



**ESTUDIO DE CASO SOBRE LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA ROSA DE LIMA DE LA CIUDAD DE MONTERÍA**

MARIA CLAUDIA BERROCAL GONZALEZ

IVÁN RENÉ VÉLEZ PASSOS

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MONTERÍA, CÓRDOBA
2024**



**ESTUDIO DE CASO SOBRE LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA ROSA DE LIMA DE LA CIUDAD DE MONTERÍA**

MARIA CLAUDIA BERROCAL GONZALEZ

IVÁN RENÉ VÉLEZ PASSOS

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración

Asesor(a): Mg. Luis Martínez García


**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MONTERÍA, CÓRDOBA
2024**

Montería, 27 de mayo de 2024

María Claudia Berrocal González

Iván René Vélez Passos

"Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad". Art. 92, párrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.



Firma



Firma

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, le agradezco a Dios Padre, Hijo y Espíritu Santo, por haberme concedido la salud y los medios necesarios para la realización del presente trabajo de grado, a mi querida familia, mi esposo Jairo De Jesús Burgos Rivas, mis Hijos Jairo Tomas y Verónica María por su paciencia y motivación constante durante la realización de mis estudios de postgrado y por último a mis padres por darme su ejemplo, siendo unos ávidos lectores y comprender mis ausencias amorosamente.

MARÍA CLAUDIA BERROCAL GONZÁLEZ

Dedico esta tesis principalmente a Dios, por darme la fuerza y sabiduría necesaria para culminar la maestría. A mi abuela Margarita, a mi madre Yohemi, a mi padre Jhon, por todo su amor y por motivarme a seguir siempre adelante. También a mi compañera Katty y a mi principal motivo de vida Guiláth Vélez Vera, mi hijo que me impulsa día a día a ser mi mejor versión. Finalmente, a los que creyeron y siguen creyendo en mí, con su actitud lograron que tomará más impulso.

IVÁN RENÉ VÉLEZ PASSOS

CONTENIDO

1. TITULO DE INVESTIGACIÓN.....	11
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	12
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
3.1 Objetivos.....	14
3.1.1 General	14
3.1.2 Específicos.....	14
3.2 Justificación	14
4. MARCO REFERENCIAL.....	17
4.1. Marco de Antecedentes.....	17
4.2. Marco Legal.....	21
4.3 Marco Teórico	28
4.3.1 Toma de decisiones.....	28
4.3.2 Elementos básicos en la toma de decisiones	31
4.3.3 Factores de la toma de decisiones	38
5. METODOLOGÍA.....	45
5.1 TIPO DE ESTUDIO.....	45
5.2 ESCENARIO DE ESTUDIO.....	45
5.3 POBLACIÓN, TIPO DE MUESTREO Y CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	45
5.4 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	50
5.5 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	50
5.6 PLAN PARA LA TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	50
6. RESULTADOS	52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70

6

BIBLIOGRAFÍA..... 72

RESUMEN

La toma de decisiones es considerada una pieza clave y fundamental ante cualquier situación que se presente en una organización, porque la misma representa un elemento de competencia esencial para alcanzar la decisión más acertada en la búsqueda de lograr los objetivos y metas propuestos. La toma de decisiones institucional se constituye como un proceso complejo que guarda estrechas relaciones con otras dimensiones fundamentales como son la estructura, los procesos de interacción, comunicación, liderazgo o la cultura organizativa. Entre tantas organizaciones y sectores para analizar sobre la toma de decisiones, se escogió el oficial para el presente estudio, y se decidió indagar sobre este proceso en una entidad pública, lo que condujo a plantear el interrogante ¿Cuál es el impacto de la toma de decisiones administrativas en el funcionamiento de la institución educativa Santa Rosa de Lima de la ciudad de Montería? Cuando se habla de toma de decisiones en el ámbito educativo, estas deben darse en función de estabilizar procesos, para llevar a buen término las actividades de índole gerencial, académico y administrativo, de manera que la organización educativa represente ante la comunidad una estructura coherente al momento de actuar bajo la toma de decisiones, por esta razón se abordó la variedad de desafíos y consideraciones que los directivos docentes tienen a diario en la administración de las entidades educativas, por lo que es primordial comprender las complejidades involucradas y fomentar un entorno de apoyo que promueva prácticas sólidas de toma de decisiones. La metodología utilizada propuso un enfoque de investigación utilizando métodos cuantitativos para la recolección y análisis de datos, lo cual, partió de un estudio de caso, un diseño metodológico descriptivo, que permitió la revisión de bibliografía especializada con teorías y postulados, haciendo un repaso a los estudios de diferentes autores sobre este tema, se identificaron los factores y elementos básicos que influyen en la toma de decisiones, de igual manera se realizaron encuestas integradas por un conjunto de quince (15) preguntas y por último se plantearon una serie de conclusiones y recomendaciones para que este importante proceso dentro de la gestión del directivo docente se lleve a cabo dentro de los principios de eficiencia y racionalidad. Este estudio proporciona información valiosa sobre el proceso de toma de decisiones en la Institución Educativa Santa Rosa de Lima, destacando la importancia de factores como la disponibilidad de información, el buen juicio, la experiencia y la consideración de los efectos a futuro. Se espera que con la implementación de estas recomendaciones se pueda contribuir significativamente a mejorar el proceso de toma de decisiones y, en última instancia, el funcionamiento general de la institución educativa estatal.

PALABRAS CLAVES: GESTIÓN, INFORMACIÓN, TOMA DE DECISIONES, ORGANIZACIONES EDUCATIVAS.

ABSTRACT

Decision making is considered a key and fundamental piece in any situation that may arise in an organization, because it represents an essential element of competence to reach the most appropriate decision in the search to achieve the proposed objectives and goals. Institutional decision making is a complex process that is closely related to other fundamental dimensions such as structure, interaction processes, communication, leadership or organizational culture. Among so many organizations and sectors to analyze decision making, the official one was chosen for the present study, and it was decided to investigate this process in a public entity, which led to the question: What is the impact of administrative decision making on the operation of the Santa Rosa de Lima educational institution in the city of Monteria? When talking about decision-making in the educational field, these must be made in order to stabilize processes, to successfully carry out managerial, academic and administrative activities, so that the educational organization represents a coherent structure to the community when acting under decision-making, for this reason the variety of challenges and considerations that teaching directors have daily in the administration of educational entities were addressed, so it is essential to understand the complexities involved and foster a supportive environment that promotes solid decision-making practices. The methodology used proposed a research approach using quantitative methods for data collection and analysis, which started from a case study, a descriptive methodological design, which allowed the review of specialized bibliography with theories and postulates, reviewing the studies of different authors on this subject, the factors and basic elements that influence decision making were identified, in the same way surveys were conducted consisting of a set of fifteen (15) questions and finally a series of conclusions and recommendations were raised so that this important process within the management of the teaching director is carried out within the principles of efficiency and rationality. This study provides valuable information on the decision-making process at the Santa Rosa de Lima Educational Institution, highlighting the importance of factors such as the availability of information, good judgment, experience and consideration of future effects. It is expected that with the implementation of these recommendations, it will be possible to contribute significantly to improving the decision-making process and, ultimately, the general functioning of the state educational institution.

KEY WORDS: MANAGEMENT, INFORMATION, DECISION MAKING, EDUCATIONAL ORGANIZATIONS.

INTRODUCCIÓN

Considerando los postulados de Méndez, N. (2018) tomar una decisión conlleva a escoger entre decidir o dejarlo de hacer, al realizarlo, se está asumiendo la responsabilidad sobre los efectos que se quieren alcanzar, mientras que al no decidirlo se muestra poco interés en que las cosas suceden, pero sin ningún logro en los resultados esperados, lo que lleva de alguna manera, a procesar la información, la cual depende de modelos mentales y es por ello que se debe analizar los procesos de Toma de Decisiones a partir de estos. El gerente educativo es la autoridad sobre el cual gira la responsabilidad de cada una de las escuelas, por cuanto es el responsable o cuentadante de las organizaciones y sobre sus hombros cabalga el funcionamiento educativo de la misma, significa entonces que los directores deben estar capacitados para llevar las riendas de sus instituciones puesto que: maneja normas, establece criterios, fomenta el trabajo, incentiva la cooperación; el ejercicio de su labor optimiza el desempeño docente.

Partiendo de lo anterior, se propone un estudio de caso, cuyo objetivo principal es analizar el impacto de la toma de decisiones administrativas en el funcionamiento de la institución educativa Santa Rosa de Lima de la ciudad de Montería y para ello se desarrollarán los siguientes objetivos específicos que permitirán dar solución al mismo: recolectar a partir de un método científico las variables que desde la toma de decisiones impactan a la institución educativa Santa Rosa de Lima, caracterizar los factores de la toma de decisiones de los directivos docentes en la institución educativa Santa Rosa de Lima, aplicar un instrumento de recolección de información que establezca el impacto en la toma de decisiones en el funcionamiento de la institución educativa Santa Rosa de Lima, evaluar el impacto del instrumento con relación al impacto de la toma de decisiones en el funcionamiento de la institución educativa Santa Rosa de Lima, y finalmente presentar una propuesta para mejorar la toma de decisiones en las directivas de la institución educativa Santa Rosa de Lima.

En la opinión de Herrera et al. (2019), la ética enfocada en las organizaciones denota el punto fundamental para tomar decisiones. Se desprende un paradigma del cual nacen implicaciones directas e indirectas cuya repercusión es permanente. La toma de decisiones en las organizaciones es de vital importancia y se encuentra profundamente relacionada a las características éticas con las que cuenta el director/a organizacional. Los dilemas éticos influyen en la toma de decisiones debido al dilema moral que estos representan. Siendo así que, los dilemas forman parte de una contradicción entre la praxis y formación deontológica del representante de la organización, por lo tanto, es indispensable considerar las acciones y los efectos que implican directamente al desenvolvimiento de la empresa.

Los gerentes de las organizaciones son encargados de tomar las decisiones, por ende, sobre ellos recae la responsabilidad de cualquier actividad que se realice. La toma de decisiones éticas tiene una relación intrínseca con la reputación e imagen ante el mercado. La administración educativa es un campo que permite entender el funcionamiento de la institución educativa, analizar su organización y le manejo correcto

de la misma. Su relación con la ética puede ser entendida desde diferentes aristas, en dos de ellas se evidencia su vital actuación: dirección para el logro de metas por medio de la ejecución de tareas y el entorno organizacional.

En el dinámico mundo de la educación, la toma de decisiones se erige como piedra angular del éxito institucional. Los líderes educativos, encargados de la gestión de estas instituciones, se enfrentan a una multitud de opciones complejas que moldean las experiencias de aprendizaje de innumerables estudiantes. La afirmación destaca acertadamente la importancia de estabilizar los procesos a través de una toma de decisiones sólida, asegurando que las organizaciones educativas funcionen como entidades coherentes y unificadas. La toma de decisiones efectiva en educación se basa en la capacidad de estabilizar los procesos que sustentan las funciones centrales de gestión, académicas y administrativas. Esto implica fomentar un entorno estable y predecible donde todos los actores involucrados puedan desempeñar sus roles de manera eficaz.

A partir de lo anterior, se propone un enfoque de investigación cuantitativa orientado a la recolección y análisis de datos para lograr un desarrollo adecuado de la investigación. Se plantea un estudio de caso, donde se implementó un diseño metodológico descriptivo para evaluar el proceso de tomas de decisiones en la institución educativa Santa Rosa de Lima de la ciudad de Montería.

1. TITULO DE INVESTIGACIÓN

**ESTUDIO DE CASO SOBRE LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS
EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA ROSA DE LIMA DE LA CIUDAD
DE MONTERÍA**

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La toma de decisiones en cualquier organización resulta ser considerada una pieza clave y elemental ante cualquier situación que se presente en la organización y la misma representa un elemento de competencia clave para alcanzar la decisión más acertada en pro de la organización. En ese sentido, toda organización debe afrontar al momento de tomar decisiones todos aquellos elementos favorables o no que permitan a la misma seguir adelante con su trabajo.

Cuando se habla de toma de decisiones en el ámbito educativo, estas deben darse en función de estabilizar procesos para llevar a buen término las actividades de índole gerencial, académico y administrativo; de manera que la organización educativa represente ante la comunidad una estructura coherente al momento de actuar bajo la toma de decisiones.

En ese sentido, en Perú el investigador Santiago (2017) realizó un trabajo investigativo en la institución educativa San Antonio de Jicamarca, que tenía como fin encontrar la relación existente entre la toma de decisiones y la gestión institucional. Para llegar a tal fin era indispensable no solo definir el concepto de toma de decisiones desde varios puntos de autores, sino también esclarecer cuales eran las etapas, técnicas y herramientas para una toma de decisiones efectivas y eficientes. Por lo que luego de realizar un diagnóstico sobre la toma de decisiones se concluyó que estas, permiten a la institución lograr establecer líneas de acción para enrumbar a la organización educativa a situaciones seguras y estables para lograr su buena marcha.

En la investigación de Duque (2017) en Venezuela, por medio de un estudio correlacional de campo verificaron que efectivamente una toma de decisiones está directamente relacionada con una planificación estratégica, lo que termina por impactar de manera directa en la gestión de la organización, para esto el autor consideró como fundamental que se debe tener en cuenta que la toma de decisiones es un proceso continuo y sistemático, la cual está integrado por varias fases, que posibilitan dentro de varias

opciones planteadas, cual es la mejor alternativa de todas, aportando actividades esenciales para el adecuado funcionamiento y éxito de cualquier organización.

Ahora bien, al proyectar la situación en Colombia se hace evidente en la investigación elaborada por Domínguez y Oñoro (1996), se manifestó que en las instituciones educativas los procesos gerenciales tanto en el aspecto directivo, académico y administrativos se veían empañados por decisiones que simplemente eran tomadas en un formato vertical, donde la participación de los miembros no era tomada produciendo efectos donde la eficiencia y la eficacia eran realmente débiles y generaban situaciones más adversas que las existentes.

Al respecto, los investigadores apuntaron a realizar una revisión de todos los procesos tales como: identificación, descripción y análisis de todos aquellos elementos que forman parte en la toma de decisiones de las organizaciones educativas desde los puntos de vista directivo, académico y administrativo.

Según lo mencionado anteriormente y teniendo en cuenta que en la institución educativa Santa Rosa de Lima no existe un panorama claro sobre las herramientas utilizadas para fomentar una toma de decisiones efectiva y eficiente, surge la necesidad de implementar una metodología que permita realizar un diagnóstico claro y detallado de este proceso. Para atacar los aspectos por mejorar presentes en la institución, el objetivo final de este trabajo, luego de realizar un escáner general será proporcionar recomendaciones que contribuyan significativamente a la mejora de la toma de decisiones y, en última instancia, optimizar el funcionamiento general de la institución.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el impacto de la toma de decisiones administrativas en el funcionamiento de una institución educativa estatal de la ciudad de Montería?

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 Objetivos

3.1.1 General

Analizar el impacto de la toma de decisiones administrativas en el funcionamiento de la institución educativa Santa Rosa de Lima de la ciudad de Montería.

3.1.2 Específicos

Realizar un diagnóstico de percepción sobre las variables y factores que impactan la toma de decisiones de los directivos docentes en la Institución Educativa Santa Rosa de Lima.

Comentado [JD1]: Para darle un orden y colaborar con la calidad de este trabajo les sugiero que quede este objetivo, acorde con lo que están presentando en los resultados

Evaluar el impacto de la toma de decisiones en el funcionamiento de la Institución Educativa Santa Rosa de Lima.

Comentado [JD2]: Este objetivo es igual al general. Recuerden que los objetivos específicos deben contribuir al logro del general. Sugiero reemplazarlo por el siguiente:

Presentar una propuesta para mejorar la toma de decisiones en las directivas de la institución educativa Santa Rosa de Lima.

Medir el impacto de la toma de decisiones administrativa en el funcionamiento del colegio

3.2 Justificación

La toma de decisiones institucional constituye un proceso complejo que guarda estrechas relaciones con otras dimensiones fundamentales como son la estructura, los procesos de interacción, comunicación, liderazgo o la cultura organizativa. Un análisis de los procesos decisorios en el contexto real de las diferencias ideológicas y de poder de los distintos actores y grupos puede devolver una imagen más auténtica del funcionamiento de las organizaciones.

En este sentido, la presente investigación permitirá analizar el impacto que tiene la toma de decisiones administrativas en una institución educativa estatal de la ciudad de

Montería. Por ello, de acuerdo a los resultados que arroje el análisis, posibilita un conjunto de datos que contribuyen al desarrollo del conocimiento y del talento humano, siendo posible sobre la base de los datos obtenidos, diseñar estrategias para garantizar el desarrollo de las actividades que permitan el alcance de la máxima productividad.

Asimismo, la justificación teórica, permitirá la aplicación de teorías y confrontación de postulados, conocer los factores principales y su relación con la realidad educativa, encontrando explicaciones a situaciones de carácter interno tales como la distribución de recursos, reorganización del poder y la autoridad. Para lograr el fortalecimiento y el crecimiento del grupo o la organización.

Por otra parte, para cualquier institución educativa, desde el punto de vista práctico, aportaría información relativa al desempeño de su personal docente, percepciones y opiniones acerca de los procedimientos implementados, así como suficientes elementos para orientar las acciones que se necesitan en la búsqueda de identificar, crear, mantener o aumentar, dado el caso, la toma de decisiones y el manejo de conflictos para garantizar el óptimo funcionamiento de las instituciones educativas. Desde el punto de vista metodológico la presente investigación servirá a futuras investigaciones con igual variables o dimensiones e indicadores como guía metodológica para el desarrollo de otros trabajos afines.

La investigación pretende impactar a los siguientes escenarios de la organización educativa:

En primer lugar, a los directivos, de manera que estos puedan encontrar a través de los resultados que se emitan, donde se encuentran sus debilidades y fortalezas a la hora de generar decisiones.

En segundo lugar, a los docentes ya que brindará elementos de análisis a la hora de tomar en su práctica pedagógica.

En tercer lugar, al personal administrativo y toda la comunidad educativa en las instituciones educativas en cuanto a crear un buen clima de convivencia entre los distintos estamentos comprometidos con el proceso educativo.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. Marco de Antecedentes

En este apartado se procedió a reseñar todos aquellos trabajos de investigación referidos a la categoría: Toma de decisiones, estructurados en contextos y tiempos diferentes, los cuales sirvieron de soporte en la estructuración y construcción de todo el marco teórico de ambas variables de estudio. De ellos fueron tomados aquellos elementos que puedan contribuir al desarrollo de la presente investigación.

Dando inicio con la primera investigación de García (2017) realizada en Venezuela, específicamente en la Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, la cual lleva por título Valores organizacionales y toma de decisiones en instituciones de educación básica y cuyo propósito fundamental fue: Determinar la relación entre los valores organizacionales y la toma de decisiones en las Instituciones de educación básica secundaria. El marco referencial de dicha investigación, brinda elementos para el desarrollo de futuras investigaciones. En este sentido, las variables se abordan por los constructos teóricos del Ministerio de Educación Nacional (2008 y 2009), Munch (2013), Jiménez (2013), Patiño (2013), Pedronni (2013) y Galicia (2013) entre otros.

Con respecto a la estructura o la forma metodológica de abordaje, la misma se consideró de carácter positivista, diseño no experimental, correlacional descriptivo, transeccional en su dimensión temporal, y de naturaleza cuantitativa basado en Méndez (2003), para este procesos se tomó como población las instituciones educativas: Institución Educativa Rodolfo Castro Castro, Institución Educativa Aguas blancas, Institución Educativa Luis Ovidio Rincón Lobo, ubicadas todas en el municipio Valledupar, Colombia.

El investigador consideró que los informantes claves en la investigación fuesen cincuenta y siete (57) docentes, de la cual por ser una población finita la muestra fue censal bajo criterios del investigador, a los cuales se le aplicó un cuestionario tipo Lickert con escala de 5 alternativas de respuesta orientado a medir las variables del estudio.

Finalmente, en la investigación se precisaron resultados en los cuales se permitió observar que en las instituciones educativas existe poca aplicación de los valores organizacionales y la comunicación de equipos de trabajo, También se estableció que existe una correlación muy alta donde los valores organizacionales se deben identificar y analizar para poder tomar decisiones más adecuadas para el desarrollo de capacidades y habilidades en los docentes en conjunto con un ambiente óptimo el cual permita resaltar armonía, respeto y enseñanza.

La investigación descrita aporta a la presente fundamentación teórica relacionada con la variable de estudio Toma de decisiones, específicamente en la dimensión de estudio referida a la dimensión: Ingredientes básicos en la toma de decisiones; la cual forma parte de la investigación que se encuentra en desarrollo. Por otro lado, muestra una serie de referentes bibliográficos descritos al principio que permitirán realizar la definición de la variable de estudio.

Continuando con la investigación de Duque (2017) realizada en Venezuela en la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín y la cual lleva por título Planificación estratégica y toma de decisiones en instituciones educativas. La misma propuso como objetivo general: Determinar la relación entre Planificación Estratégica y toma de decisiones en instituciones educativas del Municipio de Manaure, Colombia.

En la estructuración metodológica de la investigación se desarrolló un estudio de tipo correlacional con un diseño de campo, no experimental transversal. En la conformación de la población, esta fue conformada por nueve (09) directores y ciento treinta (130) docentes en las instituciones educativas abordadas. La técnica de recolección de datos aplicada fue la Observación mediante encuestas y se utilizó dos (02) cuestionarios de alternativas múltiples de respuestas, el primero de ellos para medir la variable planificación estratégica y el segundo la variable toma de decisiones.

Por otro lado, antes de la aplicación de dichos instrumentos ambos fueron validados bajo el juicio de cinco (05) expertos del área de contenido y posteriormente a las observaciones dadas por ellos se aplicó una prueba piloto a una parte de la población que posteriormente no formó parte de la aplicación definitiva; calculándose a través de la aplicación de la fórmula de Alfa de Conbrach su confiabilidad y la misma arrojó una confiabilidad para la variable Planificación Estratégica un valor de $r_{tt} = 0,935$ y para la variable Toma de decisiones un valor de $r_{tt} = 0,874$, resultando ambos valores con una confiabilidad (Muy Alta), de acuerdo a la escala utilizada para la interpretación del resultado.

Para los efectos finales de aplicación de ambos instrumentos, los datos se procesaron con la aplicación de la estadística descriptiva, la cual también permitió abordar la correlación entre ambas variables aplicando el coeficiente de correlación rho de Spearman de 0,879, a un nivel de significancia de 0.01, lo cual indica que hay una Correlación Alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de esta investigación de acuerdo al Baremo de Chávez (2007), significando con ello que a medida que aumentan los valores de la variable Planificación estratégica aumentan de forma Alta los valores de la variable Toma de decisiones y viceversa.

La investigación descrita aporta a la que se encuentra en desarrollo lo referido a la fundamentación teórica de la variable (Toma de decisiones) con el aporte de los teóricos descritos en la parte superior y por otro lado muestra la forma estadística para lograr obtener la relación entre dos variables de estudio y la aplicación de la estadística descriptiva para tal fin.

La investigación realizada por Santiago (2017) denominada: Gestión institucional y toma de decisiones en la institución educativa N° 0027 San Antonio de Jicamarca del distrito de Lurigancho 2017. Dicha investigación obtuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la gestión institucional y la toma de decisiones, y así probar la importancia que tiene la relación de estos términos para el desarrollo institucional.

En ese sentido, la presente investigación se estructuró metodológicamente bajo el método de investigación hipotético-deductivo, la investigación se tipificó bajo un estudio de nivel descriptivo con un diseño descriptivo correlacional. Para dar respuesta al diseño utilizado se estructuró una muestra de sesenta (60) docentes de la Institución Educativa San Antonio de Jicamarca del distrito de Lurigancho a quienes se les aplicó una encuesta para recoger y conocer sus percepciones respecto a las dos variables mencionadas.

Por otro lado, los resultados del estudio estadístico demuestran que el valor es menor que 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe una relación significativa entre gestión institucional y toma de decisiones de la institución educativa N° 0027 "San Antonio de Jicamarca" del distrito de Lurigancho 2017, Así mismo, existe una relación significativa entre las dimensiones (planeación, organización, dirección y control) con la toma de decisiones, comprobándose así las hipótesis formulada.

Todos los antecedentes mostrados para ambas variables, dan cuenta de un seguimiento a la forma cómo diferentes investigadores abordaron la problemática que se describió en el capítulo I de la presente investigación. En este sentido, dichos trabajos presentan insumos teóricos y metodológicos para el desarrollo de una investigación nueva en contextos diferentes a pesar de manejar variables iguales.

Asimismo, Cruz et al., (2020) con el estudio: Sistema de Control de Gestión estratégica que facilite la toma de decisiones de docentes y directivos docentes, en la I.E.D.I. La Calera. Investigación realizada en el marco de considerar a la gestión de las instituciones educativas como un elemento por explorar para el seguimiento en la toma de decisiones desde la pertinencia de la información y del conocimiento producto de las acciones propias de la IE. Lo anterior, en el contexto de la autonomía que debe contar con información relevante, significativa y actualizada en la toma de decisiones, para lo cual se apostó por la construcción de un Sistema de Control de Gestión Estratégica que facilite la toma de decisiones en la elaboración de su P.M.I. Metodológicamente, se optó por un estudio bajo el método de investigación acción en el marco de la gestión del ciclo PHVA, que permitió establecer que es imprescindible identificar factores claves de

gestión y medición estratégica que permitan monitorear los procesos de la institución para que logré sus objetivos y permita aplicar la herramienta.

Con la misma intención, Milagros (2021) con la investigación: asertividad y toma de decisiones de directivos en la percepción de docentes de educación primaria de dos instituciones educativas de Manantay-Ucayali, 2020, tuvo como finalidad determinar la relación que existe entre asertividad y toma de decisiones de directivos en la percepción de docentes de educación primaria de dos instituciones educativas de Manantay-Ucayali, 2020, cuyas variables se fundamentaron desde la teoría del aprendizaje asertivo de Pavlov, en el enfoque cognitivo y la teoría de la conducta asertiva de Pick y Vargas.

Lo anterior, por medio de una metodología de tipo tipo no experimental, con un diseño correlacional, con una población muestral de 43 docentes de la sede de estudio, a los que se les aplicó el cuestionario como instrumento de recolección de datos elaborado a partir de la técnica de la encuesta. Al respecto, lo resultados indicaron que en respuesta al objetivo general de investigación, que existe relación significativa entre asertividad y toma de decisiones de directivos en la percepción de docentes de educación primaria de dos instituciones educativas de Manantay-Ucayali, 2020, en la medida en que, el resultado $Rho= 0.852$ y la $Sig.= 0.000$ indicó que la correlación es positiva moderada y altamente significativa.

4.2. Marco Legal

Constitución Política de Colombia 1991, la cual desde su preámbulo garantiza a todos los ciudadanos la libertad de vivir en unidad y libre convivencia, estipula:

en ejercicio de su poder soberano, representado por sus delegatarios a la Asamblea Nacional Constituyente, invocando la protección de Dios, y con el fin de fortalecer la unidad de la Nación y asegurar a sus integrantes la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz, dentro de un marco jurídico,

democrático y participativo que garantice un orden político, económico y social justo, y comprometido a impulsar la integración de la comunidad latinoamericana, decreta, sanciona y promulga la siguiente. (p.13)

Como es expresado en el preámbulo, la misma garantiza espacios de unidad y convivencia, donde cada persona tendrá la posibilidad de trabajar bajo los criterios de justicia, igualdad y libertad. Todo esto garantizado por un marco jurídico de protección, para una vida social justa; procurando la integración con sus comunidades.

En el mismo orden de ideas, la constitución consagra en una variedad de artículos el desarrollo y garantía de una vida de participación ciudadana, en libertad y con derecho y estos consagran de forma tácita lo siguiente:

Artículo 1. Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general. (p.14)

Tal como expresa el artículo descrito en el párrafo anterior, el Estado da garantías de derecho en un estado descentralizado donde a cada ciudadano tiene la posibilidad de desarrollo en democracia y con participación plural, con respeto a la dignidad humana, siendo solidarios con los demás.

Continuando en el mismo orden de ideas, se presenta otro artículo que da garantías a todo ciudadano en su participación como parte integrante del desarrollo de país.

Artículo 53. El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios

mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad. (p.27)

El artículo expresa dentro de lo que a la temática de la investigación es de interés en los procesos de conciliación por intereses de conflicto y se garantiza que todos, es decir, las partes tienen garantía en la discusión de sus derechos. Garantiza relaciones laborales, seguridad social entre muchos otros.

Ley 23 de 1991

La presente ley contempla en su Capítulo III una serie de artículos los cuales dan cuenta de los procesos conciliatorios enmarcados en los aspectos laborales y dentro de los más resaltantes se tienen:

Artículo 23. Para los efectos de esta Ley se entiende por conciliación al acto por medio del cual las partes ante un funcionario competente, y cumpliendo los requisitos de fondo y de forma exigidos por las normas que regulan la materia, llegan a un acuerdo que evita el que éstas acudan a la jurisdicción laboral. (p.7)

El artículo describe la definición que por ley se considera para las partes involucradas en un conflicto lo relativo a la conciliación y manifiesta el deber de ambas partes de acudir a un funcionario competente para tal fin. Dejando claro todos los elementos de la normativa que regula la materia. De igual forma los artículos que brindan amparo en la presente ley van desde el 23 hasta el artículo 29. Donde se establecen todos los parámetros y procesos a seguir en un acto de conciliación laboral.

Plan Decenal de Educación 2016-2020

El plan decenal contempla dentro de su estructura todos los elementos que fortalecen el proceso educativo en Colombia y no podía quedar ausente las acciones que conllevan a garantizar la sana paz y la conciliación en los procesos educativos, por tanto, considera que:

En el año 2015, en Colombia, el promedio de años de educación en zonas rurales fue de 5,5 años mientras que en zonas urbanas fue de 9,2 años. Solo dos de cada diez bachilleres graduados en zonas rurales lograron ingresar inmediatamente a la Educación Superior. El camino hacia la consolidación de la paz también exige una educación que contribuya a formar buenos ciudadanos, resolver los conflictos pacíficamente, fortalecer la reflexión y el diálogo, así como estimular la sana convivencia. (p.9)

Explica la cita del Plan que es necesario tomar en cuenta que un verdadero camino hacia la paz va muy enlazado con el camino de la educación, ya que allí es donde surge la formación de buenos ciudadanos, donde se imparten acciones para resolver conflictos de forma pacífica escuchando a la otra parte y logrando establecer vínculos de diálogos sinceros y de reflexión para garantizar una sana y buena convivencia.

De igual forma el Plan Decenal refiere una serie de Lineamientos Estratégicos específicos en los cuales se desea garantizar la construcción de una sociedad en paz con firmeza en sus bases de equidad, inclusión, respeto a la ética y equidad de género; en ese sentido se consideran (pp 55-57):

1. Fomentar el conocimiento del Acuerdo de Paz y de los procesos derivados del mismo en las aulas de clase en todos los niveles del sistema educativo.

2. Concebir las instituciones educativas como territorios de paz, reconociendo los contextos sociales, económicos, culturales y ambientales de cada región y fomentar que la comunidad educativa contribuya a la solución de las problemáticas en cada territorio.

3. Promover que las instituciones educativas, bajo el principio de equidad, garanticen el acceso y la permanencia con atención diferencial y de calidad.

4. Establecer mecanismos para que de manera progresiva las instituciones educativas realicen los cambios didácticos, los ajustes razonables y las adecuaciones de infraestructura (física y tecnológica) requeridos para atender a la población diversa.

5. Implementar una formación integral permanente para la ciudadanía a través del desarrollo de competencias ciudadanas, comunicativas y habilidades socioemocionales y competencias ciudadanas para la convivencia pacífica y cultura de paz en la comunidad educativa y todos los niveles del sistema educativo de manera transversal en todo el currículo.

6. Fortalecer los mecanismos internos y externos de fomento, gestión y evaluación institucional, curricular y del aprendizaje en el sistema educativo, relacionados con los procesos y procedimientos para el desarrollo de las habilidades socioemocionales y las competencias ciudadanas.

7. Fomentar y fortalecer los centros de memorias históricas como referentes y ambientes de aprendizaje para la construcción de capacidades y competencias ciudadanas para la convivencia y la paz impulsando jornadas de reconciliación nacional, en las que se trabaje de manera conjunta entre la IE y su entorno.

8. Desarrollar y fortalecer los fondos de entidades nacionales y territoriales orientados hacia la inclusión de personas en condición de vulnerabilidad, con el fin de garantizar el mayor acceso, permanencia y graduación en la Educación Superior.

9. Garantizar la participación consultiva y decisoria para el ejercicio de los derechos humanos en todos los niveles educativos.

10. Fortalecer la educación física, artística y cultural en las instituciones educativas para fomentar el desarrollo integral de los ciudadanos.

11. Promover la articulación de los actores del sistema educativo y otros sectores para lograr la sostenibilidad de los programas y proyectos de líderes y emprendedores en las zonas afectadas por el conflicto.

12. Articular los medios masivos de comunicación con la formación en una cultura de la paz y el sentimiento de nación.

13. Fortalecer la gestión intersectorial en los territorios para aportar a la construcción de la cultura de paz en Colombia.

14. Fortalecer la construcción y la articulación de los proyectos educativos e interculturales en el sistema educativo.

15. Promover estrategias que garanticen igualdad de oportunidades en el acceso a educación de calidad, en los distintos niveles, independientemente de las condiciones socioeconómicas de los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos.

16. Apoyar la implementación y sostenibilidad del Sistema de Educación Indígena Propio (SEIP).

17. Garantizar el acceso a la educación para adultos con pertinencia a su contexto social y económico.

18. Fortalecer el trabajo en red para incrementar la planeación participativa, democrática, plural y flexible, que permita responder adecuadamente a las necesidades de las poblaciones con enfoque diferencial para mejorar el bienestar integral.

19. Fortalecer la gestión del conocimiento para la inclusión social a través del trabajo en red, intercambiando de manera sistemática y sostenible experiencias aplicadas de atención con enfoque Pluralista y Diferencial.

20. Construir una sociedad en paz sobre una base de equidad, inclusión, respeto a la ética y equidad de género.

21. Promover en las zonas rurales procesos de aprendizaje y enseñanza de calidad y en condiciones de equidad, atendiendo a las particularidades socioeconómicas y culturales de estos contextos.

22. Construir escenarios de paz con nuevos currículos y metodologías en el marco del posconflicto.

23. Realizar una actualización constante del estado del arte frente a la educación rural, que le brinde acceso de información a las poblaciones.

24. Crear y fortalecer grupos de trabajo que promuevan la formación en deberes ciudadanos, convivencia, resiliencia y Cátedra para la Paz.

25. Establecer espacios de participación estudiantil, diferentes a los tradicionales, fomentando las redes de paz.

26. Revisión y resignificación de los manuales de convivencia para que se pueda garantizar su pertinencia según el contexto educativo.

27. Fomento de la cultura del amor, de la paz, el respeto, la responsabilidad social, la no violencia y la vivencia de los valores.

28. Fomentar y fortalecer los centros de memoria histórica como referentes y ambientes de aprendizaje.

29. Establecer interacciones y redes significativas con expresiones de la cultura, desde una concepción general, la diversidad y la interculturalidad.

30. Fortalecer los programas de educación especial y población diversa, con equipos interdisciplinarios capacitados que brinden de apoyo, acompañamiento y seguimiento, dotación de materiales y equipos.

31. Fortalecer las acciones de la política pública para garantizar la inclusión de personas con discapacidad, se garantice la igualdad, el desarrollo de modalidades

propias y pertinentes para grupos étnicos, el reconocimiento de la diversidad y la restitución de derechos para niños y jóvenes en condición de vulneración.

32. Caracterizar censalmente a toda la población discapacitada y hacerles acompañamiento continuo para el acceso al servicio educativo con atención especializada y diferencial con altos niveles de calidad y capital humano idóneo para su buena atención.

33. Crear los observatorios de paz a nivel institucional que nos permitan la identificación de los conflictos y lograr su superación de forma temprana para la construcción de la convivencia escolar.

Cada uno de estos lineamientos estratégicos en su mayoría brinda respaldo como fuente normativa de la estructura del presente trabajo de investigación, de manera que los mismos promueven ambientes de sana paz, equidad, convivencia y conciliación ante posibles conflictos entre las partes. Dentro de los lineamientos más firmes se encuentran todos aquellos que se relacionan al establecimiento de las culturas de paz en los espacios educativos, de forma tal que estos sean generadores de esos cambios para así obtener la formación desde la escuela para conciliar sobre situaciones conflictivas.

4.3 Marco Teórico

4.3.1 Toma de decisiones

En la opinión de Lazzati (2013) todo problema considera el planteamiento de acciones cuyo propósito busca superar o minimizar la distancia, es decir lograr el objetivo o en un mínimo alcanzarlo. Es decir, tomar decisiones implica ubicarse en la situación problema y dar inicio a la búsqueda de soluciones como objetivo principal y así minimizar cualquier situación que sea adversa a los objetivos propuestos. Tomar decisiones implica entonces seleccionar las acciones adecuadas o un conjunto de ellas. Por otro lado, puede considerarse sinónimos la toma de decisiones con el término resolución de problemas,

por cuanto los dos se enmarcan en acciones de un mismo problema, el cual busca minimizar situaciones conflictivas.

La toma de decisiones es un proceso que da inicio con el planteamiento de una situación problema y la misma llega al punto de culminar con la implantación de una decisión; es decir la aplicación de los términos que concretan la solución al problema planteado. En otros términos, el autor refiere que la toma de decisiones no solo representa las acciones para la resolución de un problema específico; sino también de aquellas actividades de responsabilidad de la organización. A su vez el planteamiento de actividades genera la necesidad de controlar todo aquello que ha sido planificado por la organización.

Con base a la descripción realizada es importante considerar que en la toma de decisiones es necesario luego de incluidas las acciones del planteamiento y control, que esté presente la información necesaria en cualquier nivel de las etapas y pasos de la toma de decisiones. En términos específicos todo el proceso de decisión debe ser considerado como un sistema cuya variable de entrada sea la información y por ende la salida del sistema sea la decisión, la cual debe estar orientada a elementos de acción.

En el mismo orden de ideas Amaya (2010) define la toma de decisiones como una parte fundamental a la hora en la que un ser humano necesita tomar decisiones. Es decir, para las personas que deben o poseen cargos institucionales de alta jerarquía en la toma de decisiones, puede considerarse esta como un proceso de reflexión ordenado, constante y focalizado, el cual es incluyente en varias disciplinas del conocimiento como lo son la filosofía del conocimiento, la ciencia, la lógica y la creatividad de la persona encargada de la toma de las decisiones en la organización.

Para el autor la persona encargada de tomar las decisiones, las denomina (el decisor) y esta persona es la facultada de dar respuestas casi inmediatas a todo acontecimiento que pueda surgir y se requiera de decisiones rápidas y precisas en el corto tiempo. Esta persona debe estar en la capacidad de asumir en las decisiones tomadas una serie de opciones y consecuencias que pudiesen ser desconcertantes en algunas situaciones.

Por otro lado, la toma de decisiones puede enmarcarse en función a dos modelos de decisiones los cuales se denominan: Modelo determinista y el Modelo Probabilístico. En el modelo determinista la base de las decisiones tiende a plantearse decisiones acertadas las cuales generan buenos resultados, ya que de ellas se logra lo que el decisor desea, por tanto, se le denomina decisión determinista. Ahora bien, en cuanto al modelo probabilístico, sus resultados pueden ser inciertos; sin embargo, en este tipo de métodos la toma de decisiones acertadas no necesariamente son generadoras de buenos resultados.

Para la Harvard Business Essentials (HBE, 2006) la toma de decisiones es un proceso sistemático comprendido en cinco (05) pasos donde el mismo es referido a el establecimiento de objetivos claros en la toma de decisiones, creando para ello un contexto que genere situaciones de éxito, exponiendo el problema de forma adecuada, generando así alternativas de solución evaluables de forma tal que permita elegir la mejor solución al problema presentado para las decisiones efectivas.

Cada uno de los cinco pasos en la toma de decisiones se describen a continuación con base a lo expuesto por (HBE, 2006):

Establecer el contexto para el éxito: Este primer paso se basa en crear un espacio (ambiente) donde sean posibles las decisiones efectivas.

Exponer el problema adecuadamente: En este segundo paso se hace necesario conocer con claridad la situación problema que se ha hecho emergente y la forma en la cual afecta los objetivos de la organización. Es decir, si no existe claridad en el tipo de problema presentado, la toma de decisiones se verá afectada.

Generar alternativas: Este paso implica la claridad del paso anterior, de manera que puedan descifrarse las múltiples alternativas para enfrentar la problemática de forma acertada.

Evaluar las alternativas: Una vez generadas las múltiples alternativas, se hace necesario evaluar cuidadosamente cada una de ellas, para lograr establecer todos aquellos elementos que permitan mantener el rumbo en función a los objetivos establecidos por la organización, o bien evaluar el impacto que generaría a los mismos.

Elegir la mejor alternativa: Concluida la etapa o el paso de evaluación, el equipo o persona encargada de tomar la decisión, deberá elegir la que procure la preservación de los objetivos de la organización.

Finalmente, los autores referenciados enmarcan que la toma de decisiones es un proceso y ello permite ya considerar la coincidencia en la respectiva definición de la variable; cada uno la perfila desde su punto de vista, pero generando niveles de coincidencia que acceden aceptar los criterios formulados. Ante esta situación el autor del presente trabajo fija postura con Lazzati (2013), quien considera que la toma de decisiones es un proceso que da inicio al análisis de una problemática planteada hasta alcanzar implementar una decisión que culmine con la solución. Es decir, hasta encontrar la alternativa estudiada que permitan que los objetivos de la organización se mantengan vigentes.

4.3.2 Elementos básicos en la toma de decisiones

En la opinión de Solano (2020) define los ingredientes básicos para la toma de decisiones como una serie de pasos o elementos que permiten y orientan al equipo o personas encargadas de decidir para alcanzar buenos resultados en las decisiones que han de tomarse. Dentro de esos ingredientes se hace necesario considerar que en cada decisión que sea tomada siempre estará presente un grado de incertidumbre que es tendiente a variar en el tiempo. Dentro de los ingredientes que el autor destaca se encuentran: la información que se necesita recolectar, los conocimientos que deben estar presente por

parte del equipo, la experiencia como factor fundamental para lograr buenas decisiones, el análisis y el buen juicio para lograr una decisión óptima.

De igual forma, Lazzati (2020) define estos ingredientes básicos como aspectos o elementos organizacionales que dan origen a la toma de decisiones y los mismos se enmarcan como la estrategia a seguir para obtener finalmente una respuesta satisfactoria para alcanzar una solución efectiva. En ese sentido, el autor las describe como: los diferentes tipos de información disponibles, las herramientas disponibles con las que se cuenta, para dar soluciones, las dimensiones del ser humano que debe tomar decisiones y el método teórico que debe aplicarse para ello.

Al igual que los autores anteriores, Harvard Business Essentials (HBE, 2006), considera la existencia de etapas que se hacen necesarias abordar en la toma de decisiones, en este sentido, el autor las define como procesos paso a paso que permiten identificar situaciones adversas y favorables en la toma de decisiones. Dentro de la clasificación se describen desde: la información que se maneje para clasificarla, la definición del problema de forma tal que se conozca el mismo, las condiciones de satisfacción, decidir sobre lo correcto, inclusión de las acciones que se llevaran a cabo y el establecimiento de acciones de control para retroalimentar las soluciones alcanzadas.

Con base a los criterios expuestos, puede establecerse a simple vista la existencia de diferencias conceptuales, sin embargo, los ingredientes manifestados por Solano (2012) se traducen para los otros autores como etapas o aspectos o elementos organizacionales. Es decir, todos se centran en la estructura jerárquica para la toma de decisiones. Por tanto, el autor del presente trabajo fija postura con la definición de Solano (2012), el cual las describe en cinco (05) ingredientes básicos para lograr una toma de decisiones efectiva.

a. Información

En este aspecto Solano (2012) expresa que la información es aquella donde “se dice que la información es poder. Un mayor monto de información facilitará la toma de decisiones. Sin embargo, es importante considerar el costo y beneficio de recolectar información” (p.47). Expresa la cita que la información que se obtenga de la situación problema presentado permitirá establecer una especie de poder a la hora de tomar una decisión; sin embargo, es necesario considerar los elementos de costos que dicha información puede acarrear y evaluar el beneficio que la misma pueda brindar a la organización.

De igual forma, HBE (2006) considera que la información es aquella en la cual se posee el conocimiento o información de la situación con la que se enfrentan. Es decir, se describe de forma teórica para tener los elementos que den origen a una toma de decisiones con la mayor información del caso. En este caso, el autor refiere que permite alcanzar conocimiento de todos los elementos del caso.

Entre tanto, Ravelo (2015) define la información como un ingrediente en el cual basados en la situación presentada en datos disponibles, es decir, que estén a la mano en el momento de requerirse. Es decir, que la información debe suministrar conocimiento acerca de la situación problema presentada en la organización, ya que esto permitirá seleccionar las acciones o estrategias más favorables.

Para los tres autores consultados se evidencia la coincidencia en cuanto a que la información juega un papel preponderante en la toma de decisiones ya que estos permiten conocer a profundidad el problema manifiesto en la organización. Por tanto, el autor del presente trabajo fija postura con la definición emanada de Solano (2012), ya que la describe como una herramienta que da poder de conocimiento de problema presente y este permitirá y facilitará la toma de decisiones.

b. Conocimientos

Para Sanabria et al., (2017) lo define como la persona que posee conocimientos previos, sean estos con fundamentos circunstanciales que rodean al problema o de cualquier situación con características similares que le permitan tomar acciones favorables para dar la correspondiente solución. En todo caso, cuando en el equipo de decisiones o la persona encargada de tomar dichas decisiones no se posea el conocimiento requerido para ello, entonces se hace necesario solicitar consejos o la intervención de un experto conocedor de la situación.

Entre tanto, Ravelo (2015) el conocimiento es parte fundamental del proceso de toma de decisiones ya que estos permiten tener el conocimiento exacto de la situación problema. Dicho conocimiento da entrada a la selección de una acción o estrategia en las mejores condiciones, haciéndola lo más favorable posible.

En el mismo orden de ideas, Solano (2012) la definen como una de las más importantes ya que en la toma de decisiones son aquel ingrediente capaz de detallar todo el conocimiento específico de la situación que generó el problema en la organización. En todo caso, cuando en las organizaciones no se cuente con los expertos y conocedores de una situación puntual, esta debe recurrir a agentes externos que posean el conocimiento para brindar asesoría adecuada para solucionar el problema.

Luego de la consulta teórica de los autores, puede establecerse que los tres son coincidentes con la definición de conocimientos, ya que lo declaran como la acción que permitirá conocer todos los aspectos inherentes al problema y permitirá tomar las decisiones al respecto. En este sentido, el autor del presente trabajo fija postura con la definición de Solano (2012) ya que este considera que este ingrediente en la toma de decisiones toma todos los elementos de conocimiento específico que debe abordar una persona encargada en las decisiones de la organización.

c. Experiencia

En la opinión de Sanabria et al., (2017) define este ingrediente como la capacidad que posee una persona en dar solución a un problema de forma particular, aun cuando los resultados que se presenten den alcance o no a la solución del problema. Sin embargo, esto permitirá al individuo poseer experiencia y saber dónde estuvo el error y lograr así adquirir experiencia de dichas situaciones. Pero, es importante considerar que este tipo de acciones no deben representar riesgos grandes a las organizaciones.

Ahora bien, Ravelo (2015) la define como aquella que brinda o entrega información útil y necesaria a la hora de dar soluciones efectivas. Por otro lado, se considera que la persona o equipo encargado de brindar soluciones debe contar con niveles de experticia en la materia a solucionar, es decir que esa experiencia debe formar parte del haber experiencial de la persona o equipo que promueva las soluciones.

Finalmente, Solano (2012) la define como “un requisito primordial para la toma de decisiones eficientes” (p.47). Es decir, debe ser un elemento fundamental que debe tomarse en cuenta a la hora de formar parte de un grupo o equipo gerencial con la responsabilidad de tomar decisiones. Por cuanto, una persona con experiencia acumulada puede relacionar de forma rápida situaciones ya vividas y lograr así en menor tiempo dar respuestas satisfactorias.

Con base a la descripción teórica de experiencia como ingrediente básico en la toma de decisiones, todos los autores consultados son coincidentes en sus definiciones, ya que, describe una ruta de experticia que debe poseer una persona o equipo para lograr que las decisiones que se generen sean orientadas al éxito de la organización. Por tanto, el autor de la presente investigación fija postura con la definición de Solano (2012) quien define este ingrediente como un elemento fundamental a la hora de aplicar sobre la toma de una decisión.

d. Análisis

Sanabria et al., (2017) señala que este elemento es aquel que permiten combinar todos los elementos o estructuras teóricas para lograr determinar cuál de las opciones planteadas alcanzarán el estado óptimo en la solución del problema. Sin embargo, hace hincapié de la no existencia de exclusividad en un solo método de análisis en la toma de decisiones, por tanto, se debe abrir el abanico de opciones para lograr el análisis y la posterior decisión. El autor también señala que cuando no es posible la aplicación de un método en específico, puede valerse de la intuición, situación esta que es muy cuestionada por otros expertos, pero ante la necesidad este planeta que puede ser tomada en cuenta.

Por su parte, Ravelo (2015) representa un componente básico en las acciones de toma de decisiones y a su juicio existen multiplicidad de métodos para lograr un análisis efectivo. Pero considera que es importante en ocasiones la combinación entre los distintos métodos existente y con base a dicha combinación lograr el análisis más exacto de solución efectiva.

En el caso de Solano (2012) este considera que es el desarrollo de las capacidades analíticas de las personas o equipos encargados de tomar decisiones. Valiéndose para ello de diferentes métodos que permiten alcanzar una toma de decisiones óptima. Sin embargo, cuando los métodos no arrojan soluciones pueden entonces recurrirse a la intuición como forma de análisis en la toma de decisiones.

En esta triangulación teórica puede evidenciarse que los autores Sanabria et al., (2017) y Solano (2012) son coincidentes totalmente y ambos añaden la intuición como una forma de brindar un análisis en las decisiones que se vayan a adoptar. Mientras que Ravelo (2015) solo considera la aplicación y combinación de diferentes métodos para lograr el análisis respectivo. Con base a esta descripción el autor del presente trabajo fija postura con Solano (2012) quien define el análisis como la aplicación de métodos probados para el análisis y también la consideración de la intuición como forma.

e. Buen juicio

Para Sanabria et al., (2017) define el buen juicio solo como juicio y establece que este “es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen sustitutos del buen juicio” (p.103). El autor expresa que este ingrediente es la combinación o aplicación exacta de los cuatro elementos anteriores y que por tanto se hace imposible dejarlo a un lado a la hora de tomar decisiones en las organizaciones.

En el caso expresado por Ravelo (2015) también lo llama juicio y lo define como un factor donde deben converger elementos intrínsecos del individuo tales como: madurez, sentido común, habilidad para establecer razonamientos acordes y experiencia en la toma de decisiones. Todos estos elementos del individuo forman parte de un equilibrio cuando se requiere la acción de una decisión importante para las organizaciones.

Entre tanto Solano (2012) este lo nombra como buen juicio y lo define como “el último ingrediente, que resulta necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el propósito de seleccionar el curso de acción apropiado. Puede decirse que es el ingrediente integrador para la toma de decisiones” (p.103). Es decir, se considera como la combinación de todos los ingredientes anteriores en el cual se concluyen en la toma de decisiones basada en argumentos bien establecidos.

Los tres autores abordados son coincidentes en la definición entregada, sin embargo, los autores Sanabria et al., (2017) y Ravelo (2015) lo llaman juicio, entre tanto Solano (2012) lo acompaña de la palabra “Buen”; pero al final todos coinciden en que es la representación conjunta de los cuatro ingredientes anteriores. Con base a ello el autor del presente trabajo fija postura con Solano (2012) ya que este lo define como la combinación perfecta de los cuatro ingredientes anteriores.

4.3.3 Factores de la toma de decisiones

Según las consideraciones de Solano (2012) existen cinco (05) factores que caracterizan la toma de decisiones y dentro de las cuales destaca como: los efectos que se esperan a futuro, la reversibilidad que pueda existir en las decisiones, el impacto que genera a la organización y sus efectos colaterales, la calidad de las decisiones emitidas y los efectos periódicos que se plantean en las decisiones que se emiten.

Para la Universidad de León (Unileon, 2017) define estos factores basándose en dos vertientes importantes, la primera de ellas cuando la toma de decisiones se clasifica de alto nivel y de bajo nivel. En el primer caso, se hace necesario alcanzar un proceso que involucra aspectos tales como: análisis, indagatoria de alternativas posibles, una planificación bien estructurada, un proceso de ejecución y evaluación de muy alto desempeño. Entre tanto, para el caso de bajo nivel solo se requiere un bajo esfuerzo, donde la toma de decisiones se produzca en un corto espacio de tiempo.

a. Efectos a futuro

En la descripción expresada por Solano (2012) este define el efecto a futuro como el proceso mediante el cual se establece como especie de un compromiso en el espacio de tiempo y en función a la decisión tomada; es decir, un compromiso en el tiempo para que la decisión tomada se mantenga vigente. En otras palabras, separar las decisiones de largo plazo de manera que estas sean clasificadas como de alto nivel y las de corto plazo sean de nivel inferior.

Entre tanto, para Unileon (2017) este define los efectos a futuro como un espacio donde se debe hacer perceptible los compromisos adquiridos con las decisiones tomadas que afectarían el futuro de la organización. Sobrentendiendo que las decisiones que sean tomadas y comprometan un largo plazo de vigencia deben ser consideradas de alto nivel, mientras que aquellas decisiones de menor plazo se clasifiquen como de bajo nivel. Sin embargo, ambas generan efectos a la organización.

Finalmente, con el punto de vista de Castro (2014) se conciben efectos a futuro como una medida para establecer una relación directa con el compromiso recibido y la decisión ejecutada. Este tipo de factor que caracteriza la toma de decisiones se ve enmarcado en decisiones de alto nivel donde estas son tomadas a largo plazo y las decisiones de nivel inferior que se ejecutan de forma periódica.

Los autores consultados demuestran un nivel de coincidencia perfecto cuando definen efectos a futuro en las decisiones que se toman, por lo tanto, el autor del presente trabajo fija postura con el autor Solano (2012), ya que este lo define como un proceso donde se establecen compromisos a futuro para el beneficio de los integrantes de las organizaciones involucradas.

b. Reversibilidad

Para Solano (2012) la reversibilidad es “la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implicará ese cambio” (p. 47). La cita expresa que dicho proceso comprende acciones donde pudiese darse la reversión de una decisión, pero tomando siempre en consideración como impacta esa reversión los cambios en la toma de decisiones de las organizaciones.

Por otro lado, Unileon (2017) considera que la misma se define como un proceso rápido o lento, donde una decisión tomada pueda desaplicarse y al mismo tiempo evaluar las implicaciones que se producen de forma directa o indirecta a dichos cambios. Sin embargo, es necesario evaluar también que si dicho proceso de reversión se hace complicado; entonces se estaría en presencia de una nueva toma de decisión de alto nivel, de lo contrario si cambiar de decisión no afecta a la organización en su continuidad de acción se puede recurrir a decisiones de nivel bajo.

En el mismo orden de ideas se encuentra la postura de Castro (2014), este define la reversibilidad como el espacio de velocidad que se toma para revertir una decisión

tomada, considerando el efecto sobre la organización sobre dicho cambio. Por tanto, sugiere evaluar que, si revertir implica una complicación, debe entonces considerarse la nueva toma de decisiones como de alto nivel, de lo contrario cuando la afectación no es importante o que genere mayores complicaciones debe tomarse una decisión de nivel bajo.

Con base al aporte brindado por los autores en la definición de reversibilidad, todos son coincidentes en afirmar que implica la velocidad con la cual puede retirarse una decisión ya tomada; por tanto, el autor del presente trabajo fija postura con la definición de Unileon (2017), en la medida en que este afirma que es un proceso que podría ser rápido o lento dependiendo de los elementos que se consideren para ejecutar una nueva decisión.

c. Impacto

Solano (2012) define impacto en la toma de decisiones como “la medida en que otras áreas o actividades se verán afectadas” (p. 47). El impacto permite establecer la forma como se verá afectada la organización, ya que cada decisión que se tome busca que lo positivo sea lo más significante, de manera que lo negativo sea expresado en la mínima forma.

Para Unileon (2017), este define el impacto como en qué medida las decisiones tomadas afectan otras áreas o actividades de las organizaciones, ya que cada decisión que se toma busca beneficiar a toda la estructura y no solo a una parte de ella. Ahora bien, si el impacto que se presenta en el cambio de decisión se extiende a otras áreas, entonces se hace necesario considerar una nueva decisión de alto nivel, pero si solo afecta a una sola área, debe entonces ejecutarse bajo decisiones de bajo nivel.

En la opinión de Castro (2014) el impacto es “la medida en la que otras áreas se ven afectadas. Si el impacto es alto, se debe tomar la decisión a un nivel alto, y si él un impacto menor debe ser una decisión tomada a un nivel bajo” (p. 13). Esta opinión busca establecer que simplemente es una forma de medir como afecta a un área específica de

la organización o la afectación más generalizada y se hace hincapié en la ejecución de una nueva decisión partiendo de un nivel alto o bajo.

Luego de la descripción teórica realizada y realizada la triangulación de sus criterios, pueden establecerse que los autores son coincidentes en las definiciones enunciadas; en ese sentido el autor del presente trabajo fija postura con la definición de Unileon (2017) quien considera que el impacto es una medida en la cual se estima la velocidad en que un cambio de decisión produzca una afectación a la organización; considerándose dicha afectación como elementos no solo negativos, sino también para efectos positivos que envuelven el desarrollo organizacional y le brinda estabilidad a su accionar corporativo.

d. Calidad

Para Solano (2012), la calidad está referida a “las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Es decir, todos los aspectos de orden cualitativo presentes en una decisión” (p.47). Explica la cita, que dicha calidad pasa por considerar la presencia de una cantidad importante de expresiones tanto éticas, legales y de conducta que estarán presente y en concordancia con los valores de la organización.

Asimismo, se considera la postura de Unileon (2017) donde este establece que la calidad toca los elementos directos referidos a las relaciones laborales de los empleados, toda su estructura ética, valores legales, principios de actuación y la imagen de la organización que sea proyectada. En ese sentido, debe considerarse que, si todo lo antes descrito se encuentra presente en las decisiones tomadas, entonces es necesario apalancarse en decisiones de alto nivel; en cambio cuando solo se encuentran presentes uno que otro factor, se sugiere establecer decisiones de bajo nivel.

Finalmente, se incluye la postura de Castro (2014) quien define la calidad como la cantidad de factores involucrados y que inciden en la toma de decisiones. De la misma

forma considera el autor que cuando existen muchos factores involucrados, la decisión debe ejecutarse tomando en cuenta los criterios de alto nivel en la decisión; pero si por el contrario es mínimo los factores involucrados esta debe ser ejecutado en nivel bajo.

Así pues, con base a las consideraciones de los autores puede expresarse que todos son coincidentes en sus definiciones y establecen una alta similitud que considera que la calidad es una relación de factores personales y laborables que se encuentran presentes en la organización. Por lo tanto, el autor del presente trabajo fija postura con la definición descrita por Unileon (2017) el cual la define como una relación de elementos laborales y personales que son y deben ser considerados al momento de ejecutar una toma de decisiones.

e. Periodicidad

Solano (2016) define la periodicidad como “la frecuencia con que se toma ese tipo de decisión; es decir, si es frecuente o excepcional” (p.48). Es decir, la cantidad de veces que se repite la acción de tomar una decisión. En otros términos, establecer si esta se produce de manera reiterativa, constante o simplemente ocurre de forma muy esporádica en el tiempo.

En la opinión de Unileón (2017) la periodicidad se refiere a que si la toma de decisiones se produce de forma frecuencial o esporádica. Quedando entendido que cuando el periodo de tiempo es muy periódico, este tipo de decisión debe enmarcarse en las decisiones de nivel bajo y las esporádicas están referidas y deben producirse en decisiones de alto nivel.

Entre tanto, Castro (2014) la define expresando que “cuando una decisión es tomada frecuente o regularmente. Una decisión de baja recurrencia, es una decisión de alto nivel, y una decisión frecuente es una decisión de bajo nivel” (p.14). Explica la cita que la periodicidad es las veces en la cual se puede tomar una decisión y las separa entre una acción frecuente, es decir que ocurre siempre o una acción regular; esto implicaría

separar la forma de la toma de decisiones en alto nivel para las que se producen de forma regular y de bajo nivel para las que se producen frecuentemente.

Todos los criterios y definiciones emitidas en los párrafos anteriores son totalmente coincidentes en su definición. Basados en ello, el autor del presente trabajo fija postura con la definición establecida por Unileón (2017) quien define la periodicidad como a la toma de decisiones basadas en dos formas, la forma frecuencial o la forma esporádica.

4.3.4 Modelos para la toma de decisiones

La alta gerencia dentro de una organización puede evidenciar diferentes estilos para tomar decisiones. De esta forma, la literatura especializada ha estructurado una serie de modelos o patrones a través de los cuales se busca simplificar el rol del gerente al momento de evaluar diversas alternativas.

Los gerentes tienen diferentes estilos para tomar las decisiones dentro de sus organizaciones, sin embargo, como ya se ha dicho, existen varios factores que influyen decididamente en ese proceso. Adicionalmente, el hombre siempre ha tratado de establecer parámetros y reglas que puedan ser aplicados de manera distinta a todas las situaciones que se le presentan. Es por ello que en la de toma de decisiones se ha establecido una serie de modelos o patrones con los cuales se ubica simplificar el trabajo gerencial a la hora de seleccionar distintas alternativas.

En este sentido, Robbins et al., (2010) consideran que un modelo de toma de decisiones y una metodología para su aplicación se deben presentar a partir de ocho fases que inician por la identificación del problema y los criterios de decisión y la ponderación de los mismos; luego se continua con el análisis para poder elegir una alternativa para resolver la problemática y finalmente se evalúa la eficacia de la decisión tomada.

Con la misma intención, está el modelo racional (Kinicki et al., 2003; Annía et al., 2019; Sukier et al., 2020; Rosell et al., 2020; Villalobos et al., 2020), que apuesta por considerar

una secuencia racional de cuatro pasos a saber: identificar el problema, generar soluciones alternas, elegir una solución e implantar y evaluar la solución.

5. METODOLOGÍA

5.1 Tipo de estudio

El presente estudio apuesta por los aportes epistemológicos del método cuantitativo. Este para Hernández, Fernández y Baptista (2018) pretende la recolección de la información de datos con la firme intención de probar la hipótesis o hipótesis planteadas, haciendo uso de métodos estadísticos numéricos y lograr probar las teorías referidas en el desarrollo de la investigación. Es decir, es un proceso de prueba que debe cumplirse de forma estricta, garantizando así que todos los procesos de verificación puedan cumplirse sin dejar a un lado ninguno de ellos.

5.2 Escenario de estudio

La Institución Educativa Santa Rosa de Lima sede Principal ubicada en la zona urbana de la Ciudad de Montería, departamento de Córdoba, la dirección Principal de la institución es Calle 22ª # 13 – 55 Barrio la Julia, comuna 5, los barrios Chuchurubí, Colón y La Julia, nacieron prácticamente al mismo tiempo, por esta razón se constituyen entre los barrios más antiguos y populares del centro de la ciudad. El barrio La Julia desde sus inicios se caracterizó por ser un buen sector, ubicado estratégicamente en la ciudad, muy cerca al Río Sinú. La geografía del barrio va desde la calle 22 con carrera 9 hasta la calle 16 con carrera 14 (esta última más conocida como la circunvalar).

5.3 Población, tipo de muestreo y cálculo del tamaño de la muestra

Para Hernández et al., (2018), la población se concibe como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (p.174), en este caso en particular se puede inferir del planteamiento del autor que la población es el conjunto de individuos del todo donde están presentes los elementos que se desea investigar.

Para Arias (2012) la población se define como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la

investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p.81). Es decir, puede esta tener fin, como ser un número muy amplio de los elementos que poseen características comunes y éstas permitirán generalizar los resultados obtenidos a toda la población.

Visto esto, como población a intervenir se toma el caso de las Instituciones Educativas públicas del municipio de Montería Córdoba, tal como se describe a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 1. Distribución de la Población

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	PERSONAL DIRECTIVO	PERSONAL DOCENTE
IE NACIONAL JOSÉ MARÍA CÓRDOBA, SEDE SIMÓN BOLÍVAR	2	25
IE LA PRADERA	2	25
I.E INEM	2	25
I.E SAN JOSE	2	25
I.E CECILIA DE LLERAS	2	24
I.E LA RIVERA	2	25
IE EL DORADO	2	20
I.E. EL RECUERDO	2	25
I.E. SANTA ROSA DE LIMA	2	20
TOTALES:	18	244

Fuente: Secretaría de Educación Municipio de Montería Córdoba (2023)

Finalmente, se asume el criterio de muestreo intencional u opinático en el cual el investigador maneja los criterios del mismo para lograr establecer la muestra de la investigación. Por tanto, se toma como muestra a los docentes y directivos docentes de la Institución Educativa Santa Rosa de Lima.

Los orígenes de la Institución Educativa Santa Rosa de Lima, están asociados a la escuela privada fundada en el año 1936 por la educadora Marquesa Triviño de Lozano, la cual funcionó con esta naturaleza hasta el año 1952. En el año 1953, se transformó en Institución de naturaleza oficial por iniciativa de Monseñor Rubén Isaza Restrepo, Obispo de la Diócesis de Montería.

Inicialmente funcionó en la calle 30 con carrera 9, luego se trasladó a la calle 25 y desde el año 1961 se trasladó a la sede que ocupa actualmente, situada entre las calles 22ª y 24 con carreras 13 y 14. En esta sede, la Escuela Santa Rosa de Lima por su carácter femenino sólo atendía niñas del ciclo de básica primaria.

Ahora bien, como producto del avance del proceso de descentralización y reorganización de las instituciones educativas, se conformó Santa Rosa de Lima como Institución educativa, mediante resolución departamental número 001088 de Sept 20 de 2002, la cual integró el Colegio Santa Rosa de Lima con las escuelas Seis de Marzo y José Antonio Galán, siendo posteriormente segregada esta última para integrarse a la Institución Educativa Isabel La Católica y en su reemplazo se integró el Centro de Educación Especial Sagrado Corazón de Jesús, que venía atendiendo poblaciones con necesidades educativas especiales (Síndrome de Down y discapacitados visuales, cognitivos y auditivos) a la Institución Educativa Santa Rosa de Lima.

Desde su creación hasta el año 2006, por la dirección de la Institución han pasado los profesionales Marquesa Triviño de Lozano, primera directora y fundadora, Gregoria Morón, Rosa Márquez, Fernanda Ruiz de Doria, Emilse Lengua de Burgos y Edinson Rojas Kerguelen, quien ocupó el cargo de rector hasta el año 2006.

Desde el 4 de agosto del año 2006, en el cargo de rector se viene desempeñando el Magister Luis Emigdio Humánez Petro, quien accedió al cargo en virtud de los resultados del primer concurso de méritos convocado por la Secretaría de Educación del Municipio de Montería. Desde su gestión, la Institución se ha proyectado desde el enfoque de inclusión logrando mejorar los ambientes escolares con la construcción de aulas en las

sedes Principal y Seis de Marzo, la dotación de salas de informática con conectividad en las tres sedes, la certificación de la Institución como academia local de la Academia CISCO, la vinculación al Programa Socios Estratégicos de la Alcaldía de Montería que ha permitido contar con el apoyo y acompañamiento de la Fundación Universitaria Luis Amigó, La Caja de Compensación Familiar de Córdoba- COMFACOR, el Colegio COMFACOR; del mismo modo, se ha avanzado en la implementación del programa de articulación de la media con las universidades del Sinú, La Corporación Unificada Nacional - CUN y el servicio Nacional de Aprendizaje - SENA.

Por otra parte, el cuerpo docente y docente-administrativo está distribuido de la siguiente forma:

No	No Cedula	Nombre del docente	Vinculación	Nivel	Área del perfil	Cargo
1	10.941.756	ALONSO MEDINA FABRA	PROPIEDAD	NO APLICA	NO APLICA	RECTOR
2	10.941.708	JUAN CARLOS CANTERO TORDECILLA	PROPIEDAD	NO APLICA	NO APLICA	COORDINADOR
3	49.759.944	YUDIS BURGOS MORALES	PROPIEDAD	PREESCOLAR	PREESCOLAR	DOCENTE DE AULA
4	26.137.553	JUANA MERCEDES PAYARES VELASQUEZ	PROPIEDAD	PREESCOLAR	PREESCOLAR	DOCENTE DE AULA
5	26.137.354	ROCIO DEL CARMEN LOPEZ LOPEZ	PROPIEDAD	PRIMARIA	PRIMARIA	DOCENTE DE AULA
6	26.154.207	CIRAY SUSANA BELLO DE SIMANCA	PROPIEDAD	PRIMARIA	PRIMARIA	DOCENTE DE AULA
7	64.920.454	SANDRA LUCIA MURILLO TEHERAN	PROPIEDAD	PRIMARIA	PRIMARIA	DOCENTE DE AULA
8	30.660.195	TANIA MARGARITA HERRERA SANCHEZ	PROPIEDAD	PRIMARIA	PRIMARIA	DOCENTE DE AULA
9	72.165.930	EDILBERTO DIAZ LOPEZ	PROPIEDAD	PRIMARIA	PRIMARIA	DOCENTE DE AULA
10	30.650.948	MARTHA CECILIA TAPIA DIZ	PROPIEDAD	PRIMARIA	PRIMARIA	DOCENTE DE AULA
11	50.968.104	MARIA ANTONIA LORA MARTINEZ	PROPIEDAD	PRIMARIA	PRIMARIA	DOCENTE DE AULA

12	10.938.471	ERNEDIS MANUEL HERNANDEZ GONZALEZ	PROPIEDA D	PRIMARIA	PRIMARIA	DOCENTE DE AULA	DE
13	26.137.759	KETTY DE JESUS MORA FUENTES	PROPIEDA D	PRIMARIA	PRIMARIA	DOCENTE DE AULA	DE
14	10.939.178	JORGE ENRIQUE AVILA PEREZ	PROPIEDA D	PRIMARIA	PRIMARIA	DOCENTE DE AULA	DE
15	10.939.596	JOSE LUIS ESCOBAR NEGRETTE	PROPIEDA D	PRIMARIA	PRIMARIA	DOCENTE DE AULA	DE
16	50.968.162	CLAUDIA PATRICIA CAMPO POLO	PROPIEDA D	PRIMARIA	PRIMARIA	DOCENTE DE AULA	DE
17	26.116.826	LUZ ESTELA ALVAREZ DIAZ	PROPIEDA D	PRIMARIA	PRIMARIA	DOCENTE DE AULA	DE
18	15.025.927	FRANCISCO ANTONIO BITAR AVILA	PROPIEDA D	PRIMARIA	PRIMARIA	DOCENTE DE AULA	DE
19	10.937.745	RAFAEL ENRIQUE POZO PITALUA	PROPIEDA D	SECUNDARIA Y MEDIA	Educ. Religiosa	DOCENTE DE AULA	DE
20	26.066.443	ANA MILENA SANCHEZ DIAZ	PROPIEDA D	SECUNDARIA Y MEDIA	Ciencias Naturales y Edu. Ambiental	DOCENTE DE AULA	DE
21	78.753.306	ELADIO MIGUELORTIZ NAVARRO	PROPIEDA D	SECUNDARIA Y MEDIA	Educ. Física Recreación y Deporte	DOCENTE DE AULA	DE
22	78.756.587	OBER JOSE MORALES MORA	PROPIEDA D	SECUNDARIA Y MEDIA	Ciencias Naturales y Edu. Ambiental	DOCENTE DE AULA	DE
23	1.067.844.36 9	MARCO ANTONIO PEREZ MEDRANO	PROPIEDA D	SECUNDARIA Y MEDIA	Matemáticas	DOCENTE DE AULA	DE
24	26.136.521	MAGNOLIA MORELO BERMUDEZ	PROPIEDA D	SECUNDARIA Y MEDIA	Ciencias Sociales	DOCENTE DE AULA	DE
25	1.063.147.79 3	CIELO ROCIO CORREA REDONDO	PROPIEDA D	SECUNDARIA Y MEDIA	Idioma Extranjero Ingles	DOCENTE DE AULA	DE
26	50.971.420	BIANIS DEL CARMEN FUENTES CAVADIA	PROPIEDA D	SECUNDARIA Y MEDIA	Humanidades y Lengua Castellana	DOCENTE DE AULA	DE
27	50.969.369	YERLIS DEL CARMEN DIAZ NEGRETTE	PROPIEDA D	SECUNDARIA Y MEDIA	Humanidades y Lengua Castellana	DOCENTE DE AULA	DE
28	15.645.187	MIGUEL RAMON NEGRETE HUMANEZ	PROPIEDA D	SECUNDARIA Y MEDIA	Matemáticas	DOCENTE DE AULA	DE

29	52.008.847	INES ELVIRA RENGIFO OCAMPO	PROPIEDAD	SECUNDARIA Y MEDIA	Tecnología de Informática	DOCENTE DE AULA
30	15.030.953	JOSE FRANCISCO LOPEZ CORREA	PROPIEDAD	SECUNDARIA Y MEDIA	Matemáticas	DOCENTE DE AULA
31	1.003.563.210	DANIELA PATRICIA IBAÑEZ TORRES	PROV VACANTE TEMPORAL	SECUNDARIA Y MEDIA	Ciencias Naturales Química	DOCENTE DE AULA

5.4 Métodos e instrumentos de recolección de datos

Para Arias (2012) las técnicas son “las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades: oral o escrita (cuestionario), la entrevista, el análisis documental, análisis de contenido” (p.123). En ese sentido, para el presente estudio se apuesta por la encuesta como técnica y el cuestionario de la misma como instrumento de recolección de información con 15 preguntas, estructurado con una escala Likert con diferentes alternativas de respuestas con escala de frecuencias Siempre, Casi siempre, Algunas veces, casi nunca y nunca. (ver anexo).

5.5 Procedimiento para la recolección de información

Para la recolección de la información se opta por la aplicación de un instrumento tipo cuestionario, estructurado a partir de quince (15) ítems que responden a las dimensiones que conforman la toma de decisiones administrativas, desarrolladas en el marco teórico del presente estudio.

5.6 Plan para la tabulación y análisis de datos

Con base al planteamiento de Hernández et al., (2018) el procedimiento de la investigación se desarrolló por medio de la clasificación, el registro, tabulación y codificación los datos, haciendo uso de una matriz de doble entrada con el programa Microsoft Excel 2010. De igual forma, para el análisis de los resultados se utilizó la estadística descriptiva (Frecuencias relativas y absolutas, así como las medidas de

tendencia central, específicamente la media aritmética). En ese sentido, el investigador construyó un baremo de interpretación de medias que se muestra en la siguiente tabla.

Para el cálculo de los intervalos del baremo mostrado, se procedió a tomar los valores que posee la respuesta más alta (Siempre 5) y la respuesta más baja que es (Nunca 1) y se aplicó la siguiente fórmula para obtener cada uno de los valores mostrados en la tabla.

$$I = \frac{Vs - Vi}{ni} = \frac{5 - 1}{5} = \frac{4}{5} = 0.80$$

Dónde:

Vs: valor superior de la escala

Vi: valor inferior de la escala

ni: cantidad de intervalos

I: distancia del intervalo

Tabla 3. Baremo de interpretación de medias aritméticas

Expresión cualitativa de las medias de la variable: Toma de decisiones	Intervalos	Expresión cualitativa de las medias de la variable: Manejo de conflictos
Muy alta Toma de decisiones	4.24 a 5.00	Muy alto Manejo
Alta Toma de decisiones	3.43 a 4.23	Alto Manejo
Medianamente baja Toma de decisiones	2.62 a 3.42	Medianamente bajo Manejo
Baja Toma de decisiones	1.81 a 2.61	Bajo Manejo
Muy baja Toma de decisiones	1.00 a 1.80	Muy bajo Manejo

Fuente: Elaboración propia (2022)

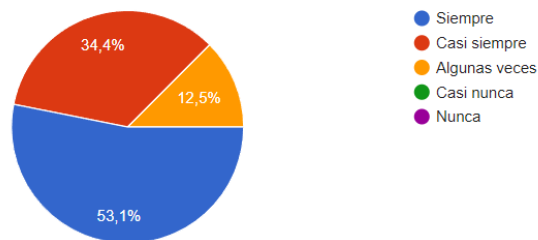
6. ANALISIS Y RESULTADOS

En este apartado se consolidan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a docentes y directivos de la institución educativa en cuestión. Los resultados se organizarán en función de los dos objetivos principales del estudio: caracterizar los factores y variables que influyen en la toma de decisiones y evaluar el impacto de estas decisiones. Con base en estos análisis, se elaborará una propuesta de mejoramiento dirigida a la institución, con el propósito de optimizar sus decisiones administrativas y mejorar la efectividad en la gestión.

6.1. Diagnóstico de percepción sobre las variables y factores que impactan la toma de decisiones de los directivos docentes en la Institución Educativa Santa Rosa de Lima.

Gráfica 1. pregunta 1

1. ¿La información suministrada es beneficiosa para la toma de decisiones?



Fuente: elaboración Propia

En esta gráfica se observa que el 53,1% de los encuestados está de acuerdo en que siempre se suministra información adecuada para la toma de decisiones administrativas en la IE Santa Rosa de Lima. Este hallazgo es coherente con los planteamientos de Lazzati (2013), quien considera que el proceso de decisión debe ser entendido como un

Comentado [JD3]: Organicen los resultados con subtítulos de acuerdo con los objetivos planteados, en ese orden de ideas sugiero:

6.1. Caracterización de los factores de toma de decisiones
Segundo resultado.

6.1. Impacto de la toma de decisiones...

6.3. Propuesta de mejoramiento

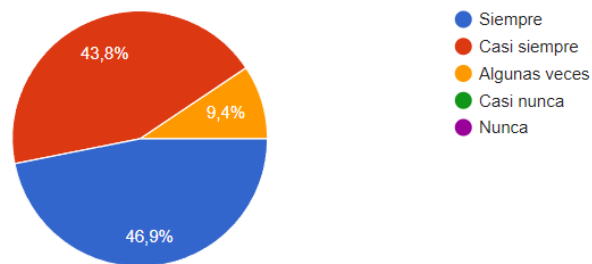
Comentado [JD4]: A esto me refería cuando les indicaba que colocaran un título.

Ahora revisando observo que lo que ustedes hicieron fue un diagnóstico de la percepción del personal sobre los factores de.....

sistema cuyo punto de partida es la información y como insumo que orienta los elementos de acción para la toma de decisiones al interior de una organización.

Gráfica 2. Pregunta 2

2. ¿La información suministrada le da conocimiento de la situación planteada.?

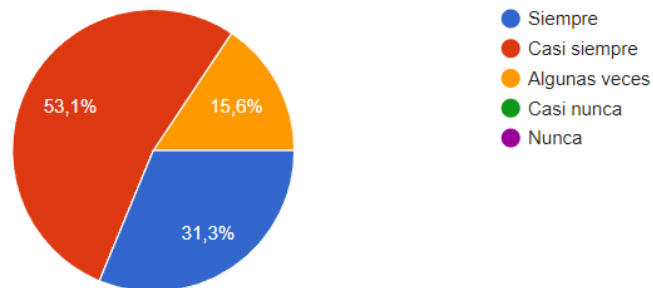


Fuente: elaboración propia

En esta gráfica se aprecia que para los informantes la información que se suministra es coherente con la situación problémica que se detecta. Lo anterior se observa en un 46,9% con una valoración de siempre, muy cerca al 46,9% con casi siempre y un bajo porcentaje de 9,4% para algunas veces. Estos datos permiten inferir que la toma de decisiones es un proceso que comienza al identificar una situación problemática y culmina con la implementación de una decisión, es decir, la aplicación de medidas que resuelvan el problema planteado. Así, se estaría en acuerdo con los postulados de Lazzati (2013), quien destaca que la toma de decisiones no se limita únicamente a resolver problemas específicos, sino que también abarca las actividades de responsabilidad de la organización en su conjunto. Asimismo, el planteamiento de actividades genera la necesidad de supervisar y controlar todo lo que ha sido planificado por la organización.

Gráfica 3. Pregunta 3

3. ¿La información suministrada permite seleccionar las acciones a tomar.?

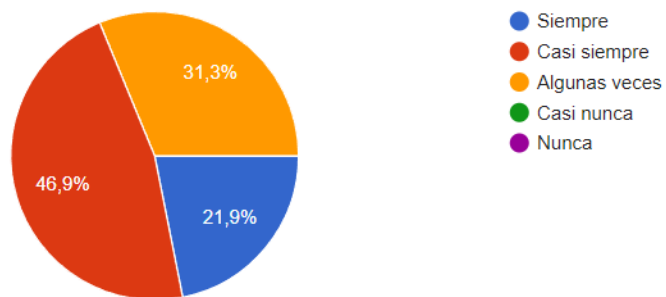


Fuente: elaboración propia

Coherente con el anterior resultado, un alto porcentaje de informantes con el 53,1% casi siempre considera que la información que se suministra en la IE Santa Rosa de Lima es un insumo pertinente para tomar acciones y decisiones. Este porcentaje está muy de la valoración siempre con el 31,3%, mientras que el 15,6% considera que algunas veces. Ahora bien, estos datos son coherentes con los argumentos de Solano (2012) quien asevera que la información se percibe como un recurso poderoso, ya que un mayor acceso a la misma facilita la toma de decisiones. No obstante, subraya la importancia de sopesar los costos asociados con la recopilación de información en relación con los beneficios que puede aportar. En esencia, sugiere que la información derivada de la situación problemática proporciona un cierto grado de influencia al momento de tomar decisiones, pero es esencial considerar tanto los costos involucrados en obtenerla como los potenciales beneficios para la organización.

Gráfica 4. Pregunta 4

4. ¿Se posee conocimiento de todo lo que ocurre.?

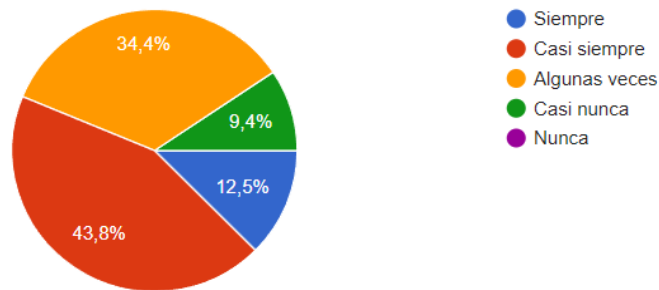


Fuente: elaboración propia

La intencionalidad de resultados de frecuencia de esta gráfica es muy similar a la anterior, es decir, se aprecia que, para los informantes, con un 46,9%, se posee conocimiento de todo lo que ocurre en la IE donde se encuentra el objeto de estudio, 31,3% considera que algunas veces, mientras que el 21,9% siempre. De esta forma, los datos presentados concuerdan con los planteamientos de Solano (2012), quien sostiene que la información es vista como un recurso valioso debido a su capacidad para facilitar la toma de decisiones cuando se dispone de un mayor acceso a ella.

Gráfica 5. Pregunta 5

5. ¿Se poseen conocimientos previos de lo que ocurre.?

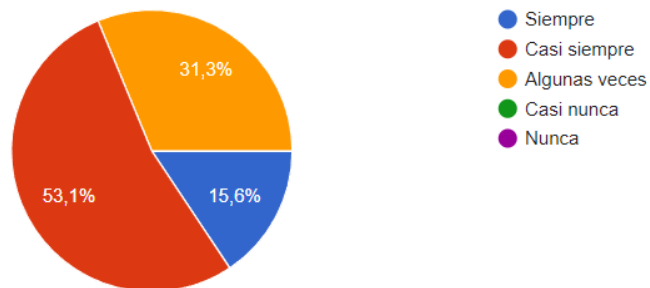


Fuente: elaboración propia

Ahora bien, para este resultado la situación se aproxima a los datos anteriores, esto es, algunas veces (34,4%) y casi siempre (43,8%) son las escalas de valoración de mayor aceptación de parte de los docentes y directivos docentes de la IE en comento, con relación a la existencia de conocimientos previos a una situación, como insumo para la toma de decisiones administrativas. Al respecto, Ravelo (2015) describe la información como un elemento esencial que se fundamenta en los datos disponibles, es decir, aquellos que están fácilmente accesibles cuando se necesitan. En otras palabras, la información debe proporcionar un entendimiento de la situación problemática dentro de la organización, lo que permitirá la selección de las acciones o estrategias más adecuadas.

Gráfica 6. Pregunta 6

6. ¿Se conocen con exactitud los problemas?

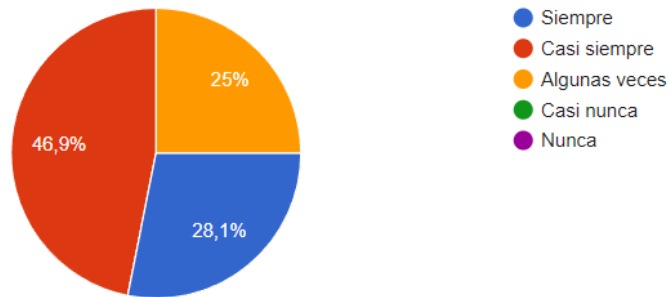


Fuente: elaboración propia

En esta gráfica, se puede apreciar que el 53,1% de los informantes casi conoce con exactitud los problemas que se presentan al IE en mención, mientras que el 31,1% algunas veces y solo el 15,6% siempre lo sabe. En este sentido, se estaría en acuerdo con los planteamientos de Ravelo (2015) y Lazzati (2013), autores que coinciden en que la información desempeña un papel crucial en la toma de decisiones, ya que permite una comprensión profunda de los problemas que enfrenta la organización. Estos postulados describen la información como una herramienta que otorga poder al conocer los problemas actuales, lo que a su vez facilita la toma de decisiones al interior de la organización.

Gráfica 8. Pregunta 8

8. ¿Existe capacidad para dar soluciones a los problemas.?

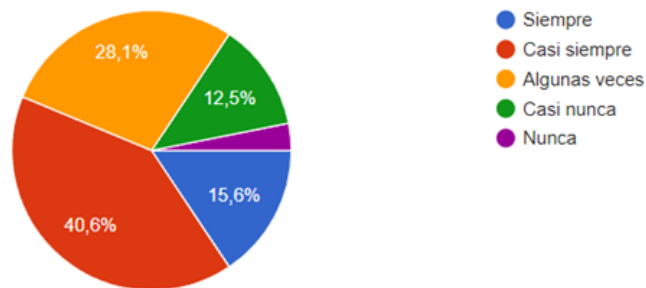


Fuente: elaboración propia

Aunado a las anteriores respuestas, en esta gráfica, la situación es algo similar. Así, se aprecia que para el 46,9% de los informantes, casi siempre se tiene capacidad para solucionar los problemas, el 25% algunas veces lo hace y el 28,1% siempre. En este sentido, la experiencia, según Sanabria et al. (2017), la experiencia es fundamental para resolver un problema de manera específica, independientemente de si los resultados alcanzan o no la solución deseada. Es decir, debe ser un factor crucial al formar parte de un equipo gerencial responsable de tomar decisiones, ya que una persona con experiencia acumulada puede relacionar rápidamente situaciones pasadas y ofrecer respuestas satisfactorias en menos tiempo.

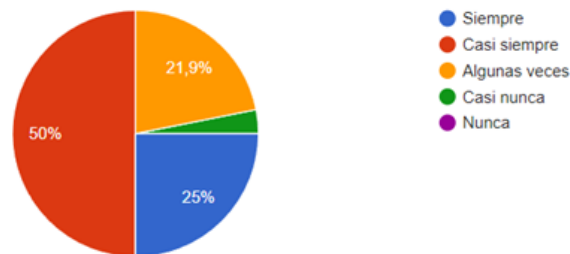
Gráfica 10. Pregunta 10

10 . ¿ Aplicar la intuición es un buen método?



En esta respuesta, el 40,6% de los informantes casi siempre aplica la intuición como buen método para la toma de decisiones, mientras que el 28,1% algunas veces considera la pertinencia de este método, el 15,6% siempre y solo el 12,5% casi nunca lo usa. Al respecto, es factible afirmar que los informantes la intuición se puede homologar con los planteamientos de Sanabria et al. (2017), quienes definen el buen juicio como un aspecto fundamental, equiparándolo simplemente con el juicio en sí mismo. Según ellos, es esencial para integrar información, conocimientos, experiencia y análisis, con el propósito de elegir la mejor acción a tomar. Enfatizan que no existen reemplazos para el buen juicio en este proceso.

Gráfica 11. Pregunta 11

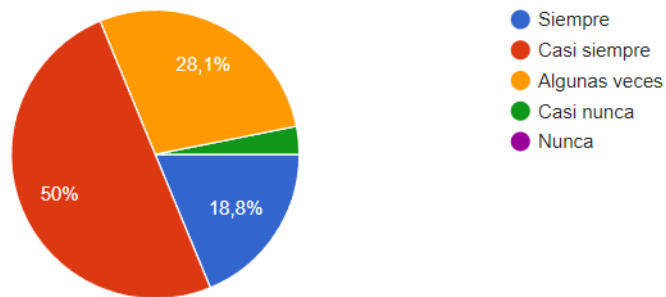
11 ¿Aplicar varios métodos es más efectivo?

En este aspecto, se aprecia que para el 50% de los encuestados casi siempre aplicar varios métodos para la toma de decisiones es funcional. Por otro lado, el 25% siempre lo hace, mientras que el 21% algunas veces. En este sentido, se puede considerar uno de los ingredientes para la toma de decisiones como el caso del análisis. Sanabria et al. (2017) indica que este componente implica la capacidad de combinar todas las estructuras teóricas o elementos pertinentes para determinar qué opción entre las planteadas resultará más óptima para resolver el problema. No obstante, subrayan la importancia de no limitarse a un único método de análisis en la toma de decisiones, sino de explorar diversas alternativas para llevar a cabo el análisis y, posteriormente, tomar la decisión. Además, señalan que cuando no es posible aplicar un método específico, se puede recurrir a la intuición (buen juicio), aunque reconocen que este enfoque es objeto de debate entre otros expertos. No obstante, ante la necesidad, consideran que la intuición puede ser tomada en cuenta como parte del proceso de toma de decisiones.

Objetivo 2: Evaluar el impacto de la toma de decisiones en el funcionamiento de la Institución Educativa Santa Rosa de Lima

Gráfica 7. Pregunta 7

7. ¿Se es eficiente al enfrentarse a los problemas.?

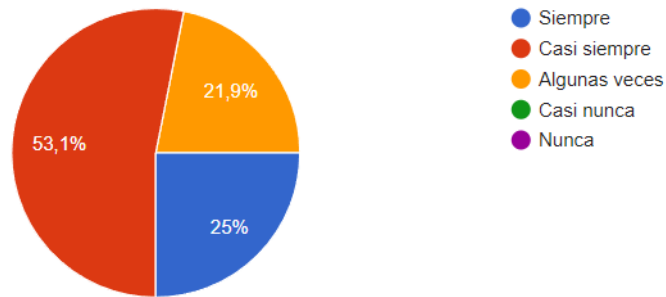


Fuente: elaboración propia

En este hallazgo, se aprecia para el 50% de los encuestados casi siempre actúa con eficiencia al momento de enfrentarse a una problemática en la IE Santa Rosa de Lima, mientras que el 26,1% algunas veces lo hace y solo el 18,8% siempre. Esta situación se homologa con el ingrediente de experiencia en la toma de decisiones. Al respecto, según Sanabria et al. (2017), este componente se define como la habilidad de una persona para abordar un problema de manera específica, independientemente de si los resultados logran resolver completamente el problema o no. Aunque esto puede permitir que la persona adquiera experiencia y aprenda de los errores cometidos, es esencial tener en cuenta que tales acciones no deben conllevar grandes riesgos para las organizaciones.

Grafica 9. Pregunta 9

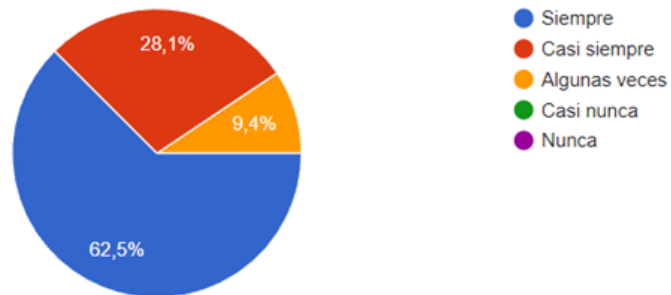
9. ¿Se brinda información útil para promover soluciones efectivas?



Fuente: elaboración propia

En esta parte de los resultados del estudio, el 53,1% de los informantes casi siempre considera que en la IE Santa Rosa de Lima se brinda información pertinente para dar soluciones efectivas a los problemas detectados, mientras que el 25% afirma que siempre se hace y solo el 21,9% afirma que algunas veces no se obtiene este tipo de información. Estos datos, se perciben desde las consideraciones de Solano (2012), como los efectos a futuro, es decir, el proceso en el cual se establece un compromiso temporal en relación con la decisión tomada. Esto implica comprometerse a mantener la decisión vigente durante un período específico. En términos simples, implica la distinción entre decisiones a largo plazo, consideradas de alto nivel, y decisiones a corto plazo, clasificadas como de menor nivel de importancia.

Gráfica 12. Pregunta 12

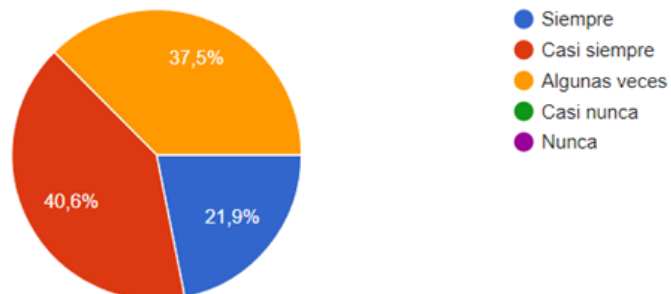
12 ¿El buen juicio permite tomar la mejor acción?

Fuente: elaboración propia

Para esta pregunta, se observa que el 62,5% de los encuestado aplica el buen juicio para la toma de decisiones administrativas en la Institución Educativa Santa Rosa de Lima. Esto evidencia que, para estos, desde los postulados de Solano (2012) este es el componente final e imprescindible para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar la acción más adecuada. Lo describe como el ingrediente que integra todos los elementos anteriores en el proceso de toma de decisiones, permitiendo así que se llegue a conclusiones fundamentadas en argumentos sólidos. En resumen, el buen juicio implica la síntesis y aplicación efectiva de todos los ingredientes previos en la toma de decisiones.

Gráfica 13. Pregunta 13

13. ¿La toma de decisiones de alto nivel son constantes?

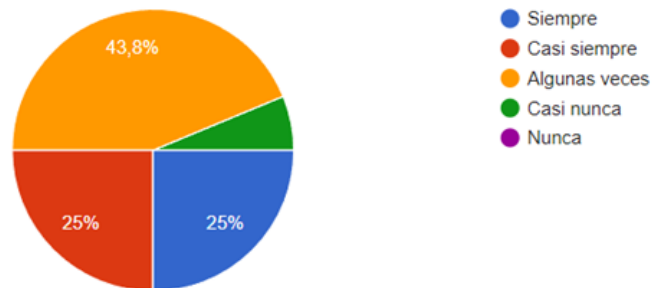


Fuente: elaboración propia

Ahora bien, en este caso, se aprecia que para el 21,9% de los participantes en el estudio, siempre se toman decisiones de alto nivel al interior de la IE. El 37,5% considera que algunas veces, el 40,6% casi siempre. Esta situación permite inferir que no se tienen en cuenta los efectos a futuro en la toma de decisiones, es decir, no se establece un compromiso temporal en función de la decisión tomada, asegurando así su vigencia en el tiempo. En otros términos, implica separar las decisiones a largo plazo, consideradas de alto nivel, de las decisiones a corto plazo, clasificadas como de menor nivel.

Gráfica 14. Pregunta 14

14 ¿La toma decisiones de bajo nivel se producen de forma constante?

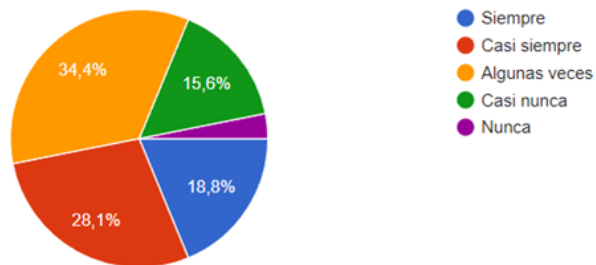


Fuente: elaboración propia

Contrario al caso de la pregunta anterior, en esta cuestión, se aprecia que el 25% de los informantes considera que en la IE se toman decisiones de bajo nivel con mayor constancia; el 43,8% algunas veces y solo el 25% casi siempre. Esta situación defina por Castro (2014), quien también entiende los efectos a futuro como una relación directa entre el compromiso recibido y la decisión ejecutada. Esta medida se aplica principalmente en decisiones de alto nivel a largo plazo y decisiones de menor nivel ejecutadas de manera periódica.

Gráfica 15. Pregunta 15

15 ¿Se toman decisiones de forma esporádica?



Fuente: elaboración Propia

En esta última pregunta, solo el 18,8% considera que siempre se toman decisiones esporádicamente, el 28,1% casi siempre y únicamente el 15,6% casi nunca. Esta situación está relacionada con el impacto en la toma de decisiones. Esta categoría, en palabras de Solano (2012) implica la toma de decisiones como la medida en la que otras áreas o actividades se verán afectadas. Este concepto permite evaluar cómo afectará la decisión a la organización, priorizando lo positivo y minimizando lo negativo.

6.2. Medir el impacto de la toma de decisiones administrativa en el funcionamiento del colegio

Comentado [JD5]: Falta este resultado. Y esto es muy importante.

6.3. Propuesta p

1. Denominación:

Programa de Mejora en la Toma de Decisiones para las Directivas de la Institución Educativa Santa Rosa de Lima (PRODECIS).

2. Presentación:

El Programa de Mejora en la Toma de Decisiones (PRODECIS) es una iniciativa diseñada para fortalecer las habilidades de las directivas de la Institución Educativa Santa Rosa de Lima en la toma de decisiones estratégicas. Reconociendo la importancia crítica de las decisiones administrativas en el éxito y desarrollo de la institución, PRODECIS busca proporcionar herramientas y capacitación necesarias para mejorar la calidad y efectividad de las decisiones tomadas por el equipo directivo.

3. Objetivos:

- Capacitar a las directivas en técnicas avanzadas de toma de decisiones.
- Promover la colaboración y trabajo en equipo entre las directivas.
- Establecer procesos claros y estructurados para la toma de decisiones.
- Mejorar la capacidad de análisis de riesgos y oportunidades.
- Impulsar una cultura de mejora continua en la toma de decisiones.

4. Justificación:

La toma de decisiones efectiva es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier institución educativa. Las decisiones administrativas bien informadas y estratégicas pueden influir significativamente en el rendimiento académico, el clima organizacional y la satisfacción de los estudiantes, el personal y los padres de familia. Por lo tanto, es imperativo que las directivas de la Institución Educativa Santa Rosa de Lima cuenten con las habilidades y herramientas necesarias para tomar decisiones fundamentadas y orientadas hacia el logro de los objetivos institucionales.

5. Acciones a Desarrollar:

1. Capacitación en Técnicas de Toma de Decisiones: Se llevarán a cabo sesiones de capacitación periódicas en las que se abordarán temas como análisis de riesgos, análisis costo-beneficio, toma de decisiones en equipo, entre otros.
2. Creación de Comités Especializados: Se establecerán comités especializados en áreas clave de la gestión educativa, los cuales serán responsables de analizar y proponer soluciones a problemas específicos, garantizando una visión multidisciplinaria en la toma de decisiones.
3. Implementación de Herramientas de Análisis: Se proporcionarán herramientas y recursos para facilitar el análisis de datos y la evaluación de alternativas en la toma de decisiones, tales como software de gestión de información y sistemas de monitoreo de indicadores clave de rendimiento.
4. Promoción de una Cultura de Colaboración: Se fomentará la colaboración y el intercambio de ideas entre las diferentes áreas y niveles jerárquicos de la institución, mediante la organización de reuniones periódicas, grupos de trabajo y actividades de integración.

6. Cronograma:

- Mes 1-2: Diseño y planificación del programa PRODECIS.
- Mes 3-4: Capacitación inicial en técnicas de toma de decisiones.
- Mes 5-6: Implementación de comités especializados y herramientas de análisis.
- Mes 7-8: Monitoreo y evaluación del programa PRODECIS.

- Mes 9-12: Consolidación y ajustes finales del programa, evaluación de impacto.

El Programa de Mejora en la Toma de Decisiones para las Directivas de la Institución Educativa Santa Rosa de Lima tiene como objetivo proporcionar un marco estructurado y efectivo para la toma de decisiones estratégicas, contribuyendo así al crecimiento y desarrollo continuo de la institución educativa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de analizar los resultados obtenidos del estudio de caso sobre la toma de decisiones administrativas en la Institución Educativa Santa Rosa de Lima de la ciudad de Montería, podemos extraer conclusiones significativas que responden a los objetivos específicos planteados:

Recolección de Variables Impactantes en la Toma de Decisiones: Se logró recolectar, a través de un método científico, variables relevantes que inciden en la toma de decisiones dentro de la institución educativa. Estas variables abarcan aspectos como la disponibilidad y pertinencia de la información, la capacidad de solución de problemas, la aplicación del buen juicio, entre otros.

Caracterización de Factores Decisorios de los Directivos Docentes: Se identificaron los factores que influyen en la toma de decisiones por parte de los directivos docentes en la Institución Educativa Santa Rosa de Lima. Estos factores incluyen el acceso a información adecuada, la coherencia entre la información y la situación problemática, la capacidad de solución de problemas, la experiencia, entre otros.

Aplicación de un Instrumento de Recolección de Información Eficaz: Se utilizó un instrumento de recolección de información que permitió establecer el impacto en la toma de decisiones en el funcionamiento de la institución educativa. Este instrumento proporcionó datos significativos sobre la percepción de los docentes y directivos docentes en relación con diferentes aspectos de la toma de decisiones.

Evaluación del Impacto del Instrumento: Se evaluó el impacto del instrumento utilizado, evidenciando su utilidad para comprender la percepción de los actores involucrados en la toma de decisiones en la institución educativa. Los resultados obtenidos a partir del instrumento ayudaron a identificar áreas de mejora y fortaleza en el proceso de toma de decisiones.

Los hallazgos obtenidos a través de la encuesta a docentes y directivos docentes muestran que existe una percepción positiva en cuanto a la disponibilidad de información

adecuada para la toma de decisiones y la coherencia entre la información y las situaciones problemáticas detectadas. Además, se destaca la importancia del buen juicio y la experiencia en la solución de problemas y la toma de decisiones eficientes.

Finalmente, con base a estos hallazgos se pueden hacer las siguientes recomendaciones:

Fortalecimiento de la Disponibilidad de Información: Es importante seguir garantizando el acceso a información adecuada y pertinente para la toma de decisiones en la institución educativa. Esto puede implicar la implementación de sistemas de información más eficientes y la formación del personal en la gestión de la información.

Promoción del Desarrollo del Buen Juicio y la Experiencia: Se recomienda fomentar el desarrollo del buen juicio y la experiencia entre los directivos docentes, ya que estos aspectos son fundamentales para una toma de decisiones efectiva. Esto puede lograrse a través de programas de formación y capacitación continua.

Consideración de los Efectos a Futuro en la Toma de Decisiones: Se sugiere que se considere de manera más consciente los efectos a futuro de las decisiones tomadas, asegurando un compromiso temporal en función de la decisión tomada para garantizar su vigencia en el tiempo.

Diversificación de Métodos de Análisis en la Toma de Decisiones: Se insta a explorar y diversificar los métodos de análisis utilizados en la toma de decisiones, permitiendo así una evaluación más completa de las opciones disponibles y una mejor selección del curso de acción más adecuado.

En conclusión, este estudio proporciona información valiosa sobre el proceso de toma de decisiones en la Institución Educativa Santa Rosa de Lima, destacando la importancia de factores como la disponibilidad de información, el buen juicio, la experiencia y la consideración de los efectos a futuro. Implementar estas recomendaciones puede contribuir significativamente a mejorar el proceso de toma de decisiones y, en última instancia, el funcionamiento general de la institución educativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Arboleda, L. Adriana P., Garcés, G. Luis F. y Sepúlveda, A. Jovany A. (2017). Elementos conceptuales de la mediación como punto de partida para la educación interdisciplinar. *Revista Espacios*. Vol. 39 (Nº 15) Año 2018. Pág. 4
- Amaya, A. Jairo (2010). *Toma de Decisiones Gerenciales*. Ediciones ECOE. 2da Edición. Bogotá D.C-Colombia. ISBN: 978-958-648-636-1. Disponible: <https://books.google.com.co/books?isbn=9586486362>
- Arias, Fidias G. (2012). *El proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme. 6ta. Edición. Caracas-Venezuela. ISBN: 980-07-8529-9.
- Brett, C. Sandra (2009). *La conciliación como alternativa de resolución de conflictos en forma pacífica*. Trabajo de Especialista. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela. Disponible: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7612.pdf>. Consultado: 20/03/2019
- Castro, M. Pablo (2015). *Toma de Decisiones asertivas para una gerencia efectiva*. Trabajo de grado. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá-Colombia. Disponible: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11746/TOMA%20DE%20DECISIONES%20ASERTIVAS%20PARA%20UNA%20GERENCIA%20EFFECTIVA.pdf?sequence=1>.
- Domínguez, B. Dorys y Oñoro, Florencia (1996). *La toma de decisiones en la gestión Administrativa de los centros educativos Estatales de los núcleos de desarrollo Educativo nos. 8 y 17 del Distrito de Barranquilla-Colombia*. Trabajo de Grado. Disponible en: <http://ayura.udea.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/1294/1/FB0122.pdf>.
- Duque R. Rosmaira (2017). *Planificación estratégica y toma de decisiones en instituciones educativas*. Disponible en: www.urbe.edu/biblioteca.
- Facultad de Estudios a Distancia (FAEDIS, s.f). *Elementos generales en la toma de decisiones*. Universidad Militar de Nueva Granada. Colombia. Disponible: http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/gerencia_de_proyectos/unidad_4/DM.pdf.

- Gómez, F. Gloria. (2013). Conflicto en las organizaciones y mediación. Universidad Internacional de Andalucía. Trabajo de Grado. España. Disponible en: https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/2558/0477_GomezFunes.pdf
- Gómez, F. Teresita. (2004). Educación para el conflicto y la formación social. Universidad Iberoamericana de la Ciudad de México. Disponible en: http://s3.amazonaws.com/inee-assets/resources/GomezT_EducacionConflicto1.pdf.
- Gómez, B. Sergio (2012). Metodología de la investigación. Red Tercer Milenio. Viveros de Asís 96, Col. Viveros de la Loma, Tlalnepantla, C.P. 54080, Estado de México. ISBN 978-607-733-149-0.
- Granados, M. Antonio e Irizar, M. Ignacio. (s.f). Negociación. Escuela de Administración pública de Murcia. España. Disponible en: <https://efiapmurcia.carm.es/.../integra.servlets.Blob?...pdf...IDARCHIVO>.
- González, A. Alejandro, Vázquez, V. Luis D., Archundia, B. Virginia., Rangel, M. Georgina M. y Castilla, J. Karlos. (2011). Mecanismos de resolución alternativa de conflictos (Mrac). México. Disponible: https://piensadh.cd hdf.org.mx/images/publicaciones/material_de_capacitacion/cu rso/2011_Mecanismos_de_resolucion_alternativa_de_conflictos.pdf.
- Harvard Business Essentials (HBE, 2006). Toma de decisiones para conseguir mejores resultados. Ediciones Deusto. Harvard Business School Publishing Corporation. Impreso en España. ISBN: 978-84-234-2448-1. Depósito Legal: B-38.971-2006. Disponible: <https://books.google.com.co/books?isbn=8423424480>
- Hernández, Fernández y Baptista (2018). Metodología de la Investigación. 7ta. Edición. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. ISBN: 978-1-4562-2396-0. México
- Hernández, Janeth y Mosquera, Amy (2011). LA GERENCIA DE LOS CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS: ESTRATEGIAS DE ACCIÓN. Artículo científico. Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo-Venezuela. Depósito Legal: PPX200102ZU2313 / ISSN: 1856-6189. Volumen 8 Edición No 2.
- Herrera, E. R. Y., Delgado, K. N. C., & Morillo, A. I. P. (2019). Dilemas éticos en la toma de decisiones en las organizaciones educativas: paradigmas gerenciales. *Revista Cognosis*. ISSN 2588-0578, 4(2), 147-156.
- Illera, S. María de los A. (2017). Las formas alternativas de resolución de conflictos: un análisis desde el ámbito de las relaciones sociales y de los principios de la administración de justicia en Colombia. Tesis doctoral. Universidad Castilla La

Mancha. Disponible:
<https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/17860/TESIS%20Ilera%20Santos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Lazzati, Santiago (2013). La toma de decisiones: Principios, procesos y aplicaciones. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires-Argentina. 1era edición. E-Book. ISBN: 978-950-641-758-1. Disponible:
<https://books.google.com.co/books?isbn=950641758X>

León, G. Carlos A. (2015). La gestión del conflicto en las organizaciones complejas. Trabajo de Grado. Universidad Internacional de Andalucía. España. Disponible:
https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3593/0719_Leon.pdf?sequence=3

Ley 23 de 1991. (2013). Mecanismos para descongestionar los Despachos Judiciales, y se dictan otras disposiciones. Disponible:
http://www.defensoria.gov.co/public/Normograma%202013_html/Normas/Ley_23_1991.pdf

Manzano, N. Leonel. (2017). “Los métodos alternativos de resolución de conflictos (marc) para el fortalecimiento de educación en derechos humanos: un estudio de caso en los coordinadores de convivencia de las instituciones educativas distritales arborizadora baja y san francisco en la ciudad de Bogotá”. Trabajo de Grado. Universidad Santo Tomás. Colombia. Disponible:
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9183/ManzanoLeonel2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Méndez, N. (2018). IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES EN EL ROL DEL GERENTE EDUCATIVO. *Scientiarium*, (1).

Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2017). Plan Decenal de Educación 2016-2017. Disponible:
http://www.plandecenal.edu.co/cms/images/PLAN%20NACIONAL%20DECENAL%20DE%20EDUCACION%20DA%20EDICION_271117.pdf.

Pérez, P. Claudia M. (2016). Propuesta para gestionar los conflictos escolares y promover el liderazgo a partir del conocimiento de la inteligencia emocional. Trabajo de Grado. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá-Colombia.

Puchol, M. Luis y Puchol, M. Isabel (2014), El libro de la negociación. 4ta. Edición. Ediciones Díaz de Santos. ISBN: 978-84-9969-876-2. Disponible:
<https://books.google.com.co/books?isbn=849969876X>.

Ravelo, P. Tatiana (2015). La toma de decisiones como competencia del liderazgo de los futuros profesionales. Trabajo de Grado. Universidad de la Laguna. España. Disponible: <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1466/La%20toma%20de%20decisiones%20como%20competencia%20del%20liderazgo%20de%20los%20futuros%20profesionales..pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Consultado: 13/03/2019

Sanabria, N. José R, Silveria, P. Yahilina, Díaz, T. Kelly M. (2017). Toma de decisiones científicas en las universidades. Corporación Universitaria del Caribe- CECAR. Primera Edición. Bogotá-Colombia. ISBN: 978-958-8557-41-0. Disponible: <https://www.cecar.edu.co/documentos/editorial/e-book/TOMA-DE-DECISIONES-CIENTIFICAS-EN-UNIVERSIDADES.pdf>.

Santiago, C. Miguel A. (2017). Gestión institucional y toma de decisiones en la institución educativa N° 0027 San Antonio de Jicamarca del distrito de Lurigancho 2017. Tesis de Grado. Disponible en: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/9954>. Consultado: 24/02/2019.

Solano, Ana I. (2012). Toma de decisiones gerenciales. Tecnología en Marcha. Vol. 16 N° 3. Disponible en: https://www.academia.edu/35156699/Dialnet_TomaDeDecisionesGerenciales.

Talavero, C. Victor. (2013). Nuevo procedimiento de resolución de conflictos: Manual práctico de mediación. E-Book. Editorial Cultiva Libros S.L. ISBN: 9781629342450. Pp. 132.

Tamayo, T. Mario (2003). El proceso de la investigación científica. EDITORIAL LIMUSA, S.A. DEC.V.. 4ta. Edición. México. ISBN: 968-18-5872-7

Toro, C. Clara, E. (2017). Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador. Trabajo de Grado. Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador. Disponible en: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6151/1/T2581-MDTH-Toro-Propuesta.pdf>.

Universidad de León (Unileon, 2014). Toma de Decisiones y Solución de Problemas. España. Disponible: <http://servicios.unileon.es/formacion-pdi/files/2013/03/TOMA-DE-DECISIONES-2014.pdf>. Consultado: 14/03/2019

(2020). *Sistema de Control de Gestión estratégica que facilite la toma de decisiones de docentes y directivos docentes, en la I.E.D.I. La Calera*. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/10901/22532>.

ANEXOS

Cuestionario dirigido a los Directivos y Docentes de las instituciones Educativas del Municipio de Montería Córdoba

Considera usted como directivo o docente que...		ALTERNATIVAS				
N°	Ítems	S	C S	A V	C N	N
01	La información suministrada es beneficiosa para la toma de decisiones.					
02	La información suministrada le da conocimiento de la situación planteada.					
03	La información suministrada permite seleccionar las acciones a tomar.					
04	Se posee conocimiento de todo lo que ocurre.					
05	Se poseen conocimientos previos de lo que ocurre.					
06	Se conocen con exactitud los problemas.					
07	Se es eficiente al enfrentarse a los problemas.					
08	Existe capacidad para dar soluciones a los problemas.					
09	Se brinda información útil para promover soluciones efectivas					
10	Aplicar varios métodos es más efectivo.					
11	El buen juicio permite tomar la mejor acción.					
12	Se aplica la ética en la toma de decisiones.					
13	La toma decisiones de alto nivel son constantes.					
14	La toma decisiones de bajo nivel se producen de forma constante.					
15	Se toman decisiones de forma esporádica.					

Fuente: Elaboración propia

Descriptores: **(S)** Siempre, **(CS)** Casi siempre, **(AV)** Algunas veces, **(CN)** Casi nunca y **(N)** Nunca.