

**INVOLUCRAMIENTO DE DIRECTIVOS  
PERUANOS EN EL CONTROL Y LAS  
DECISIONES GERENCIALES PARA UNA  
BUENA GESTIÓN ESCOLAR<sup>328</sup>**

**INVOLVEMENT OF PERUVIAN MANAGERS  
IN CONTROL AND MANAGERIAL  
DECISIONS FOR GOOD SCHOOL  
MANAGEMENT**

Milagros Macedo Cieza<sup>329</sup>

Manuel Arancibia Figueroa<sup>330</sup>

Víctor German Aguilar De La Cruz<sup>331</sup>

Marisol Fustamante Vasquez<sup>332</sup>

Harold Antony Davila Villalobos<sup>333</sup>

Angel Johel Centurión-Larrea<sup>334</sup>

Pares evaluadores: Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad –REDIEES.<sup>335</sup>

<sup>328</sup> Derivado del proyecto de investigación: Involucramiento de directivos peruanos en el control y las decisiones gerenciales para una buena gestión escolar

<sup>329</sup> Pregrado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, mmaceda@unprg.edu.pe <https://orcid.org/0000-0002-9036-1955>

<sup>330</sup> Pregrado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, sarancibia@unprg.com.pe <https://orcid.org/0000-0003-2505-4235>

<sup>331</sup> Pregrado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, vaguilard@unprg.edu.pe <https://orcid.org/0000-0002-0173-0238>

<sup>332</sup> Pregrado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, mfustamantev@unprg.edu.pe <https://orcid.org/0000-0003-1169-1540>

<sup>333</sup> Pregrado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Hdavilavi@unprg.edu.pe <https://orcid.org/0000-0002-2205-3280>

<sup>334</sup> Pregrado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, postgrado, Universidad César Vallejo, acenturionl@unprg.edu.pe <https://orcid.org/0000-0002-7169-7680>

<sup>335</sup> Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES. [www.rediees.org](http://www.rediees.org)

## 32. INVOLUCRAMIENTO DE DIRECTIVOS PERUANOS EN EL CONTROL Y LAS DECISIONES GERENCIALES PARA UNA BUENA GESTIÓN ESCOLAR<sup>336</sup>

Milagros Macedo Cieza<sup>337</sup>, Manuel Arancibia Figueroa<sup>338</sup>, Víctor German Aguilar De La Cruz<sup>339</sup>, Marisol Fustamante Vasquez<sup>340</sup>, Harold Antony Davila Villalobos<sup>341</sup>, Angel Johel Centurión-Larrea<sup>342</sup>

### RESUMEN

La investigación parte de la necesidad de conocer la gestión escolar en una institución educativa privada de Tumbes-Perú, a partir de dos categorías: función de control y toma de decisiones. Por ello, el objetivo fue analizar las percepciones de una muestra de cinco directivos; para ello, se propuso la técnica de la entrevista semiestructurada que determinó elementos emergentes a partir del análisis y la interpretación. Los resultados muestran que existe por parte de los directivos, una participación unánime y el uso de estrategias para el adecuado control al personal docente y para las decisiones que se tomen en torno a la administración. Se concluyó que las acciones que toman los directivos, están enfocadas en la mejora de su institución orientándose por el propósito de brindar un servicio de calidad.

---

<sup>336</sup> Derivado del proyecto de investigación: Involucramiento de directivos peruanos en el control y las decisiones gerenciales para una buena gestión escolar

<sup>337</sup> Pregrado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, mmaceda@unprg.edu.pe <https://orcid.org/0000-0002-9036-1955>

<sup>338</sup> Pregrado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, sarancibia@unprg.com.pe <https://orcid.org/0000-0003-2505-4235>

<sup>339</sup> Pregrado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, vaguilard@unprg.edu.pe <https://orcid.org/0000-0002-0173-0238>

<sup>340</sup> Pregrado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, mfustamantev@unprg.edu.pe <https://orcid.org/0000-0003-1169-1540>

<sup>341</sup> Pregrado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Hdavilavi@unprg.edu.pe <https://orcid.org/0000-0002-2205-3280>

<sup>342</sup> Pregrado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, postgrado, Universidad César Vallejo, acenturionl@unprg.edu.pe <https://orcid.org/0000-0002-7169-7680>

## ABSTRACT

The research is based on the need to understand school management in a private educational institution in Tumbes-Peru, based on two categories: control function and decision making. Therefore, the objective was to analyze the perceptions of a sample of five directors; for this purpose, the semi-structured interview technique was proposed, which determined emerging elements from the analysis and interpretation. The results show that there is unanimous participation and the use of strategies for the adequate control of the teaching staff and for the decisions made regarding the administration. It was concluded that the actions taken by managers are focused on the improvement of their institution, guided by the purpose of providing quality service.

**PALABRAS CLAVE:** Organización, Planificación, Liderazgo, Estrategias educativas.

**Keywords:** Organization, Planning, Leadership, Educational strategies.

## INTRODUCCIÓN

### **Discusión conceptual: Función de control y toma de decisiones**

Esta investigación tuvo como punto de partida abordar las categorías: función de control y toma de decisiones, teniendo como base la gestión escolar; ya que ambas ocupan un lugar importante en esta. Si bien se sabe, los directivos son los principales encargados en este quehacer administrativo. En tal sentido, Camarero (2015) afirma que “[a] nivel internacional la dirección escolar está considerada un factor determinante en la mejora de los centros educativos en general y de manera específica en la mejora de los resultados escolares del alumnado” (p. 26).

Para tener una visión completa sobre el tema, es pertinente definir de manera concreta dichos conceptos; por lo cual es oportuno resaltar que las distintas acciones de gestión que se realizan en un centro educativo son de igual importancia. Entonces, dado que la función de control y la toma de decisiones son actividades que se realizan dentro de la gestión educativa, Huerta (2020) los ubica dentro de las habilidades gerenciales, afirmando que son “un elemento esencial en el logro de objetivos de cualquier entidad pública o institución privada. Principalmente, podemos decir que el éxito de una gestión depende considerablemente de la razonabilidad del servidor, su capacidad comunicacional y la asertividad de su decisión” (p. 141). Es por ello que es importante entender que las habilidades gerenciales tienen un alto impacto en la gestión, ya que esto significa un trabajo adecuado en la institución educativa, pues el hecho de tener efectos favorables le da valor profesional al responsable de dicha gestión.

En primer lugar, se definirá el concepto de función de control; en este marco, Dextre (2012) concibe “el *control* como la función de la administración que busca asegurar que las actividades se desenvuelven tal y como han sido establecidas para cumplir los propósitos de la entidad en el logro de las metas y objetivos planeados” (p. 70). Estas metas y estos objetivos que una organización se traza a futuro, se encaminan, principalmente en la calidad que el control posee, ya que “a través de un buen control (...) se obtiene información para conocer si la organización se encuentra encaminada al logro de los objetivos planificados o si se necesita realizar modificaciones” (Schmidt, 2018, p. 93). Ahora bien, este control no

solo se debe ver direccionado hacia uno institucional, si no que también, hacia un control de la comunidad educativa que participe en dicha institución. El o los responsables de esta tarea, ejercen la influencia sobre los participantes; pues son sus acciones donde se calificará la calidad y la eficacia; para esto, Ruíz y Hernández (2007) define el control organizacional como “*aquel proceso que, basándose en la capacidad de influencia sobre las personas, trata de asegurar que el desempeño de los individuos se oriente a los objetivos fijados por la organización, aplicando las medidas correctoras necesarias en cada caso*” (p. 3369).

En segunda instancia, se procederá a definir la categoría de toma de decisiones. Teniendo como concepto base que es una capacidad propia del ser humano, “[I]a toma de decisiones puede definirse como la capacidad o habilidad para seleccionar la conducta u opción más ventajosa entre una serie de opciones en una situación de incertidumbre” (Daza y Ruiz, 2018, p. 7); pero para que una decisión sea llevada a la acción, necesariamente se la va a involucrar con otras categorías, tales como los gustos, las preferencias, los intereses, las necesidades, las ventajas y las desventajas, etc. “Elegir entre varias opciones puede ser una tarea muy simple, pero a veces resulta tan complejo que se convierte en una preocupación importante. La toma de decisiones pone en juego numerosos procesos cognitivos” (Martínez, *et al.*, 2006, p. 411). Ahora bien, si se llevan estos conceptos al ámbito gerencial educativo, las decisiones toman un rol distinto; ya que los efectos que puedan repercutir sobre la institución deben ser desde una óptica racional, beneficiosas para la misma; ya que, si fuera de modo contrario, “los directivos realizan evaluaciones y toman decisiones que pueden estar sesgadas y, como consecuencia, provocar efectos contrarios a los deseados en el rendimiento organizacional” (Lopez, *et al.*, 2016, p. 13). Es por ello que los directivos tienen una responsabilidad amplia en ese entorno con respecto a los resultados que una decisión conlleve. El “desafío consiste en vincular no solo directamente el liderazgo con la eficacia, sino que se requiere evaluar la influencia del liderazgo sobre el proceso de toma de decisiones y, por ende, sobre la formulación e implementación de la estrategia” (Rodríguez, 2007, p. 523).

Es importante tener en cuenta que el hecho de tomar una decisión no solo exige una responsabilidad consciente, por parte de los directivos, como ya se mencionó anteriormente, sino que también de ciertas estrategias, entre ellas, emocionales, como el hecho de mantener

el sosiego, “las decisiones no se deben ejecutar bajo riesgo por presión de tiempo o incertidumbre, debido a la obtención de resultados desfavorables y a la vez son responsables los ejecutivos si no acatan dicha advertencia” (Nauca y Chávarry, 2020, p. 17). Claro que, para tomar una correcta decisión, los encargados necesitan identificar y conocer bien las fortalezas y debilidades de la institución educativa; bien se sabe que, para esto, la mayoría de estudiantes de la carrera de educación, desarrollan conceptos direccionados a la gestión educativa; para así entender y conocer las oportunidades que se les presenta. Ante esto, Barzaga *et al.* (2019) afirman lo siguiente:

La información y el conocimiento organizacional en el contexto de educación son vitales para la toma de decisiones en la gestión educativa, relacionada con el conjunto de acciones encaminadas a lograr la máxima racionalidad en el proceso de toma de decisiones vinculadas a la organización, planificación, monitoreo, evaluación, mejoramiento y calidad de la educación. (p. 129)

Estos últimos conceptos son parte de un sistema integrado, que para su eficiencia es necesaria la participación de todos ellos. El producto que se espera no puede pasar inadvertido ante el compromiso de los directivos. “Diseñar un sistema logístico integral le otorga a la alta dirección una potente herramienta para la toma de decisiones estratégicas, con el fin de alcanzar un elevado nivel de servicio al cliente, partiendo de una adecuada organización logística” (Alemán, *et al.*, 2019, p. 187). Aunque, como se ve en todos los centros educativos, la tarea de la dirección recae solo en un grupo de personas y esto puede deberse a distintos factores, tales como los intereses propios, la capacidad y la disponibilidad.

### **El rol de los directivos en la función de control y toma de decisiones**

Como punto de partida, se sabe que, en un centro educativo, la representación pertinente de un líder recae en el director, siendo este el que lleva a cabo la acción de gestión; ahora bien, este líder necesariamente debe cumplir con ciertos requisitos, cuya tarea en primer lugar debe ser adaptarse a la institución, respetando el contexto e integrar dinámicamente a todos sus participantes. “El liderazgo pedagógico del director debe generar las condiciones adecuadas y pertinentes que implique una labor 'transformadora'; cuyo único propósito esté centrado en el aprendizaje de los estudiantes.” (Antonio y Herrera, 2019, p.

37). Esta tarea pasa a ser más explícita cuando el personal directivo ha demostrado de manera óptima los resultados en favor de la institución, ya que es ahí donde recae su verdadero valor, claro que los medios que se hayan utilizado también forman parte significativa de este proceso, pero “la gerencia educativa cobra importancia al surgir la necesidad de valorar y evaluar los impactos que los cambios organizacionales han producido” (Ospina, *et al.*, 2017, p. 190).

El rol del control de un directivo se direcciona hacia diferentes perspectivas, dependiendo de las necesidades y los requerimientos que exija la institución; va encaminado no solo al control explícito que sugiera, sino que, en el fondo, se encuentra un control tácito, en el cual el líder directivo dará a flote su capacidad de integración. “[E]l líder que dirige una institución educativa actualmente debe poseer un perfil que influya de forma integral a toda la comunidad educativa con participación democrática, flexible y dinámica” (Antonio y Herrera, 2019, p. 33). Claro que la cuestión que se manifiesta en primeros términos es el uso de estrategias y métodos para dicha integración, iniciando por el personal docente, donde los directivos por hechos organizacionales, los involucran en la participación de la gestión; de no ser el caso y, de presentarse una postura antagónica, se genera una autocracia administrativa. Ante esto, Muñoz y Sánchez (2020) alegan que “el directivo cree que el docente solo debe dedicarse a enseñar en un salón de clases y asume que la gestión de una institución pasa por la labor directiva.” (p. 172). En efecto, la ausencia o, en todo caso, la baja participación de los docentes en la gestión educativa genera inexactitud en los resultados, es ante esto que Ospina *et al.* (2017) manifiestan lo siguiente:

El potencial de transformación en los contextos educativos efectivamente se amplía cuando el gerente educativo, y en general los agentes formativos, consideran que sus estudiantes, las familias y la comunidad pueden multiplicar el impacto de los cambios, además, si se les involucra de manera participativa se fortalece la sostenibilidad de las propuestas generadas en la escuela. (pp. 190-191)

Es conveniente entonces deducir que el involucramiento de los directivos juega un rol de protagonismo en la función de control y toma de decisiones fuera del marco de la participación de los demás integrantes de una institución. El liderazgo gerencial es un cargo que se ejerce por un número minúsculo de personas, “el cuerpo directivo toma un rol

protagónico en las decisiones del colegio y asume que la gestión es inherente y exclusiva de su investidura” (Muñoz y Sánchez, 2020, p. 172). Desde una perspectiva profesional, se puede calificar este rol como productivo y eficaz, sin dejar de lado la ética laboral y apuntando hacia un proceso de calidad, pues el directivo “cumple labores administrativas en función a cualidades y exigencias personales que asegura una conducción de calidad en la organización, valiéndose de procesos claves como son: la planificación, organización, dirección y control, que se relacionan para conformar un todo” (Valdiviezo, 2018, p. 22); en pocas palabras, debe presentarse una conexión competente en dichos procesos.

Cuando los directivos toman en cuenta las dos categorías que se están abordando en la presente investigación, estos, de manera profesional, se cuestionan los fines que sus acciones puedan conllevar, cómo pueden repercutir en el futuro y los diferentes tipos de capital que se pueda invertir; a lo cual los directivos, al momento de tomar una decisión, “se enfocan en los objetivos y necesidades de la organización, las necesidades de su lugar de trabajo, los objetivos emergentes y la forma en que es necesario que se tome la decisión para cumplir con ellos” (Vega, *et al.*, 2021, p. 154). Si bien es cierto, llevar a cabo una correcta decisión exige información global y precisa; las ambigüedades o falta de nitidez amenazan de manera directa el bienestar de la institución, “algunos directivos suelen tomar decisiones importantes sin recurrir o enfocarse de modo parcial en la información que se tiene de la situación” (Vega, *et al.*, 2021, p. 154).

En los efectos de una acción gerencial, uno de los factores que repercuten directamente es la percepción laboral que los directivos tengan; si el caso lo amerita, es sensato obviar el ámbito personal y enfocar únicamente su capacidad profesional.

[S]on los gestores educativos quienes deben promover los cambios organizacionales en las instituciones educativas, son relevantes las percepciones que ellos tienen sobre estos procesos, ya que su labor los acerca a diferentes actores de la comunidad, tales como directivos, docentes, administrativos, estudiantes, egresados, y otros que brindan diferentes servicios en la institución educativa (Muñoz y Sánchez, 2020, p. 86).

De acuerdo con la política de la institución, los directivos pueden usar su percepción en uso de una visión múltiple laboral, donde la incidencia de utilidad sea visible en los

resultados. “A través de sus percepciones, los gestores educativos identifican los requerimientos de la organización, asegurando su vigencia mediante el despliegue de estrategias promotoras del aprendizaje organizacional” (Muñoz y Sánchez, 2020, p. 86). Sin dejar de lado el hecho de la clasificación administrativa que guarde la institución educativa, ya sean públicas o privadas, las percepciones de los directivos guardan la tendencia a variar, por las mismas características que se mencionaron anteriormente; además, en la mayoría de los casos, los directivos de las instituciones educativas privadas, pueden enfocar mayor interés en su labor como gestores, donde la percepción juega un rol determinante. “Si es un colegio municipal, la percepción del director es diferente a si se trata de un colegio particular; más aún si es un colegio confesional” (Hernández y González, 2019, p. 116). Entonces, el tema de la percepción que tengan los directivos sobre su labor educativa, de gestión y sin dejar de lado su esencia como docentes interviene significativamente dentro de la gestión escolar. “Los factores determinantes en la percepción de la imagen organizacional son vitales en la comprensión del funcionamiento para las empresas en la actualidad.” (Pasquel, *et al.*, 2016, p. 1).

Ante lo anteriormente citado, se deduce que hay una tarea existente en identificar y mejorar las percepciones de los directivos; ubicando el contexto actual y siguiendo la linealidad de las categorías que se abordaron, surge la siguiente interrogante como eje de la presente investigación: ¿Cuáles son las percepciones de los directivos sobre la aplicación de la función de control y toma de decisiones en una Institución Educativa privada de Tumán? Para lo cual, luego de un respectivo procedimiento, el objetivo es analizar las percepciones de los directivos sobre la aplicación de la función de control y toma de decisiones en una institución educativa privada de Tumán.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio realizado en la presente investigación es cualitativo; este “apela a una observación próxima y detallada del sujeto en su propio contexto, para lograr aproximarse lo más posible a la significación de los fenómenos” (Díaz, 2018, p. 124), de modo que en este caso permitió recopilar información de cada directivo respecto a sus percepciones y demás información relevante para la investigación. Específicamente, las categorías función de control y toma de decisiones fueron observadas en relación con el concepto que se tiene sobre

ellas, el rol que se desempeña en el cargo administrativo y las estrategias o acciones que se realizan en función al contexto y las circunstancias presentes en la institución educativa. El reconocimiento de los puntos claves que se desean abordar para la recogida de información fue de mera importancia para identificar las percepciones de los directivos.

Es importante mencionar que la institución educativa donde laboran los directivos es de naturaleza privada, conformada por dos niveles de estudio: primaria y secundaria. Además, se consideró conveniente entrevistar a todos los cinco directivos que dirigen la institución, con el propósito de generar una visión holística de las percepciones de los entrevistados, como aporte importante para la investigación. Añadido a esto, se debe precisar que el equipo entrevistador estuvo conformado por cinco estudiantes universitarios, encargándose cada uno de entrevistar a un directivo; sin embargo, en todas las entrevistas, el equipo completo estuvo presente para poder fortalecer el desarrollo de las intervenciones.

La técnica que se empleó para la recogida de datos fue la entrevista, ya que, al ser un medio de primera fuente para recolectar la información y de uso directo, ha permitido obtener y distinguir las experiencias de los entrevistados. Asimismo, se empleó como instrumento la *Guía de entrevista semiestructurada*, la cual “es un instrumento de recolección cualitativo que se presenta como una gran herramienta de obtención de datos enriquecedores para el quehacer investigativo” (Amaya y Troncoso, 2017, p. 332).

Con base en las dos categorías, se procedió a elaborar un listado de 15 preguntas abiertas, pero al mismo tiempo con algunas complementarias para profundizar en el diálogo a establecer; de modo que las respuestas sean precisas y eviten ambigüedades e incoherencias. Las 7 primeras preguntas fueron planteadas en relación con la primera categoría, a continuación, se consideró importante agregar una pregunta enlace que involucre a las dos categorías y, finalmente, se incluyeron 7 preguntas en relación con la segunda.

Una vez elaborada la guía de preguntas, se consultó a un experto en el área, en ese caso, un investigador educativo, para el proceso de validación. Este revisó las interrogantes, las expectativas en las respuestas, la relación interna de las categorías, la coherencia con la pregunta problema y el objetivo que se deseaba conseguir. Una vez hechas las respectivas

correcciones y aprobaciones, se determinó un protocolo de aplicación. Finalmente, se dio lugar a la realización de la entrevista.

El medio que se utilizó para la realización de las entrevistas fue la plataforma Google Meet, una aplicación que tiene como naturaleza la videoconferencia, permitiendo la interacción virtual con los entrevistados. “Los centros educativos que utilizan Google Meet tienen las ventajas de grabar sus clases, planificar las reuniones a cualquier hora y lugar” (Cedeño-Escobar *et al.*, 2020, p. 395). Este canal, de ninguna manera, impidió que el desarrollo de la entrevista se diera de manera fluida y ordenada, más bien, con el correcto uso del aplicativo, se pudo mantener la secuencialidad, originalidad y comodidad de los participantes; además, Google Meet permitió grabar las entrevistas en formato de video, para así poder realizar las respectivas transcripciones. Por otro lado, las entrevistas fueron realizadas de manera personalizada, es decir, se procedió a interrogar a cada directivo por separado. La duración por cada entrevista, no superó los 50 minutos de tiempo, donde cada pregunta osciló entre 2 y 5 minutos.

Previa a la entrevista, se les realizó las invitaciones respectivas a cada directivo para su participación, donde aceptaron voluntariamente colaborar con la presente investigación.

**Tabla 1. Descripción general de los entrevistados**

DIRECTIVO	CÓDIGO	SEXO	NIVEL	CARGO	TIEMPO DE SERVICIO
Directivo 1	D1	Masculino	Primaria y secundaria	Director general	10 años
Directivo 2	D2	Masculino	secundaria	Subdirector	10 años
Directivo 3	D3	Femenino	Primaria	Subdirectora	3 años
Directivo 4	D4	Femenina	Primaria y secundaria	Administradora y secretaria	6 años
Directivo 5	D5	Masculino	Primaria y secundaria	Coordinador	10 años

Una vez culminadas todas las entrevistas, se dio paso a la transcripción de cada una, donde se utilizó una ficha de registro para transportar de forma escrita y formal, las respuestas de los entrevistados. La ficha consistió en una tabla que constó de 7 columnas, donde la primera contenía a las dos categorías, la segunda, a las preguntas; mientras que los siguientes 5 restantes estaban designadas al código y respuestas de cada directivo. La ficha, además, se formó de 16 filas, en la primera fila, se incluyó las referencias generales, y en las siguientes 15, se colocaron las respuestas, en relación con las columnas que contenían los códigos de los directivos correspondientes; lo que ha permitido reconocer las semejanzas y diferencias entre las 5 respuestas de cada directivo. Cabe recalcar que cada pregunta se transcribió en el mismo orden en que se realizó la entrevista, habiendo considerado, además, su clasificación con su respectiva categoría, y además se debe mencionar que antes de proceder con la formulación de las preguntas, se le pidió el consentimiento debido a cada entrevistado para que la reunión sea grabada.

Es pertinente aclarar que el presente trabajo se orienta a partir del Código de Ética de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Por ello, la transcripción y la manipulación de la información se realizaron con la debida pulcritud y transparencia, imagen del compromiso responsable de los entrevistadores. En lo correspondiente a la honestidad: “aceptar el resultado de la investigación evitando la manipulación de los mismos por intereses particulares o colectivos y respetar los derechos de propiedad intelectual de otros investigadores, evitando cualquier forma de plagio” (UNPRG, 2019, p. 3). Por otro lado, se comunicó a cada de los entrevistados que la información brindada, solo será utilizada para los fines respectivos de la presente investigación.

## RESULTADOS

A partir de un análisis de la ficha de registro de la entrevista realizada a los directivos, se identificaron dos hallazgos significativos, los que se clasificaron en relación con las dos categorías propuestas, sin perder la ilación de las preguntas planteadas.

### **Involucramiento de los directivos en la institución**

El elemento emergente que destacó en todas las entrevistas fue el “liderazgo” en su institución, lo cual se evidencia cuando afirman que “las escuelas necesitan siempre de un

líder pedagógico” (D1), para eso, existe un “aparato docente jerárquico” (D3); porque “debemos integrarnos e ir junto a nuestro líder” (D4); lo cual “nos conlleva a liderar todos los procesos” (D2); por ejemplo, “desde mi rol, que era coordinador, podía con el director, quien es el líder, tomar una decisión” (D5). En este aspecto, los entrevistados coinciden en la existencia de un líder pedagógico, haciendo alusión al director general; sin dejar de lado la labor personal: “el rol como directivo estamos tomándolo con mucha responsabilidad al 100 %” (D2). Dentro del campo de las distintas acciones que realizan los directivos, destacan la toma de decisiones como el acto más importante a la hora de dirigir su institución; “una toma de decisión es una acción que se debe ejecutar” (D1); para lo cual la persona debe tener en cuenta el “conocimiento de lo que sabe, de lo que es, de lo que vale” (D2); una decisión es “aquella elección que siempre debe ser la más adecuada o asertiva” (D3); esta afirmación se relaciona también, cuando mencionan que la acción de decidir es “la manera más acertada y positivamente de actuar, sobre una situación adversa” (D5). Ahora bien, cualquier decisión que se tome, debe tener ciertas características: “una decisión que tenga 4 pilares claves: la urgencia de la decisión, la viabilidad, la sostenibilidad en el tiempo y ejecutable” (D1).

La finalidad de toda decisión debe estar encaminada hacia la mejora de una situación; es decir, “resolver un conflicto o una dificultad, un mal momento que esté pasando la empresa” (D3); entonces se deben “establecer vías eficientes y vías necesarias para poder controlar cualquier problema” (D2) es por eso, que es importante solucionar el problema lo antes posible, “actuar rápidamente y corregir de repente, lo que en un planteamiento inicial no se logró” (D5). Sin embargo, todas las respuestas que los directivos manifestaron estuvieron dirigidas a un punto clave, que era el cumplir con los objetivos trazados y para ellos, se deben tomar las decisiones más adecuadas; esto se evidencia cuando afirman que el objetivo “siempre va a ser la mejora, tanto para nuestro público, como para nosotros como administrativos” (D4).

Otra de las acciones que realizan los entrevistados es el control administrativo de la institución, el cual también lo relacionan directamente con el cumplimiento de objetivos, con la diferencia de que será el control el encargado de la ejecución de aquellas decisiones tomadas; es decir, “hacer cumplir todos los objetivos y perspectivas que se ha propuesto la empresa” (D1, D2 y D3). Todo esto conlleva a identificar que lo primordial es velar por la

mejora de la institución, la tarea “definitivamente es la prosperidad, bienestar y la estabilidad de la empresa y el público” (D4), puesto que “tomar una buena decisión a nivel administrativo, es hacer crecer a la empresa en todos los aspectos” (D5), teniendo en cuenta las “consecuencias que puedan venir; porque de ello va a depender el rumbo de la I.E.” (D3).

Finalmente, los directivos coincidieron en que el objetivo principal es brindar un servicio de calidad, en función a la relación entre el control administrativo y la toma de decisiones: el “servicio de calidad es aquello donde siempre se debe apuntar” (D1), donde una de las direcciones que se tiene es la innovación: “buscar innovar para mantenerse activo dentro del mercado y para ello, hay que brindar un servicio de calidad” (D2); es por eso que los directivos ayudan a “que la institución pueda salir adelante, que en este caso es brindar un buen servicio” (D4). Sin embargo, se destacó una afirmación entre las demás, siendo el objeto de la empresa al brindar un servicio de calidad y este está direccionado, en primera instancia, hacia los padres de familia, manifestándose cuando afirman que “el bienestar de la empresa, no solo es para nosotros, sino para nuestros padres de familia, que son la parte más importante de esta empresa” (D4); al mismo tiempo, reconocieron que con su accionar, participan en el aspecto social “nuestros objetivos como empresa es seguir aportando a la sociedad” (D3).

### **Estrategias de los directivos a la hora de dirigir la institución**

En este apartado, se identificó el segundo hallazgo, siendo las estrategias en que se basan los directivos a la hora de dirigir y tomar decisiones para el buen funcionamiento de la institución; como primera estrategia a la hora de ejercer decisiones, los directivos se centran en diagnosticar las distintas situaciones que se presentan en el momento: “mi criterio a la hora de tomar una decisión, es el diagnóstico” (D3); también se debe “diagnosticar y evaluar la administración de recursos humanos” (D1). Por otro lado, parte de ese diagnóstico se reconoció al monitoreo del personal, mostrándose cuando afirman lo siguiente: “en mi empresa, junto a mis directivos, aplicamos el monitoreo al observar a los docentes” (D1). Esta parte diagnóstica es la primera acción que se toma para prevenir y corregir los problemas que surjan en la institución: “consiste en medir, corregir, gestionar, regular, supervisar, a todos los miembros de la institución” (D2, D3 y D5). Ahora bien, un elemento emergente que surgió a la hora de tratar sobre la resolución de problemas, fue el análisis FODA,

considerándolo como estrategia fundamental en la institución: “FODA es una herramienta de análisis estratégico y tenemos que aplicarlo, porque eso nos pide el ministerio de educación” (D2); pero este análisis en particular parte de algo en específico, que es el buen control administrativo. Esto se evidencia cuando mencionan que “es de vital importancia porque nos permite armar un FODA y ello nos permite estar atento a todas las dificultades” (D3), porque al momento de “analizar nuestras fortalezas, nuestras amenazas permite salir de la crisis” (D2)

Un adecuado análisis permite administrar de manera óptima los recursos de la institución, ya que la finalidad del control administrativo es “saber administrar los recursos que tenemos en la institución” (D4). Sin embargo, un directivo define al control como semejante a los recursos humanos, evidenciándose cuando dice que el “control administrativo es una unidad a la que yo llamaría en mi empresa, Recursos Humanos, porque se debe encargar de seleccionar al personal docente idóneo” (D1); pero hay una coincidencia que surge en la mayoría de los directivos, al tratar el control, indicando que es “observar, supervisar, controlar y estar pendiente del personal y si se presentan algunas dificultades en la I. E.” (D1, D2, D3, D5).

Después de identificar las flaquezas del personal docente, se menciona que acuden a una estrategia, la cual es la capacitación constante, pues “si se encontrasen debilidades en los docentes, se les capacitará para fortalecer sus habilidades” (D1); por lo que “todo gerente de una empresa, debe actualizarse, capacitarse y constantemente buscar innovar” (D2). Además, destacaron la calidad del personal, por sobre la cantidad del mismo “no tenemos que tener más personal, tenemos que capacitar nuestro personal” (D5). La capacitación del recurso humano permite que la institución funcione de manera correcta.

Esta capacitación orienta a una comunicación abierta y constante y el trabajo en equipo entre el personal para tomar buenas decisiones en conjunto. Con esto se tendrá el conocimiento clave para llevar a cabo una buena gestión de los recursos humanos y materiales; lo cual se comprueba cuando mencionan que “la estrategia que utilizamos es el trabajo colectivo” (D4); para esto, “comenzamos con la comunicación entre todos a plantear soluciones” (D5). Además, consideran que “el rol como directivo, es saber escuchar y sensibilizar a su equipo docente a que asuman que hay mucho por aprender” (D1). Esta

afirmación es aceptada por los demás directivos, pues lo primero que hacen es “contactarse con el director general y a su vez coordinar con los demás directivos; porque el ser parte de una institución implica el trabajo en equipo y todos tenemos que involucrarnos dentro de este plano laboral” (D2). Además, resaltan la importancia del trabajo en equipo, ya que en una institución “es bueno tener en cuenta a todos sus elementos y a todos sus participantes, por eso, hemos formado un gran equipo en nuestra institución educativa” (D3).

## DISCUSIÓN

Dextre (2012) y Schmidt *et al.* (2018) concluyen que el control es primordial en una institución, y un adecuado manejo de ello, permite reducir los riesgos que se presentan, lo que conlleva a lograr los objetivos planteados dentro de ella. Esto coincide con la presente investigación, ya que los directivos entrevistados aluden a lo mismo, según sus afirmaciones, el control administrativo de la institución permite el cumplimiento de los objetivos, y de las perspectivas planteadas por la empresa a corto y largo plazo.

Por otra parte, los autores Ruíz y Hernández (2007) pretenden mostrar una posición integradora acerca de la función de control, precisan que el control es un proceso que se basa en las capacidades de los miembros y que, si se desea llevar un manejo adecuado para obtener resultados óptimos, se debe recurrir a la supervisión, para asegurarse del desempeño que cumple cada uno de los miembros, el cual debe estar orientado siempre en beneficio de la organización, es decir, el cumplimiento de los objetivos trazados. Este planteamiento guarda relación con los hallazgos obtenidos, ya que, en los resultados, se observa que los directivos expresan ideas similares; por ejemplo, mencionar a la prevención y la corrección de los problemas que se presenten en la institución, de esa manera, lograr los objetivos. Además, se debe tener presente el monitoreo, no solo de los directivos y maestros, sino de todos los miembros que pertenecen a la institución para analizar las competencias con las que disponen.

En los resultados obtenidos, los directivos afirman que la mejora de la institución va a depender fundamentalmente de un buen líder pedagógico, que guíe, encamine y, sobre todo, fomente la participación entre sus directivos; para así, poder tomar decisiones acertadas en bien de la comunidad estudiantil y de la institución. Esto se ajusta al estudio realizado por

Antonio y Herrera (2019), quienes buscaron observar las percepciones de los docentes acerca del liderazgo pedagógico en una institución; llegando a la conclusión que la labor del líder debe ser transformadora para que, de ese modo, se pueda lograr un aprendizaje significativo en los estudiantes, también mencionan que este líder pedagógico, debe contar con un perfil integrador dentro de la institución, fomentando así la participación flexible y dinámica.

Así mismo, los entrevistados afirmaron que una decisión es aquella elección que siempre debe ser la más adecuada o asertiva, en la cual se debe actuar positivamente ante una situación adversa. Este planteamiento reafirma lo dicho por Daza (2018) y Martínez (2006), quienes mencionan que tomar una decisión no es algo sencillo, aunque pueda verse fácil, dado que el que ejerce esta decisión debe ser capaz y hábil al elegir una entre varias opciones, puesto que, al depender de ello, puede que aparezcan consecuencias futuras por elegir erróneamente.

Los resultados de la presente investigación concluyen que los directivos, antes de tomar una decisión, tienen en cuenta cuatro pilares claves, como el grado de urgencia que amerita la decisión, si es viable o factible, la sostenibilidad en el tiempo y, sobre todo, si es ejecutable. Sin embargo, algunas investigaciones puntualizan lo contrario (Vega *et al.*, 2021), pues las decisiones son tomadas sin ningún criterio técnico y sin avizorar las consecuencias negativas que se susciten a corto y largo plazo.

Por último, con respecto a las estrategias, los directivos afirman aplicar el diagnóstico FODA, la evaluación al personal administrativo, el monitoreo docente, la capacitación constante, el trabajo colectivo, una buena comunicación, el trabajo en equipo y la sensibilización a todo el personal; con el fin de lograr tomar las decisiones más adecuadas en pro del buen funcionamiento de la institución, de los alumnos y de la sociedad en general y así brindar un servicio de calidad en todos los aspectos. Estos hallazgos concuerdan completamente con la investigación realizada por Alemán *et al.* (2019), quienes aseguran que una empresa bien constituida debe tener un plan o diseño logístico integral, con buenas estrategias para lograr una correcta toma de decisiones, con el fin de mejorar el servicio al cliente.

## CONCLUSIONES

Respecto al control institucional, los entrevistados resaltaron la existencia de una organización jerárquica entre ellos; sobresaliendo el director general, a quien reconocieron como su líder, quien, al mismo tiempo, mantiene una coordinación horizontal con sus directivos, asignándoles la tarea del control y supervisión a la labor de los docentes. Sin embargo, dicho control no quedaría limitado a un informe; más bien, se evalúan las destrezas y debilidades de los miembros de la institución, lo que determinaría las necesidades de capacitación docente. Teniendo en cuenta que la sociedad demanda la actualización constante de los conocimientos, los directivos son conscientes de ello; por lo que, se enfocan en brindar todas las herramientas necesarias a su personal. Ha sido el trabajo en equipo el que ha permitido construir un clima propicio para dirigir la institución; puesto que el control es llevado de manera conjunta.

Ahora bien, en lo que respecta a tomar una decisión, se resalta la proactividad, donde los directivos participan dinámicamente, evaluando la urgencia, la posibilidad y la durabilidad; siempre anticipándose a los beneficios y consecuencias que una decisión pueda traer. Esta actitud muestra la capacidad integradora de los directivos a la hora de tomar decisiones; puesto que incluso, consideran importante la opinión y participación de los padres de familia cuando se trata de tomar una decisión respecto a los estudiantes. Además, se mantiene un diagnóstico constante en todas las acciones que se puedan realizar, considerándolo como una de sus mayores estrategias.

Con relación a la finalidad tanto del control, como de la toma de decisiones, los actos se encaminan hacia la mejora integral de la institución, para brindar un servicio de calidad a un público objetivo. Claro que, para mantener el perfil estable, se requiere contar con acciones competitivas y al ser una empresa, se necesita cumplir con las metas y objetivos primordiales a corto y largo plazo. De esta manera, los entrevistados afirman su postura al fundamentar que su institución ha alcanzado los principales objetivos, lo cual les permite tener visiones mayores para el futuro de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alemán, L., Padilla y D., Cuevas, C. (2019). Diagnóstico del proceso logístico para la toma de decisiones en empresas de biotecnología. *Retos de la Dirección*, 13(2), 182-202. <https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/2659>

Amaya, A., y Troncoso, C. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 65(2), 329-332. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/revfacmed/article/view/60235/62861>

Antonio, M., y Herrera, A. (2019). El liderazgo pedagógico del director desde la mirada de los docentes. *Revista Gestión I + D*, 4(2), 31-46. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7468001>

Barzaga, O., Vélez, H., Nevárez, J., y Arroyo, M. (2019). Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas. *Revista de Ciencias Sociales*, 25 (2). 120 – 130. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/280/28059953010/html/index.html>

Camarero, M. (2015). *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona* [Tesis Doctoral, Universitat Rovira I Virgili]. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/403206/TESI.pdf?sequence=1>

Cedeño-Escobar, M., Ponce-Aguilar, E., Lucas-Flores, Y., y Perero-Alonzo, V. (2020). Classroom y Google Meet, como herramientas para fortalecer el proceso de enseñanza- aprendizaje. *Polo del Conocimiento*, 5(7), 388-405. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1525>

Código de ética para la investigación en la UNPRG [CEPLI]. Título II, artículo 07: Honestidad. 16 de mayo del 2019(Perú).

Daza, M. y Ruiz, P. (2018). *Habilidad de cambio y toma de decisiones*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de Almería]. [http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/6840/19953\\_TFG\\_Andrei\\_Lucian\\_Muzsnoi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/6840/19953_TFG_Andrei_Lucian_Muzsnoi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Dextre, J., Del Pozo, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y negocios*, 7(14), 69-80. <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>

Díaz, C. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de la revista *Universum*. *Revista general de información y documentación*, 28(1), 119-142. <https://doi.org/10.5209/RGID.60813>

Hernández, M. y González, M. (2019). Desarrollo espiritual en la escuela: Acercamiento desde las percepciones de los directivos. *Revista de Educación Religiosa*, 1(2), 103-122. <https://doi.org/10.38123/rer.v1i2.21>

Huerta, H. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. *Saber Servir: Revista De La Escuela Nacional De Administración Pública*, (3), 140–147. <http://revista.enap.edu.pe/article/view/3919>

Lopez, E., Gomez, J., y Naranjo, D. (2016). Relación entre los sistemas de contabilidad y control de gestión y los sesgos en la evaluación y toma de decisiones. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 24(1), 13 - 24. <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1618>.

Martínez, J., Sánchez, J., Bechara, A., y Román, F. (2006). Mecanismos cerebrales de la toma de decisiones. *Revista de neurología*, 42(7), 411-418. <https://doi.org/10.33588/rn.4207.2006161>

Muñoz, D. y Sánchez, A. (2020). La participación de los docentes del área de comunicación en la gestión escolar: una mirada desde la micropolítica escolar. *Revista de Educación*, (21.1), 169-184. [http://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/r\\_educ/article/view/4503](http://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/r_educ/article/view/4503)

Muñoz, G. y Sánchez, A. (2020). El aprendizaje organizacional en un Instituto de Educación Superior Tecnológico del Callao. *Voces y silencios. Revista Latinoamericana de Educación*, 11(2), 84-102. <https://doi.org/10.18175/VyS11.2.2020.5>

Nauca, E. y Chávarry, P. (2020). Inteligencia estratégica para la toma de decisiones gerenciales. *Rev. Tzhoeoen*, 12(1), 10-18. <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i1.1241>

Ospina, D., Burgos, S. y Madera, J. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Diálogos de saberes*, (46), 187-200. <https://doi.org/10.18041/0124-0021/dialogos.46.1429>

Pasquel, G., Báez, V., Pauker, L. y Apolo, D. (2016). Percepción, activos intangibles y stakeholders: modelo para el análisis de imagen corporativa. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 7(1), 179-196. <http://dx.doi.org/10.14198/MEDCOM2016.7.1.10>

Rodríguez, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 32(8), 522-528. <https://www.redalyc.org/pdf/339/33932805.pdf>

Ruiz, C. y Hernández, J. (2007). El control en las organizaciones: un marco de estudio. In *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, 3366 – 3382. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234297>

Schmidt, M., Tennina, M., y Obiol, L. (2018). La función de control en las organizaciones. *Revista CEA*, 2 (2), 71-93. <https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/1349>

Valdiviezo, S. (2018). *Caracterización de la gestión educativa y propuesta de un modelo de gerencia educativa estratégica para las instituciones del nivel inicial* [Tesis doctoral] Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28870/Valdiviezo\\_MSDLM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28870/Valdiviezo_MSDLM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vega, C., Reza, D., García, O., Hernández, R., y Ruiz, D. (2021). Escala de toma de decisiones para directivos. *Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social*, 7(1), 146-166. <https://doi.org/10.22402/j.rdi.pyics.unam.7.1.2021.312.146-166>