

Patricio Medina-Chicaiza; Ítalo Rosendo Arroba-Bermeo; Milton Ernesto Arroba-Bermeo; María Morales-Hidalgo

<https://doi.org/10.35381/e.k.v7i13.3209>

Estrategias de superación a directivos para mejorar la toma de decisiones en instituciones educativas

Management development strategies to improve decision-making in educational institutions.

Patricio Medina-Chicaiza

ricardopmedina@uta.edu.ec

Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Tungurahua
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-2736-8214>

Ítalo Rosendo Arroba-Bermeo

italobermeo@hotmail.com

Unidad Educativa San Gerardo, Riobamba, Chimborazo
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-6540-7384>

Milton Ernesto Arroba-Bermeo

miltonernesto1@hotmail.com

Unidad Educativa Isabel Godín, Riobamba, Chimborazo
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0003-1759-8910>

María Morales-Hidalgo

magitamorales437@gmail.com

Escuela de Educación Básica San Francisco de Asís, Riobamba, Chimborazo
Ecuador

<https://orcid.org/0009-0006-4591-7164>

Recibido: 10 de septiembre 2023

Revisado: 15 de noviembre 2023

Aprobado: 15 de diciembre 2023

Publicado: 01 de enero 2024

Patricio Medina-Chicaiza; Ítalo Rosendo Arroba-Bermeo; Milton Ernesto Arroba-Bermeo; María Morales-Hidalgo

RESUMEN

El objetivo general de la investigación fue analizar las estrategias de superación a directivos para mejorar la toma de decisiones en instituciones educativas. El estudio se realizó desde la perspectiva cuantitativa, mediante la recuperación, recopilación y análisis crítico de referencias documentales y bibliográficas. En este sentido, desde un diseño bibliográfico de tipo documental. Se apoyó, además, en los métodos analítico-sintético e inductivo-deductivo. Se aplicó un cuestionario, para obtener un diagnóstico del problema. Se concluye que, la toma de decisiones es un proceso complejo que involucra acciones de índole cognitivo, ejecutor y afectivo, integrándose durante su ejecución. Este proceso depende en gran medida del nivel de desarrollo y la experiencia del directivo en dicha actividad. Se deben proponer estrategias efectivas para lograr la transformación en las organizaciones educativas.

Descriptor: Estrategias educativas; instituciones de enseñanza; director de colegio. (Tesoro UNESCO).

ABSTRACT

The general objective of the research was to analyse management development strategies to improve decision-making in educational institutions. The study was carried out from a quantitative perspective, through the recovery, compilation and critical analysis of documentary and bibliographical references. In this sense, from a documentary bibliographic design. It was also based on the analytical-synthetic and inductive-deductive methods. A questionnaire was applied to obtain a diagnosis of the problem. It is concluded that decision-making is a complex process that involves cognitive, executive and affective actions, which are integrated during its execution. This process depends to a large extent on the level of development and experience of the manager in this activity. Effective strategies must be proposed to achieve transformation in educational organisations.

Descriptors: Educational strategies; educational institutions; head teacher; school principal. (UNESCO Thesaurus).

Patricio Medina-Chicaiza; Ítalo Rosendo Arroba-Bermeo; Milton Ernesto Arroba-Bermeo; María Morales-Hidalgo

INTRODUCCIÓN

La educación en los 10 últimos años se ha visto con diversas problemáticas asociadas al manejo de múltiples situaciones ajenas a la Institución Educativa, pero tienen un impacto fuerte en ellas. Las crisis sociales, los manejos económicos y, en los últimos años, la pandemia ha hecho que los directivos de estas instituciones escolares, y a niveles superiores, deban tomar decisiones con mucha frecuencia. La organización escolar ya no se dedica solamente a gestionar un horario docente o las asignaturas y contenidos de ellas, sino que debe enfrentar las relaciones con la comunidad desde una perspectiva más inclusiva e integradora.

En tal sentido, la dirección escolar es una de las ramas reconocidas de las Ciencias de la Educación, que refleja la configuración de los procesos que se estudian en la Administración de Empresas y los procesos didácticos. Las habilidades directivas es uno de los recursos cognitivos que deben poseer aquellos que están encargados de las decisiones en las organizaciones educativas. La toma de decisiones es una de las habilidades que componen el sistema de habilidades definidas como directivas. (Pérez Bernate, 2020).

Por otro lado, en una encuesta realizada a profesores y estudiantes de una Unidad Educativa en la ciudad de Riobamba-Ecuador y la entrevista realizada a los directivos se detectaron las siguientes deficiencias:

- No siempre se generan nuevos métodos para incrementar la eficiencia y la eficacia en los procesos educativos pues se recurren a métodos que ya no responden al contexto en el cual existen cambios sustanciales.
- No implementa métodos diagnósticos que le permita un diagnóstico certero del clima laboral de la organización que dirige.
- No se estructuran estrategias de comunicación efectivas que les permita determinar el impacto de las decisiones que toma ni las opiniones que poseen los dirigidos.
- La autovaloración por lo general no es adecuada pues en general tienen una valoración muy alta de sus posibilidades.

Patricio Medina-Chicaiza; Ítalo Rosendo Arroba-Bermeo; Milton Ernesto Arroba-Bermeo; María Morales-Hidalgo

A pesar de estas deficiencias, los directivos poseen diversas potencialidades que pudieran ser utilizadas para revertir la situación:

- Declaran poseer disposición para cambiar en función de la organización y los subordinados que poseen.
- Todos tienen más de 10 años en el cargo y son graduados universitarios, lo que demuestra un nivel de conocimientos y experiencias necesarias para la labor docente.

Al respecto, de los resultados del diagnóstico se infiere que existen deficiencias sustantivas en los directivos para la toma de decisiones. Estas deficiencias están fundamentalmente concentradas en el dominio de métodos y elaboración de estrategias de comunicación efectivas, lo que demuestra desconocimiento de ellas. Por tanto, es objetivo de este artículo elaborar una estrategia de superación a los directivos de la Unidad Educativa motivo de estudio para mejorar la toma de decisiones en su institución.

En este orden de ideas, los autores consideran que la toma de decisiones es una de las habilidades directivas más apreciadas en aquellos que se encargan de conducir a una organización. (Ruiz Palmero et al., 2023). El proceso de la toma de decisiones es dirigido parcialmente por las emociones, la imaginación y las memorias cristalizadas en ocasionales emergencias. (Weyns et al,2021). Así mismo, es un proceso complejo donde el profesional de enfermería combina conocimientos teóricos con la experiencia práctica para realizar juicios sobre el cuidado del paciente. (Morán et al.,2016, p. 50), en el caso de la educación se podría analizar para la asunción de juicios acerca de los procesos educativos. Se asume del mismo autor, que en la toma de decisiones existen dos subsistemas que se integran: uno de carácter intuitivo, basado en las vivencias del sujeto y estructurado emocionalmente; mientras que el segundo se estructura sobre la base de las operaciones del pensamiento.

Sin embargo, en este artículo se considera que estructuran sobre la base de una configuración de los dos (González Hernández, 2016) lo que demuestra el carácter

Patricio Medina-Chicaiza; Ítalo Rosendo Arroba-Bermeo; Milton Ernesto Arroba-Bermeo; María Morales-Hidalgo

complejo de la toma de decisiones. De ahí que se consideren que los aspectos cognitivos, procedimentales y volitivos son importantes en el surgimiento de las decisiones y su valoración lógica a través de los procesos lógicos del pensamiento. En tal sentido, la toma de decisiones basada en evidencias no necesariamente excluye a las decisiones basadas en la intuición, pero las segundas deben ser verificadas. Las evidencias pueden ser recolectadas de diferentes maneras según el proceso o la persona objeto de la toma de decisión. En el caso de los estudiantes existen muchas evidencias a lo largo de su paso por la organización educativa de la recolección de datos. De ellos los más usados son las notas, aunque deberían usarse otros como participación en actividades, actitud ante el estudio u otras características de su personalidad que no se tienen en cuenta en los exámenes. En el caso de los procesos existen las directivas de los que organizan las actividades, la documentación que deja cada uno de los que actúan en esos procesos y la evaluación que los directivos hacen de sus subordinados. Es necesario que existan criterios bien definidos acerca de los procesos, las personas y sus indicadores que permitan extraer información de las evidencias sin que existan ambigüedades. La toma de decisiones basadas en evidencias, promueve el mejoramiento del desempeño escolar. Tal determinación, favorece acciones más interrogantes sobre los contextualizadas, tomando en consideración que la visualización y valor contenido en los datos contribuye a despejar cambios requeridos para suscitar el mejoramiento escolar. (González Acosta y Rodríguez Rodríguez, 2020, p. 249).

Por otro lado, en varias investigaciones se declara el uso de la intuición en la toma de decisiones (Dong Jun y Cunha, 2019; Paredes Zempual et al., 2021). La toma de decisiones en el directivo generalmente se realiza en un ambiente de presión considerable y ella se incrementa en las organizaciones educativas por el proceso de formación que en ella transcurre. Un directivo de organizaciones educativa debe saber valorar los efectos a largo, mediano y corto plazo de las decisiones que toma en la organización que dirige. La intuición puede ser un recurso de vital importancia en este tipo de decisiones, pero requiere de una vasta experiencia.

Patricio Medina-Chicaiza; Ítalo Rosendo Arroba-Bermeo; Milton Ernesto Arroba-Bermeo; María Morales-Hidalgo

En este orden de ideas, la intuición es uno de los procesos más estudiados en la actualidad y que posee un sinnúmero de definiciones (Weyns et al., 2021; Oktar y Lombrozo, 2022). Cada una de ellas enfatiza en diferentes aspectos tanto de índole cognitivo, afectivo como neuronal. Sin embargo, todos coinciden en que se produce la generación de la idea a partir de asociaciones libres a nivel subconsciente. Para González Hernández (2015) las asociaciones libres se forman a partir del pensamiento por complejos que subyace a nivel no consciente y que no desaparece como plantea (Pegalajar, 2017). Por tanto, derivada de la definición de intuición dada por González Hernández (2015), se asume que la intuición es el proceso complejo sin regulación consciente, para conformar asociaciones libres, con el fin de obtener decisiones importantes, y se basa en el sentido subjetivo asociado a la actividad para un contexto socio histórico determinado. La definición asumida es esencialmente similar a la planteada por el autor ya mencionado, a partir de considerar las asociaciones libres como producto del pensamiento, por complejos y su indisoluble relación con la práctica. De ahí el papel fundamental de la práctica en la toma de decisiones.

Al respecto, el uso de las tecnologías en la toma de decisiones es otro elemento que está sustentado en varias investigaciones (Dong Jun y Cunha, 2019; Pillay et al., 2020). La exploración de información en los buscadores más importantes acerca de la temática y el diseño de la búsqueda le provee de los artículos, tesis y conferencias más importantes por el impacto que han tenido. Estos documentos, almacenados en una biblioteca digital personalizada, permiten la organización de la información y su acceso rápidamente, de manera que pueden ayudar a verificar si las decisiones tomadas por vía intuitiva son ciertas o no. La consulta a diversos expertos a partir de grupos de WhatsApp, o de otra índole, de manera casi instantánea, también permite una valoración rápida sobre las decisiones intuitivas y obtener información para tomar la mejor decisión.

Así mismo, varios estudios destacan la necesidad de la toma de decisiones en colectivo (Berdeal Vega, Lara Valdespino y Mora Quintana, 2019; Gazit y Perry-

Patricio Medina-Chicaiza; Ítalo Rosendo Arroba-Bermeo; Milton Ernesto Arroba-Bermeo; María Morales-Hidalgo

Hazan, 2020; García Villalba y Marroquín Prieto, 2021). En especial, el estudio de los autores Gazit y Perry-Hazan (2020) es importante porque referencia la necesidad de incluir a los niños en la toma de decisiones que les afecta. Ello es importante pues es un derecho consagrado en la Convención sobre Derechos del Niño de Naciones Unidas. En el ámbito educativo se refuerza la necesidad de que las decisiones a tomar por los directivos deben tener en cuenta las opiniones del resto del colectivo, en especial los estudiantes.

Otro aspecto importante, es la eficiencia es una de las cualidades que aparece en la literatura sobre la toma de decisiones de los directivos (Dong-Jun y Cunha, 2019). La eficiencia generalmente está asociada al tiempo y en este caso ella se demuestra en tres momentos principales (Ullah et al., 2021). Una por la rapidez con que se generan las decisiones, en un segundo momento para llevarlas a cabo y la tercera el tiempo que la decisión demora en resolver la problemática planteada. La primera y la segunda son bien ponderadas por la capacidad de liderazgo y la tercera por la complejidad del problema a resolver. Generalmente en las instituciones educativas los problemas a resolver son a largo plazo debido a que intervienen múltiples variables y generalmente con muchos factores que no siempre tienen el mismo peso.

En tal sentido, otro de los elementos en la toma de decisiones es la disposición al cambio (Paredes-Zempual et al., 2021). Las transformaciones en las organizaciones educativas van de la mano con los niveles de desarrollo de los actores que en ella interactúan. La distribución de tareas y los roles que ocupan en el funcionamiento de una escuela tienen, en última instancia, como eje central el aprendizaje de los estudiantes. Los cambios curriculares o de otra índole que estén en relación con los estudiantes deben ser informados a estos y a la familia para que puedan expresar sus opiniones de manera que se logre consenso.

De la misma manera los cambios relacionados con el claustro deben ser informados y consensuados. Los directivos deben diagnosticar a sus subordinados desde una perspectiva cultural, lo que les posibilita una mejor atención a sus diferencias. También les ayuda a utilizar signos y símbolos adecuados en la comunicación con

Patricio Medina-Chicaiza; Ítalo Rosendo Arroba-Bermeo; Milton Ernesto Arroba-Bermeo; María Morales-Hidalgo

ellos, así como crear un clima de confianza y de agrado en el cual todos sepan las decisiones y el porqué de ellas.

En este orden, otros estudios abordan la necesidad de que los directivos puedan explicitar estrategias de trabajo para su colectivo y llevarlas a cabo. Estas estrategias deben poseer objetivos claros, que sean comprensibles para todos y libres de ambigüedades que lleven a confusión. Los actores de la organización deben ver reflejados sus objetivos individuales dentro de la organización en los objetivos generales de esta. También deben quedar claras las acciones que cada uno debe acometer en ese contexto para lograr el objetivo común.

En estos procesos el liderazgo y el diálogo debe ser la vía de comunicación adecuada para que cada uno exprese sus opiniones y se lleguen a consensos. El respeto al otro, la posibilidad de expresar sus ideas y cambiar las opiniones a partir del análisis de argumentos convincentes, debe ser el modo de adoptar las decisiones que su premura les permita a los directivos. El consenso en organizaciones grandes es un proceso complejo y debe establecer canales de comunicación que logren convertir los datos en información y, estos a su vez, en conocimiento útil a los directivos.

En tal sentido, los valores son esenciales en un profesional encargado de conducir procesos en una organización. Uno de los principales destacados en la literatura es la honestidad y la sinceridad, además de otros como la autocrítica y la crítica constructiva. Ello juega su papel en la conformación de un clima laboral en el que todos tengan voz y voto en las decisiones.

La toma de decisiones puede analizarse como un proceso. Para Pérez Bernate (2020) la toma de decisiones debe seguir los siguientes pasos:

1. Identificación del problema: el problema debe ser detectado aplicando varios métodos empíricos que permita demostrar su existencia.
2. Análisis del problema: El problema, una vez detectado, debe ser puesto en contexto y separar sus partes que lo componen como una estrategia de análisis que lo divide en partes más pequeñas. Sin embargo, no debe perderse de vista

Patricio Medina-Chicaiza; Ítalo Rosendo Arroba-Bermeo; Milton Ernesto Arroba-Bermeo; María Morales-Hidalgo

las relaciones que se establecen entre ellas porque, de no realizarse, corre el riesgo de perder perspectivas en el análisis.

3. Recopilación de ideas: Una vez descompuesto el problema en partes se establecen técnicas que permitan “recolectar” ideas de todos los que integran la organización. El torbellino de ideas, entre otras técnicas, es excelente para lograr que se produzcan muchas ideas. Se ha demostrado en varios estudios (Miroshnik y Shcherbakova, 2019; Pillay et al., 2020) que la generación espontánea de ideas y su verificación lógica favorece la creatividad individual y grupal.
4. Preparación de la toma de decisiones: En esta etapa se sopesan todas las ideas que han sido declaradas por los integrantes de la organización. También se acumulan los datos, las informaciones y el conocimiento que se posean sobre la problemática. Se elaboran varias hipótesis de trabajo que permiten establecer diferentes escenarios de trabajo.
5. Decisión: Una vez elaboradas las hipótesis de trabajo y sopesados los posibles escenarios para cada una de ellas, entonces, se llega a la mejor decisión. Se debe convocar a un encuentro con especialistas que valoren y emitan juicios de valor acerca de la decisión tomada. Ya en este momento no se rechaza, sino que se llega a consensos en cuanto a su implementación, y se toman decisiones al respecto.
6. Ejecución: En este momento preparan las condiciones necesarias y se ejecutan las acciones previstas con anterioridad.
7. Control: esta etapa es transversal a todas las acciones anteriores pues se va introduciendo acciones de valoración y control en cada una de ellas.

Estas etapas demuestran que la toma de decisiones puede ser conducida a través del uso de variadas vías. La superación es una de las vías más reconocidas actualmente (Weyns et al., 2021; Ruiz-Palmero et al., 2023) y ella debe estar en consonancia con las etapas del proceso de la toma de decisiones.

Patricio Medina-Chicaiza; Ítalo Rosendo Arroba-Bermeo; Milton Ernesto Arroba-Bermeo; María Morales-Hidalgo

En la investigación de Pérez Bernate. (2020) propone un cuadro con las siguientes dimensiones e indicadores para evaluar la toma de decisiones. (Cuadro 1).

Cuadro 1.

Dimensiones e indicadores de la toma de decisión.

Dimensiones	Indicadores
Conocimiento de los resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados con certeza • Consecuencias que se conozcan • Consecuencias desconocidas
Nivel de programabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones programadas • Decisiones no programadas
Criterios para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Valor humano • Exploración de alternativas • Decisión
Nivel de impacto de la decisión	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de conflictos • Búsqueda de problemas • Aprendizaje organizacional

Fuente: Pérez Bernate (2020).

Como se aprecia en el cuadro se orienta la toma de decisiones hacia los resultados del proceso y no del proceso en sí. El conocimiento que permite a los directivos que están más relacionado con las personas y los procesos que componen la dinámica de la organización. En ello juega un papel esencial el conocimiento de las personas que le permita situar a los más adecuados para cada tarea en dependencia de sus características. También es parte de la toma de decisiones lograr ejecutar cada decisión en dependencia del contexto, si este ha variado pues la decisión debe ajustarse a esas transformaciones de manera que permita continuar respondiendo a los objetivos generales de la organización y respetando los objetivos individuales. Por tanto, se asume que la toma de decisiones posee las siguientes dimensiones e indicadores:

Patricio Medina-Chicaiza; Ítalo Rosendo Arroba-Bermeo; Milton Ernesto Arroba-Bermeo; María Morales-Hidalgo

- Cognitiva
 - a) Dominio de métodos de diagnóstico de la personalidad de sus subordinados que le permitan ubicarlo en el mejor lugar para la organización.
 - b) Dominio de métodos de diagnóstico de procesos que permita optimizarlos.
 - c) Dominio de la organización y sus procesos que dirige.
 - d) Dominio de las formas de comunicación que pueden implementarse en su organización.
 - e) Generación de procesos para el logro de la eficiencia y la eficacia en la organización.
 - f) Dominio de las vías para determinar impacto de las decisiones que toma.

- Procedimental
 - a) Implementar de métodos de diagnóstico de la personalidad de sus subordinados que le permitan ubicarlo en el mejor lugar para la organización.
 - b) Implementar de métodos de diagnóstico de procesos que le permita optimizarlos.
 - c) Implementar estrategias de comunicación que logren un flujo informacional en la organización para la obtención de consensos entre todos los implicados.
 - d) Implementar nuevos procesos para el logro de la eficiencia y la eficacia en la organización.
 - e) Implementa diversas vías para determinar impacto de las decisiones que toma.

Patricio Medina-Chicaiza; Ítalo Rosendo Arroba-Bermeo; Milton Ernesto Arroba-Bermeo; María Morales-Hidalgo

- **Afectiva**
 - a) Comprometido con la conducción de la organización hacia el logro de los objetivos.
 - b) Amor al trabajo en la organización donde se desempeña.
 - c) Afable en el trato con las personas en su entorno.
 - d) Autovaloración adecuada de sus posibilidades en la dirección de los procesos.
 - e) Posee valores necesarios para la actividad de dirección.

Continuando con los argumentos desarrollados, los autores González Acosta y Rodríguez Rodríguez (2020) proponen un conjunto de acciones para mejorar la toma de decisiones por los encargados de conducir a las organizaciones educativas. Una de las debilidades de esta propuesta está en que no sólo se necesitan un conjunto de acciones, sino que es perentorio el trabajo con los conocimientos necesarios para tomar decisiones y, sobre todo, que sea introducido en la práctica bajo supervisión que permita minimizar los errores que se puedan cometer.

Así mismo, los investigadores, Miroshnik y Shcherbakova (2019) proponen un sistema de superación empresarial para el desarrollo de habilidades, pero al abordarse como desarrollo de habilidades no tiene en cuenta otros procesos necesarios. En la obra de Chávez et al. (2015) plantean que la superación es un proceso mucho más abarcador que la capacitación y es lo idóneo para los directivos de instituciones educativas debido a los procesos que tienen lugar allí.

En tal sentido, asesorar a directivos es un proceso complejo que debe hacerse desde el puesto de trabajo pues debe responder a la situación cada vez más cambiante de la actualidad. Este asesoramiento en forma de superación ha sido tratado desde la última década del siglo XX (Pegalajar, 2017), sigue siendo una herramienta necesaria para actualizar a los recursos humanos de una organización. Sobre todo, es importante en el ámbito educativo donde constantemente se generan nuevas formas de enseñar (Belenkova y Kruse, 2017; Cano y García, 2017). Para superar se

Patricio Medina-Chicaiza; Ítalo Rosendo Arroba-Bermeo; Milton Ernesto Arroba-Bermeo; María Morales-Hidalgo

transforman las acciones a realizar para cumplir los objetivos y la valoración para determinar su efectividad. El asesorar, es un sistema de acciones de superación estructuradas de manera coherente, derivadas de un diagnóstico, establecidas en niveles a partir de un contenido previamente elaborado. (Gazit y Perry Hazan,2020). Es importante considerar que las acciones tienen un carácter de sistema y este tiene un carácter configuracional pues responde a las necesidades de los directivos (González Hernández, 2016). De esta afirmación se desprende el carácter estratégico de diagnosticar las necesidades de los directivos para después planear un sistema de acciones que lo logre. Para lograrlo el directivo no sólo debe ser dotado de conocimientos, sino de las vías para su implementación y los valores éticos y morales que de ello se desprende.

La estrategia propuesta posee las siguientes acciones:

- Diagnóstico de la toma de decisiones
 - Objetivo: Obtener las debilidades, fortalezas y oportunidades en la toma de decisiones de los directivos.
 - Acciones fundamentales: Aplicación de métodos diagnósticos determinar el nivel de conocimientos acerca de la dirección educativa, los modos de actuación y los procesos educativos. Caracterización de la toma de decisiones de los directivos a partir de sus fortalezas y debilidades. Caracterizar los procesos que intervienen en el estilo de dirección.
 - Resultados: Fortalezas y debilidades en la toma de decisiones.
- Planeamiento de las acciones de superación
 - Objetivo: Proyectar las acciones de superación que permitan mitigar las debilidades encontradas en el diagnóstico sobre la toma de decisiones
 - Acciones fundamentales: Elaborar un curso sobre dirección educativa en el que se asuma un enfoque práctico que se base en la realidad. Diseñar un sistema de gestión cooperada de la didáctica en el que todos los directivos participen en tormentas de ideas, sesiones de trabajo con problemas y entrevistas con directivos de mayor experiencia, entre otras. Valoración por

Patricio Medina-Chicaiza; Ítalo Rosendo Arroba-Bermeo; Milton Ernesto Arroba-Bermeo; María Morales-Hidalgo

criterio de expertos para ayudar en la toma de decisiones en los problemas de mayor complejidad.

- Resultados: Diseñar un sistema de superación integrador y holístico que permita superar a los directivos fundamentalmente desde el puesto de trabajo.
- Ejecución de las acciones de superación
 - Objetivo: Implementar las acciones diseñadas previamente
 - Acciones fundamentales: Impartir el curso sobre dirección educativa. Ejecutar el sistema de gestión planificado en la etapa anterior. Tomar decisiones sobre problemas complejos una vez cada quince días que sean sometidos a paneles de expertos convocados por el profesor del curso. El panel de expertos enviará a los directivos sus recomendaciones.
 - Resultados: documentación sobre toma de decisiones a problemas complejos y los resultados de los paneles de expertos.
- Evaluación de las acciones anteriores
 - Objetivo: Valorar las acciones anteriores de la estrategia y sus resultados.
 - Acciones fundamentales: Evaluar el conocimiento que poseen los directivos acerca de la toma de decisiones y los procesos educativos que dirigen. Evaluar la implementación de las decisiones tomadas. Evaluar el clima laboral resultante de las decisiones tomadas. Al finalizar debe aplicarse alguna técnica de satisfacción grupal.
 - Resultados: Evaluación integral del proceso de toma de decisiones de los directivos.

Luego de la argumentación formulada se plantea como objetivo general de la investigación analizar las estrategias de superación a directivos para mejorar la toma de decisiones en instituciones educativas.

Patricio Medina-Chicaiza; Ítalo Rosendo Arroba-Bermeo; Milton Ernesto Arroba-Bermeo; María Morales-Hidalgo

MÉTODOS

El estudio se realiza desde la perspectiva cuantitativa, mediante la recuperación, recopilación y análisis crítico de referencias documentales y bibliográficas. En este sentido, desde un diseño bibliográfico de tipo documental, los investigadores realizan un proceso investigativo en donde la población de estudio, se fundamenta básicamente en documentos escritos como trabajos arbitrados, normas y leyes, además se considera el análisis de contenido de la información recopilada, lo que permitió producir resultados. Lo analítico–sintético, se fundamenta en descomponer mentalmente el sistema estudiado en varios compendios para poder llegar a la producción de nuevo conocimiento, desde la deliberación crítica, se construyó el método de análisis del fenómeno de estudio, lo que llevó a la obtención de información relevante. Se recurrió, además, al método inductivo-deductivo, el cual propone que para hallar una verdad se deben escudriñar los hechos y no basarse en meras especulaciones, igualmente a partir de afirmaciones generales para llegar a específicas. (Dávila, 2006). Se aplica un cuestionario, para obtener un diagnóstico de del problema.

RESULTADOS

En el diagnóstico se observa que existe un bajo nivel de desarrollo en la toma de decisiones en los directivos, pocos toman decisiones coherentes y armónicas con los procesos que dirigen. Los indicadores de mayor nivel de disparidad son los 1a, 1b, 1f, 2e, 2f y 3e lo que demuestra un alto nivel de autovaloración inadecuada. Cuatro de ellos asumen que dominan e implementan diversas vías mientras que en la observación y la encuesta a profesores arroja un panorama diferente.

Patricio Medina-Chicaiza; Ítalo Rosendo Arroba-Bermeo; Milton Ernesto Arroba-Bermeo; María Morales-Hidalgo

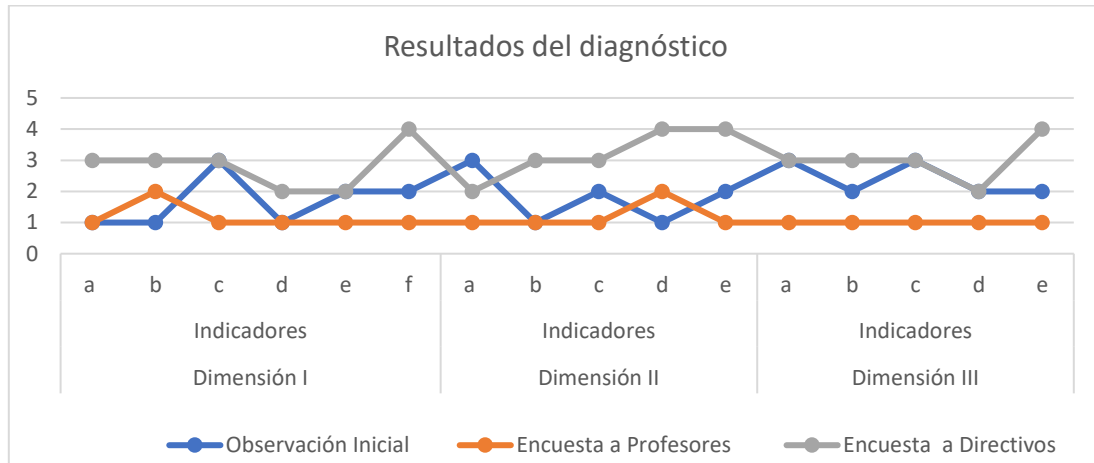


Gráfico 1. Resultados del diagnóstico.
Elaboración: Los autores.

Este mismo proceso se demuestra en el caso de la generación de nuevos procesos, lo que evidencia cierto conservadurismo de su parte tratando de colocar los mismos métodos para resolver problemas. Más preocupante aún está en la problemática relacionada con los valores. En la observación y la encuesta a profesores arrojan que no son honestos ni críticos con las decisiones que toman pues, constantemente, están ocultando información y culpando a los demás de los resultados adversos de la toma de decisiones que realizan.

Los directivos no están interesados en el dominio de métodos para diagnosticar ni las personas ni los procesos, lo que demuestra un estilo de dirección autoritario en los que se cuenta solamente con su opinión y ella prevalece por encima de los resultados y de la opinión de los demás. El resto de las personas ocultan sus opiniones para no parecer antagonistas de los directivos y por temor a represalias.

Los indicadores con menor disparidad son los 1d y 1b que coincidentemente son los puntos de más bajo porcentajes en los métodos. Quiere decir que, a los directivos, como era previsible, no les interesan conocer ni implementar vías de comunicación con sus subordinados, sino que éstos ejecuten sus visiones del deber ser de la organización educativa.

Patricio Medina-Chicaiza; Ítalo Rosendo Arroba-Bermeo; Milton Ernesto Arroba-Bermeo; María Morales-Hidalgo

En este diagnóstico se obtienen las siguientes debilidades:

- No generan métodos novedosos para resolver problemáticas en los procesos educativos y se utilizan los mismos una y otra vez.
- No utilizan el diagnóstico como una vía para incrementar sus conocimientos ni mejorar el clima laboral imperante en la organización.
- No se preocupan por estrategias comunicativas que les permitan tener una retroalimentación acerca de los impactos que han tenido sus decisiones en la organización ni el trabajo de sus subordinados.
- La autovaloración de sus conocimientos y aciertos para resolver problemáticas actuales es muy alta, aunque en realidad no lo son.
- El estilo de dirección es autoritario y se consideran los criterios divergentes como problemas de índole personal en contra de ellos.

Estas debilidades pudieran ser solventadas si se apoya una estrategia en dos potencialidades que se reconocen:

- Poseen un alto compromiso con la organización por lo que pueden ser capaces de transformarse si se les demuestra el daño que ocasionan sus debilidades.
- Poseen un amplio conocimiento de los procesos educativos que pudieran ayudar si se les coloca en contexto.

CONCLUSIONES

La toma de decisiones es un proceso complejo que involucra acciones de índole cognitivo, ejecutor y afectivo, integrándose durante su ejecución. Este proceso depende en gran medida del nivel de desarrollo y la experiencia del directivo en dicha actividad. Se deben proponer estrategias efectivas para lograr la transformación en las organizaciones educativas y alcanzar los ajustes necesarios que contribuyan a introducir acciones correctivas. Esto facilita la adaptación continua al contexto cada vez más cambiante en el ámbito educativo.

Patricio Medina-Chicaiza; Ítalo Rosendo Arroba-Bermeo; Milton Ernesto Arroba-Bermeo; María Morales-Hidalgo

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A los actores involucrados en el desarrollo de la presente investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Belenkova, N., y Kruse, I. (2017). Determining descriptors of professional foreign language competence for law-setting specialists. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237(21), 1398-1404. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.203>
- Berdeal Vega, I. J., Lara Valdespino, E. J., y Mora Quintana, E. C. (2019). La educación superior en Cienfuegos: una mirada desde el trabajo con las estrategias curriculares [Higher education in Cienfuegos: a view from the work with curricular strategies]. *Revista Conrado*, 15(71), 27-31. <https://n9.cl/7q3yyu>
- Cano, M. Á., y García, M. L. (2017). Teacher and school counsellor training to promote a collaborative family-school relationship: an empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 667-671. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.039>
- Chávez, T., Barrios, E. E., y Cano, R. (2015). Acciones para la superación del claustro de Profesores de la Filial Universitaria Municipal de Jagüey Grande, Cuba. Sus resultados. [Actions for the improvement of the teaching staff of the Municipal University Branch of Jagüey Grande, Cuba. Results]. Sus resultados. *Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación*, 11(10), 231-247. <https://n9.cl/9c10j>
- Dávila Newman, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. [Inductive and deductive reasoning within the research process in experimental and social sciences]. *Laurus*, 12(Ext),180-205. Recuperado de: <https://n9.cl/nx847>
- Dong Jun, M., y Cunha, M. (2019). The influence of horizontal and vertical product attribute information on decision making under risk: The role of perceived competence. *Journal of Business Research*, 97, 174–183. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.078>

Patricio Medina-Chicaiza; Ítalo Rosendo Arroba-Bermeo; Milton Ernesto Arroba-Bermeo; María Morales-Hidalgo

- García Villalba, C., y Marroquín Prieto, M. L. (2021). Estrategias metodológicas para la inclusión en la educación superior [Methodological strategies for inclusion in higher education]. *Revista Conrado*, 17(S3), 223-232. <https://n9.cl/ir7qh>
- Gazit, M., y Perry Hazan, L. (2020). Disadvantaged youth's participation in collective decision making. *Children and Youth Services Review*, 110, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.104759>
- González Hernández, W. (2015). La intuición informática: un acercamiento a su estudio [Informatics Intuition: an approach to its study]. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 3(5), 99-109. <https://n9.cl/n2vfz>
- González Hernández, W. (2016). Las leyes de la didáctica y la realidad escolarizada. ¿Necesidad de cambio? [Didactic laws and scholar reality. The change is needed?]. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, XLVI(3), 85-110. <https://n9.cl/a99rxj>
- González Acosta, M. L., y Rodríguez Rodríguez, D. I. (2020). Cultura de datos y mejora escolar: toma de decisiones educativas basadas en evidencias [Data culture and school improvement: evidence-based educational decision making]. *Revista Científica*, 4(15), 247-268. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.15.12.247-268>
- Miroshnik, K. G., y Shcherbakova, O. V. (2019). The proportion and creativity of "old" and "new" ideas: are they related to fluid intelligence?. *Intelligence*, 76, 101384. <https://doi.org/10.1016/j.intell.2019.101384>
- Morán, L., Quezada, Y., García, A., González, P., Godínez, S., y Aguilera, M. (2016). Resolver problemas y tomar decisiones, esencia de práctica reflexiva en enfermería. Análisis de la literatura [Problem-solving and decision-making, essence of reflexive practice in nursing: A literature review]. *Enfermería Universitaria*, 13(1), 47-54. <https://doi.org/10.1016/j.reu.2016.01.001>
- Oktar, K., y Lombrozo, T. (2022). Deciding to be authentic: intuition is favored over deliberation when authenticity matters. *Cognition*, 223, 1-21. <https://doi.org/10.1016/j.cognition.2022.105021>
- Paredes Zempual, D., Ibarra Morales, L. E., y Moreno Freitas, Z. E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas [Management skills and organizational climate in small and medium enterprises]. *Investigación Administrativa*, 50(127), 69-90. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>

Patricio Medina-Chicaiza; Ítalo Rosendo Arroba-Bermeo; Milton Ernesto Arroba-Bermeo; María Morales-Hidalgo

- Pegalajar, M. d. C. (2017). Teacher training in the use of ICT for inclusion: differences between early childhood and primary education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 144-149. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.055>
- Pérez Bernate, Y. R. (2020). Habilidades directivas que pueden favorecer el clima organizacional en la Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad Libre [Managerial skills that can favor the organizational climate in the Faculty of Education Sciences. Free University]. Tesis de Maestría. Universidad de la Sabana, Chía, Colombia. <https://n9.cl/08r8g>
- Pillay, N., Park, G., Kang Kim, Y., y Lee, S. (2020). Thanks for your ideas: gratitude and team creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 156, 69-81. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.11.005>
- Ruiz Palmero, J., Guillén Gámez, F. D., y Tomczyk, L. (2023). a formación permanente como predictor de éxito en la competencia digital del profesorado de Educación para llevar a cabo la acción tutorial [Permanent training as a predictor of success in the digital competence of education teachers carrying out the online tutorial action]. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 26(1), 1-12. <https://doi.org/10.6018/reifop.542181>
- Ullah, I., Azam, N. A., y Hayat, U. (2021). Efficient and secure substitution box and random number generators over mordell elliptic curves. *Journal of Information Security and Applications*, 56, 102619. <https://doi.org/10.1016/j.jisa.2020.102619>
- Weyns, T., Preckel, F., y Verschueren, K. (2021). Teachers-in-training perceptions of gifted children's characteristics and teacher-child interactions: an experimental study. *Teaching and Teacher Education*, 97, 103205. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103215>