efectivos en la administración de la educación. ( p. 89).

En relación a lo anterior, puede interpretarse que es determinante establecer metas específicas para integrar la función del director, en un proceso de planificación integral donde participen todos los autores del proceso educativo.

## CUADRO 6

### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A QUÉ TÉCNICAS UTILIZA EL DIRECTOR PARA ORIENTAR LA PLANIFICACIÓN

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Acompañamiento	33	52
- Observación	09	14
- Diálogo	08	13
- Evaluación	05	08
- Participación	04	06
- Ninguno de los anteriores	04	06
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 6, relacionado con en función de que se hace el Ejercicio de la Dirección en las Escuelas Rurales se encontró que técnicas utiliza el director para orientar la planificación. un 52% contestó Acompañamiento, 14% respondió Observación, 13% señaló Diálogo 8% Evaluación, 6% indicó la Participación y otro 6% expresó Ninguno de los anteriores.

Según Argyris, (1996) expresa que: “la confianza genera actitudes motivadoras para la realización de actividades en el proceso educativo y el éxito del clima organizacional”. (p. 45).

Se refleja de esta forma la preponderancia otorgada a aspectos de la función de dirección como el acompañamiento que motivan el trabajo del personal a cargo y que deben ser parte fundamental de la conducta profesional y personal de los docentes que ejercen cargos de dirección.

## CUADRO 7

### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A CÓMO SE DISTRIBUYEN LOS CRITERIOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA LA ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Diagnóstico	17	27
- Opinión del personal de la institución	15	24
- Participación e integración	21	33
- Individualismo	03	05
- Tradicionalismo	07	11
- Ninguno de los anteriores	--	--
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 7, relacionado con la forma cómo se distribuyen los criterios que se toman en cuenta para la organización del proceso de toma de decisiones, se encontró que un 33% contestó Participación, 27% respondió Diagnóstico, 24% señaló la Opinión del personal de la institución, 11% Tradicionalismo y 5% indicó Individualismo.

Según Jennings, (1993), sostiene que el proceso de toma de decisiones, consiste en: “El proceso mediante el cual una organización identifica, analiza problemas y adopta decisiones en respuesta a esos problemas muy complejos.” (p. 267).

Puede interpretarse que estos aspectos son importantes para lograr resultados positivos en las decisiones y particularmente en la calidad del proceso que involucra la función de dirección. Lo importante en el proceso de toma de decisiones es asumir un control de su ejecución para que produzca efectos deseados con un mínimo de causas negativas para el proceso.

## CUADRO 8

### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A QUÉ PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN SON TOMADOS EN CUENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA DIRECCIÓN

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Objetividad	03	05
- Responsabilidad	32	44
- Reciprocidad	21	25
- Equilibrio	02	03
- Continuidad	04	06
- Ninguno de los anteriores	01	02
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 8, relacionado con los principios de la organización que son tomados en cuenta para la toma de decisiones en la dirección, respecto a lo cual se encontró que un 44% contestó Responsabilidad, 25% respondió Reciprocidad, 6% señaló Continuidad, 5% Objetividad, 3% indicó Equilibrio y 2% Ninguno de los anteriores.

Lo anterior permite interpretar que la toma de decisiones se fundamenta en normas establecidas y las condiciones a la participación del grupo. Según Bales (1982) dice que: "Es así como la toma de decisiones se mantiene dentro del carácter de unilateralidad que caracteriza a una proporción significativa de los directores de las Escuelas estudiadas". (p. 39).

Por lo tanto es una característica propia del estilo de liderazgo autocrático. Las decisiones tomadas en forma unilateral, generan un alto grado de rechazo por parte de los subordinados, lo que afecta de manera negativa el logro de los objetivos institucionales.

## CUADRO 9

### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A QUIÉNES PARTICIPAN CON EL DIRECTOR EN LA ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN GERENCIAL

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Asociación Civil	18	29
- Comunidad general	16	25
- Administración	04	06
- Docentes	24	38
- Alumnos	--	
- Ninguno de los anteriores	01	02
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 9, relacionado con quienes participan con el director en la organización de la gestión gerencial se encontró que un 38% contestaron los docentes, 29% respondió la asociación civil, 25% señaló la comunidad en general 6% la administración y 2% indicó ninguno de los anteriores.

De esta forma Stumpf y Muller (1992) expresan que: “los docentes requieren actuar como promotores con todos los elementos de la comunidad y la institución” (p. 30).

De esta forma se dan de manera particular la promoción de cambios en los procesos de toma de decisiones en las escuelas y con esto lograr que los docentes mejoren considerablemente las competencias pedagógicas.

## CUADRO 10

### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A CUÁL ES EL PROPÓSITO DE LA COORDINACIÓN EN LA GESTIÓN GERENCIAL DEL DIRECTOR

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Tareas colectivas	12	19
- Funciones del personal	20	32
- Administración institucional	18	29
- Unidades administrativas	03	05
- Articulación de la actividades	10	17
- Ninguno de los anteriores	--	--
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 10, relacionado con en el propósito de la coordinación en la gestión gerencial del director, se encontró que un 32% contestó las funciones del personal, 29% de los docentes respondió administración institucional, 19% señaló las tareas colectivas, 17% articulación de las actividades y 5% unidades administrativas.

Según Terry y Franklin (1986) expresan que: “la coordinación como parte fundamental de la función de dirección debe ser llevada a cabo en forma planificada y de acuerdo con el grado de organización y carácter sistemático y continuo que requiere el ejercicio de la dirección en la Escuela Básica”. (p. 36).

Se refleja de esta forma, que la coordinación en la función gerencial de dirección actúa como un proceso integrador y armonizador, que se ocupa de la organización de actividades y equilibrarlas en un tiempo y una dirección adecuada y con un significado de cooperación, con el fin de alcanzar los propósitos y mantener una unificación lógica y necesaria.

## CUADRO 11

### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A CUÁL ES LA CARACTERÍSTICA DE LA COORDINACIÓN EN LA GESTIÓN GERENCIAL DEL DIRECTOR

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Abierta	13	21
- Controlada	13	21
- Flexible	17	27
- Compartida	12	19
- Orientada	08	12
- Ninguno de los anteriores.	--	--
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 11, relacionado con la característica de la coordinación en la gestión gerencial del director en función de lo cual se encontró que un 27% contestó que es flexible, 21% respondió abierta, otro 21% la considero controlada, 19% compartida y 12% indicó orientada.

Según Duque (1991) dice que: “La coordinación de actividades implícitas en la función de dirección es muy limitada y sin seguridad plena de que se cumplan las actividades planificadas, ya que el control informal en la coordinación no es suficiente para lograr efectividad en la función de dirección”. (p. 12).

Por lo que se considera un proceso de gerencia educativa o administración del proceso educativo en el cual la coordinación es parte fundamental e indisoluble para lograr resultados efectivos en la administración de la educación.

## CUADRO 12

### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A QUIÉNES TIENEN RESPONSABILIDAD DIRECTA EN LA COORDINACIÓN FUNCIONAL DE LA ESCUELA

INDICADOR	F(a)	f (%)
- El director	36	57
- Supervisor	07	11
- Docentes	16	25
- Comunidad	04	06
- Presidente de la Asociación de Vecinos	--	--
- Ninguno de los anteriores	--	--
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 12, relacionado con quiénes tienen Responsabilidad directa en la coordinación funcional de la escuela, se encontró que un 57% contestó el Director, 25% respondió los Docentes, 11% señaló el Supervisor y 6% indicó la Comunidad.

Por lo que Abar, (1991) expresa que: “La continuidad de la coordinación en las escuelas Básicas debe hacer una revisión del cumplimiento del Plan Operativo para verificar los objetivos logrados, esto a través de una practica frecuente para mejorar una situación hay que observarla constantemente, medir progresos y retrocesos con el objeto de tomar las medidas que identifican la condición evaluada”. (p. 24).

De esta forma el trabajo de dirección debe ser dinámico, progresivo y constante. La coordinación continua permitirá evaluar y replanear, conformando una condición de flexibilidad que debe connotar una técnica y científica de la educación.

### CUADRO 13

#### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A QUÉ TIPO DE RESULTADOS GENERA LA COORDINACIÓN PROMOVIDA POR EL DIRECTOR A TRAVÉS DE SU GESTIÓN GERENCIAL

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Eficacia funcional	22	35
- Logro de metas	23	36
- Administración de recursos	08	13
- Mejor clima organizacional	10	16
- Conflictos personales	--	
- Ninguno de los anteriores	--	
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 13, relacionado con el tipo de resultados que genera la coordinación promovida por el director a través de su gestión gerencial se encontró que un 36% contestó Logro de metas, 35% respondió Eficacia funcional, 16% señaló Mejor clima organizacional y 13% Administración de recursos.

Al respecto Pérez (2000) dice que: “en el proceso de la coordinación es necesario que la estimulación de los docentes, sean considerados en la supervisión como una función integral que alcance a la totalidad de los docentes, para mejorar de esta forma su desempeño y reafirmar el compromiso de las Escuelas”. (p. 38).

Puede interpretarse, que a través de la coordinación se logran sincronizar las acciones de los actores escolares logrando equilibrio en el cumplimiento de las tareas, evitando la duplicación de los esfuerzos, el paralelismo de funciones y gastos innecesarios.

#### CUADRO 14

#### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A QUÉ TIPO DE SUPERVISIÓN REALIZA EL DIRECTOR EN SU GESTIÓN GERENCIAL

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Democrática	29	46
- Sistemática	03	05
- Flexible	13	21
- Planificada	12	19
- Objetiva	06	10
- Ninguno de los anteriores	--	--
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 14 , relacionado con en el tipo de supervisión realiza el director en su gestión gerencial se encontró que un 46 % contestó Democrática, 21% respondió Flexible, 19% señaló Planificada, 10% Objetiva y 5% indicó Sistemática.

Al respecto, Beer y Otros (1992) señalan: “La concepción moderna de la Supervisión escolar es la de alejarse cada vez más del aspecto individual e impositiva, dirigiéndose a la acción de grupo, la investigación de las causas y los efectos, a fin de buscar una solución a los problemas. La supervisión tiende a ser cada día más objetiva y experimental en su método, así mismo a ser cada día más participante y cooperativa.” (p. 19).

Por lo tanto la Supervisión presenta características filosóficas al estudiar y conocer al grupo social donde se realiza el acto educativo, busca identificar necesidades, aspiraciones e ideales de la comunidad.

## CUADRO 15

### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A QUÉ CARACTERÍSTICAS DE LA SUPERVISIÓN UTILIZA EL DIRECTOR EN SU GESTIÓN GERENCIAL

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Planificación	06	10
- Actualizada	08	14
- Objetiva	05	08
- Orientadora	41	73
- Evaluadora	01	02
- Ninguno de los Anteriores	02	03
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 15, relacionado con las características de la supervisión utiliza el director en su gestión gerencial se encontró que un 73% contestó Orientadora, 14% respondió Actualizada, 10% señaló Planificada, 8% Objetiva, 3% indicó Ninguna de las anteriores y 2% señaló Evaluadora.

Lo cual está en conformidad con los principios señalados por Fernández (1998) cuando expresa que: “la parte humana y orientadora es considerada como la característica más importante, por cuanto el factor humano está estrictamente ligado a la ciencia y a la técnica”. (p. 22). Esto pudiera indicar que el director y los supervisores son ante todo un orientador que ayuda y proporciona la calidad el acontecer educativo.

En relación a esto se puede considerar, que el Director en su acción orientadora, de ayuda técnica, científica y humana ayuda a los docentes para lograr la reducción de las discrepancias entre el comportamiento docente real y el ideal, y a su vez le proporciona las herramientas necesarias para que mejore su actuación.

## CUADRO 16

### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A QUÉ TIPO DE COMUNICACIÓN EJERCE EL DIRECTOR EN LA TOMA DE DECISIONES

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Formal	27	43
- Informal	04	06
- Abierta	22	35
- Espontánea	10	16
- Ascendente	--	--
- Ninguno de los anteriores	--	--
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 16, relacionado con el tipo de comunicación ejerce el director en la toma de decisiones se encontró que un 43% contestó formal, 35% respondió abierta, 16% señaló espontánea, y 6% indicó que es informal..

Según Sánchez (1990) plantea que “el director debe ser el principal promotor de la comunicación para generar mayor efectividad en los procesos de funcionamiento de las escuelas”. (p. 54).

De esta manera se experimenta en la comunicación la responsabilidad manifestada del director para iniciar el proceso de comunicación con una perspectiva de identificación con los docentes y funcionarios adscritos al proceso educativo.

### CUADRO 17

#### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A CUÁL ES LA CARACTERÍSTICA DE LA COMUNICACIÓN DEL DIRECTOR EN LA TOMA DE DECISIONES

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Enriquecedora	18	29
- Interpersonal	13	21
- Horizontal	05	08
- Clara	27	43
- Dispersa	--	--
- Ninguno de los anteriores	--	--
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 17, relacionado con la característica de la comunicación del director en la toma de decisiones se encontró que un 43% contestó que es Clara, 29% respondió Enriquecedora, 21% señaló Interpersonal y 8% Horizontal.

Se destaca el valor de los procesos de la comunicación en el desempeño de los docentes para evidenciar las fallas significativas, tomando en consideración aspectos, que en las respuestas de estos ítems ha sido minimizado por los encuestados dentro de lo cual destaca la comunicación y el liderazgo.

Según Robbins (1994), la comunicación puede definirse como “Un proceso o flujo” (p. 340). Entendiéndose como un proceso los pasos que existen entre dos o más personas para la transmisión y comprensión de su significado.

Garantizando de esta forma la efectividad de los procesos de interacción y desarrollo personal y profesional de los docentes con los directivos.

## CUADRO 18

### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A CUÁL ES LA FORMA DE COMUNICACIÓN MÁS UTILIZADA POR EL DIRECTOR EN LA TOMA DECISIONES

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Escrita	15	24
- Oral	43	68
- Gestual	--	--
- Electrónica	05	08
- Todas las anteriores	--	--
- Ninguno de los anteriores	--	--
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 18, relacionado con la forma de comunicación más utilizada por el director en la toma de decisiones, se encontró que un 68% contestó que es de la forma Oral, 24% respondió Escrita y 8% señaló Electrónica.

De lo que se infiere según Amundarin (1987) expresa que: “Tomando en cuenta el espacio físico donde se transmite la información, esto determinará lo formal o informal de la misma. Así mismo, la comunicación capacita al gerente para la toma de decisiones, para ayudarse a identificar problemas y saber qué acciones son necesarias” (p. 36).

Con referencia a lo anterior, es por ello que la comunicación no solo en el área educativa constituye un instrumento de primer orden y que su emisión ya sea, formal e informal debe ser clara para que la misma pueda ejercer influencia, persuadir, cooperar, comprender, entre otros; actos que son necesarios para el logro del éxito en cualquier organización.

## CUADRO 19

### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A QUÉ ELEMENTOS DEFINEN EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Personalidad	15	24
- Profesionalismo	25	40
- Empatía	01	02
- Amplitud	08	13
- Compromiso	13	21
- Ninguno de los anteriores	01	02
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 19, relacionado con los elementos definen el liderazgo del director se encontró que un 40% contestó Profesionalismo, 24% respondió la Personalidad, 21% señaló el Compromiso, 13% Amplitud, 2% indicó la Empatía y otro 2% expreso Ninguno de los anteriores.

De acuerdo a lo anterior Jaap (1989) expresa que: “un proceso en el cual toda la gente implicada en el logro de un objetivo o resultado puede contribuir de manera efectiva”. (p. 31).

Dentro de lo cual se interpreta como significativo el perfil personal y profesional que debe exhibir el director para fundamentar un liderazgo dinámico y productivo en el grupo que dirige.

## CUADRO 20

### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A QUÉ TIPO DE LIDERAZGO CARACTERIZA AL DIRECTOR EN LA TOMA DE DECISIONES

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Democrático	52	82
- Autocrático	03	05
- Dejar hacer	06	10
- Autocrático benévolo	02	03
- Social comunitario	--	--
- Ninguno de los anteriores	--	--
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 20, relacionado con el tipo de liderazgo caracteriza al director en la toma de decisiones se encontró que un 82% contestó Democrático, 10 % respondió Dejar hacer, 5% señaló Autocrático y 3% señaló Autocrático benévolo.

De acuerdo con estos resultados, según Nery (1991) dice que: “ al estudiar el liderazgo, considera que este proceso no se vincula expresamente con las transformaciones profundas e imprescindibles en el servicio de educación, que dependen indiscutiblemente en las actitudes humanas”. (p. 442).

De lo anterior se infiere que el liderazgo democrático favorece la toma de decisiones por consenso lo que podría interpretarse como una valoración negativa hacia el estilo de liderazgo, ya que, las teorías organizacionales y las experiencias educativas, han demostrado que las decisiones por consenso son las más difíciles de tomar. No obstante, permite la identificación del personal con las decisiones que se tomen.

## CUADRO 21

### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A QUÉ ELEMENTOS CARACTERIZAN LA AUTORIDAD DEL DIRECTOR EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Personalidad impositiva	21	33
- Equilibrio de autoridad	16	25
- Responsabilidad	11	17
- Funciones profesionales	14	22
- Compromiso institucional	01	02
- Ninguno de los anteriores.	--	--
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 21, relacionado con los elementos caracterizan la autoridad del director en el proceso de toma de decisiones se encontró que un 33% contestó la Personalidad impositiva, 25% respondió Equilibrio de autoridad, 22% señaló las Funciones profesionales, 17% la Responsabilidad y 2% indicó Compromiso institucional.

Según Douglas, (1996) dice que: “la autoridad de los directores de los Núcleos Escolares Rurales en cuanto al proceso de toma de decisiones presenta una tendencia impositiva y por ende autocrática”. (p. 18).

Puede interpretarse que el director posee una autoridad caracterizada por una personalidad impositiva, lo que genera en los subordinados un alto grado de rechazo, lo que también influye en la toma de decisiones, afectando el logro de los objetivos institucionales.

## CUADRO 22

### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A CON QUÉ FINALIDAD UTILIZA EL DIRECTOR LA AUTORIDAD EN SU GESTIÓN GERENCIAL

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Controlar logros	08	13
- Imponer decisiones	05	08
- Asegurar metas	22	35
- Promover el trabajo	26	41
- Hacerse respetar	02	03
- Ninguno de las anteriores.	--	--
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 22, relacionado con la finalidad utiliza el director la autoridad en su gestión gerencia se encontró que un 41% contestó Promover el trabajo, 35% respondió Asegurar metas, 13% dijo Controlar logros, 8% señaló Imponer decisiones, y 3% indicó Hacerse respetar.

De acuerdo al criterio de Contreras, (1992) dice que: “los directores deben contar con un perfil gerencial, por cuanto son responsables del éxito de todos y las funciones administrativas y educativas que se llevan a cabo en las Escuelas, para lo cual se deben tomar en cuenta su capacidad de liderazgo, tanto como las habilidades de evaluación y planificación que proveen una visión integral, acerca de la realidad educativa que le toca al director”. (p. 43).

Es así como en la tarea del director de las Escuelas Básicas, es una condición multifactorial la capacidad gerencial asociadas tanto a rasgos personales como de organización del proceso de supervisión, para lograr los objetivos educativos.

### CUADRO 23

#### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A QUÉ CAPACIDADES DEL PODER DEL DIRECTOR DETERMINAN LA TOMA DE DECISIONES.

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Autoconciencia	04	06
- Conciencia emocional	03	05
- Autovaloración	27	43
- Auto confianza	04	06
- Racionalidad	19	30
- Ninguno De Las Anteriores	06	10
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 23, relacionado con qué capacidades del poder del director determinan la toma de decisiones se encontró que un 43% contestó Auto valoración, 30% respondió Racionalidad, 10% señaló Ninguna de las anteriores, 6% Auto confianza y 5% indicó la Conciencia emocional.

Por lo que se asume según el criterio de Beer y Otros (1992), dice que: “el conocimiento de estos rasgos elementales de las personas y que se consideran determinantes en las competencias para mejorar su desempeño en el cargo o el área donde se ubica”. (p. 30).

Lo cual provee las bases para lograr un desempeño eficaz frente a las exigencias de la reforma curricular en la educación básica que plantea un rol del director basado en la capacidad para interrelacionar y conocer el entorno social y educativo del plantel.

## CUADRO 24

### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A QUÉ ELEMENTOS CARACTERIZAN EL PODER DEL DIRECTOR EN LA TOMA DE DECISIONES

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Autorregulación	02	03
- Autocontrol	01	02
- Confiabilidad	19	30
- Adaptabilidad	11	17
- Capacidad General	28	46
- Ninguno de las Anteriores	02	03
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 24, relacionado con los elementos caracterizan el poder del director en la toma de decisiones, se encontró que un 46% contestó la Capacidad general, 30% respondió Confiabilidad, 17% señaló la Adaptabilidad, 3% Ninguna de las anteriores y 2% indicó el Auto control.

Según el criterio de Douglas, (1996) expresa que: Naturalmente quien detenta la autoridad asumirá riesgos proporcionados en cada caso, porque a veces una decisión equivocada puede tener graves consecuencias, pero también procurará otorgar el máximo grado de confianza posible, consciente de cuan importante es la confianza en el progreso de sus subordinados. (p. 38).

De esto se interpreta que la confianza genera actitudes motivadoras para la realización de actividades en el proceso administrativo y el éxito de las escuelas estudiadas. Se refleja de esta forma la preponderancia otorgada a aspectos de la función gerencial como la confianza que motivan el trabajo del personal a cargo y que deben ser parte fundamental de la conducta profesional y personal que ejercen cargos de gerencia.

## CUADRO 25

### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A CÓMO SE REFLEJA LA EMPATÍA EN EL EJERCICIO DEL PODER DEL DIRECTOR

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Comprensión de otros	14	23
- Desarrollo de otros	03	05
- Servicio de orientación	15	23
- Potenciar diversidad	07	11
- Ecuanimidad	11	17
- Ninguno de las anteriores	13	21
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 25, relacionado con la forma como se refleja la empatía en el ejercicio del poder del director, se encontró que un 23% contestó Comprensión de otros, 23% respondió Servicio de orientación, 17% contestó Ecuanimidad, 11% señaló Potenciar la diversidad, 21% expresó Ninguna de las anteriores y 5% Desarrollo de otros.

Lo expresado por Picón, (1987) refleja que: “la condición humana del director debe fundamentarse en la sensibilidad y efecto humanos; debe estar impregnada de comprensión, solucionadora, orientada, respetuosa, cooperativa, receptora, generadora de ideas, promotora y motivadora y aprobada en las relaciones humanas”. (p. 23).

Se puede interpretar que la forma como el director refleja la empatía en el ejercicios del poder está impregnada de comprensión y orientación, de lo que se infiere, que los directores llevan a la práctica sus conocimientos, experiencias activas de talleres y retroalimentación necesarios para la educación.

## CUADRO 26

### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A CUÁLES SON LAS ACTIVIDADES PREVIAS REALIZADAS POR EL DIRECTOR PARA LA TOMA DE DECISIONES

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Diagnóstico del problema	22	35
- Delimitación de necesidades	06	10
- Coordinación de funciones	04	06
- Supervisión del proyecto	08	12
- Control de resultados	06	10
- Ninguno de las anteriores	17	27
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 26, relacionado con las actividades previas realizadas por el director para la toma de decisiones se encontró que un 35% contestó Diagnóstico del problema, 27% respondió Ninguna de las anteriores, 12% señaló Supervisión del proyecto, 10% Delimitación de necesidades, otro 10% Control de resultados y 6% indicó Coordinación de funciones.

Por lo que las actividades previas de la institución según el criterio de Terry (1981) se destaca por “ la inexistencia del cumplimiento del mismo, así como lo concerniente a la percepción de ambigüedad ”. (p. 21).

Se infiere por los resultados, que el director comienza correctamente por la fase inicial de la toma de decisiones, pero que al seguir las demás actividades iniciales se observa cierto grado de ambigüedad.

## CUADRO 27

### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A QUÉ PROCEDIMIENTOS INCLUYE EL DIRECTOR EN LA TOMA DE DECISIONES

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Formulación del problema	17	25
- Desarrollo de alternativas	10	13
- Selección de una alternativa	26	38
- Implantación de una alternativa	01	02
- Evaluación de la eficiencia de la decisión	08	11
- Ninguno de las anteriores	01	02
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 27, relacionado con los procedimientos que incluye el director en la toma de decisiones se encontró que un 38% contestó Selección de alternativas, 25% respondió Formulación de problemas, 13% señaló Desarrollo de alternativas, 11% Evaluación de la eficiencia de la decisión y 2% indicó Ninguna de las anteriores.

De acuerdo con Robbins, (1994) el director en su rol de ejecutor y director debe estar en capacidad de asumir múltiples fases de desempeño que generan productividad en los logros.(p. 28).

En razón de esto se expone la necesidad de que el director actúe bajo perspectivas de mejoramiento continuo en la capacidad gerencial y particularmente de la gestión para el desarrollo y ejecución de los procesos educativos.

## CUADRO 28

### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A QUÉ ETAPAS APLICA EL DIRECTOR EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Investigar la situación	10	16
- Desarrollar alternativas	13	21
- Evaluar las alternativas	09	14
- Implantar la decisión	10	16
- Todas las anteriores	19	28
- Ninguno de las anteriores	02	03
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 28, relacionado con las etapas aplica el director en el proceso de toma de decisiones se encontró que un 28% contestó Todas las anteriores, 21% respondió Desarrollar alternativas, 16% señaló Implantar la decisión 16% Investigar la situación, 14% Evaluar las alternativas y 3% indicó Ninguna de las anteriores.

En referencia a lo planteado se destaca como fundamental de este resultado el criterio de McLagan (1989), dice que: “se asume el procedimiento de toma de decisiones en el ámbito escolar como una secuencia organizada de estrategias que permite la retroalimentación de las acciones ejecutadas a partir de la evaluación de cada una de las etapas de las decisiones”. (p. 56).

Por lo cual tampoco es reconocida y practicada en toda su dimensión, las relaciones entre las diversas instancias de la institución.

## CUADRO 29

### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE LA TOMA DE DECISIONES APLICADAS POR EL DIRECTOR

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Rutinarias y complejas	02	03
- Llenas de incertidumbre	02	03
- Creativas e innovadoras	25	40
- Atienden a la experiencia y a su memoria personal	09	14
- Compartidas	24	38
- Ninguna de las anteriores	01	02
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 29, relacionado con las características de la toma de decisiones aplicadas por el director se encontró que un 40% contestó Creativas e innovadoras, 38% respondió Compartida, 14% señaló Atienden a la experiencia y a su memoria personal, 3% Rutinarias y complejas, 3% indicó Llenas de incertidumbre y 2% Ninguna de las anteriores.

Esto se hace evidente por cuanto el criterio de Uruvick (1986), expresa que: “perciben a cabalidad un esquema pertinente con la toma de decisiones que les brinde oportunidades para aplicar ideas innovadoras como parte de su desempeño laboral.” (p. 31).

En los resultados se destaca la disponibilidad de la institución para ejecutar planes de innovación y cambio como parte de las estrategias para lograr un cambio en el proceso directivo.

### CUADRO 30

#### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A CUÁLES CARACTERÍSTICAS SON PERTINENTES CON LOS CONOCIMIENTOS GERENCIALES DEL DIRECTOR, EN LA TOMA DE DECISIONES

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Adaptadas a los requerimientos del entorno	02	03
- Adaptadas a los tópicos gerenciales modernos	02	03
- Mal definidas	25	40
- No adaptadas a la realidad	09	15
- Ajustadas a cambios superficiales	24	38
- Ninguno de los anteriores	01	02
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 30, relacionado cuales características son pertinentes con los conocimientos gerenciales del director, en cuánto a la toma de decisiones se encontró que un 40% contestó Mal definidas, otro 38% respondió Ajustadas a cambios superficiales, 15% señaló No adaptadas a la realidad, 3% Adaptadas a los requerimientos del entorno, 3% Adaptadas a los tópicos gerenciales modernos y 2% Ninguno de los anteriores.

A este respecto, según el criterio de Sanvicens (2001) dice: “ que la toma de decisiones es la facultad de escoger la mejor y más conveniente alternativa de un conjunto posible de ellos” (p. 28).

Dentro de lo cual se interpreta, que una premisa tan simple y esencial que se dificulta en las instituciones educativas cuando no existe la toma de decisiones efectiva, la apatía y desmotivación impide muchas veces que los directores se sientan dispuestos a participar aportando soluciones a la problemática que presenta las escuelas en su funcionalidad.

### CUADRO 31

#### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A QUE TIENDEN LAS DECISIONES TOMADAS POR EL DIRECTOR

INDICADOR	F(a)	f (%)
- A la adaptación constante	06	10
- A cambios de paradigmas	19	30
- El aprendizaje en equipo	31	49
- A ver partes en lugar de totalidades	01	02
- Al aprendizaje individual.	--	--
- Ninguno de los anteriores	06	10
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 31 según a que tienden las decisiones tomadas por el director, se encontró que un 49% contestó El aprendizaje en equipo, 30% respondió A cambios de paradigmas, 10% señaló La adaptación constante, otro 10% Ninguna de las anteriores y 2% indicó A ver partes en lugar de totalidades.

Es decir la motivación según el criterio de Senge, (1992) dice que: “los directores actúan como elemento orientador de los procesos gerenciales y garantiza el éxito del desarrollo de estrategias vinculadas al desempeño profesional”. (p. 22).

De lo que se interpreta como significativo las modalidades operativas del director para la toma de decisiones para fundamentar un desempeño dinámico y productivo en el grupo que dirige y las actividades que debe cumplir en el marco de las escuelas.

### CUADRO 32

#### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A LA TOMA DE DECISIONES IMPLEMENTADAS POR EL DIRECTOR SON PRODUCTO DE.

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Aprendizajes pasados	03	05
- Adaptaciones constantes	13	21
- Análisis en todas sus dimensiones posibles	05	08
- La experiencia	27	42
- Mecanismo de seguimiento	04	06
- Adaptación a nuevos tópicos gerenciales	11	17
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 32, relacionado con la toma de decisiones implementadas por el director son producto de. Que factor, se encontró que un 42% contestó la experiencia, 21% respondió adaptaciones constantes, 17% señaló adaptación a nuevos tópicos gerenciales, 8% expresó análisis en todas sus dimensiones posibles, 6% mecanismos de seguimiento y 5% aprendizajes pasados.

Se puede interpretar según el criterio de Allison, (2003) que: “la toma de decisiones debe manifestarse en la función de gerencia integral dentro de los parámetros que permitan vincular lo formal con lo informal”. (p. 28).

De esta forma garantiza una relación profesional acorde a la responsabilidad de dirigir o gerenciar a todo el personal como para hacer del proceso de administración un acto solidario y productivo y garantizar que las actividades planificadas se ejecutan de manera efectiva.

### CUADRO 33

#### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A LA TOMA DE DECISIONES IMPLEMENTADAS POR EL DIRECTOR DEL NÚCLEO RURAL REPERCUTEN EN:

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Satisfacción global para la organización.	25	41
- Poca adaptación a lo innovador y por ende al cambio	11	17
- Mayor eficiencia.	16	25
- Poco éxito	02	03
- Movilidad para aprender en equipo	07	11
- Ninguno de los anteriores	02	03
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 33, relacionado con si la toma de decisiones implementadas por el director del núcleo rural repercuten en que factor, se encontró que un 41% contestó Satisfacción global para la organización, 25% respondió Mayor eficiencia, 17% señaló Poca adaptación a lo innovador y por ende al cambio, 11% Movilidad para aprender en equipo, 3% indicó Poco éxito y 3% Ninguna de las anteriores.

Según el criterio de Abar (1991) relaciona la toma de decisiones como elemento básico de la gerencia educativa de la siguiente manera : “ El proceso de tomar decisiones constituye una función muy importante del ejecutivo moderno y demanda de todo su talento, su formación, su experiencia, su visión y su responsabilidad para lograr resultados satisfactorios “ (p. 60).

De todo esto se interpreta que la toma de decisiones está sustentada en gran parte de lo que es el perfil personal y profesional del gerente, que debe cada día desarrollar cualidades para fundamentar sus decisiones en procedimientos efectivos y pertinentes con lo que se pretende lograr y con las características humanas del grupo y de la organización de la institución.

### CUADRO 34

#### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A EN LA TOMA DE DECISIONES SON ESTABLECIDOS

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Mecanismos de seguimientos	14	22
- Mecanismo de evaluación	18	29
- Puntos de vista	18	29
- Formas de cómo tomar esas decisiones	11	17
- Niveles que deben tomar esas decisiones	02	03
- Ninguno de los anteriores	--	--
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 34, relacionado con para que la toma de decisiones son establecidos, se encontró que 29% señaló Mecanismos de evaluación, otro 29% expresó Puntos de vista, 22% Mecanismos de seguimiento, 17% Formas de cómo tomar esas decisiones y 3% Niveles que deben tomar esas decisiones.

Según Gibsón y Otros (1992) dice que: “tomar decisiones implica mecanismos organizacionales con los cuales se intenta alcanzar un estado deseado. En la práctica son una respuesta organizacional a un problema.” (p. 440).

De esta manera la motivación es importante para que todos los comprometidos con el proceso logren los objetivos de la toma decisiones, por lo cual es significativo lograr cambios en la capacidad de trabajo y motivación del director para estimular más logros.

### CUADRO 35

#### DISTRIBUCION ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION EMITIDA POR LOS DOCENTES EN CUANTO A LA FACTIBILIDAD PRÁCTICA DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA PARA LAS ESCUELAS RURALES

INDICADOR	F(a)	f (%)
- Académica	18	29
- Profesional	13	21
- Comunitaria	05	08
- Organizacional	27	42
- Todos	--	--
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar. (Julio 2005).

En el cuadro 35 relacionado con la Factibilidad práctica de un modelo de Gerencia Estratégica para las Escuelas Rurales, se encontró que el 42% de los encuestados asume que existe una factibilidad práctica organizacional para aplicar al Gerencia Inteligente en la Escuelas Rurales, mientras que un 29% contestó la Factibilidad académica, 21% señaló de tipo profesional y 8% comunitaria.

El criterio de Goleman (1998) expresa que: “la Gerencia inteligente exige diseñar un plan de actuación mediante la definición de unas estrategias, entendiendo por tales los caminos o vías que es necesario recorrer para alcanzar los objetivos propuestos mediante la realización y desarrollo de determinados proyectos de actuación, proyectos que es preciso definir como un conjunto de actividades dirigidas a obtener un resultado, esto va a permitir a la empresa conocer. (p. 31).

De lo expresado se destaca la importancia de valorar la opinión de los docentes en el proceso de factibilidad de aplicación de un Modelo de Gerencia Inteligente para los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES

En razón del estudio realizado y de la variable en estudio la ejecución de la investigación permitió establecer las siguientes conclusiones:

- Las competencias de los directivos están determinadas por los rasgos personales, de responsabilidad y disciplina, así como de honestidad y ética que contribuye en el desempeño en la dirección y fundamentalmente a la toma de decisiones.
- Los docentes manifiestan tendencias de organización inteligente fundamentada en la confianza y el auto control que sin embargo, no es aprovechado al máximo para beneficio de la funcionalidad plena del clima y las competencias de los directivos que actúan en el desarrollo de los procesos de la escuela de manera directa.
- El modelo de gerencia que exhiben los directivos en la escuela, no actúa como estimulador de las competencias de los docentes, debido a que estos no se encuentran en condiciones de interactuar con los rasgos relacionados con las actitudes personales y sociales, de la cual no participan de manera integral y las condiciones demostrando conciencia de si mismo que es la clave de la inteligencia emocional.
- El perfil personal y social de los directivos refleja limitaciones significativas, por cuanto su autoridad está caracterizada por una personalidad impositiva, lo que genera desaprovechamiento por la interacción con los docentes, generando en

ellos un alto grado de rechazo, lo que influye en la toma de decisiones afectando los logros de los objetivos institucionales, debido a la ausencia parcial de rasgos de gerencia inteligente como la autorregulación, la cual se basa en la capacidad interior y habilidad que tienen las personas para serenarse y librarse de la ansiedad, irritación o melancolías excesivas y que se recuperan con mayor rapidez de los reveses que puedan experimentar con la toma de decisiones.

- Los directivos en la toma de decisiones presentan limitaciones en aspectos relacionados con la gerencia inteligente, como el manejo adecuado de la empatía que es la capacidad para reconocer las emociones de los demás, en este caso de los compañeros de trabajo para saber qué quieren y qué necesitan; la cual también, es la habilidad fundamental para establecer relaciones sociales y vínculos personales e igualmente en relación con las habilidades sociales ya que manifiestan limitaciones para saber actuar de acuerdo con las emociones de los demás determinando la capacidad de liderazgo y efectividad en la comunicación para lograr un desempeño basado en las competencias personales y profesionales.

## CAPITULO VI

### PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

#### **Diagnóstico de la Propuesta:**

En las escuelas tradicionales, el hecho de tomar conciencia de las propias emociones a la hora de trabajar, se veía como una características de debilidad para un correcto liderazgo, una negociación, etc, en cambio, actualmente se considera que una correcta integración de las emociones dentro de la escuela , permite a los docentes ser mucho más efectivos en su puesto de trabajo, encontrarse mucho más motivados en el objetivo común de la escuela y saber además reaccionar de una manera efectiva, siempre con el objetivo de mejorar en el desempeño en el puesto.

El diseño de modelos es una de las herramientas esenciales de la alta gerencia para conseguir el esquema organizado más adecuado a las metas de la estrategia. Para ello, es necesario, poner el análisis en las funciones esenciales de la escuela manteniendo un equilibrio dinámico entre los polos opuestos: diferenciación e integración y arbitrar una estructura que ayude a las personas y no las entorpezca, evitando la complejidad y promocionando a todos los que la integran.

Dentro de los planteamientos de Reformas Educativas, el papel que desempeña el director pasa de ser gestor administrativo a principal responsable de los procesos pedagógicos de la escuela. Sin embargo, tal como se evidenció en la investigación realizada, este elemento positivo de colocar al director como acompañante de la práctica en el aula no se cumple. De igual manera, quedó claramente establecido que la estructura piramidal de la toma de decisiones sigue en vigencia, el director continúa concentrando funciones bajo el principio de autoridad, y esto influye de manera negativa con la reconstrucción de las relaciones humanas y

profesionales con el personal de la institución, alumnos y entorno escolar, por ello las funciones administrativas están desligadas del proceso de aprendizaje.

Se justifica entonces, la propuesta de un plan operativo de capacitación para directores y supervisores, donde se conjuguen distintas estrategias dirigidas a mejorar la función directiva adaptándola a las exigencias de la actual Reforma Educativa, además de la consecución de herramientas que permitan la aceptación consciente de nuevos cambios paradigmáticos donde se sientan co-protagonistas. Este plan de capacitación, retoma contenidos considerados deficientes; por ello la esencia de este plan, estará basada en las siguientes acciones referenciales:

- Ampliar los conocimientos sobre el rol del director, proponiendo una gestión donde se constituyan equipos directivos que reflexionen desde sus problemas e inquietudes, hasta lograr saber hacia donde quieren llevar sus escuelas.
- Guiar el norte de la conducción de las escuelas, hasta lograr una función directiva centrada en la acción pedagógica, lo cual debe permitir el fortalecimiento de las relaciones sociales con el entorno escolar. Todas las acciones de la escuela y la comunidad deben girar en función de los ciudadanos.
- Construir una nueva perspectiva en la gestión escolar dirigida a la organización de los equipos de docentes a partir de dinámicas de reflexión crítica, de investigación y de sistematización de las experiencias de su práctica pedagógica.
- Cambiar el esquema del ejercicio de la autoridad vertical por la toma de decisiones bajo el espíritu del consenso, para el rescate de la participación responsable de todos los involucrados en el hecho educativo. De esta forma se irá consolidando el ejercicio horizontal del poder al descentralizar funciones, rediseñar organigramas, reglamentos internos, tiempos y espacios escolares.

**Factibilidad:**

**Académica:**

En el desarrollo de la propuesta es significativa la disponibilidad de recursos técnicos y conocimientos que apoye la indagación de diferentes fuentes que

proviene de fuentes tecnológicas como Internet y páginas Web, así como de centros de información especializados.

Se demuestra que la propuesta en realidad es factible de ejecutar en la medida que se asuman los procedimientos docentes para el tipo de investigación planificada en el diseño.

### **Estructura de la Propuesta:**

#### **Título:**

Modelo de Gerencia Inteligente para la optimización de la toma de decisiones en la Administración Escolar de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar.

### **Objetivos de la Propuesta**

#### **Objetivo General:**

Aplicar un Modelo de Gerencia inteligente para la optimización de la toma de decisiones en la Administración Escolar de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar.

#### **Objetivos Específicos:**

- ❖ Promover el desarrollo del autoconocimiento de directivos y docentes.
- ❖ Lograr la autorregulación en las acciones personales y sociales de los docentes y docentes que determinan la toma de decisiones.
- ❖ Optimizar la toma de decisiones en la Administración Escolar de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar.

### **Fundamentación:**

En estos tiempos de reestructuración y reconversión del sistema escolar heredado de la modernidad, los centros educativos se ven obligados a aprender a responder a las demandas de un entorno incierto, turbulento, inestable, sin esperar ni confiar en reformas estructurales. De este modo, se pretende favorecer, en lugar de estrategias burocráticas, verticales o racionales del cambio, la emergencia de

dinámicas autónomas de cambio, que puedan devolver el protagonismo a los agentes y, por ello mismo, pudieran tener un mayor grado de permanencia.

La gestión directiva en las instituciones educativas constituye un proceso continuo de solución de problemas, toma de decisiones, elaboración de estrategias, mejoramiento de procesos, etc. Toda organización está permanentemente sujeta a una serie de presiones que la obligan a reaccionar y responder a los nuevos acontecimientos, en mercados tan dinámicos como los actuales.

De ahí que la organización que no sea capaz de cambiar, de modificarse a sí misma para adaptarse a las nuevas circunstancias presentes y futuras, corre el riesgo de estancarse o desaparecer. Para evitarlo y, por el contrario, crecer, se requiere de la capacidad de generar cosas diferentes y originales, es decir de la creatividad, no sólo para solucionar problemas o aspectos que afecten negativamente a la compañía, sino para indagar sobre nuevos enfoques de gestión que permitan buscar, construir o aprovechar oportunidades para sobrevivir y progresar.

Es claro reconocer que el equipo directivo de una institución educativa son claves en el funcionamiento, transformación o estancamiento de la escuela, ellos deben ser los primeros líderes del proceso educativo, por lo que es importante facilitarles técnicas, que los ayuden a realizar su tarea directiva en las diferentes áreas o sectores, involucrando a todos, haciendo posible procesos participativos de organización y formación. El director, es quien marca la diferencia entre una escuela estancada y una que busca nuevos retos que desafíen las dificultades en la realidad.

Las organizaciones han respondido a las condiciones externas utilizando nuevas propuestas y técnicas, lo cual genera modificaciones en la estructura y en los procesos para generar respuestas organizacionales más oportunas y eficientes. Inclusive se han desarrollado y apropiado métodos para disminuir el tiempo de desarrollo de nuevos productos, o bien, se ha recurrido a las alianzas estratégicas, generación de empresas conjuntas y a la subcontratación para agilizar algunos procesos, componentes o terminados.

El proceso de transformación puede considerarse como un evento permanente que afecta directamente a la organización en su conjunto; llega incluso a la esencia de

los valores, cultura y métodos de operación. No sólo son modificaciones tangenciales, ni la aplicación de un programa que se emplea por una vez, sino que constituyen una manera totalmente nueva de enfocar la empresa; lo cual representa una ruptura decidida con el pasado que podría ser la diferencia entre cambio y transformación. Las autoras antes mencionadas describen: Lo anterior indica que los esfuerzos aislados que realiza la dirección son insuficientes para generar transformaciones y que la organización, al detectar la necesidad de cambiar, puede intentar el uso de medidas fragmentarias derivadas de los aciertos en el pasado, o bien, puede decidir por el inicio de un proceso de transformación para ajustarse a un modelo totalmente nuevo.

En el mismo sentido, es oportuno comentar sobre las características del modelo de organización llamado inteligente, el mismo que se ha popularizado en los últimos años y cuya orientación deriva hacia el desarrollo de la calidad y la satisfacción del cliente. El modelo pretende que los integrantes compartan una mentalidad global y estén dispuestos a conectarse de manera reticular con socios que representen posibilidades estratégicas; se valora la acción de enfrentar los retos como oportunidades pero, sobre todo, el compromiso con el aprendizaje continuo, tanto a nivel individual, como grupal.

Las exigencias que el medio impone a la organización implican no sólo el rediseño de estructuras y procedimientos, sino el requerimiento inaplazable de un replanteamiento integral de la labor administrativa. Para iniciar cualquier proceso de transformación con miras a lograr la autenticidad de éste, es conveniente tener claridad en las ideas siguientes: la misión de la organización como una visión compartida por sus integrantes; tener identificados los valores que dirigen las actividades en búsqueda de la obtención de esta visión; haber reconocido el modelo de organización al cual se orientan las actividades pero, sobre todo, reconocer las nuevas dimensiones del papel del administrador en este trabajo.

El director, pieza clave para el cabal funcionamiento de una escuela, entre otros, requiere de preparación gerencial, un cambio en sus funciones, que contribuya a la planificación por proyecto. Así mismo, se evidencia, a lo largo de las labores

normales de día a día, que el personal directivo, sobre todo el director, enfrentan situaciones que requieren de competencias de orden gerencial, que reflejarán acciones que van a repercutir directamente en la eficiencia y eficacia de la labor institucional. En otras palabras, se requiere que él maneje temas relacionados con aspectos gerenciales entre los cuales se pueden citar los siguientes: control, conflicto, planificación, coordinación, organización, liderazgo, innovación, toma de decisión, aspectos pedagógicos, motivación, actualización, efectividad, eficacia, eficiencia, responsabilidad, dirigente, entre otras. Dichos aspectos permitirán al directivo actual, ejecutar acciones que beneficien la Planificación por Proyecto, elemento que debe ser trabajado con mucha coordinación y participación de todos los actores que componen el hecho educativo.

Se quiere insistir en dejar claramente justificada la noción gerencial de una institución educativa, en el marco de la planificación que establece el Currículo Básico Nacional de Educación Básica, en el medio urbano y rural. Al respecto Sánchez (1990) refiere que en la evaluación nacional realizada por el Ministerio de Educación, entre los meses de enero y marzo se detectaron, en los planteles donde desarrollan los PPP, algunos signos positivos, y entre ellos señala la “acción o acompañamiento pedagógico de los directivos y el cambio de las funciones de los mismos”. (p. 221).

De allí la importancia de visualizar al director como un gerente en la organización donde se desempeña, su escuela. Por lo que se deben dar estrategias gerenciales necesarias para que instituya y participe en la planificación, así fortalecer las debilidades presentadas como lo son el poco acompañamiento pedagógico a los docentes, deficiencia en la gerencia participativa, en los roles de toma de decisión, promotor, aspectos éstos que fortalecidos le permitirán ver la importancia de su cambio que va en función de una educación de calidad y el logro efectivo de la planificación.

La Gerencia inteligente es la capacidad de comprender las emociones y conducirlas, de tal manera que se puedan utilizar para guiar la conducta y los procesos de pensamiento, para producir mejores resultados, un aspecto que de

acuerdo a los resultados de la investigación ha quedado demostrado en los docentes se limitan por la ausencia parcial de características de la inteligencia.

La Gerencia inteligente incluye la Inteligencia las habilidades sociales y personales que fueron indagadas en esta investigación en los docentes y con respecto a las cuales se observó que existen marcadas deficiencias, se manifiesta en las limitaciones para contactar con los propios sentimientos, discernir estos sentimientos y orientar la conducta, mientras que en las habilidades de tipo social las deficiencias giraron en torno a poca la capacidad de liderazgo, la aptitud para relacionarse, mantener amistades y solucionar problemas sociales.

La labor de auto conocerse representa una ardua tarea enmarcada en un proceso de desarrollo personal, para lo cual existen diversas vías, unas más rápidas que otras. De las herramientas disponibles, sólo algunas son conocidas y utilizadas por los docentes lo que reafirma la necesidad de utilizar la teoría de la gerencia inteligente como impulsora de las competencias para la toma de decisiones.

Las exigencias que el medio ambiente impone sobre las organizaciones han provocado que éstas requieran de un equipo de administradores altamente capacitados en los diferentes niveles, áreas y funciones organizacionales quienes, vinculados en un conjunto integrado y armonioso de actividades, faciliten los procesos de adaptación que permitan, no sólo su sobrevivencia en un ambiente incierto y turbulento, sino también, su crecimiento y consolidación.

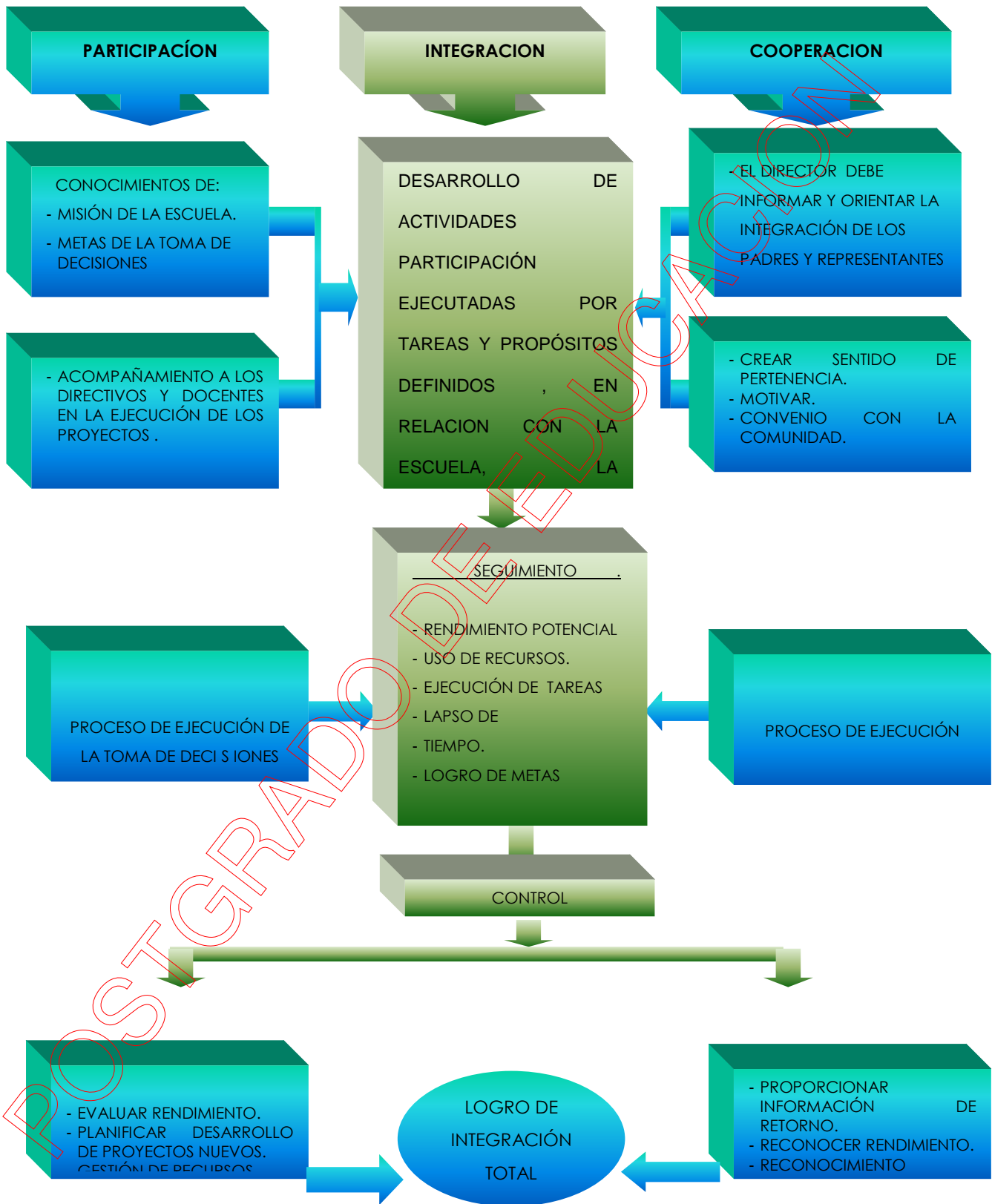
Cada organización requiere de toma de decisiones, coordinación de múltiples acciones, dirección de personas, adecuación y asignación de recursos, acciones complejas pues deben realizarse de forma armónica, que implican, además, el concurso de diferentes administradores que realicen funciones encaminadas hacia áreas distintas y problemas específicos. El administrador no es el ejecutor, sino el responsable de coordinar el trabajo de otros, lo que implica que ha de relacionarse con diferentes tipos de personas: las que ejecutan tareas; o bien, aquellas que planean, organizan, dirigen y controlan la labor de otros y que ocupan posiciones jerárquicas iguales, superiores o inferiores a la suya y tiene que tratar con eventos internos y externos que afectan la operación y eficiencia organizacional.

## MATRIZ FODA

<b>CLAVE: Gerencia de la Toma de Decisiones</b>			
<b>Fortaleza</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los Directivos poseen un nivel de formación académica sólida.</li> <li>- Los directivos tienen la disposición de participar en actividades de actualización profesional relacionado con la Gerencia de las Escuelas Rurales.</li> <li>- Existe una base de conocimientos gerenciales de los directivos que puede ser aprovechado para consolidar el perfil de los directivos en el proceso de la Gerencia Inteligente.</li> <li>- Las políticas del Estado están orientadas hacia el mejoramiento de los procesos gerenciales educativos, el cual podría aprovecharse para los instrumentos de proyectos de Gestión Escolar más innovadores.</li> <li>- Los docentes muestran una actitud positiva hacia los cambios institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Escuela Rural tiene momentos de renovación en la Gestión Gerencial.</li> <li>- Existe interés de las autoridades para integrar aspectos relevantes de la administración escolar en la búsqueda de procesos más efectivos de gestión escolar.</li> <li>- Existe la disponibilidad de estudios permanentes en los directivos.</li> <li>- Se realiza de manera continua reuniones de directivos, lo cual es importante para la toma de decisiones colectiva.</li> <li>- La vigencia de los modelos y manuales de gestión directiva hace posible todo cambio institucional en las escuelas Rurales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distancia geográfica de las Escuelas.</li> <li>- Dispersión geográfica de las escuelas.</li> <li>- Inexistencia de experiencias de discusión colectiva entre docentes para la práctica de nuevas alternativas de gestión escolar.</li> <li>- Limitado tiempo para la planificación en actividades de difusión de información.</li> <li>- Poca participación de los padres y representantes y miembros de la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carencia de recursos económicos para instrumentar la propuesta.</li> <li>- Desmotivación de los directivos.</li> </ul>

**Fuente: La autora 2.005**

# PROPUESTA DE APLICACIÓN DE LA GERENCIA INTELIGENTE



### **Procedimientos para la formulación del Plan Operativo:**

Las estrategias que definen la ejecución del Plan Operativo para el logro del objetivo general planteado serán desarrolladas en talleres teórico-prácticos, utilizando distintas dinámicas y técnicas individuales y grupales en el marco de experiencias significativas y actividades didácticas que responden a una concepción constructivista del aprendizaje como metodología que garantiza la interiorización de los contenidos a asimilar, de manera gradual y consciente.

La secuencia de la metodología utilizada para diseñar el plan operativo se describe a continuación:

1. Identificación y análisis de las deficiencias para el ejercicio de la función directiva, encontradas en la investigación.
2. Jerarquización y organización de las necesidades detectadas a fin de formular el objetivo general, los objetivos específicos, la justificación y la consecuente estructuración de los contenidos a desarrollar.
3. Revisión de todos los preceptos teóricos de la problemática estudiada con la finalidad de convertirlos en fundamentos claves para los contenidos del plan.
4. Estimación de los recursos humanos, materiales, institucionales y financieros para el logro de la ejecución de la propuesta.
5. Definición de los mecanismos de evaluación y seguimiento del plan.

**PLAN OPERATIVO**

POSTGRADO DE EDUCACION

POSTGRADO DE EDUCACION

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abar, (1991). **Toma de decisiones como elemento básico de la Gerencia educativa.** Editorial Kapeluz. México.
- Adler, (1999). **Teoría Administrativa de los Sistema.** México. Trillas.
- Allison, (2003). **Descripciones de elementos y procesos -mapas conceptuales.** Editorial Humanitas. Caracas.
- Amundarain, (1987). **La comunicación en el proceso de toma de decisiones.** Editorial Génesis. Caracas.
- Ander-Egg (2000). **Proceso Muestral.** Editorial Panapo. Caracas.
- Argyris (1996). **El aprendizaje de las organizaciones como el proceso de descubrimiento y corrección de errores.** Editorial Kapeluz. México.
- Armas. (1987). **Gerencia Educativa.** Caracas. Editorial Integrante S.A.
- Bales, (1982). **El comportamiento del líder.** Editorial Humanitas. Caracas.
- Balestrini (1997). **Técnicas Metodológicas.** Editorial Limusa. Caracas.
- Barmand, (1995). **Toma de decisiones.** Editorial Humanitas. Caracas.
- Beer y Otros (1992). **Personalidad de los líderes.** Editorial Limusa. Caracas.
- Bertalanffy (1976). **Teoría General de Sistemas.** Editorial Júpiter. Caracas.
- Best. (1994). **Metodología de la Investigación.** Editorial Panapo. Caracas.
- Brameld, (1955) **La Escuela Reconstructorista.** Barcelona: Ariel.
- Bravo (1997). **Planificación Escolar.** Caracas-Venezuela. Monte Ávila.

Brito (1999). **El Gerente Educativo. Su Visión y Misión.** Caracas-Venezuela. Monte Ávila.

Brizuela, (2003). **Toma de Decisiones a nivel de dirección y su incidencia en la efectividad del desempeño docente en las Escuelas Básicas Estadales del Municipio Heres.** Estado Bolívar.

Chiavenato, (1998). **Introducción a la Teoría de la Administración.** México: Mc. Graw Hill.

Colmenares, (1991). **Lineamientos Generales para la Elaboración de un Manual de Procedimientos que guíe el ejercicio de la función directiva en Educación Básica.** Presentada a la Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo.

Contreras, (1992). **Toma de Decisiones en el Sistema Escolar.** México. McGraw Hill.

Corales, (1988). **Situación Actual de la Dirección Escolar en las Escuelas Básicas Estadales de Ciudad Bolívar.** UCV.

Díaz y Crespo. (1991). **Análisis y diseño de Toma de Decisiones.** Mc Graw Hill México.

Douglas, (1996). **Modulo Principios de Supervisión y Dirección.** Maturín, Venezuela: UPEL.

Drucker, (1994). **La función de la organización es hacer que los saberes sean productivos.** Editorial Morata. Caracas.

Duque, (1991). **Definición de la Gerencia Educativa en las Escuelas Básicas.** UCV, Caracas.

**Enciclopedia Práctica del Docente.** (2002). Madrid-España: Cultural, S.A.

Escudero, (2001) **La escuela como una organización que aprende: Una contribución a la renovación y mejora de la educación, u otra distracción.** Organización y Gestión Educativa, Núm. 1, 19-20, 29-33.

Farreras, (1996). **Proceso de Toma de Decisiones en el Sistema Educativo Venezolano.** UPEL. Caracas.

Fernández (1998) **Conciencia de su liderazgo profesional.** Editorial Excelencia. Caracas.

Freire, (1969) **Transformación estructural de la sociedad.** Londres: McGrawth-Hill.

Gabaldón (1990) **Cálculo de la Muestra.** Editorial Kapeluz. Caracas.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. (2000). **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.** Caracas: Asamblea Nacional.

Gaceta Oficial (1980) **Ley Orgánica de Educación.** Caracas-Venezuela.

Gaceta Oficial (1986) **Reglamento de la Ley Orgánica de Educación.** Caracas-Venezuela.

García (1976) **Etapas de la Gerencia Educativa.** Editorial Kapeluz. Caracas.

Gardner (1998) **La Inteligencia Interpersonal.** Editorial Excelencia. Caracas.

Gibson y Otros (1992) **Tomar decisiones implica mecanismos organizacionales con los cuales se intenta alcanzar un estado deseado.** Editorial Prentice Hill. México.

Goleman (1998) **La inteligencia emocional (IE).** Editorial Mc.Graw-Hill. Caracas.

González, (1995). **Análisis de las Decisiones Gerenciales de la función Directiva en la Unidades Educativas del Municipio Escolar 005 del Municipio Heres del Estado Bolívar.** Caracas-Venezuela: UCV (Tesis de Grado no Publicada).

Hamdan (1994) **Metodología de la Investigación**. Editorial Gedisa. Caracas.

Hersey, P. Blanchar, K y Jonson, D. (1998). **Gerencia Moderna en la Toma de Decisiones**. México. McGraw Hill.

Hitter (2005) **La gerencia inteligente**. Editorial Salesiana. Caracas.

Huber (1995) **Considera cuatro estructuras básicas para el aprendizaje en las organizaciones: la adquisición de conocimiento; la distribución de información; la interpretación de información y la memoria de la organización**. Editorial Mc.Graw-Hill. Caracas.

Infante, A. y Yoizzer (1995) **Reforma de los Sistemas de Educación**. Editorial Interamericana S.A. México.

Jaap (1989) **Capacidad de dirección de liderazgo, de coordinación, de comunicación y de motivación para desarrollar una concepción de actuación frente a diferentes alternativas**. Editorial Génesis. Caracas.

Jenning, (1993). **El Proceso de Toma de Decisiones**. México. McGraw Hill.

Koontz, (1984) **Expresión emocional**. Editorial Gumilla. Caracas.

Llanos de la Hoz, S. (1989) **El director en su rol de ejecutor**. Editorial Mc. Graw-Hill. México.

Madrid, (1998) **Mejor forma para llevar a la práctica un sistema colectivo de toma de decisiones**. Editorial Frigor. Caracas.

Mahler (1986) **Tipos de Liderazgo**. Editorial Genesis. Caracas.

**Manual de Trabajos de Grados en Especialización en Maestría y Tesis Doctorales**. (2.003). Caracas, Venezuela: UPEL.

Márquez (2000) **La Teoría del Aprendizaje emocional aplicado en los Procesos educativos de las Escuelas Básicas**. UNEG Puerto Ordaz.

Martínez (2002) **Gerencia de las instituciones escolares.** Editorial Humanitas. Caracas.

McLagan (1989) **Principales áreas de cambio en las organizaciones.** Editorial Humanitas. Caracas.

Melinkoff, (1990). **Los Procesos Administrativos.** Caracas-Venezuela. Contextos.

Ministerio de Educación. (1986). **Doctrina de los Núcleos Escolares Rurales.** Caracas-Venezuela.

Naím, (1999). **El Caso Venezuela.** Caracas, Venezuela. IESA, C.A.

Nery, (1991) **El liderazgo en los servicios de educación.** Editorial Morata. Caracas.

Núñez (2002) **La Dirección, en la Universidad Nacional Experimental Libertador.** UPEL.

Odreman, (1997). **Concepción de la educación.** Editorial Génesis.

Paz, (1967) **El sistema educacional debe inculcar el arte de las relaciones humanas.** Madrid: Morata.

Pérez (2000) **Un nuevo paradigma científico.** Editorial Joseph. México.

Picón, (1987). **Aprendizaje organizacional.** Editorial Humanitas. Caracas.

Quinto (2001) **El rol de los directores en la Escuela Básica.** UCV-Caracas.

Ramírez, (2004) **Cómo hacer un Proyecto de Investigación.** Editorial Panapo-Venezuela.

Requeijo, D. y Lugo, A. (1989). **Administración Escolar.** Caracas. Biosfera.

Ribeiro (1993) **Teoría de la Quinta Disciplina Aplicada en la Educación Superior.** Editorial Kapeluz. Caracas.

Robbins (1994) **Factores que afectan la Toma de Decisiones.** Editorial Interamericana S.A. México.

Rodríguez, (1990) **El liderazgo.** Editorial Mc. Grawe-Hill. México.

Runyon, R. y Haber, A. (1992). **Estadística para las ciencias sociales.** Editorial Addison-Wesley. Iberoamericana. México.

Sabino, (1999). **Cómo hacer una Tesis.** Caracas-Venezuela. Panapo.

Salovey, P y Mayer, J (1990) **Inteligencia emocional.** Editorial Gédisa. Caracas.

Sampier (1998) **Estrategia Metodológica.** Editorial Panapo. Caracas.

Sánchez (1990) **La labor que desempeña el director de un Núcleo Escolar Rural como Director educativo.** Editorial Kapeluz. Caracas.

Sanvicens (2001) **Una aproximación sistémica a la educación.** Publicaciones Limusa. Caracas.

Senge, (1995) **La Quinta Disciplina.** Editorial Humanitas. Caracas.

Sierra (2000) **Límites de la toma de decisiones.** Editorial Genesis. Caracas.

Stumpf y Muller (1992) **Relacionan la eficiencia con la capacidad gerencial.** Editorial Morata. Caracas.

Terry (1981) **La dirección en el contexto de la administración educativa.** Editorial Kapeluz. México.

Terry y Franklin, D. (1986) **Función de educación y su relación con un liderazgo efectivo.** Editorial Mc. Graw-Hill. México.

Thornton (1992) **El perfil del profesional como líder.** Editorial Kapeluz. Caracas.

Thorndike, (1998) **Teoría de Inteligencia Emocional.** Editorial Hispanoamericana. S.A. México.

Uruvick (1986) **La función gerencial de dirección.** Editorial Génesis. Caracas.

Uslar, (1987) **Informe del Proyecto Educativo Nacional.** Caracas.

Zende, (1997) **La autoridad no es de líder.** Editorial Gedisa. Caracas.

POSTGRADO DE EDUCACION