

# **EL PROCESO DECISORIO COMO BASE DE LAS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EDUCATIVOS DEL ECUADOR EN EL ENTORNO DE LA GLOBALIZACIÓN**

**Autor:** Ing. Nancy Evelina Intriago Cusme, Mgs.

**Correo electrónico:** [eveintriago@hotmail.com](mailto:eveintriago@hotmail.com)

**Autor:** Ing. María Patricia García Vera, Mgs.

**Correo electrónico:** [mapatri71@hotmail.com](mailto:mapatri71@hotmail.com)

**Autor:** Ing. Andrea Mendoza Zambrano, Mgs.

**Correo electrónico:** [mendozaandrea@hotmail.es](mailto:mendozaandrea@hotmail.es)

## **RESUMEN**

El objetivo central de esta investigación es determinar la incidencia del proceso decisorio en el entorno de la organización como herramienta clave en el conjunto de las habilidades directivas. Para ello se considera la gestión que ejecutan los servidores públicos del sector educativo para el caso ecuatoriano, a través del análisis bibliográfico de varios autores, teniendo como marco metodológico en análisis cualitativo del cambio, toma de decisiones y habilidades del sector educativo público del Ecuador y, a partir de la experiencia que implica la aplicación de las políticas educativas se confronta con el proceso administrativo y su evolución más intrínseca desde la perspectiva teórica. De la investigación se deduce de manera sistemática, cómo el proceso decisorio ha evolucionado en el tiempo y el desafío metódico al que se ven sometidas las habilidades gerenciales frente al cambio. Este último como un elemento que se caracteriza por su naturaleza exigente y desafiante. Sin embargo, la toma de decisiones discurre en la composición más connatural de una empresa. En virtud de que los expertos advierten que al final se termina administrando seres humanos, los resultados más significativos de esta investigación se fundamenta en la motivación visiblemente disminuida de los servidores

públicos del área del magisterio ecuatoriano quienes enfrentan políticas educativas poco favorables para el ambiente de escolaridad, y los constantes requerimientos de actualización a través de medios tecnológicos, que muchos docentes y servidores públicos no dominan con la misma intensidad que sus estudiantes.

**Palabras clave:** Proceso decisorio, organización, habilidad directiva, cambio, gestión.

## **INTRODUCCIÓN**

La efectividad del proceso para la toma de decisiones acertadas en el entorno organizacional no es un desafío de la actualidad. En la mayoría de los casos el proceso decisorio forma parte del entorno empresarial con más o con menos exposición a las necesidades por las cuales atraviesa la empresa en su afán por mostrarse más competitiva (Mosher y Cimmino, 1961). Sin embargo, para Drucker (1961), hoy más que nunca se reconoce que se atraviesa por una época de profunda transición, con cambios que advierte Koontz (1980), son cada vez más exigentes e incluso radicales.

La toma de decisiones es de cierta manera una herramienta que se encuentra inserta en la composición más intrínseca de la manera tradicional de hacer empresa. Un instrumento que supera lo mediático de la primaria revolución industrial o de la actual era tecnológica. (Drucker, 1961). Saber tomar decisiones también transgrede los cambios meramente estructurales; pues se afianza entre la experiencia del éxito surgido por los rallies financieros hasta las épocas de ralentización económica de estados, regiones y organizaciones (Petrei, 2005).

Saber direccionar una empresa o una institución sea esta pública o privada, es una cuestión que inquieta no solo a los altos mandos, que muchas veces son los primeros en ser llamados a poner en marcha el rumbo de la maquinaria organizacional. Por el contrario, también involucra a todo aquel que de alguna manera se encuentra implicado con el destino mismo de la organización y de su funcionamiento operativo (Peters, 1999). Para Mendieta (2005) la gestión pública se innova como una necesidad relevante en gobernabilidad, de cara a la diversidad y complejidad de la administración, sosteniendo una actuación flexible e inmediata en la resolución de los problemas públicos, para lo que sostiene necesariamente de debe dotar a las organizaciones públicas de las estructuras más adecuadas para estos fines y favorecer, de esa manera, la función directiva.

Por ello, la gestión es incisiva en su naturaleza, a la vez que plantea un desafío para toda la arista administrativa, pues apela al carácter individual del ser humano. Saber si ha

ejecutado una acertada decisión empresarial responderá al efecto de haber o no logrado un cambio de mentalidad entre sus involucrados.

Al respecto Díaz (2001), ya expone que “los centros escolares deben promocionar una cultura institucional como meta fundamental” y alega que un “grupo no puede entenderse como la suma de las personas que lo forman, sino como un conjunto de profesionales con capacidad de organizarse para coordinar y gestionar las acciones académicas que conduzcan a lograr un adecuado funcionamiento del centro escolar”

Arroyo (2009) indica que la administración pretende, a través de grupos organizados de personas, el cumplimiento y logro de los objetivos y metas definidas, para los cuales se requieren procesos de tomas de decisiones importantes que marcan el curso de acción de la organización educativa.

Es en el entorno educativo donde mejor se valida, discurre y advierte el carácter efectivo de las políticas estatales implantadas donde los administradores públicos del área educativa discuten la realidad y sus desafíos de manera permanente. Palacios, Ramírez y Rodríguez (2013) dicen que en el sistema educativo, “la administración abarca una realidad muy amplia, desde formar parte de una organización sistemática de acciones del proceso educativo, a la extensión del contexto complejo y exigente al cual responde, siendo el cambio la constante permanente y su dinámica el crecimiento organizacional”, es por ello que el proceso decisorio en este contexto es de lo más sensibles, pero a su vez el que mayores consecuencias genera entre sus agentes.

Expertos como Drucker (1999) advierten que tanto en las organizaciones como en las personas se debe saber evidenciar el proceso decisorio. Pues, no se trata de una sola novedad sino más bien, de aquel mecanismo que incidirá en las más variadas alternativas de solución que constituyen las invenciones económicas, financieras, comerciales y empresariales. Una habilidad directiva que además se da en una época donde se promueven cambios demográficos intensos, se hacen propuestas políticas heterodoxas y se generan intereses integracionistas y globalizadores (Robbins y Coulter, 2005).

La actual faceta decisoria versus ese entorno transgresor cuenta con nuevas fronteras que superan la era del libre mercado. El actual entorno globalizador propone tratar la realidad desde el planteamiento de un nuevo conocimiento, mejor informado e incorporando elementos complejos que no se contemplan en las vigentes teorías socio – económicas (Weber, 2004). Un proceso decisorio que asume el desafío de las nuevas tendencias y, que exige un conocimiento distinto que permita identificar los problemas del entorno, reconocer las necesidades reales con el fin de otorgarles la mejor solución, diagnosticar

las causas que la originan, promover alternativas y plantear una efectiva solución estratégica.

### **Administración del Cambio**

El proceso decisorio que permite tomar decisiones organizacionales efectivas surge de la necesidad de adaptarse al cambio. Es relevante considerar que la importancia del cambio radica en su incidencia mediática en la realidad (Lynn y Wildvsky, 1995). Por lo tanto, la habilidad directiva para saber tomar decisiones converge en la tarea creativa para identificar, reconocer y confrontar según North (2001), la naturaleza del cambio con las expectativas organizacionales. Por ello, es preciso considerar que se requiere contar con una innata destreza gerencial que permita conocer lo que se busca cambiar, el efecto a lograr frente a la actual realidad de la empresa.

Las tomas de decisiones en las instituciones sean públicas o privadas, no es parte de una arbitraria disposición gerencial, sino que forma parte de un todo conocido como proceso. El presupuesto básico, de un proceso, parte de la disponibilidad para dar una mirada hacia lo que hace consistente a la realidad que conocemos como ciencia administrativa. La consolidación de una realidad se conoce como su paradigma. Para Drucker (1999), el paradigma es una realidad que prevalece en el subconsciente de los profesionales y de aquellos que están involucrados en la disciplina administrativa. Pues en términos cualitativos los altos mandos resultan ser los responsables de considerar lo que se asegura como realidad.

En la toma de decisiones acertadas subyace una verdad muy intrínseca que se encuentra interrelacionando dos elementos entre sí: por un lado, está el sujeto que está detrás del cambio, es decir las personas involucradas a nivel organizacional y, por otro lado, señala Waldo (1995), se encuentra el objeto mismo del cambio que es la administración coinciden con la teoría de Drucker (1999), al exponer que los procesos decisorios terminan siendo la habilidad gerencial de administrar a la gente. En esta perspectiva autores como White (1964), admiten que las decisiones empresariales concluyen por administrar de manera diferente a los individuos.

Si bien la presente investigación no busca desasociar entre empleados a tiempo completo y los denominados subordinados, prevalece el hecho de cualquiera sea el período de desempeño de los trabajadores, a través de sus actividades los involucra en la concepción de trabajadores del conocimiento. Por tanto los miembros de una organización saben, conocen y actúan sobre sus actividades como ningún otro componente humano. Esta prevalencia permite afirmar que los trabajadores terminan por ocuparse del servicio

brindado o producto ofertado al cliente a través de su conocimiento. Factor decisivo para considerar que ningún empleado prevalece sobre el conocimiento de otro.

La estructura administrativa recuerda Herzberg (1959) ha cambiado con los años. En las actuales décadas los altos mandos pueden desconocer, en parte, las actividades de los mandos medios y, definitivamente desentenderse de lo que ejecutan los subordinados de nivel inferior. Pese a ello el nivel de responsabilidad, en sus diferentes áreas, se endosa entre las diferentes escalas de la jerarquía organizacional.

En esta perspectiva surge una inquietud para cualquier industria en plena era de la globalización: ¿cuáles son las pautas y los valores de servicio que se requieren los diferentes grupos de población laboral para mejorar su actual desempeño?

La respuesta no es tan fácil de programar. Requiere advertir que la toma de decisiones afecta al conjunto empresarial y no solo a un grupo específico de trabajadores. Por este motivo, se considera al proceso decisorio como una parte de esa gama de herramientas gerenciales que posee la esfera de mayor responsabilidad organizacional. Una habilidad gerencial que comparte la línea de trascendencia junto a una variable relevante como es la incidencia de la motivación en la actual satisfacción laboral. Parámetro que descifra los desafíos que requieren los empleados a la hora de desempeñar su función. Finalmente, la decisión empresarial incide en las habilidades para saber crecer al interior de la organización, afianzar su misión, sentirse con capacidad de seguir adelante y en la potencialidad que permita obtener mayores y mejores resultados (Weber, 2004).

### **Proceso Decisorio**

Lo gestión administrativa ha ido cambiando con los años, sin embargo, en la administración pública, paras de la burocracia hasta la gobernanza y la nueva gerencia publica ha sustentado muchos cambios procesuales, que los funcionarios públicos en muchos casos han sido quienes desaceleraron los procesos, esto lo asevera Mendieta (2005) cuando dice que “los procesos de descentralización llevados a efectos en los países latinoamericanos durante la década de los 90, no fueron los más idóneos, debido a la tal vez, excesiva carga de procesos administrativos diseñados por los gobiernos centrales” Negarse o postergar cambios solo expone a la organización a contraer mayores riesgos. La toma de decisiones es sustancialmente trascendental en la vida de una organización. Por ello, hoy en día el desarrollo de las destrezas gerenciales se esfuerza por brindar a sus integrantes un trato que les dé el sentido de socios y no de simples empleados (Baena del Alcázar, 2000). Un liderazgo que promueva impartir igualdad y no otorgue exclusivamente órdenes (North, 2001). Crear un ambiente para convencerlos de ser parte

de una tarea desafiante. Hacer un camino que permita redefinir el término “tarea” por el de “administrar para un buen desempeño”. (Drucker, 1999).

La teoría administrativa desde Taylor ya concebía el desarrollo de una habilidad decisoria. Su propuesta era de referirse a la administración no como un proceso que gobierna individuos, sino que conduce seres humanos y que fortalece tanto sus habilidades como sus conocimientos específicos hacia lo productivo (White, 1964). Por su parte, en el entorno globalizador se ha desarrollado la necesidad de concebir una visión donde la tecnología no es el fundamento de la toma de decisiones.

En consecuencia, la necesidad de crear valor y de incrementar calidad no limitan las políticas decisorias de la organización. Por tal motivo, se debería insistir en que la habilidad administrativa pasa por la necesidad de considerar los valores de los clientes, sus preferencias de consumo y fundamentalmente su disposición al gasto. Estos últimos constituyen los ejes rectores de la estrategia administrativa en el actual entorno.

En la perspectiva global altamente competitiva es coincidente que un buen desempeño requiere decisiones estratégicas. Las nuevas decisiones organizacionales pasan entonces por mantener la idea de negocio sea cual sea el entorno, así sea que el resultado final genere la oferta de distintos productos en cada región del planeta (Williamson, 1989). En consecuencia, las metas están alineadas a lo que se reconoce como oportunidad, pero al mismo tiempo desecha objetivos empresariales cuando no la promueven estratégicamente (Petrei, 2005).

Su referente asume un preámbulo de confrontación permanente frente a los sectores líderes del mercado y del entorno no solo local sino mundial. Esta caracterización no es compleja, sin embargo, es la base en esa insatisfacción permanente que enfrentan las empresas al plantearse adaptación y necesidad de superar la ola del cambio.

### **Habilidades Directivas**

Las habilidades directivas superan el entorno de lo tradicional en términos de control y gestión de mando. En su defecto la habilidad administrativa actual requiere de elementos que otorguen una clara ventaja comparativa frente a los competidores (Williamson, 1989). Estos elementos deben integrarse en la toma de decisiones efectivas. Decisiones que permitan rehacerse, no declinar en el mercado, otorgar situaciones de ventaja, generar compromiso de la planta laboral, participación más integral, ganar posición en la industria. En términos más globales se diría que las decisiones integren una redefinición de lo administrativo en todo el proceso. Un desempeño que abarque a toda la cadena operativa, más allá de lo legal, de lo tradicional y de lo meramente económico.

Puede parecer evidente pero se requiere resaltar que una verdadera habilidad gerencial supone el dominio de la administración (Drucker, 1999) Pues una decisión interna tiene la finalidad última de impactar en la innovación y en el desarrollo de la organización. Si en la línea del tiempo, un proceso decisorio sea cual sea su instancia no alberga iniciativas de respuesta frente a las nuevas realidades, simplemente no es válida para el crecimiento de la empresa. Es decir que los ejes taxonómicos del tablero directivo se basan en la necesidad de saber contar con habilidades administrativas, pero también disponer de una visión clara en todo el proceso directivo.

El escenario de la globalización plantea el debate de las consecuencias de las decisiones directivas desde varias perspectivas. Sin embargo, el punto de partida es coincidente en la conciencia directiva: la búsqueda de soluciones a problemas identificados deberá surgir del interior mismo de la organización y, con absoluta correspondencia de sus individuos. Esta realidad asume y da por descontado que los distintos miembros de la organización expresan especial y absoluto sentido de pertinencia. Requisito que da origen al desarrollo del proceso decisorio y que alienta el normal desempeño directivo de sus integrantes (Koontz y Wehrich, 2001).

La presente investigación por tanto asume que se precisa identificar cómo los servidores públicos de la educación en el caso ecuatoriano pueden hacer efectiva, eficiente y creativa su gestión en un entorno que no se ha integrado en el tiempo. Según Albuja (2010), las políticas de estado han jugado un papel gravitante en el uso de los recursos asignados y en el logro de los resultados deseados. En consecuencia las habilidades gerenciales de este tipo de servidores públicos deberán afianzar las mejores características de la trama administrativa.

El efecto que tengan el desempeño de las habilidades directivas, a través de la toma de decisiones, se verá reflejado en mayor o en menor medida en las diferentes esferas administrativas. Sin embargo, de manera general una efectiva manera de saber si valió o no la pena ponerla en marcha será ver si su afectación fue para toda la empresa, educativa en este caso y, no tan solo a una parte de ella. De manera complementaria su acertada incidencia se traducirá en aspectos esenciales de rigidez o flexibilidad en entorno de la gestión anticipadora del cambio (Anderson, 1984). Por tal motivo, una acertada decisión organizacional siempre tendrá incidencia en la manera de actuar o mejor dicho en el modo de ser y proceder de sus involucrados.

## **Gestión Docente en el Ecuador**

La gestión docente de los educadores del contexto medio en el Ecuador tiene evidentemente valoraciones tanto desde la perspectiva interna como externa. Es por ello que su evaluación refiere desde aquellos procesos históricos de los años setenta, pasan por ese afán de mejora educativa integral retomada a partir del año 2000, y llega hasta las perspectivas que son más holísticas del 2010. Estas últimas son las abanderadas por delinear una calidad educativa en la perspectiva de desarrollo y en pro de mejorar de nivel de vida de los ecuatorianos (Ministerio de Educación del Ecuador, 2018).

El impacto en la gestión educativa del nivel pre universitario ha cursado históricamente por el grueso del presupuesto estatal como bandera de batalla en el discurso político. Sin embargo, ha sido reciente ese crecimiento exponencial en variables más cualitativas que indujeron hacia la innovación e iniciativas de mejora continua. Estas se han reflejado en una retórica más orientada hacia la formación y capacitación del capital humano, planes de diseño curricular más delineados y, una administración centralizada que se apoyaba en distintos actores sociales para su fortalecimiento.

La perspectiva educativa debe ser por tanto considerada desde la acción y omisión de resultados. Por un lado, se encuentra la apuesta estatal por un gasto en infraestructura educativa. Por otro, el componente humano que direcciona los centros educativos que enfrenta cuestionamientos por sus habilidades gerenciales que apenas supera la base mínima para la ejecución de sus responsabilidades (Albuja, 2010). Al tiempo que es en su entorno y foco central del desempeño se encuentran los educandos, los cuales son parte de aquella generación mejor conocida como los milenians (Ministerio de Educación del Ecuador, 2008). Jóvenes que van madurando mayoritariamente en su rendimiento promedio entre calificaciones deficientes hasta buenas.

Un estudiantado que goza de una sostenible cobertura en sus servicios educativos, con una evidente avidez por lo tecnológico, un arraigado desinterés por lo tradicional, desencantados por las estructuras familiares y referenciales y, que a su vez experimentan la implantación de políticas gubernamentales, que buscan forjar un valor que se lo reconoce como identidad (Ministerio de Educación del Ecuador, 2018).

Las metas y objetivos que promueven las políticas de aprendizaje son las que de mejor manera reflejan el impacto de las actuales decisiones de la administración educativa (Ministerio de Educación del Ecuador, 2008). Propuesta que precisa considerar el papel de los gestores en políticas como: la declaratorio de los derechos de universalización de la educación, y que se extendió desde la denominada educación inicial hasta la básica.

Segundo, ese impulso por recobrar la población estudiantil del bachillerato. Tercero, el esfuerzo por erradicar el analfabetismo y el fortalecimiento de la educación para adultos. Cuarto, el sostenido incremento en el equipamiento de los centros educativos. Quinto, la implementación de un sistema evaluativo a nivel nacional tanto de la calidad como de la equidad. Sexto, la formación y revalorización del personal docente y, finalmente, el impacto y su crecimiento en el PIB del gasto educativo a nivel nacional (Ministerio de Educación del Ecuador, 2018).

La gestión que ejercen los servidores públicos de la educación y, su eficiente habilidad decisoria pasan por la necesidad de valorar el uso efectivo de los recursos que se asignan al desempeño de sus funciones. Evaluar el acertado control sobre los procedimientos de apoyo dentro de los diferentes estamentos educativos. Confrontar la ejecución con cooperación de trabajos interdepartamentales.

Auditar las variables que identifican dificultades según su naturaleza de origen. Solo entonces se podría cuantificar si existió o no mejoras a través de los recursos invertidos y si es posible evidenciar resultados más definidos, relevantes y en conformidad con las disposiciones regulatorias vigentes.

### **Desempeño Globalizador**

La perspectiva global hoy en día es el elemento inherente a todos los distintos diseños de planificación, así como también para los diferentes procesos de la toma de decisiones (North, 2001). La ejecución de la mejor alternativa se traduce en esa búsqueda por alcanzar la competitividad global (Arellano, 1995). Esta perspectiva es la meta estratégica por excelencia de las organizaciones, sean de la naturaleza pública o privada e indistinta de la razón social que pregonen. El éxito según Waldo (1955), se encuentra atado a una mirada integradora que realice la organización para su puesta en marcha.

Una de las mayores expectativas de desarrollo interno es llegar a obtener niveles de productividad lo suficientemente altos como para reflejarse en el escenario internacional (Mintzberg, 1989). Pero también está la necesidad de valorar si las organizaciones están o no siendo efectivas en el liderazgo del mercado industrial al que pertenecen. Los tradicionales modelos de desempeño empresarial basados en reducción de costos y de un crecimiento apoyado en mano de obra barata ya no son los elementos determinantes en la actual era industrial. Se precisa una diversificación departamental, la cual ha dado un giro cada vez más exigente, complejo e interdependiente de lo que era hasta hace unos pocos años (Robbins y Coulter, 2005).

Otro elemento a considerar en este desafío globalizador es la necesidad con la que cuentan las empresas por internacionalizarse (Mintzberg, 1989). Se trata de una estrategia que urge cada vez más si se desea un desempeño más eficiente en el entorno actual. Sin embargo, advierte Drucker (1999), su acoplamiento global no es de manera mediática. Las fronteras si bien se están abriendo y mostrándose cada vez más apetitosas por nuevas y novedosas maneras de hacer negocios, también es cierto que surgen innumerables escollos de carácter aduanero, sistemas impositivos por sortear, florecientes nacionalismos y derechos de comercio que no dejan de ser pautas turbulentas para el empeño globalizador (Peters, 1999).

Sin embargo, el proteccionismo no es la única barrera visible del nuevo entorno mundial. Se precisa estar atentos a los conflictos que surgen en esa búsqueda del acuerdo mutuo que se intentan alcanzar los bloques industriales, unidades económicas y zonas comerciales entre sí (Mintzberg, 1989). Es decir que el desempeño de las economías y de sus empresas en un mercado abierto y libre propiamente dicho no existe en la práctica. Los programas de cooperación entre naciones ayudan mucho, mas no son suficientes a la hora de poner en marcha una beligerante idea globalizante (Weber, 2004).

Una organización para sea más global requiere mostrarse cada vez más en términos de productos o servicios que cuenten con un carácter más universal. Con una premisa cada vez más consistente: las fronteras políticas no se debilitan o eliminan al mismo ritmo (Drucker, 1999). Los nacionalismos en términos comerciales se robustecen (North, 2001). Por otra parte, el sentido de soberanía solo oscila entre velos de instituciones de orden mundial que se desentienden de políticas financieras más comunes.

En la presente investigación se aplicó el análisis documental por la contribución que le atribuyen Peña y Pirela (2007) cuando menciona uno de los objetivos es acortar la distancia entre las fuentes de información cada vez más abundantes y enriquecer la fundamentación teórica y metodológica, para analizar la información existente en el análisis de la gestión del recurso humano en el sector público, teniendo como modelo de investigación el paradigma cualitativo, en la fundamentación del proceso decisorio como base de las habilidades administrativas de los servidores públicos del Ecuador, referencia que responde a lo identificado por Cuadra (2014) en el que menciona “el análisis de la conducta es un referente fundamental, dentro del enfoque objetivo, acerca de cómo encarar problemas como la variabilidad de la conducta”

## **Resultados y discusiones**

Las decisiones institucionales asumen hoy en día un triple enlace: parten en primer lugar de la consideración de las realidades circundantes y de sus entornos mediáticos; continúan por aquel enlace sustancial que constituye la estrategia que se diseñe para enfrentar esa realidad y que surgirá como respuesta por parte de la organización y; termina teniendo en cuenta la adaptación estratégica a las oportunidades y desafíos que plantea el cambio, en concordancia con Pons, Bravo y Ramírez (2007), que establece que todo proceso estratégico debe ser anticipativo, normativo y reactivo.

EL proceso decisorio valora su efectividad a través de buenos resultados tanto administrativos como financieros. Caso contrario deberá revisar de manera inmediata el nudo crítico organizacional que obstaculiza el cambio estructural deseado.

En el entorno globalizador las organizaciones requieren dar una mirada a las oportunidades económicas antes que a las políticas. La educación no ha sido indiferente a estos parámetros y los cambios económicos y políticos son dos realidades definitivamente están fragmentadas y no se asimilan ni desarrollan al mismo tiempo. En consecuencia se requiere generar un enfoque en donde el proceso decisorio y las efectivas decisiones deban conciliar el carácter estratégico así como también el sentido de desarrollo e innovación, y tomando en consideración lo aseverado por Ramírez (2011), en cuanto a la flexibilización del límite de las fronteras, y la posibilidad de movilidad de las personas, las autoras coinciden en que en Ecuador la educación publica especialmente no ha sido participe de las estrategias de la globalización para favorecer a sus estudiantes y docentes, teniendo como una gran falencia el proceso decisorio de las autoridades, haciendo que una de las habilidades administrativas claves en una organización cuya razón social es la educativa, no genere sustancialmente factores motivacionales que influyen en los servidores públicos en el Ecuador, quienes son preponderantes en el proceso del servicio administrativo público y de la ejecución de las políticas educativas del estado. La motivación resulta ser el constructor de mayor importancia en el comportamiento gerencial en el entorno globalizador.

La actual era tecnológica y globalizante enfrenta serios obstáculos en el desempeño y puesta en marcha de los procesos decisorios, que buscan incidir y hacer que todos los individuos que integran una organización se sientan comprometidos con la misión y las políticas diseñadas por el eje rector de la alta gerencia en el caso de las empresas privadas o del Estado para el caso de las empresas públicas.

### **Referencias Bibliográficas**

- Albuja, R. (2010). La evaluación pilar esencial de la calidad de la educación. Conferencia magistral para la incorporación como Miembro de Número de la Sección de Educación de la CCE Benjamín Carrión. Quito. Ecuador.
- Anderson, J. (1984). Public Policy-Making, Holt, Rinehart and Winston. New York. E.E.U.U.
- Arellano, D. (1995). La gestión pública en Estados Unidos, Gestión y Políticas Públicas. CIDE. Ciudad de México. México.
- Arroyo, J. A. (2009). Gestión directiva del currículum. San José, Costa Rica: EUCR.
- Baena del Alcázar, M. (2000) Curso de Ciencia de la Administración. V 1. TECNOS. Madrid. España.
- Bueno Cuadra, Roberto. (2014). Una nota sobre complejidad y paradigma cualitativo. *Liberabit*, 20(2), 353-368. Recuperado en 08 de noviembre de 2019, de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272014000200015&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272014000200015&lng=es&tlng=es).
- Díaz, J. (2001). Tesis Doctoral Planificación y programación en el ámbito educativo.
- Drucker, P. (1999). Los Desafíos de la Administración en el Siglo XXI. Sudamericana. Buenos Aires. Argentina.
- Herzberg, F. (2011). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers. New Bruswick (USA) and London (UK).
- Koontz, H. (1980). *The Managment Theory Jungle Revisited*. Academy of Managment Review. Universidad de California. Los Ángeles. E.E.U.U.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2001). *Administración. Una perspectiva global*, McGraw-Hill. E.E.U.U.
- Lynn, L. (1996). *Reforma Administrativa desde una perspectiva internacional: ley pública y la nueva administración pública*. Gestión y Política Pública. V.2. Fondo de Cultura de México. Ciudad de México. México.
- Lynn, N. y Wildvsky, A. (1995). *Administración Pública. El Estado actual de la disciplina*. Fondo de Cultura de México. Ciudad de México. México.
- Mendieta, C. (2005). Art. Científico La toma de decisiones en el sector público. Una mirada desde el dirigente.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2018). *Sistema Nacional de Medición de Logros Académicos, Aprendo*. Quito. Ecuador.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2008). *Informe de las pruebas Ser Ecuador*. Quito. Ecuador.

- Mintzberg, H. (1989). El poder en la organización. Ariel. Madrid. España.
- Mosher, F. y Cimmino, S. (1961). Ciencia de la Administración. RIALP, S.A. Madrid. España.
- North, D. (2001). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico, Fondo de Cultura Económica. Ciudad de México. México.
- Palacios, Ramírez y Rodríguez (2013). Gestión del proceso de toma de decisiones en el Colegio Técnico Profesional de General Viejo. Revista Gestión de la Educación.
- Peña Vera, Tania; Pirela Morillo, Johan (2007) La complejidad del análisis documental. Información, cultura y sociedad: revista del Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas, num. 16, enero-junio, 2007, pp. 55-81. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina.
- Peters, B. (1999). Política de la burocracia, Fondo de Cultura Económica. Ciudad de México. México.
- Petrei, H. (2005). Presupuesto y Control. Buyatti. Buenos Aires. Argentina.
- Pons, J; Bravom P; Ramirez, T. (2007). La adaptación de las universidades al espacio Europeo de Educación Superior, un procedimiento metodológico para el diseño de planes estratégicos. Universidad de Malaga.
- Ramirez, A. (2011). Condiciones para la internacionalización de la educación superior: entre la inclusión y la exclusión en un mundo globalizado RUSC. Universities and Knowledge Society Journal, vol. 8, núm. 2, julio-enero, 2011, pp. 152-164 Universitat Oberta de Catalunya Barcelona, España.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. Prentice – Hall. E.E.U.U.
- Waldo, D. (1955). The study of public administration. Clasic Reprint Series. Template Desing. E.E.U.U.
- Weber, M. (2004). Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva. Fondo de Cultura Económica. Ciudad de México. México.
- White, L. (1964). Introducción al Estudio de la Administración Pública. AID. Ciudad de México. México.
- Williamson, O. (1989). Las instituciones económicas del capitalismo. Fondo de Cultura Económica. Ciudad de México. México.