SIBIUP
Biblioteca Int. Simón Bolívar
00254427

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN DE LA EDUCACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DESARROLLO DE SISTEMAS EDUCATIVOS CON ESPECIALIZACIÓN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PARTICIPACIÓN, DIRECCIÓN Y DESAFÍOS CONTEMPORÁNEOS EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA; CASO COLEGIO FRANCISCO MORAZÁN

NIDIA E. NAVARRO C

TESIS PRESENTADA COMO UNO DE LOS REQUISITOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN DESARROLLO DE SISTEMAS EDUCATIVOS CON ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ

1999

APROBADO POR

DIRECTOR DE TESIS _____

MIEMBRO DEL JURADO _____

MIEMBRO DEL JURADO _____

FECHA _____

VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO _____

_____

FECHA _____

T. M.
- 2 JUL 1999
Q&S. del Cauca
3/5603

AGRADECIMIENTO

A Don Toño, mi suegro, y

a Elle, mi suegra, que jamas

dejaron de apoyarme

Nidia

DEDICATORIA

A mi esposo Javier y

a mi hijo, también, Javier,

dedico este esfuerzo de años

Nidia

RESUMEN

La investigación es básicamente un estudio de caso Se denomina *Participación, Dirección y Desafíos Contemporáneos en Administración Educativa, Caso Colegio Francisco Morazán* Es un estudio de caso porque únicamente focaliza su atención en un centro de educación media --- el Colegio Francisco Morazán Este plantel de enseñanza está localizado en la Ciudad de David, Provincia de Chiriquí, República de Panamá Se enfatiza el estudio de la participación, dirección, comunicación, toma de decisiones, metas, controles y desempeño Para la compilación de datos se utiliza un instrumento de 64 items, que es una adaptación de los instrumentos utilizados por los esposos Likert Los datos son analizados en forma absoluta, porcentual, y sometidos a los análisis de tendencia central, variabilidad e interacciones Para los análisis se utilizó el programa MINITAB La discusión de los resultados se acompaña con un número plural de tablas y graficas Lo valioso de la investigación consiste en las piezas de información que se ofrecen y que pueden ser utilizadas por docentes y directivos del Morazán para potenciar la vida academica y administrativa del plantel

SUMMARY

This study is basically a case study research The study's denomination is *Participation, Management and Contemporary Challenges in Educational Administration, the case of the High School Francisco Morazán* It is a case study research because it only focus its attention on a secondary institution --- High School Francisco Morazán This educational center is located in the Ciudad de David, Chiriqui Province, Republic of Panama This study emphasizes the examination of participation, management, communication, decision-making process, institutional goals, controls and performance For compiling the data, a questionnaire with 64 questions/items was used. This instrument is an adaptation of the instruments employed by the spouses Likert. The data are analyzed in absolute, relative terms and using analysis of central tendency, variability and interactions For the analysis, MINITAB was used, it is a statistical software The discussion of the data is accompanied with a plural number of tables and graphs The research's richness consists of the pieces of information that are offered and that can be employed for the institution's teachers, authorities and staff These pieces of knowledge can be used to empower the institution, academically and administratively

ÍNDICE GENERAL

		Página
HOJA DE APROBACIÓN		II
AGRADECIMIENTO		III
DEDICATORIA		IV
RESUMEN		V
SUMMARY		VI
INTRODUCCIÓN		XIII
CAPÍTULO I		
I	ASPECTOS GENERALES DEL ESTUDIO	1
1	Antecedentes	3
2	Justificación e Importancia	. 8
3	Descripción del Estudio	12
4	Objetivos	13
4 1	Objetivo General	13
4 2	Objetivos Específicos	13
6	Alcances y Limitaciones	14
CAPÍTULO II		
II	ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES EDUCATIVAS, UNA PERSPECTIVA CENTRADA EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS/CONFLICTOS INSTITUCIONALES	17
1	Deteccion y legitimacion de problemas o conflictos	26
1 1	Proceso Disciplinario Aplicable al Personal Docente y Administrativo del Ramo de Educación	27
2	La Solucion de Conflictos como un Proceso Inherente a la Administración Educativa	31
2 1	Mecanismos de Participación	34
2 2	Estrategias de Direccion	38

2 3 Niveles de Comunicación 41
2 4 Procesos de Toma de Decisiones 44
2 5 Establecimiento de Metas 47
2 6 Mecanismos de Control 49
2 7 Perfeccionamiento y Desarrollo del Recurso Humano 52

3 Sistema de Administración, Análisis y Solución de Problemas o Conflictos 54
3 1 El Sistema Organizacional frente al Conflicto. el Sistema 4 55
3 2 Procedimientos para la Solución de Conflictos . 58
3 3 Métodos de Análisis y Solución de Conflictos . 59
3 4 Estilos de Solución de Conflictos . . . 62

CAPÍTULO III

III METODOLOGÍA 65

1 Planteamiento del Problema 67
2 Preguntas Orientadoras . . 72
3 Hipotesis 76
4 Población y Muestra . . . 80
5 Diseño del Estudio 83
6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 86
7 Técnicas de Análisis de Datos 90

CAPÍTULO IV

IV PARTICIPACIÓN Y DIRECCIÓN EN EL COLEGIO FRANCISCO MORAZAN. LOS DESAFÍOS PARA LA CONSTRUCCION DE UN FUTURO INSTITUCIONAL EXITOSO 92

1 Participación en la Solución de los Problemas del Colegio 96
2 Procesos de Dirección Utilizados en el Colegio 109
3 Procesos de Comunicación en el Plantel 117
4 Procesos de Toma de Decisiones 124
5 Ordenacion de Metas 129
6 Procesos de Control 131

7 Desempeño y Entrenamiento 135
8 Perfil Organizacional y Administrativo del Colegio Francisco Morazán 137

CAPÍTULO V

V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 139

1 Conclusiones 141
2 Recomendaciones 146

REFERENCIAS
ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

		Página
Anexo 01	Número de Encuestados por Asignaturas	159
Anexo 02	Cuestionario para la Recolección de Datos	160
Anexo 03	Nota de Presentación dirigida a la Dirección del Plantel	169
Anexo 04	Nota de Aprobación recibida de parte de la Dirección del Colegio	170
Anexo 05	Nota de Presentación ante el Personal del Plantel	171
Anexo 06	Protocolo de Entrevista	172

TABLAS

Anexo 07	Distribución de Frecuencias según Estamento. Categoría y Area	173
Anexo 08	Distribución de Frecuencias y Porcentajes según Área. Categoría. Estamento	174
Anexo 09	Cálculos de Tendencia Central y Variabilidad por Pregunta	238

Anexo 10	Cálculos de Tendencia Central y Variabilidad por Áreas y Totalidad del Estudio	241
Anexo 11	Valor Crítico. Cálculos de la Chi^2 y Valores de P	242
Anexo 12	Factores para el Análisis de Interacción	245

GRÁFICAS

Anexo 13	Pregunta 8	246
Anexo 14	Participación	247
Anexo 15	Pregunta 10	248
Anexo 16	Pregunta 15	249
Anexo 17	Pregunta 24	250
Anexo 18	Pregunta 18	251
Anexo 19	Pregunta 20	252
Anexo 20	Pregunta 19	253
Anexo 21	Dirección	254
Anexo 22	Pregunta 34	255
Anexo 23	Pregunta 41	256
Anexo 24	Pregunta 35	257
Anexo 25	Comunicación	258
Anexo 26	Decisiones	259

Anexo 27	Pregunta 51	260
Anexo 28	Pregunta 55	261
Anexo 29	Metas	262
Anexo 30	Control	263
Anexo 31	Desempeño	264
Anexo 32	Estudio Total	265
Anexo 33	Interacciones entre Áreas	266
Anexo 34	Ubicación de las Medias de las Áreas	267

OTROS ANEXOS

Anexo 35	Acrónimos	268
Anexo 36	Traducción de Términos en Inglés	269
Anexo 37	Colegio Francisco Morazán Su Breve Historia	270
Anexo 38	Glosario	275

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones educativas panameñas, aún después de casi un siglo de vida republicana, permanecen ampliamente desconocidas para la administración educativa y para los estudiosos del campo. Podría señalarse con certeza que, quizás, conocemos más sobre las organizaciones educativas de otros países que sobre las que integran el sistema educativo nacional. En virtud de esta situación, el estudio que presentamos es un esfuerzo académico que apunta a avanzar en el conocimiento de las organizaciones educativas nacionales de nivel medio

Usualmente se ha dedicado bastante esfuerzo a estudiar las grandes organizaciones educativas o los niveles macros de éstas, por ejemplo, la Universidad de Panamá (UP), los centros regionales universitarios y la planta central del Ministerio de Educación (ME) (El Anexo 35 incluye la lista completa de acrónimos) No obstante, las otras entidades --- los establecimientos educativos de secundaria academica, primaria, profesional y tecnica, preescolar, laborales, nocturnos y particulares --- han pasado bastante inadvertidas Nuevas iniciativas, académicas y administrativas, se ciernen sobre ellas y en su interior Los esfuerzos de modernización del sector público y el sector educacion, que estan afectando a todos los planteles de enseñanza con sus estrategias de descentralizacion, implican, para los administradores de la educación y para los

investigadores de la administración, visualizar que los centros educativos son las unidades básicas sobre la cuales construir el conocimiento administrativo de inicios del tercer milenio

Este informe de tesis es apenas una primera aproximación a los estudios que hay que desarrollar Lo primero por hacer es reconocer y aceptar lo valioso de generar conocimiento relativo a instituciones educativas Casi siempre se valoraron más los estudios y evaluaciones que apuntaban hacia la totalidad del sistema educativo En los tiempos actuales, las organizaciones educativas, una por una, necesitan conocerse a sí mismas, identificar sus debilidades y puntos críticos, igualmente, necesitan reconocer sus capacidades y oportunidades Estas piezas de información sólo las pueden construir investigaciones centradas en el plantel escolar Estos estudios deben, entonces, difundir la historia de los centros educativos, sus simbologías, sus sistemas de operacion, las estrategias exitosas de enseñanza y aprendizaje, sus métodos de atracción de recursos, los liderazgos internos y la micro-politica, los curriculos, el manejo de los intereses individuales y grupales, los sistemas de motivación y recompensas, sus misiones locales, sus culturas de la excelencia, sus sistemas de mantenimiento y sus visiones estrategicas

El esfuerzo para estudiar los centros educativos debe contar con apoyo interno y externo En lo interno, el recurso humano del centro debe reconocer los

beneficios de someterse a las percepciones de otros, los que vienen de afuera Por otro lado, las universidades, centros de educación superior, institutos de investigación, organismos internacionales que apoyan la educación, autoridades del Ministerio de Educación y políticos con responsabilidades y "miradas" puestas en la educación, tienen que establecer las bases políticas y financieras para ejecutar los estudios de centros En síntesis, a estos últimos actores --- líderes, políticos, investigadores y autoridades --- les corresponde invertir en la conducción de estudios de centros Estos estudios de centros, sean más administrativos o menos administrativos, deben estar centrados en potenciar al plantel de enseñanza y llevarlo a altos estándares de prestigio académico, científico y humanista, en la comunidad a la cual sirve y en todo el territorio nacional La ruta de los estudios es, entonces, conducir los establecimientos educativos hacia el éxito y la excelencia, no hay ruta hacia ningún otro lado, cualquier otra, es el camino hacia la angustia y la desesperación institucional

El documento de tesis que presentamos es, a nuestro juicio, eso, un camino o recurso en el cual el Colegio Francisco Morazán y su personal pueden encontrar algunas ideas que les potencien y les lleven a estadios de mayor excelencia Estas ideas estan organizadas en distintas secciones, las cuales constituyen los capítulos de este documento En el Capítulo I se presentan las generalidades del estudio, en el Capitulo II se muestra el marco teorico y en el Capitulo III se presenta la

metodología La discusión de los datos compilados se encuentra en el Capítulo IV Las conclusiones y recomendaciones hacen el Capítulo V La lista de referencias y los anexos forman los últimos segmentos de este informe

Aunque nuestros análisis no conducen a generalizaciones o conclusiones terminales, las mismas pueden ser compartidas entre todos los interesados en la administración educativa. Todas las "voces", sean morazanistas o de otros planteles, deben tener acceso expedito al conocimiento presentado en este informe El acceso, por otro lado, debe ser visto como una oportunidad para fortalecer el informe a través de la discusión saludable y la crítica constructiva Así, este informe de tesis es, en cierta forma, un documento inacabado, un recurso en proceso de construcción social Quizás los que mas puedan aportar en su hechura son los mismos profesores, directivos y administrativos morazanistas Al final, el informe es de ellos y ellas, sus visiones, percepciones y opiniones son la base que fundamenta todo este esfuerzo investigador

CAPÍTULO I

I. ASPECTOS GENERALES DEL ESTUDIO

I ASPECTOS GENERALES DEL ESTUDIO

1 Antecedentes

2 Justificación e Importancia

3 Descripcion del Estudio

4 Objetivos

4.1 Objetivo General

4.2 Objetivo Especificos

5 Alcances y Limitaciones

I ASPECTOS GENERALES DEL ESTUDIO

Este capítulo del estudio incluye cinco encabezados principales (1) antecedentes. (2) justificación e importancia. (3) descripción del estudio. (4) objetivos y (5) alcances y limitaciones Primeramente se presenta los antecedentes del estudio

1 Antecedentes

Datos preliminares, obtenidos a través de entrevistas no estructuradas con el personal docente y administrativo del Colegio Francisco Morazán, indican que esta institución educativa de nivel medio, ha tenido que enfrentar multiplicidad de eventos conflictivos, sobre todo en los últimos años (1977-1997) Estos actores internos del plantel señalan cuáles son algunas de las causas u orígenes de tales eventos Por ejemplo. señalan como factores generadores de conflictos diversas situaciones conflictivas experimentadas en el Colegio Francisco Morazán a partir de 1977

En 1977. año en que la directora del plantel fue designada Directora Provincial de Educacion. una nueva directora fue nombrada en este centro educativo Al presentarse la nueva directora. acompañada por autoridades de la Dirección Provincial de Educación. a la toma de posesión de su cargo al frente de la administracion del Colegio Francisco Morazán. le fue impedida su entrada por docentes. administrativos y padres de familia Algunos actores externos al plantel

también se habían sumado, impidiendo el paso a la comitiva ya que los portones del colegio se habían cerrado, dejando, según entrevistados, evidencia del rechazo a la nueva administración Ese año comienza un largo período en que el plantel será sometido al escrutinio provincial y nacional, en los medios de comunicación social

Ante tal situación de conflicto, tanto en lo interno como en lo externo del Colegio Francisco Morazán (y que era de dominio público), las máximas autoridades educativas del Ministerio de Educación visitaron la provincia para buscarle solución al conflicto Así, ambas partes, tanto los funcionarios del Ministerio de Educación como los actores internos del Colegio Francisco Morazán (docentes de ambos turnos) se reunieron y, según entrevistados, confrontaron fuertemente sus puntos de vista Los argumentos por parte de los actores internos del Colegio se fundamentaban en razones ético-morales

Por parte del Ministerio de Educación el argumento administrativo era que se había dado un concurso, el cual había sido ganado legalmente, por tanto, el ganador/ganadora de la posicion debia ser aceptado Finalizada la reunion no se llego a ningun acuerdo El Ministerio de Educacion cerro el Colegio, pero los estamentos de la familia morazanista lo mantuvieron abierto y funcionando El Ministerio de Educacion cerro todas las oficinas del colegio No había servicios de secretaria, contaduria, dirección, subdirección, tampoco había servicio de teléfono ni material de aseo, no podian activarse los timbres para inicio y cambio de horas Sin embargo, el colegio siguio funcionando debido al esfuerzo del cuerpo docente y los alumnos Un hierro colgado en un arbol servia como

campana para anunciar los cambios de hora, que se hacían en un perfecto orden El profesorado asistía regularmente y ellos mismos controlaban la asistencia al colegio Los padres de familia pusieron de sus fondos los materiales de aseo y papelería en general Por esta situación de firmeza por parte de los actores internos del plantel, con la ayuda de la comunidad educativa, el colegio siguió funcionando Ante esta situación, el Ministerio de Educación envió a una profesora de la planta central, por unos meses, para que se hiciera cargo de la dirección Bajo esta administración el colegio operó normalmente hasta finales de agosto de 1984, año en que el Ministerio de Educación designa a otra funcionaria como encargada de la dirección

Dada la inestabilidad política que vivía la República de Panamá para esta época, en octubre de 1984 hubo cambio de gobierno y un nuevo Ministro de Educación entra en funciones Así, para enero de 1985, durante el período de vacaciones, el nuevo Ministro designó una comisión para la búsqueda de una solución al conflicto Esta comisión se reunió en el salón de conferencias de la Dirección Provincial de Educacion de Chiriquí

Fue a partir de este momento cuando se hizo una proposición de consenso y por unanimidad, por parte de los actores internos del plantel Esta proposición era la designación del profesor Jose I Ibarra y de la profesora Gloriela Palma para ocupar los cargos directivos en el plantel Ambos profesionales habían ocupado anteriormente cargos en la subdirección del colegio, en diversos períodos administrativos, y contaban con el apoyo y aceptación de los actores tanto en lo interno como en lo externo del plantel Además, poseían una larga trayectoria de

trabajo. dedicación. respeto. y una alta estima de sus colegas y la comunidad en general

Los argumentos que se esgrimieron en la reunión fueron los antes mencionados. mas ahora se incorpora otro argumento. quizás el decisorio Se señala que la situación que ya se había creado. produciría. en caso de asumir el cargo la directora asignada inicialmente, una serie de tensiones que provocarían que el colegio, su gente y sus fines sufrieron enormemente. y que los fines de educación no se cumplirían Aunque en la reunión no se llegó a ningún acuerdo, el Ministerio de Educación aceptó los argumentos y la dirección del Colegio Francisco Morazán quedó vacante. salió a concurso y fue ganada por el profesor José I Ibarra De esta manera. este profesional pasa a ocupar la dirección del Colegio, experimentándose un nuevo período de estabilidad en la institución

A finales de los ochenta. el país en su totalidad vuelve a experimentar muchos problemas de oiden social. económico. político y de inestabilidad en general Así. nuevamente. el colegio sufre otro periodo de angustiosos conflictos cuando el 20 de diciembre de 1989 se produjo en Panama la invasion norteamericana y que es el punto de partida de un viaje histórico de gran trascendencia en la vida panameña El cambio de gobierno repercutió por supuesto en la institucion

El director del colegio. sin explicacion alguna. es separado de su cargo Cuando en el colegio se conocieron las intenciones de las altas autoridades de educacion de separar al director de su cargo. como en efecto lo hicieron. se formo una fuerza de apoyo. un cuerpo comun de docentes y administrativos y. en el

plano externo del plantel. más de treinta agrupaciones cívicas salieron en defensa de la administración. siendo total la unanimidad en la acción Este apoyo se brindó a través de caravanas a la Dirección Provincial, escritos. resoluciones ante las autoridades educativas. paros, viajes a la Ciudad de Panamá para dialogar con el Ministro de turno. con lo cual quedó atenuado al conflicto. Como consecuencia se reincorporó al profesor Ibarra en su cargo Fue una ardua lucha, otro de los muchos momentos y de otros similares que habían ocurrido, plena de intensos conflictos Éste ha sido uno de los tantos momentos en que el Colegio Francisco Morazán ha actuado en forma unánime y profundamente solidaria.

En 1994, a raíz de la jubilación de estos directivos del CFM, los conflictos internos emergen nuevamente en la institución. Esta jubilación puede ser vista como el hecho que hizo reemerger los conflictos Estos nuevos conflictos tienen su base en los diferentes. opuestos y usualmente contradictorios estilos de direccion que manifiestan los directivos que asumieron la conducción del plantel en 1994 Refieren los entrevistados que en la actualidad se cuenta con varios tipos de liderazgo administrativo a veces más participativo. a veces menos participativo. tanto en materia de comunicación. como de coordinación. supervision y efectividad institucional

A inicios del período académico 1997. fue nombrado en el Colegio un nuevo director A la directora encargada se le nombra como subdirectora del plantel En la actualidad. el colegio tiene un director y dos subdirectoras Las nuevas pautas educativas de modernización parecieran ser una alternativa positiva para el plantel La construccion de mejores estructuras de funcionamiento. la

adopción de metas más integradoras y la construcción de buenos sistemas de comunicación, cambio en ciertas actitudes, y que todos los actores se impregnen de un espíritu de servicio. favorecerá que el colegio, en vez de experimentar crisis y conflictos permanentes, se convierta en una institución pionera por su excelencia

Hasta este momento se conoce muy poco sobre el estilo de liderazgo que la nueva administración traerá a la institución y los efectos que éste producirá en su funcionamiento ¿Cuáles serán, en el futuro próximo, los efectos de este estilo de liderazgo? ¿Agudizará los conflictos internos? ¿Qué puede esperarse en el futuro inmediato? ¿La nueva administración podrá solucionar los conflictos de la institución? ¿Qué tipo de liderazgo asumirá el nuevo director? Parte de las respuestas a estas preguntas son examinadas a lo largo del estudio que presentamos

2 Justificacion e Importancia

El Colegio Francisco Morazan. al igual que la mayoria de las instituciones educativas nacionales. ha atravesado por diversas situaciones de desequilibrio interno. generadoras de conflictos. que afectan su funcionamiento administrativo Como consecuencia de estas situaciones emergen diferentes procesos de participación. direccion. comunicación. toma de decisiones. establecimiento d objetivos. de metas y mecanismos de control Estos cambios. usualmente radicales. en algunos casos pueden interferir en el desempeño y motivacion del

recurso humano, afectando en igual forma a toda la comunidad interna y externa, vinculada con la institución

Eventos de esta naturaleza conllevan la necesidad de diseñar mejores estructuras de funcionamiento en los planteles de educación media, estructuras que permitan asumir metas más integradoras, mejores sistemas de comunicación, cambio de ciertas actitudes hacia los procesos de modernización y nuevas líneas de pensamiento que impliquen calidad, efectividad y eficacia en la resolución de conflictos institucionales

Cuatro razones primarias confieren la importancia necesaria para que esta investigación haya sido formalmente desarrollada. A estas razones les denomino (1) conocimiento administrativo, (2) institución, (3) sistema educativo, y (4) individuos

Primeramente me referiré a la importancia que este estudio tiene para la teoría o conocimiento administrativo, especialmente para la administración de organizaciones escolares Este estudio se justifica porque ofrece conocimientos que fortaleceran el entender que sobre la administración de las organizaciones educativas del nivel medio, tienen los especialistas y estudiosos nacionales Los factores que intervienen en la administración escolar; la forma en que los problemas emergen, cómo son institucionalmente legitimados, cómo son examinados o analizados, la participación de los múltiples actores institucionales y las respuestas que se producen para sobrepasarlos, son sólo algunas de las áreas específicas de conocimiento administrativo que resultan fortalecidas con esta investigación

También es importante la investigación para la propia institución, para el Colegio Francisco Morazán La investigación deja, para uso de los directivos, administrativos, docentes y líderes del plantel, un conjunto pragmático de sugerencias y recomendaciones que en el futuro inmediato pudieran contribuir a anticipar los problemas, reducir los efectos negativos de los mismos y, finalmente, disminuir el número y variedad de situaciones conflictivas Por supuesto, el uso que de las sugerencias se haga en el plantel, dependerá del tratamiento discrecional que los directivos y líderes hagan de tales sugerencias Además de las recomendaciones, algo -- quizás lo más importante -- queda para la institución educativa Este algo se refiere al hecho de someterse al escrutinio de la investigación científica, conducida desde el exterior de la organización.

El sólo hecho de contar con un documento, resultado de una investigación, provee a la institución de un insumo adicional que pudiera ser utilizado, no sólo para conocer más sobre los asuntos internos, sino sobre el propio centro educativo en general Datos, informaciones y conocimientos que son incluidos en este informe final de tesis permiten comprender con mayor certeza asuntos vinculados con el funcionamiento, administración, incertidumbres y debilidades de la organización En síntesis, el estudio que entregamos es importante porque, con él, el Colegio y sus actores accederán a un conocimiento organizado que no se poseía anteriormente Este conocimiento, por otro lado, es determinante para conducir al plantel hacia el éxito, la eficiencia y la eficacia

El estudio tambien se justifica por su importancia para el sistema educativo nacional En vista de que el estudio provee con datos e informaciones sobre los

problemas y respuestas administrativas en una organización educativa del nivel medio. tal conocimiento puede ser utilizado por los líderes conductores del sistema educativo -- al menos del subsistema regular -- para entender fenómenos similares en otras organizaciones El hecho de que la investigación arribe a conclusiones que no se generalizan a otras instancias educativas, no significa que múltiples piezas de conocimiento, resultantes del estudio, no puedan ser utilizadas para entender fenómenos educativos semejantes

Ahora, en tiempos donde se habla de colocar el sistema educativo y su administración en acuerdo con los requerimientos científicos y tecnológicos de los tiempos contemporáneos, el estudio que presentamos apunta, aunque en pequeña pero significativa parte, hacia este desafío. El que la investigación apunte a comprender mejor cómo operan las escuelas y colegios secundarios es un hecho que directa e indirectamente fortalece el sistema educativo total.

Finalmente. quiero referirme a la quinta de las razones que hacen la importancia del estudio Para los individuos el estudio es igualmente significativo La gente encontrara diversa utilidad en sus resultados, que entregamos en este documento Por gente me refiero al recurso humano existente dentro del Francisco Morazan -- directivos. administrativos. técnicos. profesionales. profesores y estudiantes Los padres de familia también alcanzarán beneficios Para toda la comunidad educativa. el estudio no únicamente es importante. sino necesario y prioritario Quizás los directivos. líderes institucionales y coordinadores de departamentos sean los que más utilidad encuentren en los productos de la investigación Por ejemplo. aquí se podrá encontrar conocimiento que. bajo ciertas

circunstancias, pudiera usarse en el desempeño de sus tareas gerenciales, de coordinación y de definición de las altas políticas institucionales El estudio contribuye a dar balance, equilibrio conceptual a la práctica administrativa de estos funcionarios El mismo apoyará el éxito de ellos Y, funcionarios exitosos conduce a individuos más satisfechos consigo mismos. Así, puede observarse, que además de favorecer el éxito institucional, la investigación apunta al éxito de los sujetos humanos De aquí su importancia para los individuos

3 Descripción del Estudio

El estudio consiste en describir e interpretar, con apoyo en datos, tablas y gráficas, cómo operan siete áreas o funciones de la administración en el Colegio Francisco Morazán Sintéticamente expresadas, las áreas son participación, dirección, comunicación, decisiones, metas, control y desempeño Los datos utilizados para describir e interpretar la administracion institucional son tomados a partir de las percepciones del recurso humano que labora en el plantel --- docentes, directivos y administrativos

A partir de tales datos y de los resultados obtenidos de los procesos matematicos y estadísticos a que fueron sometidos, se examina cada una de las areas El analisis de cada area aparece en el Capitulo V, el mas importante segmento de este informe El examen de la participación, de la dirección y de las otras areas, consecuentemente llevó a elaborar conclusiones y recomendaciones Estas, a su vez, fueron construidas con apoyo del marco teorico, el cual se

presenta en el Capítulo IV. En síntesis, el estudio es un examen descriptivo/interpretativo de la administración de un centro educativo de nivel medio.

4. Objetivos

Los objetivos del estudio están conjuntados en general y específicos.

4.1. Objetivo General

El objetivo general del estudio es: Fortalecer los conocimientos teóricos y prácticos que se poseen en el sistema educativo sobre la administración y funcionamiento de los centros de educación media.

4.2. Objetivos Específicos

Siete objetivos guían concretamente el estudio. Todos los objetivos están dirigidos a la producción de conocimiento. El conocimiento que resulta del estudio puede ser utilizado por las autoridades, líderes y actores institucionales del Colegio Francisco Morazán: (1) entender un poco más sobre los problemas en el plantel, y (2) reducir los efectos de los mismos. A pesar de que este estudio no va dirigido a hacer generalizaciones en materia de resultados, el conocimiento que se produce podría ser igualmente utilizado por los directivos y docentes de otros

centros educativos, como una fuente de referencias de valor para la práctica administrativa. Los objetivos específicos son los siguientes:

- Describir los mecanismos de participación legitimados en los procesos de solución de problemas y administración en el Colegio Francisco Morazán
- Estudiar qué actores intervienen y qué tácticas y estrategias de dirección son utilizadas en la solución de los problemas y conducción del CFM
- Examinar cuáles son los principios, datos y piezas de información más importantes, utilizadas en la resolución de problemas en el Colegio Francisco Morazán
- Interpretar qué recursos, canales y fuentes de información se utilizan en la toma de decisiones institucionales en el plantel
- Inferir los mecanismos, formas y actores que intervienen en el establecimiento de las metas institucionales
- Analizar qué estilos y mecanismos de control institucional son utilizados por la administración del centro educativo
- Identificar cómo es el perfeccionamiento y desarrollo del recurso humano en el CFM

5 Alcances y Limitaciones del Estudio

El alcance del estudio se visualiza a partir de la metodología utilizada, los informantes incorporados al estudio y los resultados de la investigación El uso de un cuestionario, ciertamente extenso, produjo un inmenso volumen de datos

Estos datos se enriquecen con los productos de la entrevista, datos del cuestionario y de las entrevistas favorecieron la construcción de una visión bastante holística del Morazán Esta visión integradora de la administración es un alcance notorio Otro alcance distinguible se relaciona con la capacidad envolvente de esta investigación Se pudo incorporar a 67 profesionales del plantel, lo que es muy significativo en estos tiempos, cuando muchos evitan responder cuestionarios El alcance mayor se dirige hacia la toma de decisiones del mismo plantel Leyendo este informe de tesis, la sección de análisis, los cuadros de frecuencia y porcentajes, cada una de la tablas e histogramas, los directivos y profesionales del Morazán, dependiendo de sus intereses particulares, encontrarán algunas respuestas a sus inquietudes. Otra forma de encontrar respuestas es revisando el segmento de conclusiones y recomendaciones.

Algunas preguntas o ítems, de hecho una gran cantidad de ellos, no son discutidos, uno a uno, en este informe de tesis. Se examinan aquellos ítems que muestran comportamientos altamente significativos sobre el plantel La intención de este estudio no es hacer una descripción e interpretación individual de los 64 ítems del cuestionario La intención es estudiar, individualmente, sólo aquellos ítems que manifiestan, por ejemplo, comportamientos extremos, negativos, positivos o altamente repetitivos Esta no es una limitación del estudio: es una decisión investigativa Por otro lado, se ofrecen datos absolutos, relativos y mediciones estadísticas sobre cada uno de estos ítems, que son de fácil interpretación para el lector (v g profesores del Morazán) Por ejemplo, el ítem 64, el último del cuestionario, no es examinado individualmente, pero, un profesor

del CFM, que se sintiese motivado por conocer las percepciones del personal morazanista, sobre si los recursos utilizados en la capacitación del recurso humano son de excelente calidad, podría, entonces, revisar las tablas respectivas

En lo interno del plantel, el estudio se vuelca hacia la administración, en todos sus niveles, conocimientos generales y específicos, que pueden ser discutidos, perfeccionados y, eventualmente usados en la toma de decisiones y política educativa del centro. Hacia lo externo, el estudio es un recurso que complementa la conceptualización que tenía la comunidad chicana, especialmente los profesionales de la educación, respecto a la organización y administración de un plantel de tanto prestigio

La utilización de un programa estadístico en inglés generó impresiones (v g gráficas) que incluyen algunos términos y expresiones en inglés En varios casos fue posible reemplazar tales expresiones y palabras por las correspondientes en castellano, sin embargo, no en todos los casos fue posible, por tanto, se presenta en la sección de Anexos un vocabulario que incluye los términos en inglés más importantes

CAPÍTULO II
II. ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES EDUCATIVAS: UNA PERSPECTIVA CENTRADA EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS/CONFLICTOS INSTITUCIONALES

IV ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES EDUCATIVAS. UNA PERSPECTIVA CENTRADA EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS/CONFLICTOS INSTITUCIONALES

1 Detección y Legitimación de Problemas o Conflictos

1 1 Proceso Disciplinario Aplicable al Personal Docente y Administrativo del Ramo de Educación

2 La Solución de Conflictos como un Proceso Inherente a la Administración Educativa

2 1 Mecanismos de Participación

2 2 Estrategias de Dirección

2 3 Niveles de Comunicacion

2 4 Procesos de Toma de Decisiones

2 5 Establecimiento de Metas

2 6 Mecanismos de Control

2 7 Perfeccionamiento y Desarrollo del Recurso Humano

3 Sistema de Administracion. Analisis y Solución de Problemas y Conflictos

3 1 El Sistema Organizacional frente al Conflicto.

el Sistema 4

3 2 Procedimientos para la Solución de Conflictos

3 3 Métodos de Análisis y Solución de Conflictos

3 4 Estilos de Solución de Conflictos

IV ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES EDUCATIVAS. UNA PERSPECTIVA CENTRADA EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS/CONFLICTOS INSTITUCIONALES

En este capítulo presentamos un marco teórico. que incluye conceptos. definiciones y categorizaciones relacionadas con la administración educativa El marco teórico está elaborado como un recurso conceptual o de conocimiento. principalmente centrado en los enfoques de solución de conflictos o problemas. posible de ser utilizado en la toma de decisiones. solución de eventos conflictivos y situaciones problematicas del Morazán Aunque en este marco teórico se dilucida la diferencia entre problema y conflicto. a través del estudio. ocasionalmente. se utiliza el término problema como sinonimo de conflicto y viceversa

Pasemos primero a revisar brevemente las bases historicas de este marco teorico Posteriormente se estudiara la legislacion educativa disciplinaria. el conflicto como un proceso de toma de decisiones. y administración. análisis. y solucion de problemas o conflictos

El proceso organizacional que se implementa en la solucion de los conflictos o problemas se ha estudiado desde hace tiempo. casi desde la

concepción de vida en sociedad Tres perspectivas sobresalen en el estudio de los conflictos la tradicional, las relaciones humanas, y la interaccionista

Desde el punto de vista tradicional, el término conflicto se relacionaba con violencia, destrucción e irracionalidad Este era consistente con las actitudes que prevalecían respecto al comportamiento de grupos en los años treinta Se veía conflicto como "resultado disfuncional, de una pobre comunicación, una falta de franqueza entre la gente y la falta de los administradores para responder a las necesidades y aspiraciones de sus subalternos" (Robbins, 1996, p 505)

Se conoce que en la antiguedad temprana ya existían pequeñas unidades sociales que hacían uso del poder Al presentarse conflictos, la solución se imponía por la fuerza y se consideraba que esa era la forma apropiada Durante siglos, el ser humano ha buscado alternativas de balance ante la lucha por el poder En esta linea se crearon procedimientos sociales como (1) la regla de la mayoria, (2) el proceso parlamentario que genera nuevas formas de resolución de los conflictos, (3) la confrontación, (4) el regateo, (5) la negociación y, (6) más recientemente, los conceptos de defensa Éstos en su mayoria se concentran en la idea de ganar-perder y tienden a ser inadecuados (Likert y Likert, 1986)

Desde fines de los cuarenta hasta mediados de los setenta, surge y se utiliza el pensamiento de las relaciones humanas Desde este punto de vista, el conflicto

no es considerado como necesariamente negativo. sino más bien "tiene el potencial para ser una fuerza positiva que determina el desempeño del grupo" (Robbins. 1996. p 506)

Posteriormente. surge el punto de vista interaccionista. que enfoca el conflicto como una fuerza positiva y necesaria para que un grupo se desempeñe con eficacia La contribución principal del punto de vista interaccionista consiste en alentar a los líderes de grupos a "mantener un nivel mínimo y continuo de conflicto. lo suficiente para mantener al grupo viable. con autocrítica y creatividad" (Robbins. 1996. p 506)

En el presente se requiere construir nuevos procedimientos y alternativas frente a los conflictos en la sociedad y en las organizaciones Al respecto. los seguidores de la teoria del comportamiento en la administracion plantean que en la aparicion del conflicto intervienen actividades y conductas que entran en interjuego para provocar situaciones que atentan contra la estabilidad. pensamiento o actuacion de alguna persona o grupo de personas. y que requiere análisis y solución En esta linea. Bittel (1987). señala que el "conflicto desde el punto de vista de la administracion es un choque de intereses. objetivos o personalidades. entre individuos y grupos o entre grupos" (p 87) Alude a caracteristicas del ser humano en relacion con un grupo social ante el cual actua. afecta y es afectado por

el grado y calidad de su interacción, las formas de comunicarse, el modelo de organización, y que estimulan diferentes formas de actuar

Idalberto Chiavenato (1994) reafirma la idea de Bittel, con la diferencia de que éste enfoca el choque de intereses como producido en forma deliberada e intencional en muchos casos y determinada por la clase de organización que se establezca En esta circunstancia entran en juego las características de los actores que intervienen, como (1) el liderazgo que se ejerce, (2) las relaciones interpersonales y (3) la participación en los conflictos Por otro lado, se consideran las intenciones particulares, las cuales se reflejan a través del sistema de toma de decisiones que se establezca.

De importancia para el entendimiento y estudio del conflicto, desde esta perspectiva, es la teoría de las decisiones de Simon (1960), quien la utilizó como base para explicar el comportamiento humano en las organizaciones Esta teoria propone que el enfoque administrativo debe ocuparse simultaneamente de los procesos de accion pues, segun el autor, decidir viene antes de actuar (Chiavenato, 1996)

March y Simon (1967), opinan que "el conflicto se produce por el colapso en los mecanismos decisorios normales en virtud de lo cual un individuo o grupo experimenta dificultades en la eleccion de una alternativa de accion" (Chiavenato,

1996. p 387) Por tanto. existe el conflicto cuando un individuo o grupo de individuos enfrenta un problema de decisión

Este enfoque es contrario a la visión tradicional. en la cual se concibe en la administración lo que se hace efectivamente y muy poco a la elección de lo que se debe hacer antes de actuar Sin embargo. rescata y reafirma el sistema interaccional y el manejo conductual en la resolución del conflicto

Entre los teóricos del comportamiento tenemos a Likert y Likert (1971), Argyris (1968), Simon y McGregor (1960) y Jaques (1951) Los estudios realizados por estos autores enfocan la importancia de la participación de los actores internos y externos de la organización y hacen énfasis en el estudio y sistema de interacción entre los individuos para la delimitacion. manejo y resolucion de los conflictos

Otro de los estudiosos del conflicto en las organizaciones es Miner (1978). quien señala que "(1) el conflicto directamente entre los individuos interfiere en la realizacion de las tareas. (2) dificulta la coordinacion de las actividades. (3) alimenta frustraciones. (4) origina baja moral y (5) canaliza las energias de las personas hacia el conflicto. ejerciendo un efecto negativo sobre el desempeño organizacional Miner reafirma que el comportamiento de los actores influye en la incidencia de los conflictos" (Manzo. 1985. p 39)

Robbins (1996) y Kelly (1967) coinciden con los teóricos del comportamiento y señalan que el impacto que el conflicto ejerza sobre la organización dependerá del administrador, de sus habilidades y su estilo de resolver conflictos

Otras investigaciones sustentan esta premisa Robbins (1987) cita un estudio de ejecutivos de nivel medio y alto de la American Management Association. el cual reveló que el administrador promedio dedica alrededor de 20 por ciento de su tiempo manejando conflictos En este estudio se observaron veinticinco (25) factores de habilidad y personalidad del administrador para determinar si es que existía alguno que se relacionara con el éxito administrativo El éxito en este estudio estaba definido por las calificaciones de los jefes. incremento salarial y promociones De los veinticinco. solamente uno. habilidad para manejar conflictos. se relaciono en forma positiva con el éxito administrativo El hallazgo ha sido de extraordinario valor para la teoria y práctica administrativa contemporanea

Esta y otras investigaciones permiten aseverar que cuando utilizamos el termino conflicto. nos referimos a diferencias incompatibles percibidas. resultantes de alguna forma de interferencia u oposición Si las diferencias son reales o son irrelevantes. si la gente percibe que las diferencias existen. entonces existe un estado de conflicto Ademas. esta diferenciación cubre un rango que incluye los

extremos desde formas de interferencias sutiles, indirectas y muy controladas, hasta actos patentes como huelgas y acciones violentas

Entre los estudios realizados, las investigaciones de los esposos Likert, de los años setenta, son de los más relevantes Ellos han desarrollado un sistema de dirección para la solución de problemas Este sistema ha sido denominado "Sistema 4" Más adelante, en un apartado específico, se describe este sistema. Entre los aspectos requeridos que analizan los Likert están (1) El carácter para la solución de problemas y (2) la estructura de las partes en conflicto Proponen alternativas de ejecución organizacional de elementos y procesos que favorezcan la interacción entre directivos y los demás miembros de la organización y a la vez reduzcan el surgimiento de situaciones generadoras de conflictos

I Deteccion y Legitimacion de Problemas o Conflictos

El proceso que sigue la identificación de un conflicto puede obedecer a diferentes factores y caracteristicas que surgen de la dinamica que se establece en cada una de las organizaciones educativas Pounds (1969) señala que existen diversas situaciones que generalmente le indican a los administradores la existencia de posibles problemas, tales como quejas constantes entre el personal de

la organización. la comunicación informal. y la institución (Stoner y Freeman. 1994)

La deteccion y legitimación de los conflictos se da por medio de procesos definidos de acuerdo con el tipo de organización y la canalización que se brinde al problema inicial presentado

A continuación se desarrollará (1) el proceso legitimado que siguen las instituciones educativas de nivel medio frente a los conflictos y (2) la propuesta construida por la teoría de las decisiones con respecto al proceso que debe seguir el conflicto para su legitimación como un proceso decisorio

1 1 Proceso Disciplinario Aplicable al Personal Docente y Administrativo del Ramo de Educación

El Ministerio de Educacion (1996) formula. en su documento *Orientaciones técnicas docentes y administrativas para los colegios oficiales del nivel medio*. el proceso disciplinario que debe regir en las instituciones educativas del nivel secundario Este incluye los lineamientos básicos que debe seguir la queja. su legitimación. análisis y solución posible en caso de conflicto

El propósito del proceso disciplinario es conservar el orden. alcanzar los objetivos organizacionales. estimular a los subalternos a cumplir los estandares

establecidos de desempeño del trabajo Es una forma de entrenamiento Los trabajadores que cumplen con las normas y estándares son recompensados por la seguridad. el orgullo y a menudo con el progreso Los que no observan estos estándares son penalizados (Bittel. 1987)

A continuación se describen los cinco aspectos básicos del proceso disciplinario para los colegios secundarios

- La legitimación inicial de la queja

Para que una queja sea aceptada por los directivos de un plantel. basta que ésta "provenga de un conducto digno de crédito" (Ministerio de Educación. 1996. p 19) Conductos dignos de crédito pueden ser los mismos directivos. personal docente. administrativos, estudiantes. padres de familia y líderes de la comunidad

- Presentación de la queja. conflicto o problema

Ademas de las formas oral y escrita. para presentar las quejas. la administracion puede. de oficio. conocer o dar inicio a las investigaciones que permitan brindar mayores luces en una situación que tiene vinculacion con la institucion educativa Conocer de oficio significa que. por la misma naturaleza de la situacion. se hace insostenible que la administracion mantenga una actitud pasiva. por el conocimiento publico que tiene la colectividad. de los hechos ocurridos que a vinculan la institucion educativa con tales hechos de dominio publico

- Conocimiento del caso, conflicto o situación

Al recibir la queja, sea oral o escrita, es necesario que los directivos determinen si les corresponde conocer el caso a ellos o, al contrario, deben remitirlo a otro nivel para que se proceda con la investigación y determinar las responsabilidades del mismo

El funcionario investigador examina la documentación y determina de acuerdo con lo establecido en la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación, con las adiciones introducidas con la Ley 34, de 6 de julio de 1995, si es competente o no para iniciar la investigación del caso de que se trate Todo director nombrado o que tenga una providencia legal desde cuarta categoría hasta especial, es competente para iniciar una investigación; tambien lo son los directores provinciales y los directores nacionales del Ministerio de Educación

Luego del examen de la queja y determinada la competencia, se dicta una resolucion (providencial) acogiendo el caso y ordenando la practica de todas las diligencias necesarias tendientes a dar luces en el caso que es objeto de investigación Como se expreso anteriormente, la providencia que acoge el caso ordenara la practica de todas las diligencias necesarias tendientes a esclarecer los hechos que son objetos de la queja De acuerdo con la necesidad se podran conduci (1) citaciones, (2) declaraciones testimoniales, (3) inspeccion ocular; (4)

declaración indagatoria, y (5) otras (v g la ampliación de una declaracion y la práctica de una prueba pericial)

- Estudio y valoración de la documentación existente

Se puede señalar hasta aquí que las diferentes diligencias que se hayan practicado en la investigación conformarán un período intermedio en el procedimiento administrativo, puesto que, de la valoración que haga el funcionario investigador dependerá la continuación o no de este procedimiento administrativo Llegada esta etapa, el directivo responsable hará la investigación de acuerdo con su sano juicio y buena fe, con el propósito de que la decisión a que llegue finalmente esté fundamentada en la legislación vigente En atencion a ello, el funcionario investigador puede decidir la continuación o no de la investigación La resolución que decide el caso, debe incluir dos partes fundamentales los considerandos y la parte resolutiva Los considerandos deben contener una narracion de los hechos, la identificacion del sujeto afectado y algunos aspectos fundamentales de las etapas que se llevaron a cabo en el procedimiento administrativo La parte resolutiva debe especificar la sancion y a quien sanciona Ademas, la resolucion debe contener la autoridad que dicta, la advertencia de los recursos humanos a que tiene derecho el afectado, asi como el termino con que cuenta para anunciar los mismos, la firma del funcionario que dicta la resolucion y la fecha de expedicion

- Recursos que pueden interponerse

Al abordar los recursos que pueden interponerse estamos en el estudio de la parte final de un procedimiento administrativo, luego de haber agotado las etapas previas En atención a este aspecto, es necesario apuntar que todo acto administrativo es recurrible, lo que indica que no es discrecional de la administración conceder dichos recursos

Dos recursos que pueden interponer los investigados o sujetos afectados son el Recurso de Reconsideración y el de Apelación En esta misma dirección apunta la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación, cuando establece que el afectado tiene derecho a la apelación en un término de ocho días Éstos son días hábiles Se observa que todo sujeto afectado, tiene derecho a ejercitar los recursos ordinarios de reconsideración o el de apelación, o anunciar el ejercicio de ambos, desde el momento en que se le notifique la resolución del caso, para la defensa de sus intereses

2 La Solucion de Conflictos como un Proceso Inherente a la Administración Educativa

Herbert Simon (1960) concibe a la organización como un sistema de decisiones Sigue los lineamientos de la teoría del comportamiento que intenta

incluir a todos los integrantes de las organizaciones en la resolución de los problemas

Este autor plantea que `"no es solamente el administrador quien toma decisiones. sino que todas las personas dentro de una organización a través de las áreas de actividad. en todos los niveles jerárquicos y en todas las instituciones. están tomándolas continuamente"' (Chiavenato. 1996, p 549) El proceso decisorio es complejo y depende de que (1) las características de la persona que actúa y decide. y (2) de la situación que se presenta y la forma en que es percibida la situacion

A través de esta teoría se plantean siete etapas por las que atraviesa la legitimación del conflicto (1) La percepcion de la situacion que rodea el conflicto (2) El análisis y definicion del conflicto (3) La definicion de los objetivos que persiguen las partes (4) La busqueda de alternativas de solucion o de los cursos de accion (5) La seleccion o escogimiento de la alternativa mas adecuada para el alcance de los objetivos (6) La evaluacion y comparacion de esas alternativas (7) La implementacion de las alternativas seleccionadas

Cada una de estas etapas influye en todo el proceso Si la solucion de un conflicto es apremiante. pueden ser abreviadas o suprimidas algunas de estas etapas El proceso decisorio comienza en el individuo y le permite solucionar problemas o enfrentarse a diversas situaciones. sin embargo. hay que considerar

que en este proceso y en cualquiera en el que se vean inmersos los seres humanos, existe un grado considerable de subjetividad en las decisiones

Se hace necesaria la recopilación de gran cantidad de información relacionada con la situación, relacionar entre alternativas cuyos resultados estén ligados a los objetivos que la institución pretende alcanzar

En este proceso, la facultad que tienen los participantes para decidir independientemente sobre ciertos asuntos es sustituida por un proceso decisorio de la organización, previamente establecido por ella. Entre estas decisiones están la división de tareas, estándares de desempeño, sistemas de autoridad, canales de comunicación, entrenamiento y adoctrinamiento o capacitación

Como se deja entrever, el conflicto surge del ambiente institucional, incorpora a cuantos participan de esa organización y sigue un proceso por el cual se llega a la decisión de considerar o no la situacion como conflicto que merezca un mayor analisis

Es de gran importancia considerar que en el proceso de legitimación de un conflicto el primer paso es la presencia de condiciones que crean las oportunidades para que surja el conflicto Estas condiciones pueden favorecer o alterar la frecuencia de su aparicion y tambien verse como la fuente del conflicto Robbins (1996) menciona que (1) la comunicación, (2) las variables personales y (3) la

estructura organizacional son factores básicos que considerar en la percepción y análisis de situaciones conflictivas

2 1 Mecanismos de Participación

Los directivos de los centros educativos, según el sistema de resolución de problemas implementado en sus organizaciones, hacen que varíe el grado de participación que poseen los demás integrantes de la comunidad educativa (v g. educadores y personal administrativo) En los centros participativos se establece un sistema de interacción e influencia recíproca entre los diferentes estratos de tal comunidad No solo se consulta a los subordinados, sino que se les hace partícipes de la solución de los problemas Se trabaja en equipo y se estimula la inclusión, a nivel mental y emocional, no solamente el involucramiento físico

Esta inclusion estimula a la participacion en la seleccion, planteamiento y analisis que preceden a la solucion de los problemas Desde esta perspectiva, la participación de los docentes y otro personal en la solucion de los problemas de los planteles escolares incluye los componentes psicologicos Al respecto, Davis y Newstrom (1993) establecen que "la participacion es el involucramiento psicologico de las personas en situaciones de trabajo en equipo que las estimulan a contribuir a la obtención de las metas del equipo y a compartir la responsabilidad de éstas (p 266) Esta definicion resalta la inclusion, la contribucion y la responsabilidad, como consecuencia del estimulo participativo en el trabajo

En ocasiones se confunde el dinamismo institucional con la participación. Se celebran actividades conjuntas, reuniones y se pide opinión, pero el personal advierte que el director o directora no quiere escuchar las ideas. Asi no se logra la inclusión de los subalternos. La participación también motiva a contribuir, haciendo aportaciones, descubre la creatividad de los participantes y los impulsa a aceptar responsabilidades en las actividades que ejecuta el grupo. Frente a los cambios que sufren las organizaciones, la participación es de importancia para lograr mayor satisfacción en el trabajo.

Katherine Miller y Peter Monge plantean que "'la participación influye tanto en la satisfacción como en la productividad, y su efecto en la satisfacción es un poco más fuerte que en la productividad"' (Davis y Newstrom, 1993, p. 269). Existe diversidad de factores que intervienen para que no se logre una adecuada participación. Entre ellos se puede mencionar la resistencia que se produce en algunos actores (v.g. educadores) de la organización. Esta resistencia puede deberse al temor de perder autoridad, estatus o porque los miembros de la organización no se acostumbran al trabajo en equipo.

"La participación es un proceso por el cual se comparte el trabajo entre gerentes y empleados. Se basa en el intercambio entre líder y seguidores" (Davis y Newstrom, 1993, p. 271). Se logra intercambio de información importante para la toma de decisiones y resolución de conflictos. Algunas relaciones serán afables, de apoyo y mutua confianza; otras, en cambio, no lo serán. A continuación se presenta un conjunto de requisitos que según Davis y Newstrom (1993) deben

UNIVERSIDAD DE PANAMA
BIBLIOTECA

darse para que ocurra la participación en la solución de los problemas de las organizaciones

"1 Debe haber tiempo para participar antes que se requiera la acción La participación difícilmente será apropiada en situaciones de emergencia

2 Las posibles ventajas de la participación han de ser mayores que sus costos Por ejemplo, los empleados no pueden dedicar demasiado tiempo a la participación si para ello tienen que descuidar su trabajo

3 El tema de la participación ha de ser interesante y relacionarse directamente con el trabajo; de lo contrario, los empleados lo considerarán una tarea más

4 Los participantes necesitan tener habilidad suficiente (por ejemplo, capacidad analítica y conocimientos técnicos) para participar Así, no aconsejamos pedir a los porteros de un laboratorio farmacéutico que intervengan en la decisión sobre cuál de las cinco fórmulas químicas merecen prioridad en las investigaciones, pero sí podrían participar en la solución de otros problemas relacionados con su trabajo

5 Los participantes han de ser capaces de comunicarse mutuamente (hablar el mismo lenguaje) a fin de que logren intercambiar ideas

6 Ninguna de las dos partes ha de pensar que la participación constituye una amenaza para su puesto Si los trabajadores creen que la participación perjudicará a su estatus, no querrán intervenir Si los superiores piensan que su autoridad esta amenazada, se negarán a participar o adoptarán una actitud defensiva

7 La participacion para decidir algo en una organizacion puede tener lugar solo dentro del área de libertad de trabajo del grupo Se requiere un poco de restricción en algunas partes de la organización, a fin de conservar su unidad Ningun area o departamento aparte puede tomar decisiones que violen las políticas, los acuerdos hechos en las negociaciones colectivas, las normas legales ni otras restricciones semejantes Asimismo, hay restricciones que se deben al ambiente físico (una inundación que obligue a cerrar la planta es un ejemplo extremo) y otras que provienen de las limitaciones del individuo (entre ellas, no conocer la electronica) El area de libertad de trabajo de cualquier departamento es un area de discrecion despues de aplicar todas las restricciones En ninguna organizacion existe la libertad absoluta, ni siquiera la tiene el director general" (pp 273-274)

A través del sistema participativo la institución se vuelve más eficiente y humana, contribuye a la efectividad de la organización Existen organizaciones escolares en las cuales se refleja una baja inclusión de los docentes, sea en forma individual o grupal, en el alcance de los fines y propósitos institucionales. Por otro lado, existen empresas escolares en que la inclusión de los educadores y educadoras es altamente significativa

Podría decirse que en las instituciones con altos grados de participación las administraciones son participativas Al respecto, Hall (1996), recurriendo a Taylor (1971), señala que la "administración participativa, en la forma de consultas con subordinados respecto de las decisiones que les afectan, tiene mayores probabilidades de éxito en situaciones que involucran una tecnología avanzada" (p 84) A lo que se refiere Hall es a que "la administración participativa es más efectiva en las situaciones más automatizadas" (p 84) Contrariamente, cuando se trata de situaciones que no incluyen alta tecnología/automatización, no necesariamente se requiere de una administracion altamente participativa, porque puede que no sea lo suficientemente efectiva

Los estudios de Hage y Aiken (1967) han "mostrado que la participacion en la toma de decisiones --- un aspecto diferente de la centralización --- se relaciona con la ausencia de reglas, sugiriendo así que la centralizacion por reglas y la centralizacion por toma de decisiones no participativas tienden a operar juntas En situaciones rutinarias, las reglas gobiernan las acciones de los miembros organizacionales y probablemente exista poca delegacion de poder a traves de la participacion" (Hall, 1996, p 84)

Lincoln y Zeitz (1980) reportan que "los profesionales individuales desean y alcanzan la participación en la toma de decisiones [a la vez que] incrementan su influencia" (pp 84-85) Es necesario tomar en cuenta que el que haya participación de los miembros de la organización educativa, tal vez no significa que el poder está delegado La participación puede ser de asesoría, ésta puede ayudar en la implantación de una decisión tomada por los directivos Sin embargo, habrá auténtica descentralización o delegación de poder cuando la participación contribuye a la construcción de la decisión

2 2 Estrategias de Dirección

La dirección de las organizaciones o empresas ha sido estudiada extensamente Fayol (1916) la definió como uno de los elementos primarios de la administracion En los años posteriores se le ha definido como una función del proceso administrativo, junto a la planificación y organizacion, entre otras Una nocion vinculada a la direccion es que esta debe mostrar unidad, unidad de direccion Asi, la unidad en la direccion es un atributo deseable en la dirección de un plantel escolar Lo menos deseable es que no haya tal unidad En un plantel educativo una direccion adecuada es aquella que manifiesta alta cohesion en las decisiones que se adoptan

La dirección esta estrechamente vinculada al proceso de toma de decisiones legitimado en la institucion De alli que la direccion es una funcion administrativa cuya tarea principal es la toma de decisiones claras, adecuadas, precisas y

factibles La dirección, a través de las decisiones que se toman y ejecutan, es entonces una función cuya meta fundamental es conducir a la empresa educativa al logro de su misión, fines y objetivos La dirección, entonces, tiene una intención, es intencionada Su intención es lograr los objetivos y metas institucionales Para alcanzar tales propósitos debe recurrir a estrategias Estas estrategias de dirección apuntan a diferentes actitudes y comportamientos que deben adoptar, no sólo los directivos de los planteles de enseñanza, sino también los docentes y administrativos del centro educativo

Una primera estrategia de dirección es la confianza y apoyo recíprocos La confianza y la colaboración son actitudes y comportamientos que deben ser mostrados por los directivos, docentes y personal administrativo de un plantel En un centro educativo donde existe confianza recíproca e impera un espíritu de colaboración entre el recurso humano, es mayor la probabilidad de conducir la institución hacia el alcance de sus metas. Lo contrario se daría si lo que existe es desconfianza y falta de apoyo entre los miembros de la institucion

Una segunda estrategia se refiere a la accesibilidad de los directivos, a la capacidad de escucha de éstos y a la incorporación de las ideas provenientes de los actores internos del plantel La accesibilidad de los directivos se refiere a que estos estan en permanente disposición de recibir y atender al personal Esta accesibilidad está legitimada, es expedita, no tiene barreras y es abierta a cualquier temática Junto a la accesibilidad opera la capacidad de escucha Esta capacidad se refiere a que los directivos, líderes y autoridades del centro escuchan a los docentes, estudiantes, padres de familia, administrativos y otros actores internos y

externos Este sistema de escucha es permanente, respetuoso y responsable Es decir, que utiliza en la toma de decisiones y conducción general del centro, los datos e informaciones compartidas por el personal Un sistema de escucha que no usa adecuadamente las ideas, opiniones y sugerencias del recurso humano, es un sistema incompleto e inoperante Este sistema requiere de directivos con mente abierta y flexibilidad en la incorporación de nuevas ideas

Una tercera estrategia se vincula a la existencia y uso de recompensas, motivaciones y estímulos para el personal Una dirección escolar deseable recompensa al personal (v g educadores y estudiantes) Los éxitos académicos, realizaciones personales e innovaciones curriculares son buenas razones para recompensar En principio, todos los educadores alcanzan éxitos y triunfos durante el periodo escolar, por tanto, la dirección debe hacer uso de diversidad de formas de recompensa Algunas de estas formas pudieran ser más simbólicas, mientras que otras podrían ser más pragmaticas Lo significativo es que las distintas formas de recompensar deben producir efectos positivos en la institucion, principalmente en lo que se refiere a la satisfaccion personal y al logro de la mision educativa

La motivacion del personal, sea intrinseca o extrinseca, es otro aspecto que la direccion no debe descartar Mantener motivado al personal y, a su vez, mantenerse motivado son dos acciones que la dirección debe preservar y desarrollar Persuadir al personal sobre la necesidad e importancia de ejecutar con efectividad las tareas, por ejemplo, es beneficioso El uso de estimulos, de tipo salarial, por ejemplo, es tambien una opcion a la que puede recurrir la direccion

En síntesis, un recurso humano debidamente recompensado, motivado, estimulado y persuadido muestra más satisfacción personal y mayor posibilidad de alcanzar las metas institucionales Por otro lado, un recurso humano satisfecho consigo mismo y con la institución, se convierte en un cuerpo cohesionado, con posibilidad de hacer trabajo en colaboración e identificado con los programas y proyectos del centro

2 3 Niveles de Comunicación

En la mayoría de los casos, los procesos de comunicación son establecidos por la administración y la dinámica de interacción que se establece es aceptada por los actores internos de la organización Robbins (1996), en sus investigaciones del sistema de comunicación, comprobó que los problemas en el proceso de comunicación actúan para retardar la colaboración y estimular los malos entendidos Ademas, demostro que no solamente la deficiente comunicacion contribuye a la aparicion de los conflictos, sino tambien el exceso de información o comunicacion

Especificamente, establece que "el proceso de filtrado que ocurre cuando la información pasa entre los miembros y la separación de las comunicaciones, respecto de los canales formales o establecidos previamente, ofrece oportunidades para el surgimiento del conflicto" (Robbins, 1996, p 508) Se pueden encontrar

canales formales de comunicación, rígidos y muy centralizados, con individuos que son capaces de comunicarse únicamente con unas cuantas personas También pueden ser definidos y descentralizados y, en tal caso, las personas pueden comunicarse entre sí en cualquier nivel Stoner y Freeman (1994), señalan que en una organización se pueden establecer líneas de comunicación vertical (ascendente, descendente y lateral)

La comunicación vertical es la que se realiza en dirección descendente y ascendente La comunicación descendente comienza en la alta dirección y fluye hacia abajo a través de los niveles administrativos hasta llegar a los administradores y al personal que no tiene actividades de supervisión Los objetivos principales de esta comunicación son informar, dirigir, instruir, aconsejar y evaluar a los subalternos e informar a los integrantes de la organización acerca de las metas y políticas organizacionales La función principal de la comunicacion ascendente es suministrar informacion a los niveles superiores respecto a lo que esta sucediendo en los niveles mas bajos Este tipo de comunicacion incluye informacion, memorandos y evaluaciones, entre otros Esta comunicacion puede ser filtrada, condensada o modificada por los administradores de nivel medio, quienes consideran como parte de su trabajo proteger a la direccion de datos esenciales que se originan en niveles mas bajos Al respecto, Stoner y Freeman (1994) señalan que la "diferencia de status y poder entre el administrador y los

subalternos, el deseo de un subalterno de ascender y la falta de confianza entre el administrador y los subalternos obstaculizan una comunicación vertical, exacta y completa" (pp 590-591), incorporando aspectos subjetivos en el proceso de comunicación entre directivos, docentes y administrativos

En relación con la comunicación lateral, Stoner y Freeman (1994) señalan que esta comunicación suele seguir el patrón del flujo del trabajo en una organización y tiene lugar entre los miembros de los grupos de trabajo, entre miembros de distintos departamentos y entre el personal El propósito fundamental de la comunicación lateral consiste en ofrecer un canal directo en la coordinación y solución de problemas en la organización. Además, mejora la coordinación, análisis y solución de los conflictos, favoreciendo la interacción entre el personal

Davis y Newstrom (1993) mencionan, por otro lado, la comunicación de tipo informal o "rumor", que se acuña conceptualmente como resultado de los estudios hechos en la decada de 1930, en la Western Electric Estos estudios demostraron que la organizacion informal consiste en "una red de relaciones personales y sociales no establecidas, ni requeridas por la organización formal, sino que surge espontáneamente cuando las personas se relacionan entre sí" (pp 418-419) En esta organizacion se le da importancia a la gente y sus

interrelaciones, mientras que la organización formal hace hincapié en puestos oficiales, en términos de autoridad y responsabilidad

Las organizaciones informales también propician conflictos interpersonales e intergrupales que pueden perjudicar a la organización, cuando los subalternos dedican sus pensamientos y energía a obstaculizarse unos a otros Los conflictos c intereses contrarios pueden ser tan fuertes en estas organizaciones que reducen la motivación y la satisfacción Esto se convierte en menor productividad, lo que perjudica a las partes Los directivos pueden utilizar el rumor para distribuir información a través de "filtraciones" plancadas o comentarios confidenciales estratégicamente colocados En esta línea, el conflicto puede aparecer en ocasiones como resultado de la no utilización de los canales de comunicación en forma adecuada y por la ruptura en el proceso de transmision del mensaje a traves de las lineas especificas establecidas

2 4 Procesos de Toma de Decisiones

Tomar decisiones implica que ante un problema, situación problemática o dificultad se decide cuál es o cuáles son las mejores alternativas para resolver tal situación En sintesis, tomar una decisión consiste en escoger, de una serie de opciones, la mas adecuada Esta opcion/alternativa es la que se pone en marcha o ejecuta La toma de decisiones es un proceso que no tiene fin en las

organizaciones educativas Existen diferente estilos para tomar decisiones Vroom y Yetton (1973), a inicios de los años setenta, encontraron que los administradores exitosos recurren a tres estilos para tomar decisiones.

> "*Autónomo* El administrador toma la decisión, basándose ya sea en la información que posee o en la que obtiene de los subordinados La función de los subordinados no es generar o evaluar soluciones sino proporcionar información
>
> *Consultivo* El administrador comparte el problema con los subordinados, obteniendo sus ideas y sugerencias. Aunque tal vez existe el deseo de que todos participen en la solución, en el último análisis el administrador toma la decisión
>
> *Conjunto* El administrador comparte el problema con los subordinados y entre todos generan y evaluan las posibilidades Las decisiones se toman por consenso, el administrador no trata de imponer su solución al grupo, sino que está dispuesto a aceptar cualquier decisión que cuente con el apoyo de todo el grupo" (Bradford y Cohen, 1993, p 194)

El proceso de toma de decisiones también ha sido entendido como un proceso altamente racional y objetivo Los modelos matemáticos y cuantitativos para la toma de decisiones caen dentro de esta perspectiva Hall (1996) advierte sobre estas concepciones Según él, lleva a error percibir la toma de decisiones como un proceso plenamente racional, bien calculado y totalmente claro Igualmente es un error percibirlo como un proceso totalmente azaroso Entonces, siguiendo a este autor, la toma de decisiones en los centros educativos es un proceso medianamente racional y medianamente aleatorio, ocasionalmente mas racional/objetivo y eventualmente más subjetivo Podría señalarse que la presencia de factores politicos y otras circunstancias institucionales determinan,

en un momento dado, la mayor o menor racionalidad del proceso de toma de decisiones

En los centros educativos, sin embargo, se valoran como positivos ciertos atributos en la toma de decisiones. Al valorarse éstos se desvalora otros Un primer atributo valorado es el consenso Se estima como altamente positivo que en las organizaciones educativas, entidades principalmente definidas como cuerpos colegiados, las decisiones se adopten por consenso Éste es principalmente un consenso entre los docentes Otras características deseables en los procesos de toma de decisiones escolares se vinculan con (1) la información, (2) los tomadores de las decisiones, (3) el nivel estructural en que se toma la decisión, y (4) el estilo de análisis de los problemas

En cuanto a la información que se requiere al momento de decidir, se considera que ésta debe ser precisa/exacta, estar disponible en la institución y accesible a los educadores Por otro lado, los educadores que participan en la toma de decisiones deben estar adecuadamente informados de los problemas Los problemas se ubican en niveles (v g ejecución) de la estructura jerárquica, es decir, los problemas se corresponden/sitúan en los distintos niveles de la estructura organizacional del plantel Los educadores mejor informados y ubicados en estos niveles son los que deben participar, con mayor intensidad, en la busqueda/construccion de las decisiones El proceso de tomar decisiones pasa a ser, entonces, un evento consensuado, generado por grupos de actores, muy bien informados y provenientes de los niveles que corresponden según el caso/situación que se resuelve

2 5 Establecimiento de Metas

Los centros educativos, al igual que todas las demás organizaciones sociales, tienen metas Robbins (1994) las define como el "blanco final" (p 356) Han sido entendidas como objetivos medibles, cuantificables Sin embargo, también se señala que pueden ser de tipo cualitativo Usualmente las metas institucionales se encuentran en los planes, programas y proyectos. Los equipos/grupos que existen en la institución (v g comisiones de trabajo) tienen sus propias metas Las metas de estas comisiones y grupos se derivan o vinculan con las del plantel Ocasionalmente pudiera darse una distorsión entre las metas de algún grupo y las metas institucionales

Tanto en lo interno de los grupos como de la misma organización educativa, las metas son establecidas por los actores con liderazgo, autoridad y poder para decidir Lo deseable es que las metas sean conocidas y aceptadas por todos, que sean debidamente legitimadas por la cultura organizacional Lo cierto es que siempre existirá la posibilidad de que algunos actores (v g educadores) no entiendan y no compartan las metas establecidas en los documentos oficiales, en el discurso/cultura oficial Podría decirse que estos actores tienen otras metas Corrientemente estas no están explícitas en los proyectos educativos del centro, no obstante, existen y enmarcan la institucionalidad

Las organizaciones educativas, bajo este prisma, tienen metas mas oficiales/institucionales y metas no oficiales y, a veces, ocultas o poco conocidas Sobre este asunto, Hall (1996) acuña que las "organizaciones tienen metas

múltiples [y que en] su mayoría, estas metas son contradictorias" (p 32) Las metas, por otro lado, enmarcan y restringen la toma de decisiones en los planteles de enseñanza Al tenerse metas explícitas y legitimadas por la institucionalidad, las autoridades, líderes, tomadores de decisiones y personal ejecutor de las metas, deben tenerlas presentes al decidir sobre los problemas que se presentan Al estar presentes cada vez que se da una situación sobre la que haya que decidirse, las metas se convierten en estándares o requisitos inevitables Así, ellas enmarcan qué se decide y qué alternativas/soluciones son las apropiadas

Las metas no tienen vida propia, no se autocrean, son la consecuencia del acto humano, "son creaciones de personas, de manera individual o colectiva" (Hall, 1996, p 275) Cuando son establecidas colectiva o grupalmente pasan a ser estándares que se emplean para evaluar la acción colectiva de los grupos que las establecen y legitiman En las organizaciones educativas ha sido de interés si las metas se establecen por consenso En los planteles de enseñanza donde un rasgo distintivo es la diversidad de enfoques, perspectivas y maneras de hacer las cosas, los consensos holísticos/totales son difíciles de encontrar Más comun es localizar consensos por grupos Así, las metas pertenecen a grupos más que a la totalidad de la organizacion Las metas consensuadas grupalmente pueden ser establecidas para el corto, mediano o largo plazo Al cambiarse las circunstancias institucionales o externas, usualmente las metas tieden a ser modificadas o transformadas por los grupos que las promueven

La existencia de metas aceptadas por todos los miembros de la organización es algo comunmente deseado por los practicantes de la administración educativa

(v g directores y subdirectores) Se espera que todo el personal, además de identificarse con las metas institucionales, contribuya al alcance de ellas Este deseo es exactamente eso, un deseo Lo usual es que algunos miembros de la organización se identifiquen y contribuyan más a hacer realidad las metas, otros se identificarán y contribuirán menos

2 6 Mecanismos de Control

Los controles en las organizaciones han sido percibidos como procesos y como mecanismos Robbins (1994) los reconoce como seguimiento Según él, el control es el "seguimiento de las actividades para asegurarse de que se realicen de acuerdo con lo planeado y corregir cualquier desviación significativa" (p 7) Este mismo autor señala que el control es la última función que desarrollan los administradores Mediante la aplicación de mecanismos del control, los directivos escolares logran que, ante una desviación sustantiva, la organizacion retorne a la senda correcta

En ciertas ocasiones, "el control es un sistema automatico que mantiene un grado constante de flujo o funcionamiento del sistema total El mecanismo de control detecta cualquier desvio de los patrones normales y permite la debida regulacion del proceso" (Chiavenato, 1994, p 471) Desde esta perspectiva el control es un mecanismo que contribuye en la autorregulacion de la organizacion educativa Para Chiavenato (1994) el control es un proceso Identifica cuatro etapas en este proceso establecimiento de patrones deseados, observacion del

desempeño, comparación del desempeño con los patrones deseados y acción correctiva Estas etapas operan como un ciclo ininterrumpido

Para que en los planteles de enseñanza puedan aplicarse mecanismos de control se requiere de metas y comportamientos determinados Son los objetivos, metas y actividades establecidos en los planes y proyectos institucionales, los que serán controlados El control debe determinar cualquier desviación de tales objetivos y metas Sin metas aceptadas y legitimadas el control funcionará con vaguedad El tener metas, objetivos y actividades explícitas y bien definidas asegura que las observaciones que deben ejecutar los responsables del control se centren en las acciones que corresponden La ausencia de estos objetivos y metas conduce a la aplicación de controles ineficaces En el peor de los casos no se puede aplicar ningun control No se puede aplicar un control sobre algo que no se conoce con exactitud, sobre algo que no está definido Si no se conocen los resultados educativos que se buscan, es imposible controlar cualquier desviación que experimente el plantel educativo en el desarrollo de las actividades

Ante la ausencia de resultados educativos previstos, la organizacion puede tender a aplicar controles sin una intención clara Estos controles tendrian más sentido si son parte de un proyecto de desarrollo institucional Los controles de asistencia, de recibo de materiales y recursos, de entrega de informes técnicos (v g modelo F) y de celebración de eventos institucionales (v g, actos de graduación), que corrientemente se aplican en los centros de educacion media, tendrian mayor significado si ellos fuesen parte integral del plan institucional La aplicacion de pruebas nacionales en asignaturas como matematica, lenguaje y ciencias sociales,

por ejemplo, contribuyen a establecer mecanismos de control en los planteles de enseñanza En vista de que estas pruebas pueden ser utilizadas para hacer comparaciones entre instituciones, observar el éxito académico y tecnológico de cada plantel y elaborar listas de rendimiento de los centros educativos, ellas operan como resultados determinados Cada institución aspira a superar el rendimiento académico del período anterior Así, la implantación de estas pruebas posibilita la aplicación de controles en algunos establecimientos educativos La intención de salir bien en las pruebas anuales conlleva ejecutar actividades de aprendizaje, enseñanza e investigación Igualmente conlleva que las actividades no se desvíen de la meta/propósito --- salir bien en las pruebas nacionales En síntesis, la aplicación de pruebas nacionales, vistas como resultados previstos, posibilita la aplicación de controles saludables en las organizaciones que no cuentan con proyectos educativos bien definidos y legitimados

Hay dos aspectos significativos en materia de control que se tienen que considerar en los planteles de enseñanza El primero se refiere a la medicion y evaluacion del desempeño individual de los educadores, personal administrativo y directivos El otro aspecto se relaciona con que el control se ejecute en todos los niveles de la estructura organizacional En relacion con el primer aspecto pudiera señalarse que la evaluación del desempeño opera como un mecanismo de control Esta determina si el evaluado esta logrando los objetivos y metas bajo su responsabilidad Por otro lado, determina si las actividades y tareas que ejecuta son conducentes al alcance de los resultados educativos predeterminados El segundo aspecto, control en todos los niveles, apunta a que los mecanismos de

control tienen que ser aplicados en todos los niveles y unidades que forman la estructura organizacional

2 7 Perfeccionamiento y Desarrollo del Recurso Humano

En las organizaciones educativas es de extraordinaria importancia que el recurso humano --- principalmente el personal docente, directivo y técnico --- conozca, domine y aplique los conocimientos, habilidades y destrezas que los tiempos contemporáneos requieren La globalización y otros eventos macroeconómicos (v g la terminación de la guerra fría) que se han dado durante las últimas décadas han tenido como consecuencia que muchos de los conocimientos se hayan quedado obsoletos Los educadores no pueden quedarse en el pasado, su formacion tiene que adelantarse a los tiempos Por esta razón es importante que todo centro educativo, de acuerdo con sus caracteristicas y recursos, tenga un programa de capacitación de los actores internos de la organizacion

Un programa de desarrollo humano debe incluir diversidad de actividades Algunas de ellas apuntaran a entrenamientos especificos, por ejemplo, aprendizaje del manejo/uso de ciertos equipos y tecnologías Otras actividades estarán dirigidas a la adquisicion de comportamientos individuales y colectivos más complejos, por ejemplo, dominio de técnicas de enseñanza y metodologías de investigacion Otras actividades, debidamente relacionadas con las acciones de

entrenamiento y perfeccionamiento profesional. iran encaminadas a fortalecer el trabajo en colaboración. creatividad. imaginación y originalidad Otras se concentrarán en la difusión e identificación de valores relacionados con la solidaridad humana. paz y convivencia pacífica, multiculturalismo. respeto a la individualidad y a la diferencia. libertad religiosa y de ideas políticas

La potenciación científica. académica y tecnológica del recurso humano en las organizaciones educativas se entiende en su estrecha vinculación con el desarrollo del individuo como persona Así. el entrenamiento y perfeccionamiento de los docentes y personal administrativo. a pesar de lo novedoso de los aprendizajes y conocimientos. queda limitado si no va acompañado de acciones dirigidas a potenciar. como personas. a los que reciben tal capacitación

La capacitación y desarrollo del recurso humano de los planteles escolares es fundamentalmente una tarea de los directivos de la institución En un sistema educativo donde la capacitación está centralizada. las acciones de perfeccionamiento. entonces. no dependen de los directivos escolares Sin embargo. en un sistema descentralizado. los directivos de los establecimientos educativos tendran la responsabilidad de organizar. ejecutar y evaluar la capacitación y desarrollo del recurso humano de la institucion

La falta de recursos. principalmente los de tipo financiero. es una de las dificultades mayores que enfrentan los directivos para poner en marcha programas de desarrollo humano en sus centros educativos La falta de dinero tiene que complementarse con inventiva. innovacion y entusiasmo Un plantel con un recurso humano desarrollado --- científica. tecnológica y humanamente --- se

transforma en una organizacion con grandes posibilidades de imponer estándares de efectividad académica En los tiempos actuales, la mirada del entrenamiento, capacitación permanente y educación continua tiene que estar puesta en hacer más competitivos a los educadores y en hacer del plantel educativo una organización exitosa con prestigio social

3 Sistema de Administración, Análisis y Solución de Problemas y Conflictos

En esta sección examinaremos los procedimientos, métodos, técnicas y estilos más usados en la solución de conflictos La literatura sugiere que existen diversas formas de llegar a la solución de conflictos Proporciona evidencias de que los procesos de solución del conflicto varían de acuerdo con las situaciones específicas en una forma particular de organización Al respecto, Pondy (1964) opina que `"los conflictos per-se son parte intrínseca de la vida de las organizaciones, y no necesariamente constituyen una catástrofe Lo que parece trascendental es la forma en que se vuelven institucionales, y en que las organizaciones las resuelven"´ (Margulies y Raia, 1974, p 340)

De allí se desprende la idea de que para el estudio, análisis y solución del conflicto en las instituciones educativas de nivel medio, se debe profundizar en la estructura organizacional concebida como sistema y en los procedimientos, metodos y estilos empleados por la direccion y administracion del plantel educativo

3 1 El Sistema Organizacional frente al conflicto, el Sistema 4

En las organizaciones educativas se asumen diferentes posiciones administrativas, estilos de administración diferentes, frente a la solución de conflictos Intervienen condiciones internas y externas que definen el proceso utilizado y caracterizan el modelo o sistema organizacional establecido

Los esposos Likert (1986), basados en investigaciones empíricas previas, sugieren la clasificación de los sistemas de dirección utilizados en cuatro perfiles organizacionales que categorizan su denominado "Sistema 4" Estas cuatro categorías de sistemas permiten ubicar con ciertos niveles de certeza, a qué sistema pertenece una organización para solucionar los conflictos

El "Sistema 4" contiene, según los autores, las características ideales para que se produzca una alta productividad y elevada rentabilidad Esta basado en una estructura firme, con espíritu de grupo, en la que surgen relaciones laborales satisfactorias entre los subalternos y los directivos del plantel Por tal motivo, se recomienda su implantacion por parte de la dirección Esta implementación no debe ser abrupta debido a que podría ser contraproducente, debe ser gradual y progresiva para que cada elemento sea aceptado y admitido por la mayoría de los integrantes de la organizacion

Los perfiles propuestos en el "Sistema 4" evolucionan desde la tendencia burocrática hasta la participativa La diferencia entre un sistema y otro radica esencialmente en el grado de participación que se le brinde a los integrantes del sistema, valorado a través del proceso decisorio. el proceso de comunicación, las relaciones interpersonales, proceso de logros de metas y control que implementa

Cada sistema posee sus propias características. El Sistema (1) Autoritario Coercitivo es autocrático Su estilo de administración está centralizado en los directivos, quienes son los que toman las decisiones. En este sistema las comunicaciones son esencialmente descendentes y, por tanto. se maneja información limitada Las relaciones interpersonales son mínimas y consideradas inadecuadas Se enfatiza en los castigos más que en los premios para asegurar el cumplimiento de tareas Se genera un ambiente de temor y desconfianza Las recompensas. generalmente. cuando se presentan, tienden a ser materiales o salariales. El Sistema (2) Autoritario Benevolente es menos rígido que el anterior. aunque prevalece el caracter centralizado en los directivos o administradores permite una minima delegacion de decisiones rutinarias Prevalece la comunicacion descendente pero se enriquece con comunicaciones ascendentes de niveles más bajos Las relaciones interpersonales se permiten. hasta se llega a establecer relaciones informales. sin embargo aún se cree que amenazan los

intereses de la institución Se ofrecen recompensas materiales y salariales en mayor grado y algunas de tipo social-simbólico

El Sistema (3) Consultivo se inclina más hacia las características participativas. la arbitrariedad se va suavizando Las decisiones son delegadas a los niveles jerárquicos. regidos por políticas y directrices institucionalmente definidas, previa consulta de los niveles inferiores Las decisiones se presentan a la dirección para su aprobación Prevalecen las comunicaciones verticales, descendente y ascendente, pero en sentido orientador y no de mandato, y aparecen comunicaciones horizontales entre los pares La misma organización promueve la comunicación para facilitar su transmisión Se crean condiciones necesarias para una comunicación informal saludable. se deposita en las personas mayor confianza Se hace énfasis en las recompensas materiales. capacitaciones y simbolicas como el prestigio y el estatus Eventualmente se aplican sanciones

Finalmente. se presenta el Sistema (4) Participativo. que es el modelo democratico por excelencia. es un sistema abierto en el que las decisiones son delegadas a todos los niveles La dirección pone las directrices y políticas. pero solamente controla los resultados Las decisiones tomadas por la direccion por situaciones de emergencia están sujetas a ratificacion por los diversos sectores de la institucion El trabajo obedece a la labor de equipo. la formacion de grupos espontaneos favorece la interaccion. se favorece la confianza mutua mas que los

esquemas formales, se favorece un clima de comunicación fluida e interna, participación y compenetración grupal, de esta forma todas las personas se sienten responsables por sus decisiones y ejecuciones dentro de la organización Se percibe un énfasis en recompensas simbólicas y sociales y en raras ocasiones castigos decididos por los grupos institucionales

3 2 Procedimientos para la Solución de Conflictos

La forma o proceso que sigue la solución de conflictos varía de acuerdo con las características propias de la organización y el tipo de conflicto que es enfrentado Además, el tipo de procedimiento que se implemente acarreará resultados diferentes

Al respecto, Seiler, citado por Margulies y Raia (1974), hace énfasis en que los procedimientos, para que sean efectivos, deben ser claros De lo contrario pueden causar mayor conflicto al propiciar competencia solapada y ruptura en las relaciones interpersonales

Entre los procedimientos y técnicas mas utilizadas actualmente en las organizaciones educativas se mencionan los modelos (1) negociable, (2) burocratico y (3) de sistemas, recopilados por Pondy (Margulies y Raia, 1974)

El modelo negociable es utilizado para resolver conflictos entre grupos por la obtención de bienes o recursos variando en alguna medida las actividades de ambos grupos El modelo burocrático, por otro lado, se aplica con mayor frecuencia a los conflictos entre directivos y subalternos, tiende al control de las conductas y maneja las reacciones ante el control, generalmente acrecienta el trecho psicológico existente

Finalmente, el modelo de sistemas concibe la institución como un todo organizado en diversas partes interactuantes que se afectan y son afectadas mutuamente Procura reducir la interdependencia funcional, se resuelven los conflictos en cada uno de los sectores, se obtienen puntos referenciales diversos, lo que permite la implementación de diferentes estrategias y alternativas de solución Los procedimientos en el modelo de sistemas varian por el grado de formalidad en las relaciones y el grado de interdependencia de la direccion

3 3 Métodos de Analisis y Solucion de Conflictos

Al ser aceptada la queja como tal, surge la necesidad de analizar y resolver ese conflicto o problema Este puede ser resuelto utilizando diversos metodos o formas, de acuerdo con el tipo de liderazgo que ejerce la direccion de la estructura

organizacional y el sistema interaccional que priva dentro de ésta Un primer método es el de ganar-perder

- Método de Ganar-Perder

Al considerar que un conflicto provoca enfrentamiento de intereses y de fuerzas, básicamente, la solución de situaciones conflictivas debe llevar a utilizar el método ganar-perder, que incluye tres formas ganar-ganar, ganar-perder y perder-perder (Davis y Newstrom, 1993)

En el método ganar-ganar, las partes consiguen identificar soluciones satisfactorias para sus conflictos o problemas, permitiendo que ambos alcancen los objetivos deseados Los conflictos disminuyen

En el patrón de solución ganar-perder, una de las partes vence, frustrando la tentativa de la otra parte Quedan resentimientos y pueden generarse otros conflictos

En el metodo perder-perder, ambas partes desisten de algunos objetivos, por medio de formas de compromiso Ninguno logra todos sus objetivos, lo que lleva a la posible insistencia posterior del conflicto

- Método Cientifico

Flippo (1978), propone el Método Científico para la resolución de conflictos como uno de los mas efectivos Menciona que los siguientes conceptos sirven para el manejo de conflictos (1) Reconocer y definir la naturaleza de la

insatisfacción. (2) ser concreto al obtener los hechos. (3) analizar y decidir. (4) dar respuesta. y (5) dar seguimiento

Recientemente. siguiendo la línea del comportamiento humano en las organizaciones se considera como prioritario que el directivo no debe juzgar sobre la base de experiencias previas con otros empleados Los hechos deben separarse de cualquier circunstancia subjetiva Posteriormente, los hechos serán evaluados. analizados y sometidos al proceso concerniente para tomar la decisión A continuación se debe brindar la explicación al aludido y dar seguimiento, que finalmente revelará si el manejo fue efectivo y eficaz

El directivo o líder institucional. entonces. favorece necesariamente una estructura particular y un método específico a través del cual surge. la solución o se evitan los conflictos

Se persigue con estos métodos que se establezcan procesos sistematicos para las quejas y conflictos que puedan promover una integracion de intereses favorables a determinada organizacion

En ocasiones. el metodo cientifico no logra su objetivo debido a errores que se cometen. como la superficialidad en la investigación y analisis de los hechos. la emision de opiniones previas de parte de los directivos. la perdida de informacion de los archivos. la prevalencia de la opinion para prejuzgar los hechos y la toma de decisiones equivocadas

3 4 Estilos de Solución de Conflictos

En la búsqueda de soluciones satisfactorias a los conflictos que surgen en una organización educativa, March y Simon (1967), hacen énfasis en seleccionar alternativas satisfactorias y no soluciones óptimas, de manera que la búsqueda lleve a encontrar un patrón aceptable. (Chiavenato, 1986) En esa búsqueda y selección se requiere de un análisis pormenorizado de la situación conflictiva y del estilo conveniente para su enfrentamiento

Blake y Morton (1967) y Thomas (1978), como resultado de sus investigaciones, coinciden en proponer cinco diferentes estilos asumidos con mayor frecuencia por los directivos de instituciones educativas (1) confrontación, (2) compromiso, (3) facilitación, (4) presión y (5) retirada.

El estilo de confrontación interna enfrenta directamente a los involucrados con la situacion conflictiva, el de compromiso busca integrar los intereses institucionales con los personales, utilizando el trabajo en equipo como técnica prioritaria

La facilitación trata de favorecer un ambiente de camaradería, amistad y armonía, enfatizando en los valores básicos a los cuales se subordinan otros valores secundarios (v g rendimiento y aceptación del otro) Consiste en

establecer contratos o transacciones entre dos tipos de intereses que difieren. despersonaliza la solución y sus consecuencias puesto que se presume que de producirse confrontación, podría haber perdedores y ganadores

Por otro lado, la presión es el estilo en el que se pretende imponer la propia voluntad, y gana por medio de la satisfacción del interés propio La sanción es reconocida como el sistema óptimo de solucionar el conflicto; sin embargo, no alcanzadas sus raíces, éste reaparece

La retirada se implementa cuando se acepta el conflicto como inevitable, se actúa como observador, se busca ocupar posiciones neutras, dejando que el tiempo resuelva las situaciones Si se hace necesario se actúa pero sólo como portavoz de los niveles jerárquicos

Los estudios de Manzo (1984) en Chile coinciden notablemente con los autores precedentes Su aporte principal es la comprobacion de la efectividad que tienen estos estilos de solución y administracion del conflicto. por parte de directivos educacionales. principalmente en lo que respecta al manejo de controversias interpersonales y comportamentales en un sistema organizacional mutuamente influyente

Los estilos de solución de conflictos forman parte del método y procedimiento seguido por la organización de acuerdo con el perfil estructural establecido por la administracion Esto significa que. siguiendo la concepción

sistemática. las acciones asumidas por la dirección y administración de un plantel educativo están definidas por el proceso decisorio asumido inicialmente por los líderes, el proceso comunicacional y el estilo de liderazgo, entre otras características mutuamente influyentes, presentes en una organización en particular

CAPÍTULO III
III. METODOLOGÍA

III METODOLOGÍA

1 Planteamiento del Problema

2 Preguntas Orientadoras

3 Hipótesis

4 Población y Muestra

5 Diseño del Estudio

6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

7 Técnicas de Análisis de Datos

II METODOLOGÍA

Para la planificación, organización y conducción del estudio fue necesario desarrollar una ruta metodológica que llevara a alcanzar los objetivos de la investigación Esta ruta metodológica sufrió alteraciones en su cumplimiento No obstante estas alteraciones, algunas previsibles y otras menos previsibles, las metas del estudio se cumplieron En este capítulo se describen los componentes principales de la metodología empleada Estos aspectos son (1) el planteamiento del problema, (2) las preguntas orientadoras, (3) las hipótesis, (4) la población y muestra, (5) el diseño del estudio, (6) las técnicas e instrumentos de recolección de datos y (7) las técnicas de análisis de los datos

1 Planteamiento del Problema

¿Cuales son los procesos de participacion y direccion implementados en el Colegio Francisco Morazan (CFM) en la solucion de los problemas o conflictos? ¿Que factores intervienen y cuáles estan ausentes en la aplicacion de estos procesos? ¿Que actores internos participan en la solucion de las situaciones problematicas y conflictos? ¿Que tacticas y estrategias utiliza la dirección para encontrar las mejores respuestas a los problemas? ¿Que conocimientos puede

obtener la administración educativa de los procesos de participación y dirección que se desarrollan en el Morazán?

El conjunto de preguntas presentadas en el párrafo anterior muestra, en forma general, el área de conocimientos sobre la cual se centra esta investigación ¿En qué consiste la investigación? La investigación, principalmente, se dirige a describir e interpretar los procesos institucionales que se utilizan en el Colegio Francisco Morazán para la detección, abordaje, búsqueda de respuestas y solución de los problemas de la organización

En una primera parte, la investigación estudia la participación del personal en la solución de los problemas en el Colegio Se examinan las maneras, institucionalmente legitimadas en el Colegio Francisco Morazán, para presentar o dar a conocer la existencia de problemas a la administración del plantel Una de las premisas sobre las que subyace esta parte de la investigación indica que deben existir una o varias maneras, históricamente adoptadas en el Colegio, que permiten a los líderes y autoridades de la institución conocer de la existencia de problemas ¿Cuales son estas maneras? Esta es una de las cuestiones que trata de responderse a traves del estudio ¿Cuan eficaces y efectivas son las formas de participación? ¿Que puede aprender la administración educativa de estas formas de participar, legitimadas por los actores internos e historicamente construidas? ¿Pueden ser modificadas o transformadas por la administración? Éstas son, igualmente, algunas de las preguntas que se responden en este estudio

En un segundo momento, la investigacion se vuelca a conocer sobre los procesos de dirección utilizados en el CFM, para abordar los problemas Por

abordar los problemas o conflictos me refiero a los actos, conductas, o tácticas que se emplean para abordar y canalizar las situaciones conflictivas Para esta investigación y para la administración educativa en general es de relevante importancia conocer cómo los problemas son abordados desde sus inicios La importancia radica en que la manera como es asumido el hecho problemático determina, en gran medida, cómo se define éste posteriormente y el tipo de respuesta que se encontrará para él Por ejemplo, si el problema, desde sus orígenes, se define como un evento de relaciones humanas, esta definición enmarcará las respuestas que se busquen para solucionarlo De interés para el analisis es el clima que se establece entre la dirección y el personal para la facilitación del planteamiento y solución de problemas

La comunicación es otra dimensión que se examina en esta investigacion Interesa de manera particular obtener conocimiento sobre la interactuación entre el personal, comunicación ascendente y descendente, aceptacion de la comunicacion, responsabilidad en la comunicacion, exactitud y restricción en el uso de la informacion, coincidencia de percepciones, y necesidad de sistemas alternativos de comunicacion ¿Que canales de comunicación prevalecen para el análisis y solucion de los problemas? ¿Cuan efectivos son esos canales de comunicación? ¿Que tipo de interaccion prevalece entre el personal y los directivos?

Una cuarta parte de la investigacion se centra en estudiar los procesos, procedimientos y metodos de analisis y solucion de los problemas --- toma de decisiones A traves de ella, examino cómo los líderes y directivos intervienen en la resolucion de los problemas Esta parte del estudio permite observar como

opera la estructura organizacional en la toma de decisiones Aunque no se estudian en detalle los pasos para la toma de decisiones, se enfatizan los actores que intervienen en la ejecución de los procesos que llevan a la toma de decisiones ¿Intervienen los profesores? ¿Intervienen los directivos y administrativos? ¿Intervienen otros subalternos o personal? ¿Quién o quiénes tienen bajo control la toma de decisiones? ¿Qué tipo de incentivos, motivaciones y premios/recompensas se establecen para el personal que participa en la toma de decisiones y solución de los problemas?

En el Morazán, al igual que en cualquier otra organización educativa del nivel medio, existen múltiples tipos de informaciones y conocimientos que se usan para adoptar decisiones Algunos conocimientos están más relacionados con los aspectos técnicos y científicos Sin embargo, existe igualmente conocimiento vinculado con las ciencias sociales, el derecho, la historia institucional, las costumbres, la tradición y las creencias de la gente Usualmente estos conocimientos son usados o desechados al resolver los problemas de las instituciones educativas La legislacion educativa vigente es un área de conocimientos bastante empleada al tomar decisiones administrativas En algunas organizaciones tiende a prevalecer sobre lo legalmente establecido, la practica institucional, la historia del Colegio, el legado, la tradición, las creencias del profesorado A algunos de estos aspectos se les dedica algún esfuerzo en esta investigacion

En una quinta parte, la investigacion está dirigida a examinar la ordenacion/establecimiento de metas en el plantel En todos los planteles de

enseñanza existen metas, más o menos explícitas, más o menos legitimadas Se intenta conocer sobre las metas en el Colegio Francisco Morazán, estudiando las formas como son legitimadas las mismas, los efectos que producen, su aceptación institucional y el consenso alrededor de ellas ¿Qué tan efectivas son las rutas para alcanzar las metas? Otras preguntas que se resuelven en el estudio, relacionadas con las metas y objetivos de la organización, son las siguientes ¿Se dan incentivos y motivaciones al personal docente y administrativo que recompensan las actitudes positivas y dan sentido de pertenencia ? ¿Cómo la institución crece, evoluciona y se perfecciona a través de estos procesos? ¿Realmente contribuyen estos procesos a alcanzar la misión y objetivos educacionales? ¿Debilitan o fortalecen al Francisco Morazán los procesos y metodos que se emplean para resolver las situaciones problemáticas?

Una sexta parte de este estudio está focalizada en los procesos de control Aquí se revisa el interés sobre los controles y se procura responder a preguntas sobre la exactitud de los datos, quienes controlan, y cómo controlan

Un septimo aspecto o area que se estudia es el desempeño profesional y el entrenamiento o capacitación del recurso humano en el Morazán Tres micro-componentes que se revisan son si las metas en cuanto a desempeño son elevadas, si se brinda oportunidades de capacitación y si los recursos utilizados en la capacitacion son de excelente calidad En el octavo aspecto se integran las opiniones vertidas por los encuestados en las siete areas/partes anteriores, con la intencion de explicar el perfil organizacional y administrativo del CFM

Finalmente, la investigación se dirige a la estructuración de un conjunto de sugerencias y recomendaciones Estas sugerencias van fundamentalmente dirigidas a fortalecer, mejorar o potenciar los procesos de administración en el Colegio Francisco Morazán ¿Será posible aplicar procedimientos que logren la prevención de situaciones conflictivas? ¿Se puede prevenir el surgimiento de algunos problemas? Las recomendaciones que se presentan pueden ser compartidas con personal de otras instituciones educativas del país A pesar de que no se busca hacer generalizaciones con este estudio, las recomendaciones que se obtengan de él pueden ser compartidas y discutidas con directivos, líderes, profesores, técnicos, administrativos, investigadores y expertos educacionales Antes de terminar este planteamiento del problema, debo aclarar que la investigación no se concentra en la gente Es decir, no es la intención estudiar quienes intervienen en la generación de los problemas si es que esto ocurre, ni las razones particulares que pudieran manifestarse durante la persistencia y solucion de los eventos Al evitar este tipo de cuestiones, garantizamos una investigación seria, responsable, aseguradora de los derechos de los individuos y con validez para la administracion educativa

2 Preguntas Orientadoras

El estudio esta guiado, en gran medida, por varios conjuntos de preguntas, cuestionamientos e interrogaciones Algunos de estos cuestionamientos han sido

mostrados en el planteamiento del problema A continuacion presentamos. agrupadamente los conjuntos de preguntas guías

- En relación con la participación y aceptación de la existencia de problemas

¿Quiénes participan en el planteamiento de problemas/quejas?

¿Quiénes participan en el análisis y solución de los problemas?

¿Existe participación de equipos/grupos?

¿Cuáles son los mecanismos de participación legitimados en el CFM?

¿Qué procesos se cumplen para que la participacion sea conocida y aceptada por los docentes. directivos y líderes del plantel?

¿Cuan efectivas son estas maneras de legitimar. conocer y aceptar la participacion?

¿Pueden ser alteradas estas formas de participacion en el CFM? ¿Como?

¿Que beneficios podrían producir para el plantel. el que las formas tradicionales de participacion sean adulteradas?

- En relación con los métodos de direccion

¿Que tacticas y estrategias se utilizan para resolver o reducir los problemas?

¿Que pasos. fases. etapas o procesos se ejecutan? ¿Quienes las cumplen?

¿Quiénes, qué actores intervienen o están ausentes en la dirección?

¿Es posible introducir cambios en los mecanismos de dirección en el Morazán?

¿Qué cambios deberían y podrían hacerse? ¿De qué manera?

¿Qué cambios son imposibles de hacer?

- En relación con los datos, información y comunicación utilizados en el plantel

¿Qué niveles de comunicación se utilizan en la toma de decisiones en el Colegio Francisco Morazán?

¿Cuáles datos son ignorados u obviados?

¿De dónde provienen estos datos e informaciones y hacia quién se dirigen?

¿Qué fuentes no se toman en cuenta?

¿Que actores se encargan de esta tarea?

¿Cómo se utiliza/produce este conocimiento en la comunicación?

¿Calidad de la comunicación?

¿Nivel de confianza y credibilidad?

- En relación con la toma de decisiones

¿Se toman las decisiones por consenso?

¿Está disponible la información para la toma de decisiones?

¿Se conocen los problemas sobre los cuáles hay que decidir?

¿Los más informados participan en la toma de decisiones?

¿Se producen las decisiones en el nivel adecuado?

- En relación con la ordenación de metas

¿Son consensuadas las metas?

¿Las metas más importantes son adecuadamente perseguidas?

¿Son aceptadas estas metas?

- En relación con los procesos de control

¿Se obtiene información exacta sobre las tareas que realizan?

¿Participa la direccion en los controles? ¿Qué otros actores participan?

¿Las fuerzas sociales de la institucion participan de los controles?

¿Se analizan las situaciones?

¿Se evalúa el desempeño institucional? ¿Se retroalimenta?

- En relacion con el desempeño y capacitacion del recurso humano

¿Cómo son las metas en materia de desempeño?

¿Existen oportunidades de capacitacion?

3 Hipotesis

Antes de continuar es necesario aclarar que el estudio no está orientado, en su totalidad. por hipótesis científicas, nulas y alternas. No obstante, al usarse la prueba de la Chi^2 para examinar algunas preguntas o ítems relevantes, fue necesario plantearse hipótesis nulas (Ho) Ellas se basan en la idea de Roberts (1992). según él. la Ho. en la Chi^2, se refiere a que todas las casillas o celdas presentan igual número de frecuencias, en tablas de una sola dimensión En términos generales, las hipótesis permanecen implícitas ya que no es necesario hacerlas explícitas A continuación se presenta un ejemplo de las hipótesis nulas que se corresponden con los cinco primeros ítems del cuestionario aplicado

El item 1 del cuestionario preguntaba a los informantes si ellos/ellas seleccionan los problemas sobre los cuales pueden actuar Para responder. los informantes debían marcar alguna de las ocho (8) celdas que se muestran al lado del item (Ver Anexo 02) La hipótesis nula para este ítem 1 podria ser la siguiente

Ho para el ítem 1 una cantidad idéntica de educadores y otro personal del Colegio Francisco Morazan percibe que participan "muy poco". "algo". "considerable" y "con gran frecuencia" en la seleccion de los problemas sobre los cuales actúan

Esta hipótesis alude a que una cantidad idéntica de educadores y otro personal escoge las cuatro alternativas principales que se muestran en el cuestionario Tales alternativas son "muy poco", "algo", "considerable" y "con gran frecuencia"

¿Cómo sería la hipótesis nula para el ítem 2? Veamos este ejemplo

Ho para el ítem 2 un número idéntico de los docentes y administrativos del plantel perciben que "muy poco", "algo", "considerable" y "con gran frecuencia" tienen la intuición de que analizan los problemas reales

Puede observarse que la formulación de las hipótesis nulas, que van a ser probadas o rechazadas mediante la aplicación de la Chi^2, en tablas de una dimensión, se torna rutinaria Esta es una razón por la que se hace innecesario explicitar las hipotesis, principalmente si el estudio incluye un conjunto numeroso de ítems o preguntas en el cuestionario Ésta es la situación de esta investigación El cuestionario aplicado incluye 64 items Ver Anexo 02 Una Ho para cada ítem produce 64 hipotesis nulas Este es un argumento que justifica el que solamente se presente una muestra de las hipotesis nulas A continuacion se muestran las Ho para los items 3, 4 y 5

Ho para el ítem 3 una idéntica cifra de educadores y otro personal del CFM percibe que "muy poco", "algo", "considerable" y

"con gran frecuencia" exponen con claridad los problemas

Ho para el ítem 4 un número idéntico de docentes y otro personal del plantel considera que "muy poco", "algo", "considerable" y "con gran frecuencia" buscan información sobre los problemas y lo expresan

Ho para el ítem 5 una cantidad idéntica de informantes estima que "muy poco", "algo", "considerable" y "con gran frecuencia" usan el análisis de los datos para la solución de los problemas

Mostradas las hipótesis nulas, se exhiben, en las líneas que siguen, las hipotesis estadísticas Estas hipotesis estadísticas, que se derivan de las Ho de arriba, son las que posibilitan efectuar los cálculos estadísticos Por sí mismas, las hipotesis nulas no pueden ser sometidas a cálculos matematicos manuales o electrónicos, necesitan ser operacionalizadas, es decir, ser convertidas en datos cuantitativos, sujetos a ser calculados A continuación se exhiben las hipotesis estadísticas para los cinco primeros ítems del cuestionario, las mismas se corresponden, una a una, con las hipotesis nulas de los párrafos anteriores

Hipotesis Estadística para el ítem 1 fe = 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8

Hipotesis Estadística para el ítem 2 fe = 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8

Hipótesis Estadística para el ítem 3 fe = 1. 2. 3, 4. 5. 6. 7 y 8

Hipótesis Estadística para el ítem 4 fe = 1. 2. 3. 4. 5. 6, 7 y 8

Hipótesis Estadística para el ítem 5 fe = 1. 2. 3, 4, 5, 6. 7 y 8

Estas hipótesis estadísticas deben leerse de la manera siguiente el número o cantidad de frecuencias (fe) es igual en las casillas/celdas 1. 2, 3. 4. 5, 6. 7 y 8 Cada uno de estos ocho dígitos se refiere a la respectiva celda del cuestionario aplicado Puede observarse que las hipótesis estadísticas son idénticas En el fondo es la misma hipótesis estadística para cada una de las hipótesis nulas o para cada uno de los 64 ítems Esta es una razón para que sea innecesario repetir las 64 hipótesis estadísticas

¿Cómo operan estas hipótesis estadísticas? Asumase que en las ocho celdas de un ítem. las respuestas/frecuencias de los informantes son 9. 9. 9. 8. 8. 8. 8 y 8 Puede notarse que la cantidad de frecuencias en cada celda es bastante similar. casi idéntica Esta forma en que se muestra la distribucion de las frecuencias. apunta a que la hipotesis estadística. por tanto. la hipotesis nula. tiene gran posibilidad de ser retenida Rechazo de la hipotesis nula ocurriria si la distribucion refleja un comportamiento totalmente distinto. es decir. cifras distintas en las celdas (v g 20. 10. 0. 3. 7. 2. 5 y 15) Por supuesto. el desarrollo de la prueba de la chi^2 es el que determina con precision la intensidad del rechazo o la retencion

4 Población y Muestra

La unidad de estudio de nuestra investigación es una organización educativa del nivel medio, específicamente el Colegio Francisco Morazán Esta unidad, en su totalidad sistémica, constituye el todo, el objeto a investigar En este todo se incluye desde las instalaciones físicas, hasta el currículum y el recurso humano Sin embargo, el lector debe saber que este estudio no incluye todos los fenómenos organizacionales y de administración del plantel. Únicamente se examina lo que hemos dado en llamar la administración del plantel. En lo interno de éste se revisan algunos elementos que le son inherentes Por ejemplo, cómo emergen los problemas, se legitiman y se solucionan Para conocer un poco más sobre la tradición, historia y desarrollo de la unidad de estudio, Colegio Francisco Morazan, favor remitirse al Anexo 37, en el cual se presentan mayores datos sobre la misma

La poblacion de este estudio incluye a todo el recurso humano de la institución Bajo la categoria recurso humano se encuentran 105 docentes del plantel, 25 miembros del personal administrativo y los directivos Parte de este personal labora en el turno matutino y parte en el turno vespertino De la misma manera, los funcionarios de tiempo completo, que son la gran mayoria, y los de tiempo parcial, son parte de la poblacion También son parte de la poblacion los

profesionales y técnicos. hombres y mujeres. con contratación permanente o eventual En síntesis. la población del estudio está formada por 130 individuos De ellos. 105 son educadores, 22 administrativos y 3 directivos La categoría administrativos incluye funcionarios como trabajadores manuales. secretarias, bibliotecarias y otros

La muestra de nuestra investigación está integrada por 54 docentes, 10 administrativos y 3 directivos En síntesis. la muestra está formada por 67 individuos Así. aproximadamente, la muestra incorpora 51% de los docentes, 45% de los administrativos. y el 100% de los directivos Globalmente. la muestra es el 51% de la población Como puede observarse. la muestra del estudio es altamente significativa

Otro aspecto que contribuye a legitimar la muestra es que la misma incluye proporcionalmente a profesores de la jornada matutina (27) y vespertina (27) Por el hecho de que directivos y administrativos laboran en ambos turnos. no se hizo necesario estratificarlos por turno Ya que se menciona el termino estratificado. debe expresarse que la muestra fue intencionalmente seleccionada con base en los estratos o estamentos institucionales docentes. administrativos y directivos En relacion con el sexo de los encuestados. la gran minoria son varones (14). ellos representan el 25 9% del total de la muestra La minoria de hombres se debe a la naturaleza academica del plantel Esta naturaleza central es en las ciencias

comerciales, campo de conocimiento profesional que, al menos en los centros de educación media, muestra alta presencia de mujeres De allí que el cuerpo docente del Colegio Francisco Morazán sea fundamentalmente femenino

Otro atributo de la muestra que merece señalarse se vincula a la forma como se establece la misma Esta no es probabilística, es decir, los sujetos que la integran fueron seleccionados de los estratos.

Una categoría de estratos que se utilizó fue asignaturas que se dictan en el colegio y que dictan los profesores Operativamente, la investigadora seleccionó proporcionalmente un número de profesores de las diferentes asignaturas

Estas asignaturas fueron Contabilidad, Nociones de Comercio, Mecanografía, Psicología, Español, Matemáticas y otras Ver Anexo 01 En él se presentan los informantes por asignaturas

Patricio Andino (1994) denomina como "afijación proporcional" a este metodo de definir la muestra por estrato Este método garantiza que en todos los estratos de la poblacion haya una representación proporcional en la muestra

A pesar de la selección intencionada, una situacion que igualmente debe esclarecerse se relaciona con quienes efectivamente integraron la muestra La investigadora escogio el número y porcentajes de sujetos por estratos, tanto de docentes como administrativos, pero no se selecciono que docentes y administrativos serian encuestados Aquellos docentes y administrativos que

fueron voluntarios o estuvieron disponibles para ser encuestados. fueron los primeros en ser incorporados en la muestra

5 Diseño del Estudio

Para caracterizar el tipo de diseño de este estudio se siguen los argumentos de Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (1993), presentados en la obra *Metodología de la Investigación* En consonancia con estos autores este estudio es transeccional descriptivo o transversal descriptivo Lo transeccional o transversal se refiere a que el estudio amalgama un número plural de variables en varios agrupamientos de sujetos Por ejemplo, algunas variables o aspectos que se consideran en la investigación son (1) la participación de los funcionarios y profesionales del Colegio Francisco Morazán en la legitimacion y solucion de problemas, (2) la toma de decisiones sobre los problemas sustantivos, y (3) los procesos de comunicacion en la resolución de los eventos conflictivos

Entre los varios grupos de sujetos, argumento que se requiere para que el diseño sea transeccional descriptivo, se estudian las percepciones y opiniones de tres conjuntos de personas o individuos educadores, administrativos y directivos En lo que respecta a lo descriptivo del diseño, debo señalar que efectivamente el estudio es fundamentalmente descriptivo A traves de este, reviso, examino y

observo cómo emergen los problemas en el plantel. cómo evolucionan. cómo se legitiman. qué actores internos intervienen en la solución, que alternativas son adoptadas. y cómo transcurren los procesos de comunicación y toma de decisiones En síntesis, reviso, examino y describo, con mayores o menores grados de especificidad, procesos, eventos. fenómenos, acontecimientos y situaciones organizacionales

Para describir las diferentes áreas del estudio y sus aspectos utilizo valores o cifras absolutas, porcentajes, el promedio o la media, la prueba de la Chi^2, y análisis de interacciones En menor grado empleo la desviación estándar Los valores calculados de la media, por sí solos, producen muy pocos conocimientos sobre las frecuencias Por tanto, he usado intensamente los histogramas. todos ubicados en anexos. para completar e interpretar lo que los valores de las medias indican En estos histogramas. calculados por MINITAB, un programa estadístico. se muestran intervalos de confianza. la curva de tendencia central y otros cálculos relevantes En los anexos. aunque se prepararon histogramas para todas las preguntas del cuestionario. sólo se presentan los más sustantivos

Un atributo adicional del diseño descriptivo del estudio es que este es. igualmente. interpretativo Lo interpretativo se refiere a que varios de los datos. piezas de información que fueron compilados y descritos en el cuerpo de este documento. son tambien sometidos a la interpretacion y valorización de la

investigadora Las interpretaciones que aparecen en algunas secciones del análisis enriquecen la mera descripción Estas interpretaciones, fundamentadas, en el marco teórico y en el conocimiento de la investigadora, proporcionan matices, tonalidades y peculiaridades que dan vida a los datos fríos y pasivos de una simple descripción

El que el estudio esté focalizado en una única organización educativa del nivel medio hace de ésta una investigación no paramétrica Es decir, las conclusiones, resultados y recomendaciones generadas por el estudio no son generalizables Expresado de otra manera, el producto intelectual y conocimiento construidos en esta investigación no son aplicables, en forma directa, a ningún otro plantel educativo del nivel medio de la Provincia de Chiriquí o del país Se sugiere al lector, respecto de los datos e informaciones originados por esta investigación, que haga uso equilibrado de tales conocimientos, haciendo las aclaraciones requeridas

El que el estudio sea no paramétrico, no indica, por otro lado, que el conocimiento generado no sea aplicable Efectivamente, los productos del estudio encuentran su mejor escenario de aplicación en la misma unidad de estudio, en el Colegio Francisco Morazan Es menester recordar que la muestra seleccionada es altamente significativa, dentro del centro educativo, por tanto el aprendizaje que resulta de los datos proporcionados por esta muestra, son plenamente válidos en lo

interno de la institución El que el diseño sea no paramétrico, hacia otras organizaciones educativas, no limita que el mismo no sea generalizable hacia lo endógeno de todo el colegio

6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Dos técnicas básicas se utilizaron para compilar los datos del estudio la encuesta y la entrevista La encuesta fue la técnica capital de recolección La entrevista cumplió un papel secundario o complementario De la entrevista se obtuvieron datos para reforzar piezas de información provenientes de la encuesta y para potenciar los análisis e interpretaciones de la tesista

La encuesta se llevó a cabo mediante un instrumento, el cuestionario Ver Anexo 02 El cuestionario se aplicó a todos los sujetos de la muestra 54 docentes, 10 administrativos y 3 directivos El cuestionario era idéntico para todos El mismo podría decirse que es extenso, ya que contiene sesenta y cuatro (64) items o preguntas Estas preguntas están agrupadas en siete áreas de conocimiento (1) participación en la solución de problemas del colegio; (2) procesos de dirección utilizados en el colegio, (3) procesos de comunicación en el plantel, (4) procesos de toma de decisiones, (5) procesos de ordenación de metas,

(6) procesos de control, y (7) evaluación del desempeño y entrenamiento del recurso humano

Se utilizó la misma escala para medir todos los ítems Esta escala incluye cuatro categorías o alternativas generales que reflejan grado de intensidad Las categorías son muy poco, algo, considerable y con frecuencia En la escala, la alternativa muy poco refleja el menor grado de intensidad, mientras que la alternativa con frecuencia muestra el mayor grado de intensidad A su vez, cada una de estas alternativas contenía dos sub-alternativas Por ejemplo, la alternativa muy poco estaba segmentada en dos sub-alternativas Estas dos sub-alternativas no tienen ninguna denominación en particular, simplemente se les identificó mediante numerales Así, 1 y 2 son las sub-alternativas de la alternativa muy poco El numeral 1 representa el más bajo grado de intensidad, de la alternativa muy poco y de toda la escala El numeral 2 muestra un leve incremento de intensidad, por encima del numeral 1 Sin embargo, el numeral 2, a pesar de tener mas intensidad que el 1, es parte de la alternativa muy poco

En su totalidad, la escala tiene ocho sub-alternativas, que van del 1 al 8 Ya explicamos que el 1 y el 2 son sub-alternativas de muy poco Respectivamente 3 y 4, 5 y 6, y 7 y 8 son sub-alternativas de las categorías algo, considerable, y con frecuencia Se notara, entonces, que la sub-alternativa identificada con el numeral 8 representa el mayor grado de intensidad en la escala Siendo así, aquel

encuestado, que en cuya opinión un ítem merecía el más alto puntaje, valor o frecuencia debería escoger el numeral 8. El procedimiento para escoger el numeral era marcar con una X la casilla en que se encontraba tal numeral. Una forma más sencilla y rápida para comprender toda la explicación anterior es revisando el mismo cuestionario

El cuestionario para compilar los datos de los informantes es una adaptación del "Perfil de Características Organizacionales", presentado por los esposos Likert en su obra Nuevas Formas para Solucionar Conflictos, publicado en 1986 Los Likert empezaron a trabajar este perfil a inicios de los años sesenta El mismo ha experimentado ajustes y modificaciones sustantivas, todas ellas para hacerlo más efectivo El perfil es un instrumento de amplio espectro para describir y definir sistemas administrativos La adaptación que se ha hecho de él permite describir, definir e interpretar la administración escolar los problemas, las decisiones para resolverlos, la participación, etc

La aplicación del cuestionario es un proceso que necesita ser descrito En un solo día se aplicaron los instrumentos a toda la muestra Fue un día de intenso trabajo Los docentes que laboraban en la mañana respondieron en esta jornada sus respectivos instrumentos, así mismo lo hicieron los profesores que laboraban en la jornada vespertina El exito en la aplicación del cuestionario se debió, en gran parte, al apoyo de los directivos del plantel Ver Anexo 03, 04 y 05, notas de

presentación El día anterior a la aplicación, la dirección del plantel había informado oficialmente a los docentes y administrativos sobre el trabajo que se iba a efectuar Esto facilitó que la mayoría de los profesores estuvieran reunidos en el salón de profesores a la hora de llenar el cuestionario El caso de los administrativos fue un poco diferente A ellos se les encuestó el mismo día que a los docentes, pero en sus propios lugares de trabajo Por ejemplo, a las dos bibliotecarias se les encuestó en la biblioteca, una en la mañana y otra en la tarde

Un hecho que permitió la fructificación de este estudio fue que la organización y la administración del colegio autorizó el mismo Tomó algunos meses lograr esta autorización La presentación de notas a los directivos y la conversación con ellos fueron dos acciones que posibilitaron una respuesta positiva a la solicitud de hacer este estudio de tesis en el Colegio Francisco Morazán

En relacion con la entrevista, la segunda tecnica para la compilación de datos, hay que señalar que esta se aplico a ocho informantes clave Los informantes claves fueron los tres directivos del plantel, cuatro profesores y un funcionario administrativo El protocolo de entrevista, que está en Anexo 06, fue idéntico para todos los entrevistados Este consta de 10 preguntas, las dos primeras de tipo general introductorio y el resto mas especificas sobre la tematica del proceso administrativo Cada entrevista tomo aproximadamente de 15 a 20

minutos Las mismas se efectuaron en el plantel, no se grabaron pero se tomaron notas de ellas Terminadas las entrevistas, de inmediato se pasaron en limpio los datos e informaciones vertidas por los entrevistados. El desarrollo de las entrevistas aconteció posterior al visto bueno de la dirección El protocolo de entrevista fue confeccionado para obtener datos sobre el proceso administrativo que se lleva en el plantel

Este proceso administrativo no fue considerado en el cuestionario o encuesta porque el "Perfil de Características Organizacionales", instrumento en el que se basó nuestro cuestionario, no incluye aspectos que son propios de la administración escolar panameña y de la legislación educativa local

7 Técnicas de Análisis de Datos

Como se dijo en líneas arriba, cifras absolutas, porcentajes, la media, la desviacion estándar, la varianza, la prueba de la Chi^2 y el analisis de interacciones fueron los recursos y pruebas estadísticas que se emplearon para analizar los datos compilados Los valores calculados, sean porcentajes o resultados de la Chi^2, son "frios", es decir, no tienen vida por si solos

Estas mediciones obtienen su real expresion cuando la tesista infiere, interpreta, reflexiona y establece relaciones entre tales cálculos Las tecnicas

matemáticas y estadísticas para analizar los datos fueron, de esta manera, complementadas con las técnicas de inducción y deducción La interpretación de cifras y cálculos estadísticos condujo a adelantos de conclusiones, a conclusiones más terminadas y a sugerencias, posibles de ser discutidas en el Morazán

CAPÍTULO IV
IV. PARTICIPACIÓN Y DIRECCIÓN EN EL COLEGIO FRANCISCO MORAZÁN; LOS DESAFÍOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN FUTURO INSTITUCIONAL EXITOSO

IV PARTICIPACIÓN Y DIRECCIÓN EN EL COLEGIO FRANCISCO MORAZÁN. LOS DESAFÍOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN FUTURO INSTITUCIONAL EXITOSO

1 Participación en la Solución de los Problemas del Colegio

2 Procesos de Dirección Utilizados en el Colegio

3 Procesos de Comunicación en el Plantel

4 Procesos de Toma de Decisiones

5 Ordenación de Metas

6 Procesos de Control

7 Desempeño y Entrenamiento

8 Perfil Organizacional y Administrativo del Colegio Francisco Morazan

IV PARTICIPACIÓN Y DIRECCIÓN EN EL COLEGIO FRANCISCO MORAZÁN. LOS DESAFÍOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN FUTURO INSTITUCIONAL EXITOSO

En este capítulo del estudio. presento los datos más relevantes obtenidos a través de la investigación, analizo e interpreto tales datos y se adelanta parte las conclusiones y recomendaciones. elaboro adelantos acerca de ellas La discusión de los datos se presenta en la siguiente secuencia de aspectos o áreas· (1) Participación en la solución de los problemas del colegio. (2) procesos de dirección utilizados en el colegio, (3) procesos de comunicación en el plantel, (4) procesos de toma de decisiones. (5) ordenación de metas, (6) procesos de control, (7) desempeño y entrenamiento y, finalmente, (8) perfil organizacional y administrativo del Colegio Francisco Morazán

Antes de discutir cada área. con el interés de ilustrar un poco más al lector. se revisa la procedencia de los datos que se utilizan en los analisis Sesenta y siete (67) informantes --- docentes. directivos y administrativos --- son las fuentes de datos Las elecciones. respuestas de ellos y ellas son los datos Se procesaron 4.288 elecciones o frecuencias. 184 fueron respuestas en blanco En el Anexo 07. estas respuestas en blanco aparecen bajo la denominación "no contestó" Las otras. las frecuencias debidamente respondidas. sumaron 4.104 Esta fue la

cantidad de frecuencias utilizadas para elaborar los análisis estadísticos (v g tendencia central. variabilidad. interacciones y gráficas) Puede afirmarse que a partir del volumen de datos compilados, la investigación fue un éxito Fue muy reducido el número de respuestas en blanco, alcanzó sólo el 4 48% Proporcionalmente. los tres informantes directivos fueron los que más respuestas en blanco mostraron Estos actores, de 192 respuestas emitidas. dejaron en blanco 40. es decir, el 20 83% Quizás la causa de este alto porcentaje de elecciones en blanco es por la naturaleza del estudio En su esencia. la investigación se concentra en aspectos administrativos Por ser así, algunas de las preguntas o ítems focalizan aspectos de dirección, aspectos que le crearon altos niveles de incertidumbre a los directivos, al momento de solicitárseles respuestas específicas Es esta incertidumbre la que explica que una de cada cinco preguntas haya sido dejada en blanco por los informantes directivos El Anexo 07 ofrece en detalle como estuvieron distribuidas las elecciones de los 67 informantes. por estamento. alternativas. sub-alternativas y áreas de estudio Los numerales 1. 2. 3. 4. 5. 6 7 representan tales áreas --- participación. dirección. comunicacion y otras

1 Participación en la Solución de los Problemas del Colegio

La primera área que focalizó el estudio fue la participación del personal en la solución de los problemas del plantel. En el cuestionario (Anexo 02), se pueden observar los aspectos particulares que se estudiaron en el área. al igual que los aspectos de las restantes seis áreas En esta investigación, la participación es envolvente. Esto quiere decir que no está únicamente atribuida al personal docente. sino que incluye al personal administrativo y los directivos de la institución Así. las reflexiones que procedemos a presentar son inclusivas, hasta donde es posible Veamos ahora qué reflejan los datos compilados sobre la participación en el CFM. Esta área incluyó de las preguntas 1 a la 13

Se puede observar que tanto los directivos como los profesores y administrativos coinciden en considerar como positiva la participación en el proceso de selección. exposición y análisis de los problemas (Ve Anexo 08. ítems 1. 2. 3. 4 y 5) Más del 30% de las selecciones indican que "con frecuencia" participan en estas actividades En cuanto a la solución de los problemas. los encuestados refieren que establecen metas integradoras y las ponen en práctica en forma "considerable" (37 32%) (Anexo 08. ítem 6) Señalan que enfrentan "con frecuencia" (31 -34%) los problemas en lugar de mostrarse complacientes y tratan de alcanzar las metas "con frecuencia" (47 77%) (Ver Anexo 08. ítems 7 y 8)

Los ítems 10, 11, 12 y 13 refieren la forma o calidad en que se produce la participación Se observa una tendencia positiva (más de 30% "con frecuencia") en todos los ítems, destacándose la actitud de escucha (47 45%) y el estímulo de la expresión libre de las ideas (47.76%) La cohesión grupal (ítem 10) y el manejo sincero de los problemas (ítem 11) muestran una dispersión mayor Más del 23% de los encuestados indicaron que se da "muy poco" la cohesión y el tratamiento sincero de los problemas

Según los datos obtenidos en las preguntas 1, 3, 4 y 7. se observa que los directivos. en su gran mayoría, son los que contestan "con frecuencia" El estrato de educadores y administrativos muestra una dispersión notable en sus respuestas Este comportamiento pudiera indicar que la participación no ocurre de manera proporcional/equitativa en la población encuestada. sus opiniones varían notablemente (Ver tablas/matrices que corresponden a la distribución de frecuencias de las preguntas indicadas) Sin embargo. en la pregunta 4. el 28 36% selecciona la categoría "con frecuencia" cuando se le interroga sobre si se busca información y se expresa el problema Se puede observar que los educadores y administrativos se incluyen en la participación. mientras los directivos se abstienen de contestar La siete (7) es una de las preguntas que muestra mayor dispersión de frecuencias. indica que la opinión de los informantes es diversa en cuanto a si se

enfrentan los problemas, en lugar de mostrarse complacientes Pareciera que, por otro lado, los docentes son quienes muestran más alto grado de participación

Valioso para el estudio es que el 29 85% de los 67 informantes, indica que "con frecuencia" se estimula a los miembros del personal que poseen puntos de vistas diferentes, a expresarlos con toda libertad. (Ver Anexo 08, ítem 13) La pregunta 4 apunta en dirección similar; el 28 36% que escogió la categoría "con frecuencia" indica que el personal de la institución busca información sobre los problemas del plantel y comparte con otros tales informaciones. Los dos porcentajes citados en las líneas anteriores son los más altos para el área de participación. En cuanto a la distribución de las opiniones de los encuestados, las preguntas 7 y 9 son las que más dispersión muestran. Por ejemplo, cuando se pregunta sobre la personalización en la solución de los problemas en el plantel, seis categorías presentan porcentajes muy parecidos Estos porcentajes son asignados a las categorías "muy poco", "algo" , "considerable" y "con frecuencia" La extraordinaria dispersión de las elecciones indica que el personal percibe de múltiple maneras la participación en la solución de los problemas Es decir, no hay cohesión, homogeneidad o uniformidad de opiniones. Lo que se manifiesta es dispersión y discrepancia La pregunta 7 muestra similar patrón de comportamiento Esta pregunta se refiere a si el personal enfrenta directamente los problemas o se muestra complaciente Sobre este asunto, los encuestados reflejan

una alta dispersión en sus respuestas La pregunta 8, por otro lado, es igualmente importante para el análisis de la participación en el CFM, porque es ella la que generó que varios encuestados no la respondiesen Once (11) de 67 informantes, no contestan la pregunta Es decir, el 16 42% no emitió opinión sobre si enfrentan o no los problemas o simplemente se muestran complacientes

¿Qué indica la media, desviación estándar y otros análisis de cada una de las 13 preguntas formuladas sobre la participación? ¿Qué dicen estos estadígrafos de tendencia central y variabilidad sobre el área en general? ¿Cómo es descrita la participación? La media más alta que se produjo para todo el estudio está en el área de participación, específicamente en la pregunta 8 Con esta pregunta se intentó averiguar si el personal de la institución, según su propia visión, intenta alcanzar las metas La media para esta pregunta fue de 6 304 (Ver los cálculos de tendencia central y variabilidad por pregunta, Anexo 09) La gráfica de la pregunta 8, Anexo 13, ofrece la perspectiva visual sobre las opiniones de los encuestados Esta gráfica refleja una alta concentración de las frecuencias u opiniones en las categorías "considerable" y "con frecuencia", que son valoradas con los numerales 5, 6, 7 y 8 La gráfica refleja, pues, inmensa concentración de opiniones en el extremo derecho de la misma En el extremo inferior o izquierdo, esta muestra un reducido numero de opiniones

Las respuestas a la pregunta 10, por otro lado, son importantes para conocer sobre la participación en el plantel. En el Anexo 15 se presenta el histograma de esta pregunta. Se puede observar en él la gran concentración de frecuencias en ambos extremos de la gráfica; además, se nota una desviación estándar que fue la más alta de todo el estudio. La pregunta se refiere a si todo el personal en el Morazán se cohesiona como grupo antes de enfrentar problemas difíciles. El que a los extremos de la gráfica se concentre un número extraordinario de frecuencias, indica que existen visiones totalmente distintas u opuestas sobre la cohesión grupal en la institución.

Además del aprendizaje que ofrece la pregunta 10, la pregunta 8 refleja otros aprendizajes adicionales. ¿Qué aprendizaje se puede inferir a partir de las respuestas dadas a la pregunta 8? Se puede inferir que el personal de la institución es un recurso humano que se percibe a sí mismo intentando alcanzar las metas educativas del plantel. Desde cualquier perspectiva administrativa, que el recurso humano se reconozca a sí mismo intentando lograr metas, es una dimensión positiva para el desarrollo institucional. Las respuestas a la pregunta 8 otorgan un valor significativo a la institucionalidad y al éxito. Sin embargo, lo dicho en las líneas anteriores no debe llevar a la inmovilidad y autocomplacencia, al contrario, debe llamar a reflexión el que 11 informantes (16.42%) decidieron no responder la

pregunta 8 Ellos y ellas no están seguros de emitir opinión sobre si se trata de lograr las metas institucionales

Revisemos ahora los estadígrafos mencionados en relación con el área en su totalidad. La media para el área es de 5 1884 Esta media es la segunda más alta para las áreas. El área denominada "procesos de control", que es la sexta en este estudio, obtuvo la media más alta (5 4730) Ver tabla sobre estadígrafos de tendencia central y variabilidad para las áreas (Anexo 10) Igualmente puede observarse la gráfica respectiva en el Anexo 14 La media de la participación manifiesta que el recurso humano encuestado valora como "considerable" la participación del personal en la solución de los problemas del colegio Esta valoración por parte del propio personal indica que en la institución se ha establecido una cultura interna que favorece la participación, principalmente la del cuerpo docente Podría señalarse que esta participacion no es un hecho fortuito en el plantel, al contrario, es un fenómeno que tiene sus raíces en la fundación del plantel y en las diversas "gestas" que han tenido lugar, en distintas administraciones y épocas en el CFM Algunas de estas gestas y movimientos estan brevemente descritos en el Anexo 37 sobre la historia del Colegio Francisco Morazán

Por supuesto, la participación siempre es mejorable, perfectible Este es el caso de la participacion en el CFM Ésta es posible de ser incrementada y

perfeccionada De una media de 5 1884. se puede pasar. mediante el uso de estrategias adecuadas de participación, a medias más altas Este pudiera ser un reto para la administración actual y las futuras del plantel. al igual que para todo el personal No obstante. la situación de la participación en el presente, tal cual lo refleja la media. no requiere de esfuerzos extraordinarios Quizás. mantener y fortalecer las actuales estrategias de participación. ya es un logro institucional El propósito no está. tal vez. en incrementar sino en evitar que la participación decrezca Para una administración dinámica el desafío en cuanto a participación. es evitar su decrecimiento. mediante el fortalecimiento de los frecuentes mecanismos de participación Si en este esfuerzo la participación. tal cual es vista ahora. se incrementa. entonces el logro es mayor

La prueba Chi^2 permitio otra interpretación de las respuestas en materia de participación La Chi^2 se aplicó a las 13 preguntas sobre participación. al igual que a todas las preguntas incluidas en el cuestionario En relación con la participacion. la aplicacion de esta prueba estadística lleva a retener 8 hipótesis nulas y a rechazar 5 Tal cual esta expresado en la literatura. en una tabla de frecuencias de una sola dimension. la hipótesis nula (Ho) establece que en cada celda de tal tabla debe existir un número igual de frecuencias (Roberts. 1992) Esta misma literatura señala que cuando el valor calculado de la Chi^2 es igual o mayor que el valor critico. la hipotesis nula (Ho) se rechaza Por otro lado. si el

valor calculado es menor que el valor crítico, la Ho se retiene El Anexo 11 contiene todos los cálculos de la Chi^2, el valor crítico (14 0671) y los valores de p En relación con los valores de p, la teoría estadística indica que estos valores son usados en pruebas de hipótesis, sea que se acepte o rechace la hipótesis nula El valor de p representa la probabilidad de cometer el Error Tipo I Este error consiste en rechazar la Ho cuando ésta es verdadera. Entre menor es el valor de p, menor es la probabilidad de cometer el desacierto de rechazar una hipótesis nula que debe retenerse. Todos los cálculos de la Chi^2, valor crítico y valores de p, fueron elaborados con el programa estadístico MINITAB

Otra aclaración que hay que hacer está relacionada con las preguntas e hipótesis de este estudio En el proyecto inicial de investigación, aún en el desarrollo mismo de la investigación, no nos planteamos la necesidad e importancia de trabajar con conjuntos de hipótesis No vimos esta necesidad porque nuestras preguntas de investigación eran fundamentalmente interrogantes que conducían a reflexiones, interpretaciones y análisis cualitativos No obstante, la riqueza e inmenso volumen de datos compilados nos condujeron a ampliar dichos análisis Esta ampliación consistio en incorporar pruebas estadísticas que no estaban muy bien caracterizadas al inicio del estudio Dos de estos estadígrafos son la Chi^2 y el análisis de interacción, que miden interacciones entre dos variables independientes

Esta aclaración se hace todavía más importante porque este informe final no contiene explícitamente todas las hipótesis para ser juzgadas por la Chi^2 u otras pruebas El que no se presenten textualmente todas las hipótesis no indica que las mismas no existan En el Capítulo III, Metodología, aspecto 3, Hipótesis, se explica en detalle lo referente a las hipótesis del estudio y se muestra un conjunto significativo de ellas Estas hipótesis, específicamente las hipótesis nulas, están, por ejemplo, implícitamente expresadas en algunos de los párrafos anteriores, cuando se establece cómo, en la teoría estadística, son definidas las hipótesis nulas En este estudio, cada hipótesis nula se corresponde a cada una de las preguntas del cuestionario Luego de esta larga y obligatoria aclaración, revisaremos un poco mas qué nos enseñan sobre la participación en el Morazán los valores de la Chi^2 Se asume que la Ho era que en cada celda o casilla de la tabla o cuestionario había igual número de frecuencias En el area de participación, las Ho que se corresponden con las preguntas 1, 2, 4, 5, 7, 9, 10 y 11 se retuvieron Las demás Ho del área fueron rechazadas Ninguna pregunta presentó idéntico numero de frecuencias o elecciones en todas sus celdas, se presentaron ocho preguntas donde sus celdas mostraron frecuencias bastante semejantes Las preguntas 10 y 11, por ejemplo, son las que presentan mayor semejanza, de acuerdo con la Chi^2, en el numero de frecuencias u opiniones por celda Si se revisa la tabla respectiva, Anexo 08, es posible observar que existe bastante

bastante cercanía entre los valores absolutos y porcentajes, en las preguntas 10 y 11. para cada una de las ocho celdas o categorías consideradas en el cuestionario ¿Qué enseña esta notoria semejanza de las frecuencias en las distintas celdas? Esta semejanza apunta a que el personal del colegio exhibe diversidad y multiplicidad de percepciones sobre la cohesión grupal y el manejo sincero de los problemas en el plantel La pregunta 10 intentaba averiguar si el personal se cohesiona grupalmente antes de enfrentar problemas difíciles. la pregunta 11 buscaba conocer si los intereses ocultos de los grupos se manejan en forma sincera El que estas dos preguntas muestren frecuencias muy semejantes en sus categorías. hace que sus respectivas hipótesis nulas sean retenidas por la Chi^2, indica que no hay uniformidad. consenso institucional u homogeneidad de opinión sobre cómo esta cohesionada grupalmente la institución y el manejo sincero de los intereses grupales

Los valores de p. que se corresponden a las hipótesis/preguntas 10 y 11. apuntan a que pudiera. discrecionalmente. cometerse el error de rechazar las Ho siendo éstas verdaderas No obstante. éste no es el caso Puede observarse en el Anexo 11 y en los párrafos anteriores que tales hipótesis nulas son retenidas

Otra manera de examinar la participación en el Colegio Francisco Morazan es observando la posición de la media para esta área El Anexo 34 ofrece esta informacion En este se observa la posición de la media de la participacion

(5 188), en relación con la media de cada una de las otras áreas y la media general del estudio (4 918) La media y otros estadígrafos calculados por MINITAB. varían levemente cuando se aplican distintas pruebas estadísticas. estas leves variaciones no alteran los resultados del estudio Por ejemplo. cuando MINITAB resume todos los estadígrafos de tendencia central y variabilidad. la media para la participación es de 5 1884. sin embargo. cuando se aplica el análisis de varianza. la media es de 5 188 Esta leve diferencia es el resultado de la naturaleza diferente de cada una de estas pruebas estadísticas Pero. la diferencia en las medias anteriores es irrelevante En síntesis. es la misma media

Por otro lado. si se reducen a dos factores todas las frecuencias de las distintas áreas. se puede ejecutar un análisis a partir de estos dos factores Una forma para ejecutar este analisis es obteniendo la media para las frecuencias "más bajas" ¿Cómo se procedio al respecto? Se obtuvo la media de las 33 frecuencias mas bajas y se calculó la media de las frecuencias más altas Así. 33 más 34 totaliza el numero global de encuestados. que fue 67 En el Anexo 12 se muestra las medias o factores para cada area del estudio La letra a representa el factor inferior y la letra b representa el alto o superior

Las medias o factores para el area de participacion son. entonces. 3 5758 y 6 9520 (Ver Anexo 12) El mismo procedimiento se utiliza para obtener los dos factores del area procesos de direccion utilizados en el colegio. y para cualquier

otra área Los factores para el área de dirección son 2 8904 y 6 0969 Al ubicar en una gráfica los factores o medias de participación y de dirección se produce entonces un gráfico que manifiesta algún tipo de interacción entre la línea que representa participación y la línea que representa dirección (Ver Anexo 33) Este anexo incluye una gráfica con siete líneas, cada una de las líneas representa una de las áreas

El análisis de interacción es importante para este estudio porque permite observar qué tipo de interacción ocurre entre dos variables independientes En este análisis, por tanto, participación y dirección son consideradas independientes una de otra El análisis de interacción entre ellas permite ver cómo interactúan estas dos variables La literatura examina varios tipos de interacciones entre dos variables independientes Estas interacciones pueden mostrar que no hay interacción entre las variables, que hay interacción ordinal o interacción cruzada (Roberts, 1992) El comportamiento paralelo de las dos variables o las líneas que representan las variables no muestra interacción, es decir, no se tocan Sin embargo, el que una línea esté "arriba" de la otra o en plano superior, indica que ambas líneas se impactan en forma reciproca No obstante, el impacto de la línea de arriba es "mejor"

Regresemos al análisis de interacción entre participación y dirección La interaccion entre las dos variables sigue el modelo paralelo (Ver Anexo 33) Este

paralelismo indica que hay diferencias entre participación y dirección En cierta forma, este patrón paralelo señala que existe impacto de una variable sobre la otra y viceversa En resumen, el estudio de la interacción entre participación y dirección enseña que estas dos áreas operan, según las opiniones de los encuestados, independientemente Pero, por otro lado, estas opiniones apuntan a que participación impacta "mejor" sobre dirección En el Anexo 33 puede observarse, además, la forma en que participación es impactada por la línea que representa el área de control Control impacta "mejor" a todas las otras seis áreas Participación impacta "mejor" a cinco áreas Sin embargo, dirección, que es impactada por todas, no impacta "mejor" a ningún área

Los análisis previos conducen a señalar que los niveles de participación y los atributos de la misma en el Colegio Morazán, apuntan hacia el Sistema Consultivo, trabajado por los esposos Likert Este sistema está brevemente explicado en el marco teórico del estudio En este sistema, la arbitrariedad disminuye las decisiones que pudieran darse en los distintos niveles de la estructura organizacional, aunque las políticas institucionales se mantienen bastante centralizadas Los directivos aprueban las decisiones presentadas y la comunicación es orientadora y saludable Existe relativa confianza entre el personal, hay algunas recompensas, capacitaciones y, de vez en cuando, sanciones Caminar hacia el Sistema Participativo es el nuevo desafío para el Morazan Este

sistema conlleva mayor democratización, más trabajo en colaboración, la formación espontánea de grupos, más confianza mutua, comunicación fluida entre niveles, compensaciones simbólicas, sociales y menos "castigos"

2 Procesos de Dirección Utilizados en el Colegio

En cuanto a los procesos de dirección utilizados en el colegio, se percibe un comportamiento similar en los datos recopilados Se observa una dispersión notable, que tiende a ensancharse hacia las categorías "algo" y "considerable", que son los puntos medios en la mayoría de los ítems (Ver Anexo 08, ítems 14, 15, 16, 17, 21, 22, 23, y 24) Éstos indican un nivel medio de confianza entre directivos y el personal, apoyo de los directivos, motivación, responsabilidad, cooperación, credibilidad y satisfacción del personal y directivos

En relacion con aspectos como apertura, estímulo y valoración de la dirección respecto al personal, medidos por los ítems 18, 19 y 20, se observa una tendencia hacia los puntos más bajos· "muy poco" y "algo" Aunque no se considera representativo, es importante notar la gran diferencia de opiniones con respecto a la dirección, lo que podría indicar diferencias en cuanto a la cercanía y nivel de inclusion de los docentes en las actividades relacionadas con la solución de problemas

El estudio porcentual de las opiniones establece que la pregunta 15 --- confianza que el personal tiene en los directivos --- y la pregunta 24 --- satisfacción respecto a pertenecer a la institución y sus logros --- muestran alta concentración de opiniones, en ciertas sub-alternativas específicas Estas preguntas, en la sub-alternativa 5, alternativa/categoría "favorable", obtuvieron 29 85% y 25 37%, respectivamente (Ver Anexo 08, ítems 16 y 17) Estos fueron dos de los más altos porcentajes por sub-alternativas para el área de dirección Las preguntas 18 y 20 muestran otro rostro sobre las opiniones del personal Ambas preguntas presentan alta dispersión de las frecuencias Muestran porcentajes bien semejantes en varias celdas o sub-alternativas (Ver Anexo 18 y 19) Este comportamiento refleja dispersión y heterogeneidad de percepciones sobre el contenido de las dos preguntas mencionadas La pregunta 18 se refiere a la apertura de los directivos del plantel, frente a las ideas y opiniones del personal También, alude al uso constructivo que los directivos hacen de estas ideas y opiniones La pregunta 20 se refiere a si el personal percibe actitudes favorables y estimulantes en la conduccion del plantel Como se menciono arriba, los informantes discrepan extraordinariamente en sus respuestas La falta de concentracion de las respuestas permite adelantar que los directivos podrían mostrar mayores niveles de apertura y constructivismo frente a las sugerencias provenientes del personal Esta amplitud en la direccion debe conllevar actitudes

más favorables y estimulantes para los individuos que laboran en el centro educativo Es posible adelantar esta pieza de información con base en la ya mencionada alta dispersión de las respuestas 18 y 20, emitidas por profesores y administrativos

El cálculo de la media para cada una de las preguntas de dirección ofrece otros datos para estudiar los procesos de dirección en el Francisco Morazán La media para la pregunta 19 es 3 532 Ver Anexo 09 Esta media es la segunda más baja de todo el estudio La pregunta 19 intenta averiguar si se establecen recompensas, mas que castigos, que estimulan la participación en el análisis y logro de metas institucionales El que 18 sujetos (26.87%) de los 67 hayan seleccionado "muy poco" en esta pregunta, produjo una gran concentración de frecuencias en la más baja sub-alternativa considerada en el cuestionario (Ver Anexo 20) Que 18 informantes ubiquen sus respuestas en la más baja de las sub-alternativas, manifiesta que este personal percibe en muy bajos terminos el sistema de recompensas existente en la institución. Contrariamente, estos encuestados perciben que los "castigos" o sanciones, en vez de recompensas, predominan en la institución De particular interés es que 13 profesores y 5 administrativos, que suman 18, son los que emiten esta opinión y permiten la inferencia expresada sobre la pregunta 19 Es decir, un sustantivo número de

profesores y administrativos comparten que los "castigos" y sanciones predominan sobre las recompensas

La media del área en general favorece una reflexión menos crítica sobre los procesos de dirección en el plantel La media para el área de dirección es de 4 3646 Esta media indica que las opiniones de los encuestados, a pesar de la baja valoración de la pregunta 19, tiende a acercarse a la categoría "considerable" No obstante, la media se mantiene en la sub-categoría 4, de la categoría "algo" Esto quiere decir, de acuerdo con los encuestados, que los procesos de dirección en el plantel son "algo" efectivos, en términos generales, que estos procesos pudieran potenciarse, haciendo de ellos estrategias que pudieran percibirse como considerablemente más efectivas La tarea en materia de dirección consiste en potenciar o fortalecer los procesos de conducción de la institución, principalmente el sistema de recompensas, la confianza que se tiene en el personal, la confianza que el personal tiene en los directivos y el apoyo que los directivos le dan al personal

La grafica para el área de dirección (Anexo 21), manifiesta gran concentración de frecuencias en el centro, entre la sub-alternativa 4 y 5 En la gráfica se refleja un comportamiento bastante diferente a la gráfica similar para el área de participación (Ver Anexo 14) En la participación, las frecuencias se acumularon en el extremo derecho, mientras que en el area de direccion las

frecuencias se ubicaron en el medio El histograma de dirección también muestra la numerosa cantidad de frecuencias que se ubicaron en la sub-categoría 1, la más baja de todas

Pasemos a estudiar los procesos de dirección en el Francisco Morazán, con sustento en los valores calculados por la Chi^2 Todas las hipótesis nulas, implícitas, para cada una de las preguntas sobre dirección, son retenidas, excepto la Ho para la pregunta 24 La pregunta 24 buscaba averiguar si el personal siente satisfacción respecto a pertenecer a la institución y sus logros Que la Ho de esta pregunta se haya rechazado, enseña que existe gran concentración de frecuencias en ciertas celdas del instrumento o tabla, mientras que en otras no En la tabla que incluye los cálculos de la Chi^2 (Anexo 11) se observa el valor calculado para la pregunta 24 (21 604) y el valor crítico que muestra MINITAB (14 0671) Estos datos numéricos muestran que el valor calculado de la Chi^2 es mayor que el valor crítico Por tanto, con base en la literatura, la Ho se rechaza. El rechazo de la Ho significa que las 8 casillas de la pregunta 24 no muestran idéntico o similar número de opiniones El examen del Anexo 08, que contiene las cifras absolutas y los porcentajes de la pregunta 24, efectivamente, señala cierta disparidad en el número de frecuencias por celda Con base en la Chi^2 y los datos absolutos y porcentuales mostrados en el Anexo 08, la pregunta 23 es la que muestra la mayor uniformidad en el número de respuestas, para cada una de las categorías y

sub-categorías del instrumento de compilación de datos Ciertamente, la pregunta sobre cooperación, confianza y credibilidad de la dirección entre el personal del colegio, es la que más discrepancia y dispersión muestra Esto debe percibirse como un llamado de atención que el personal hace a la administración del plantel Este llamado de atención no debe ser evitado, debe ser escuchado y producir acciones de dirección, encaminadas a mejorar el trabajo cooperativo, la confianza y credibilidad entre docentes, directivos y administrativos

La pregunta 17 interroga a los encuestados sobre la accesibilidad de los directivos, de manera que el personal se siente en libertad de analizar con ellos aspectos importantes de sus trabajos La Ho para esta pregunta fue retenida Esto expresa altísima dispersión de frecuencias en las casillas del instrumento El Anexo 08 muestra esta dispersión, tanto en los valores absolutos como en los porcentajes Esta diversidad de opiniones es otra voz que invita a la reflexión de la administracion El personal encuestado esta señalando que ellos no poseen los mismos grados de accesibilidad hacia los directivos y que poseen diferentes grados de libertad para analizar, con el cuerpo directivo, tareas relacionadas con sus funciones en el plantel Sintéticamente, el personal establece que la accesibilidad de los directivos y grado de libertad para conversar con ellos varía de acuerdo con el personal, que no hay el mismo grado de accesibilidad y libertad para todo el personal

En el Anexo 34 se sitúa a la media de la dirección (4 365) en el extremo izquierdo. las medias de las otras áreas están a la derecha de la media de dirección Este comportamiento enseña que la media de la dirección es la más baja de todas Según el personal que ofreció datos para este estudio. los procesos de dirección en el Francisco Morazán fueron los que menos valoración positiva merecieron Esta visión es de extraordinario valor para la gerencia del centro. indica que de las siete áreas estudiadas. la dirección es la que mas potenciación debe recibir en los años por venir

La interaccion entre dirección y las líneas que representan las otras áreas muestra otra faceta en este análisis Los dos factores de dirección son 2 8904 (inferior) y 6 0969 (superior) Todos los factores. inferiores y superiores. respectivamente. para cada una de las otras áreas están "por encima" de los de dirección Estos factores pueden observarse en el Anexo 10. los mismos han sido calculados siguiendo la explicacion que se hizo cuando se analizó el area de participación Las lineas que representan a la direccion y las otras areas no se entrecruzan en ningun punto. permanecen en forma paralela (Ver Anexo 33) Por ser variables tratadas como independientes. podria decirse que la direccion impacta a todas las otras areas y cada una de estas impacta a la dirección Sin embargo. el impacto de aquellas sobre esta es "mejor" Interesante es observar que la linea de direccion permanece en un plano inferior. en forma constante Este

comportamiento es el resultado, quizás, de que la mayoría de los informantes eran docentes y administrativos, no eran directivos Pudiera haber algún sesgo al valorar el área de dirección Este sesgo pudiera ser histórico, por los conflictos que en un tiempo se tuvieron con la dirección El personal directivo del Morazán, lo mismo que todos los demás profesionales que laboran en el plantel, debe tener muy claro que cuando se habla de la dirección, nos referimos a una de las funciones generales de la administración que se cumplen en el Colegio Bajo ninguna circunstancia debe asociarse en forma directa la función de dirección con el personal directivo que en el presente conduce el centro hacia estadíos de mayor desarrollo institucional

Al igual que la participacion, la dirección en el Colegio Morazán se acerca mas al Sistema Consultivo, constituido por los Likert En este Sistema, los directivos delegan diversas decisiones a otros niveles, por ejemplo, a departamentos y comisiones, sin embargo, reservan para ellos políticas y directrices consideradas de alto nivel Consultan a docentes y administrativos en forma ascendente y descendente, a la vez que ejercitan su autoridad a través de la supervision y los controles Operan un sistema de recompensa y motivación todavia muy rudimentario, el que puede desarrollarse cuando se construya mas confianza en los subalternos, mas interacción con ellos, más comunicacion informal y menos coaccion

3 Procesos de Comunicación en el Plantel

Los niveles de comunicación, que se refieren a través de los datos compilados, son ascendentes, descendentes, horizontales y lineales Señalan los encuestados que "con frecuencia" interactúan en todo sentido (Ítems 25, 26, 27, 28, 29 y 30), que "con frecuencia" se transmite la información pertinente, precisa y exacta a los directivos y colegas (Ítems 31, 32, 33, 36, 37, 38 y 39) y rechazan la necesidad de establecer un sistema de "espionaje" Al respecto, el 56 71% de los encuestados marcan "muy poco" (Ítem 34) Por otro lado, se observa que existe el trabajo en equipos cooperativos (Ítem 40 y 41), más del 40% indica que la cooperación acontece No obstante, se observa un comportamiento medio --- "algo" y "considerable" --- en cuanto a implementación de subsistemas de interacción e influencias (Ítems 42, 43 y 44)

El area de procesos de comunicacion es la que mas preguntas incluyo en el cuestionario Incluyo 20 preguntas, de la 25 a la 44 La pregunta 34 se referia a la necesidad de establecer un sistema complementario de "espionaje" o sugestion para la comunicacion ascendente Esta pregunta, en la sub-categoria 1, de "muy poco", obtuvo el porcentaje más alto (38 80%) Las sub-categorias 2 y 3 igualmente alcanzaron altos porcentajes, 17 91% y 10 45%, respectivamente Ver Anexo 08 y 22 En total, las tres sub-alternativas inferiores expresan que se

necesita "muy poco" o apenas "algo" de un sistema complementario de "espionaje" o sugestión para la comunicación ascendente El segundo porcentaje individual más alto se dio en la pregunta 29 Veintidós profesionales ubicaron su respuesta en la sub-alternativa 7, de "con frecuencia" Es decir, el 32 83% de los encuestados señala que, "con frecuencia", la comunicación de los directivos es aceptada por los educadores, de no ser así, objetan en forma abierta y franca Ver Anexo 08

De acuerdo con las medias calculadas, la comunicación presenta la segunda y tercera media mas alta, por pregunta o ítem La pregunta 41, que averigua si los educadores pueden influir en las metas, métodos y actividades de sus departamento, alcanzó una media de 6 111, la segunda más alta Ver Anexo 09 y 23 La pregunta 35 que busca conocer si los educadores se comunican frecuentemente con los compañeros (comunicación lateral) con claridad y exactitud, erradicando la competencia, alcanzó una media de 5 821 Ver Anexo 09 y 24 Los promedios de estas dos preguntas muestran que en forma "considerable" el personal del Morazan siente que puede influir en el funcionamiento de los departamentos y que mantiene un sistema de comunicación lateral bastante efectivo La grafica para la pregunta 41 es bien evidente Las frecuencias se acumulan en el extremo derecho de la gráfica, en las sub-alternativas 6, 7 y 8

Esta concentración de opiniones permite inferir que el cuerpo docente del Morazán siente que puede influir en las metas. métodos y actividades departamentales

El área de comunicacion también presenta otras facetas. fundamentadas en el análisis de tendencia central La pregunta 34. que ya revisamos desde una perspectiva porcentual. es la que presenta la media más baja en todo el estudio Esta media es de 2 828 Esta pregunta buscaba opiniones sobre la necesidad de establecer un sistema complementario de "espionaje" en el plantel La gráfica que se presenta en el Anexo 22 muestra como los miembros del personal volcaron sus juicios hacia las sub-alternativas 1, 2, 3 En esta gráfica. las frecuencias se acumularon en el extremo izquierdo de la misma No obstante. es prudente observar que varios miembros del personal. aproximadamente 13, estiman que "considerablemente" y "con frecuencia" se necesita de este sistema de espionaje Por supuesto. estas voces son la minoria. representan el 19 40% de los encuestados El que sean una minoria no indica que se trata de una minoria infima. insignificante Efectivamente. esta minoria representa 1/5 del personal encuestado O sea. uno de cada 5 encuestados. apunta sobre la necesidad de tener un sistema de "espionaje" que opere en forma "considerable" o "con frecuencia" Para los directivos del plantel el mensaje es bien claro aproximadamente el 80% del personal no ve la necesidad de este sistema. el restante 20% ve la necesidad coyuntural del mismo

La pregunta 38 también presenta una media baja (4 090) Esta pregunta averiguaba si las percepciones de los directivos del plantel y docentes coincidían y eran exactas La media alcanzada por la pregunta indica que existe "algo" de coincidencia y exactitud entre las percepciones de los directivos y el cuerpo docente Expresado en forma opuesta, la media dice que no existe "considerable" o "con frecuencia" coincidencia entre directivos y docentes El Anexo 08, que muestra porcentajes de las frecuencias, refleja el alto grado de concentración de las opiniones en la sub-alternativa 1, de "muy poco", para la pregunta 38 Estas frecuencias representan el 16 42%. Para el personal que escogió esta sub-alternativa existe "muy poco", casi nada de coincidencia y exactitud entre las percepciones de directivos y educadores

La media para toda el área de comunicación, por otro lado, es de 4 8985 Este valor establece que el recurso humano que respondió el cuestionario concibe que los procesos de comunicacion en el plantel se logran casi en forma "considerable" Si la media hubiese sido de 5 0, se hubiese considerado la comunicacion como "favorable", pero por unos centesimos de puntos, los procesos de comunicacion son apreciados en la sub-alternativa 4, de la alternativa "algo" Asi que, puede adelantarse que la comunicación en el Colegio Francisco Morazán es ponderada por el personal como casi favorable La gráfica para el area de comunicacion, Anexo 25, ayuda a entender lo que tratamos de transmitir En este

histograma se distribuye con bastante parecido el número de frecuencias en los distintos lados de la gráfica Puede observarse que el número de frecuencias hacia el extremo izquierdo del histograma es bastante similar al sector derecho En resumen. lo que dicen los informantes es que ellos y ellas visualizan los procesos de comunicación en el plantel. de distinta manera Unos lo ven favorable. otros lo ven menos favorable

Desde la perspectiva de la Chi^2, seis hipótesis nulas, que se corresponden con las preguntas 28. 31. 34. 35. 40 y 41, son rechazadas Ver Anexo 11 Todas las demás se retienen De interés es la pregunta 43. cuya Ho se retiene El valor calculado es de 1 4545. mucho menor que el valor critico (14 0671) El que el valor calculado de la Chi^2 sea menor que el valor crítico hace que la Ho se mantenga Esta retención refleja que las opiniones del personal encuestado se distribuyen con bastante equidad a través de todas las celdas Al observarse la tabla en que se muestran los porcentajes y frecuencias para todas las preguntas del cuestionario. la pregunta 43 refleja un parecido entre los porcentajes de las distintas casillas Ver Anexo 08 Esta pregunta 43 averiguaba si la estructura organizacional era efectiva en permitir que la influencia se diese en todas direcciones La alta semejanza en los porcentajes por casilla y la retencion de la Ho. enseñan que el personal del Morazan visualiza de manera altamente heterogenea lo referente a la efectividad de la estructura organizacional La

estructura organizacional del colegio, vista por los encuestados, opera de múltiples maneras, cuando se trata de permitir recíprocas y multidireccionales influencias Como resultado, la estructura institucional se visualiza como funcionando "muy poco", "poco", "considerable" y "con frecuencia" Cada una de estas categorías obtuvo números de frecuencias muy similares ¿Qué aprendizaje puede generarse de esta diversidad de opiniones? Quizás el mejor aprendizaje para el personal morazanista y para los estudiosos de la administración es que la estructura institucional debe reconfigurarse en una forma que haga más efectiva las influencias saludables entre directivos, docentes y administrativos Por influencia saludable nos referimos a compartir con un espíritu de colaboración y compañerismo, datos, piezas de información, conocimiento, técnicas y tecnologías, en forma recíproca La reconfiguración de la estructura organizacional no necesariamente se refiere al organigrama o estructura formal, más que nada, se refiere a crear momentos y oportunidades en que distintos grupos de profesionales intercambien voluntariamente conocimiento e iniciativas para mejorar sus propias vidas personales y desempeño profesional

Una dimension que merece estudiarse con cuidado es la relacion o interaccion entre el area de comunicación y las otras areas de esta investigación Es interesante, por ejemplo, la interacción entre comunicacion y la direccion Por favor, observar el Anexo 33 La comunicación impacta "mejor" a la dirección A

su vez, la comunicación es impactada "mejor" por control, participacion y metas ¿Cómo es la interacción con decisiones y desempeño? La interacción con estas dos áreas sigue el patrón cruzado, es decir, la línea de comunicación se entrecruza con las líneas de decisiones y desempeño Siendo así y fundamentado en la literatura se puede expresar que no existe impacto entre estas áreas En la gráfica del Anexo 33 se permite reconocer que las tres líneas se entrecruzan levemente cerca del medio de éstas Este entrecruce significa que a esta altura de las líneas o variables no hay impacto entre ellas No obstante, en la medida en que las líneas tienden a subir o bajar, hacia la derecha o izquierda de los puntos de entrecruce, se manifiesta algún tipo de impacto No obstante, no hay un verdadero impacto En resumen, no hay impacto reciproco entre comunicación, desempeño y decisiones La ausencia de impacto enseña aprendizajes ricos para el personal morazanista y para el investigador educativo El aprendizaje es bien sencillo, en el CFM, con sustento en los juicios emitidos por el personal, los procesos de comunicacion no impactan, ni peor ni mejor, en los procesos de toma de decisiones ni en el desempeño institucional A lo que apunta el aprendizaje es que la comunicacion no ejerce influencia o impacto en la toma de decisiones y el desempeño Siendo así, en el Francisco Morazán se deberian perfeccionan los sistemas de comunicacion entre directivos, docentes, y administrativos Como consecuencia de este mejoramiento, los procesos de toma de decisiones y el desempeño docente

e institucional deberían mejorar Mejorando o perfeccionando la comunicación se puede hacer de la toma de decisiones procesos más exitosos Hay que transformar la comunicación en el Morazán, de un Sistema Consultivo a un Modelo Participativo Este requiere de una comunicación abierta, democrática, con gran horizontalidad, con exactitud de datos, fluida y que permita la eliminación de barreras, que impiden la imaginación, creatividad y originalidad.

4 Procesos de Toma de Decisiones

El proceso de toma de decisiones presenta diversidad de opiniones La dispersion de las respuestas refleja que las decisiones las toman tanto los directivos como los administrativos educadores Estas decisiones pueden ser por consenso, grupales o no (items 45, 47, 51 y 52) "Con frecuencia" las personas más informadas de la institución utilizan los recursos, conocimientos técnicos y profesionales para tomar las decisiones (ítems 48 y 49)

Para compilar los datos sobre los procesos de toma de decisiones en el Morazán se utilizo un conjunto de 8 ítems o preguntas Dos de estos ítems alcanzaron en sub-alternativas específicas los porcentajes más altos La pregunta 49, que perseguía obtener datos sobre si las decisiones institucionales las tomaban las personas mas informadas del plantel, fue ponderada con 28 36% en la

sub-alternativa 7, de la alternativa "con frecuencia" Los 19 funcionarios que escogieron esta sub-categoría informan que, según sus percepciones, las decisiones son tomadas con bastante "frecuencia" por los individuos mejor informados La pregunta 46, que intentaba averiguar si la información está disponible para la toma de decisiones precisa y exacta, en el lugar donde se requiere de esos datos, alcanzó también un porcentaje alto, de 25 37%, en la casilla 5 Esta celda del instrumento está ubicada en el nivel inferior de la alternativa "considerable" Los 17 miembros del personal que marcaron esta celda trasmiten que, de acuerdo con sus particulares entendimientos, la información para la toma de decisiones está usualmente disponible en los lugares que se requiere

El análisis de tendencia central y variabilidad muestra que la media para el area de procesos de toma de decisiones es 4 8566 Esta media es muy similar a las producidas por las otras áreas Los encuestados revelan que los procesos de toma de decisiones se ejecutan "algo" Este "algo" a lo que se refiere es que varios pasos de los procesos se cumplen o que, ante ciertas situaciones o problemas, algunos no se ejecutan completamente La gráfica respectiva para el area de toma de decisiones, que se encuentra en el Anexo 26, muestra visualmente como se distribuyen las frecuencias en las distintas sub-alternativas De importancia para la observacion es el numero de frecuencias que se concentraron en las categorias 5 , 7 Las otras categorias mostraron muy parecidas cantidades de frecuencias

Desde la perspectiva de la Chi^2, toda el área de decisiones se hace muy interesante Cada una de las ocho hipótesis nulas que se corresponden con el área, fueron retenidas El valor calculado de la Chi^2, para cada pregunta, es menor que el valor crítico, por tanto, las Ho se retienen Al retenerse las Ho se establece que el número de frecuencias u opiniones de los encuestados es similar en las distintas alternativas y sub-alternativas Un aspecto que hay que traer a revisión es el valor de p ¿Qué dicen los valores de p respecto al área de decisiones? Los valores de p para las Ho de los ítems 45, 51 y 52, son bastante altos Estos valores de p son 521, 970 y 684 Por favor, ver Anexo 11. Cuando menores son los valores de p, dice la teoría estadística, menores son las probabilidades de cometer el error de rechazar una hipótesis nula que es cierta Los valores mostrados en las líneas anteriores son altos Esto indica que existe gran probabilidad de error de rechazar una Ho que es verdadera Sin embargo, éste no es el caso en nuestro análisis Las Ho son retenidas

Otro asunto en el que debe insistirse es que el instrumento de recolección de datos o cuestionario tiene 4 alternativas "muy poco", "algo", "considerable" y "con frecuencia" Cada una de estas alternativas se segmentaba en dos sub-alternativas, es decir, había 8 sub-alternativas El Anexo 08 muestra las cantidades de frecuencias y porcentajes para cada ítem o pregunta La semejanza entre las frecuencias y entre los porcentajes, para cada pregunta de decisiones, es

innegable No obstante, algunas preguntas exhiben mayor similitud en el numero de frecuencias por celdas La pregunta 51, por ejemplo. fue la que mostró el mayor nivel de semejanza en las respuestas Ver Anexo 27 Pareciera que para cada alternativa y sub-alternativa se corresponde un casi idéntico número de elecciones Es decir. en el plantel existen ocho grupos de individuos con casi idéntico número de miembros que valoran en forma diferente la interrogante 51 Esta pregunta. como ya se mencionó arriba. se refiere a la participación de los subalternos en las decisiones institucionales La dispersión extraordinaria de las opiniones de los encuestados refleja que. sobre lo que menos uniformidad hay en el colegio. es en la participación en la toma de decisiones Sobre este aspecto lo que existe es discrepancia, oposición y contradicción Tal vez lo que en realidad ocurre. es que algunos miembros del personal participan muy de cerca en el proceso de decisiones. mientras que otros participan eventualmente y otros. los que escogieron la sub-alternativa de "muy poco". no son incluidos o no se incluyen en los procesos que llevan a decidir Las preguntas 45 y 52 igualmente expresan la existencia de diversidad de percepciones de los encuestados. en relacion con (1) si las decisiones son tomadas por consenso y a traves de la participacion del grupo. y (2) si tomar decisiones se realiza en grupo y acompañado de un analisis abierto

La gráfica de interacciones, ver Anexo 33, muestra que la línea de toma de decisiones se mantiene por debajo de las líneas de control y participación Al estar control y participación por encima de decisiones o en un plano superior, se puede señalar que el impacto de aquellas sobre ésta es "mejor"

Quizás el plantel todavía manifiesta un estilo confrontacional en la solución de algunos problemas La historia reciente da muestras de esto Construir un estilo de compromiso en la toma de decisiones es una misión para los próximos años Este estilo para la solución de problemas obliga a integrar los intereses personales y los objetivos institucionales en una sola dimensión cooperativa El trabajo comprometido de docentes, directivos y administrativos debiera robustecerse con un estilo que denominamos complementario En el marco teórico a este estilo se le denomina de facilitación Él favorece la camaradería, amistad y armonía, fundamentada en valores institucionales sólidos y legitimados Algunos de estos valores facilitadores se relacionan con la aceptacion de los otros docentes y administrativos, como seres humanos, con bondades y defectos, con potencialidades y limitaciones Así, un estilo de compromiso y de facilitación es la mejor alternativa para la solucion de problemas en el plantel

5 Ordenación de Metas

Esta área, al igual que el área de desempeño y entrenamiento, incluyó solamente 3 ítems, dichas preguntas eran las 53, 54 y 55 del cuestionario de recolección de datos La sub-alternativa 5, de "considerable", de la pregunta 55, es la que logró el más alto porcentaje Ver Anexo 08 y 28 Dieciocho profesionales (26 87%) comparten que con bastante frecuencia se aceptan las metas plenamente Por otro lado, los cálculos de tendencia central que están en el Anexo 09, revelan una media de 5 031 para el ítem 54 Esta es la más alta de las tres medias, que se corresponden a cada ítem del área La pregunta 54 trataba de obtener las perspectivas del personal sobre si las metas institucionales más elevadas, eran buscadas por todos los niveles de la organización La media de 5 031 señala que, de acuerdo con los encuestados tales metas son perseguidas por todos en forma considerable

La media para el area total de ordenacion de metas es de 4 958 Este valor es el tercero mas alto obtenido por las áreas Es necesario recordar que la media más alta obtenida por las areas fue de 5 4730, la obtuvo el area de control Ver Anexo 10 y 34 La grafica para el área de ordenacion de metas refleja con claridad la posicion de la media y, ademas, una leve concentracion de frecuencias en el extremo derecho del histograma Ver Anexo 29 De importancia para este estudio

es que esta gráfica muestra mayor concentración de frecuencias en las sub-alternativas 1, 3, 5 y 7, y una menor concentración en las sub-alternativas 2, 4, 6 y 8 La mayor o menor concentración de frecuencias en todas estas sub-alternativas guardan una distribución proporcional. Es necesario ver la gráfica para notar este comentario Obsérvese que el número de frecuencias de la sub-alternativa 1, es mayor que el número de frecuencias de la sub-alternativa 2, el número de frecuencias de la sub-alternativa 3 es mayor que el número de tales frecuencias en la sub-alternativa 4 El mismo comportamiento estadístico se presenta en 5, 6, 7 y 8 ¿Qué enseña este comportamiento? ¿Qué conocimiento se puede inferir a partir de esta gráfica? Una primera idea que se puede obtener de esta conducta estadística es que, tal vez, al menos para el área de ordenación de metas, el cuestionario de recolección de datos pudo incluir solamente 4 alternativas, en vez de 8 Pareciera que 4 alternativas, con una concepción de intensidad, era suficiente

Pasemos ahora a examinar otra dimension del área de ordenacion de metas Con apoyo en la Chi^2 y los correspondientes valores calculados, las hipótesis nulas de las preguntas 54 y 55 son rechazadas, la Ho para el ítem 53 se retiene Ver Anexo 11 Existe similar numero de frecuencias en las alternativas y sub-alternativas o celdas del instrumento de compilación de datos, para la pregunta 53 El rechazo de las Ho, de los items 54 y 55, significa que hay concentración de

frecuencias en algunas celdas, que no hay gran semejanza en las cifras de cada celda

El análisis de interacciones refleja que la línea de metas permanece en un nivel inferior a control y participación Ver Anexo 33 Por otro lado, metas se muestra en un plano superior en comparación con comunicación y dirección. En relación con decisiones y desempeño, metas se cruza muy tenuemente con las líneas de estas áreas, en el extremo derecho superior Este cruzamiento es tenue En gran trayecto, la línea de metas permanece en un nivel superior a desempeño y decisiones Estas reflexiones anteriores enseñan que (1) metas impacta "mejor" a comunicación y dirección, (2) metas es impactada "mejor" por control y participación, y (3) metas, en gran parte, también impacta "mejor" a desempeño y decisiones La inferencia es que afectando positivamente las metas morazanistas se puede impactar "mejor" a decisiones, desempeño, comunicación y dirección en el plantel

6 Procesos de Control

Esta área es la sexta o penultima, incluyo 6 items, del 56 al 61 Esta sección del instrumento fue diseñada para conocer las percepciones del personal sobre los procesos de control en el Francisco Morazan Por ejemplo, se

averiguó si los controles ocurrían en todos los niveles, si se obtenían informaciones para ser usadas en los controles y si se retroalimentaba, a partir de las informaciones recogidas (v g informaciones sobre desempeño de los docentes) Los ítems números 56 y 57, en las celdas 5 y 7, receptivamente, lograron alto número de opiniones (16) y porcentajes (23 88%) Ver Anexo 08 Dieciséis encuestados señalan que, en forma bastante considerable, los controles son de interés no solo de directivos sino de todos los niveles de la organización Dieciséis informantes igualmente establecen que, con bastante frecuencia, se busca obtener exactitud en la información y en las funciones de cada quien La pregunta 58, por otro lado, obtuvo en porcentaje más alto Diecisiete informantes, que representan el 25 37% de los 67 encuestados, indican que con bastante frecuencia el control es realizado por el nivel directivo y a la vez por los niveles inferiores de la organización

En relacion con promedio o media, la pregunta 59, que buscaba opiniones entre funcionarios morazanistas sobre si todas las fuerzas sociales del colegio se dirigían a alcanzar las metas propuestas de la organización, fue la que obtuvo la mas alta ponderacion La media fue de 5 731 Este valor ayuda a reconocer que para el personal de la institución, el recurso humano del plantel colabora "considerablemente" en el logro de las metas educativas del centro Tal percepción tambien la tienen los encuestados para todas las demas preguntas del

área de procesos de control Las medias siempre estuvieron arriba de 5 0 Los otros ítems son el 56, 57, 58, 60 y 61 Ver Anexo 09

El área de procesos de control es la única de las siete áreas del estudio que alcanzó medias más allá de 5 0. para cada una de sus preguntas Todas las otras áreas mostraron medias que incluían valores menores a 5 0 El que todas las medias de procesos de control estén arriba de 5.0 y cerca una de otras (v.g 5.701, 5 600, 5 343, 5 731, 5 355 y 5 094), ilustra sobre la alta homogeneidad o uniformidad de las percepciones de los funcionarios sobre los procesos de control en la institución Pareciera, entonces, que es sobre esta área de control, sobre la que se tiene mayor consenso de opinión

La media global del área y la desviación estándar apuntan a esta homogeneidad Por ejemplo, la media fue de 5 473 y la desviación estándar de 1 974 Como puede observarse, la desviación estándar es la más baja para todas las áreas En el Anexo 10, que presenta los calculos de tendencia central y variabilidad por áreas y totalidad del estudio, se encuentran los valores de la desviación estándar para cada área La desviacion estándar está representada por DE Todos los valores DE son mayores a 1 974, que es la desviación estándar para la media de procesos de control (5 473) Estos valores son 2 1612, 2.0198, 2 1885, 2.1912, 2.0360 y 2 2120 Así, el que las desviaciones estándar para las otras areas sean todas mayores que el valor para el area de procesos de control.

demuestra que las opiniones de los funcionarios del Morazán son más homogéneas, respecto a los controles. La gráfica para el área de procesos de control, que está incorporada en el Anexo 30, orienta sobre cómo están concentradas las opiniones de los docentes, directivos y administrativos del plantel. Este histograma sitúa, del centro hacia la derecha del gráfico, un extraordinario número de opiniones. Lo asombroso no es sólo la cantidad sino la gran semejanza entre las cantidades de frecuencias para cada sub-alternativa de este sector Esta semejanza en el número de frecuencias produce la homogeneidad sobre la que hemos venido reflexionando.

El desarrollo de la prueba de la Chi^2 proporcionó valores que obligan a rechazar cuatro Ho y a retener dos Las hipótesis nulas que se corresponden con las preguntas 56, 57, 58 y 59 son rechazadas Los valores calculado de Chi^2 para cada una de estas preguntas es mayor que el valor crítico que ofrece MINITAB (14 0671) El rechazo a las hipótesis nulas demuestra que no existe idéntico o similar números de frecuencias por celdas o sub-alternativas, lo que acontece es que las celdas contienen cantidades de frecuencias distintas, a pesar de la semejanza que pudiera darse entre algunas casillas Las Ho retenidas, se corresponden con las preguntas 60 y 61. Estas interrogantes muestran, contrario a las otras, parecido en las cifras de sus celdas Ver Anexo 11

El punto inferior de la linea de procesos de control, en la grafica de interacciones es de 3 955 El punto superior es de 7 0256 Ambos valores estan por encima de los factores respectivos de las lineas de las otras areas Ver Anexo 12 y 33 Al ir de extremo a extremo, la línea de control está en un plano superior a todas las otras líneas, señalando, con este comportamiento, que impacta "mejor" a todas ellas Control es la única área que impacta "mejor" a todas las demás ¿Que inferencia se puede extraer de esta conducta? Se puede adelantar que en el Morazan, una forma efectiva para impactar a la administración y funcionamiento total de la institución es afectando positivamente los controles Afectando positivamente los controles se puede impactar "mejor" toda la operación del plantel

7 Desempeño y Entrenamiento

Ésta es la última y séptima área del estudio Incluyó tres preguntas, la 62, 63 y 64 La pregunta 62 --- las metas en cuanto a desempeño son elevadas --- generó el porcentaje más alto del área, por pregunta Quince funcionarios (22 39%) manifestaron que con bastante frecuencia, las metas en cuanto a desempeño profesional son altas Todos estos encuestados seleccionaron la sub-alternativa 7, que es la segunda mas alta La media (4 890) para desempeño es

UNIVERSIDAD DE PANAMA
BIBLIOTECA

muy similar a las de otras áreas Una dimension que la hace diferente es la desviacion estándar Este estadigrafo es el más alto para todas las areas. alcanzo 2 212 En el Anexo 10 sobre cálculos de tendencia central y variabilidad por áreas. puede observarse las desviaciones estándar para las siete áreas Los valores de la desviación estándar para las otras seis áreas. excepto para desempeño. son menores a 2 212 El histograma que está en el Anexo 31 ayuda a visualizar la razón de que la desviación estándar de desempeño sea la mas alta de todas Este gráfico ilustra sobre la gran "horizontalidad" de las distintas barras Es decir. las barras alcanzaron una altura muy similar, excepto la barra que se corresponde a la sub-alternativa 7 La similitud entre las barras establece una gran dispersion de frecuencias, por tanto. una desviación estándar mas alta La causa de todo esto es la diversidad de opiniones que el personal posee sobre el desempeño y entrenamiento profesional en el Colegio Francisco Morazán

La gráfica de interacción comparte algo interesante. la línea de evaluación de desempeño sólo impacta "mejor" la línea de dirección. ya que se presenta en un nivel superior Ver Anexo 33 A su vez. desempeño y entrenamiento es impactado "mejor" por dos áreas --- participación y procesos de control Respecto a decisiones. metas y comunicación, desempeño muestra interacciones cruzadas. es decir. que no se muestran mayores impactos recíprocos

8 Perfil Organizacional y Administrativo del Colegio Francisco Morazan

En esta sección del analisis presentamos una descripción de las caracteristicas organizacionales y administrativas del plantel, fundamentada en las opiniones vertidas por los encuestados Esta sección es, de alguna manera, la integracion de las siete áreas analizadas en las páginas anteriores El nivel positivo de participacion alcanzado por el personal docente, administrativo y directivo del Colegio Francisco Morazán coincide con los niveles de comunicación, trabajo en equipo, adopción de metas y aplicacion de mecanismos de control Esta coincidencia, de distinta manera, favorece el establecimiento de un sistema de apoyo interno, que fortalece los procesos de direccion, toma de decisiones y perfeccionamiento docente

A continuación se presenta un perfil sintético del plantel Este perfil se elabora a partir de los resultados obtenidos de la aplicación de la media, el estadígrafo que se ha aplicado a las distintas preguntas y áreas Todos los datos compilados en el cuestionario fueron utilizados al hacer los cálculos Los cálculos efectuados produjeron un valor de 4 9181 Prácticamente, el valor de la media, pudiera decirse que llegó a la sub-alternativa "considerable" Esta valoración nos transmite que los docentes, administrativos y directivos del Morazán, sitúan en un nivel positivo, favorable y de aceptación, la forma cómo se conduce la

administracion del plantel Por administracion nos referimos a los procesos de participación, direccion, comunicación, toma de decisiones, ordenacion de metas, control y desarrollo del recurso humano El que el personal manifieste diversidad de perspectivas y, para algunos aspectos en particular, discrepancias notorias, no es sustento suficiente para rechazar la manera favorable como se visualiza a la organización y administración El valor calculado de la media (4 9181) expresa que la administración goza de la confianza, credibilidad y prestigio interno que se necesitan para alcanzar los objetivos educativos del centro

El histograma denominado "total", incorporado en el Anexo 32 de este estudio, ofrece la perspectiva visual de todas las 4 104 frecuencias u opiniones compiladas por el cuestionario En esta gráfica puede observarse que las sub-alternativas 1, 3, 5 y 7 son las que alcanzaron mayor "altitud", respecto a las sub-alternativas 2, 4, 6 y 8 La desviación estándar (2 1516), por otro lado, muestra cómo se desvía el valor de la media, hacia la derecha o izquierda

CAPÍTULO V

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1 Conclusiones

2 Recomendaciones

I CONCLUSIONES

Cuando se analizaron en las paginas anteriores, las distintas areas del estudio, se hicieron avances de conclusiones Estos avances se presentan ahora, en esta sección de conclusiones, de manera mas concluyente Las conclusiones estan interrelacionadas, es decir, que guardan una estrecha vinculación entre ellas

* La primera idea/conclusión se relaciona con la participación En el Colegio Francisco Morazán, por razones históricas del desarrollo institucional, la participación de docentes y administrativos en la conducción general del plantel ha sido considerablemente favorable y positiva Lo positivo de la participación no indica que no existan aspectos por fortalecer Quizás, el que necesita mayor fortalecimiento se relaciona con la participación para lograr las metas institucionales

* Otra idea en materia de conclusiones se relaciona con los procesos/estrategias de dirección Estos procesos debieran potenciarse, ya que la valoración del personal es que son "algo" efectivos Sin embargo, la dirección no impacta "mejor" a ninguna

de las otras areas estudiadas Inversamente, la direccion es impactada mejor por todas las otras areas estudiadas Por impacto debe entenderse a las influencias que una de las areas pudiera ejercer sobre las otras

* Una tercera conclusión gira alrededor de la comunicacion Los procesos de comunicación en el Morazán son vistos como casi favorables Dos cuestiones que merecen distinguirse se relacionan con la comunicación lateral entre colegas y la necesidad de un sistema complementario de "espionaje" en el plantel Sobre lo primero, el personal siente que hay efectividad en la comunicacion con los pares, principalmente en lo interno de los departamentos En relación con lo segundo, se siente como innecesario el "espionaje" como un sistema de comunicación complementario No obstante, un quinto de los encuestados ven la necesidad coyuntural de dicho sistema Al igual que la participación, la comunicación o los medios de comunicación que operan dentro del plantel, son un vehiculo para el logro de metas A una comunicación efectiva corresponden objetivos y metas exitosas A una comunicación "inefectiva" le corresponden objetivos y metas no alcanzadas

* La cuarta idea de estas conclusiones se refiere al proceso de toma de decisiones Este proceso presenta algunos aspectos por mejorar El mas notorio es la participacion en la toma de decision La alta dispersion sobre este aspecto posibilita asegurar que mientras algunos docentes y administrativos son incorporados orgánicamente en las decisiones, otros se mantienen al margen La participación es compleja, principalmente cuando se trata de decisiones trascendentales Por supuesto, algunos son invitados a participar, por la razon que sea, otros tienen sus propias estrategias para hacerse incluir Muchos otros, quizás, no son incorporados en las decisiones, no cuentan con tácticas efectivas o simplemente prefieren guardar distancia de los procesos decisorios

* En relación con las metas institucionales, una conclusión es evidente éstas son aceptadas y aquellas más importantes son buscadas por todos, en cada uno de los niveles organizacionales

* Con respecto a los procesos de control, el que cada uno de los ítems de esta área haya alcanzado medias arriba de 5 0, permite inferir que los mecanismos de control, con gran homogeneidad, en las

percepciones del personal, son vistos como considerablemente operativos

* La noción central sobre el desempeño docente y profesional del recurso humano en el Morazán indica que, con gran trayectoria y tradición, el plantel ha gozado y goza de prestigio en la comunidad chiricana Este prestigio se produce, en gran medida, por el desempeño académico y preparación del cuerpo docente y directivo

En síntesis, las conclusiones del estudio son las siguientes

* Históricamente, la participación del personal en la conduccion del Colegio Francisco Morazán ha sido favorable y positiva,
* Los procesos de dirección en el plantel, según los/las informantes, son "algo" efectivos
* Los procesos de comunicación en la institución son casi favorables, principalmente entre pares departamentales
* Mientras un número relevante de docentes y administrativos participan en la toma de decisiones, otros permanecen al margen de ésta
* Las metas institucionales más importantes son aceptadas y buscadas

* En general, los controles institucionales son operativos

* Por su desempeño y preparacion, el personal del plantel, goza de respeto y prestigio en la comunidad chicana

2 RECOMENDACIONES

Cada una de las recomendaciones corresponden a las conclusiones anteriores y a las áreas que incluyo el estudio

Participación

* A corto plazo, la función de la administración pudiera ser mantener los actuales niveles y mecanismos de participacion, hay que evitar que la participación decrezca, decline Sin embargo, no basta con que tal participación se preserve La preservación pudiera llevar a una estabilidad engañosa o a una pasividad con riesgo Una tarea exitosa y complicada consistiría en lograr que la participación se centre cada vez más en la misión, objetivos y metas del plantel La participación por simple participación no tiene mucho sentido Ésta no es un fin, la participación es un medio, un vehículo o un método para alcanzar las proyecciones Tal vez es aquí donde está la tarea administrativa para los próximos años fortalecer la participación como un vehículo para el alcance de las metas educativas morazanistas

Direccion

* Cuatro aspectos que pudieran fortalecerse en direccion son (1) el sistema de motivacion y recompensa para con el personal, (2) la confianza que los directivos tienen en el recurso humano institucional, (3) la confianza que docentes y administrativos tienen en los directivos y (4) el apoyo que los directivos dan al personal Otro aspecto que la dirección debe potenciar es la cooperacion y credibilidad interpersonal La credibilidad entre docentes, directivos y administrativos se presenta como un punto crítico En las entrevistas realizadas al personal se hizo evidente que las relaciones humanas o interpersonales son algo que preocupa a todos Estas relaciones preocupan por la falta de una perspectiva más humanista Humanismo, relaciones interpersonales y credibilidad son tres categorías intrínsecamente atadas Por esto es que los entrevistados recomiendan (1) promover un trabajo más cooperativo, (2) intercambio entre autoridades y subalternos, conducentes a la toma de decisiones, (3) organización de eventos culturales o recreativos que posibiliten una mayor integración del recurso humano, (4) puesta en marcha de un sistema efectivo y dinámico de incentivación al personal exitoso, (5) adoptar una posición de escucha de las

"voces" de otros. (6) apoyar tecnicamente y confiar en los reglamentos institucionales como instrumentos de direccion efectiva. respetuosa y responsable. en vez de medios para la represion y coaccion Esta lista de señalamientos se extrajo. en gran medida. de las informaciones proporcionadas por los entrevistados y por los comentarios que hicieron los encuestados en la última seccion del cuestionario Esta sección se denominó Comentarios Terminales

Comunicación

* Para hacer más efectiva la comunicación en el Morazán. segun encuestados y entrevistados. deberían diversificarse las técnicas/estrategias de comunicación. imaginarse mecanismos de acercamiento entre docentes. directivos y demás personal. balancearse la cantidad de información que usualmente crea expectativas incumplidas, practicarse una comunicación directa y fluida. sin intermediarios. entre todo el personal. establecerse estrategias de comunicación que favorezcan la detección y solucion de conflictos. y lograrse que todas las personas accedan. con igual oportunidad. a la información del plantel El acceso con equidad a la

información implica, por otro lado, un uso responsable de tal recurso

Toma de Decisiones

* En cuanto a decisiones, a la administración del plantel le corresponde mirar hacia adelante. En este mirar hacia el futuro, lograr mejores decisiones significa no solo incorporar más personal sino individuos mejor informados. Ésta ha sido y sigue siendo una utopía para las organizaciones educativas. La ruta en el Morazán es la de decisiones más compartidas, con los mejores informados y con aquellos que realmente tienen la visión y el entusiasmo de mover el centro educativo hacia estadíos de mayor desarrollo. Las decisiones consensuadas, negociadas, son parte de la contemporaneidad educativa, caminar hacia ellas es deseable en el Morazán y cualquier centro educativo del país

Metas

* Una dimensión que merece enfatizarse, a corto plazo, se vincula con metas concretas. Se sugiere como metas concretas el re-equipamiento de los laboratorios, revisión del curriculum,

adopción de carreras intermedias, incremento de una conducta individual y grupal, profundamente etica y moral, y revision de la estructura salarial, principalmente de los administrativos

Control

* Aspectos que pudieran incentivarse, que se relacionan con los controles, son la responsabilidad individual del personal, cumplimiento oportuno de tareas y respeto recíproco entre pares y hacia la supervisión, aceptándola como necesaria Se requiere una mayor supervision de las actividades docentes y educativas en general Esta supervisión, conducida por directivos o coordinadores de departamentos, debe centrar el esfuerzo técnico en el acompañamiento, guía y orientación oportuna del desempeño docente

Desempeño Docente

* Un asunto por reconsiderar es la petición de valorar en su justa dimensión la experiencia profesional, los estudios de postrado y el perfil ético y moral, en el momento de decidir quiénes ocuparán posiciones de autoridad en el plantel Pareciera que ha faltado un

poco de consistencia en la aplicación de estos criterios al decidir sobre posiciones jerarquicas, incluyendo puestos de direccion, coordinacion de departamentos, presidencia de comisiones y coordinación de eventos academicos especiales Mirar con mas responsabilidad los estudios, la experiencia profesional exitosa y el comportamiento individual es una tarea que debe acentuarse en el futuro inmediato

En resumen, las recomendaciones apuntan a lo siguiente

* Reconcentrar, con mayor intensidad, la participacion hacia la consecución de los objetivos, metas y proyecciones del plantel
* Se hace necesario fortalecer (a) la motivación del personal, (b) la recompensa e incentivación de funcionarios exitosos, (c) la confianza de directivos en el personal y viceversa, (d) el apoyo de directivos a docentes y administrativos, (e) el trabajo cooperativo, (f) la credibilidad interpersonal, (g) el intercambio respetuoso entre directivos y subalternos, (h) el desarrollo de un sistema de "escucha" de los subalternos e (i) el uso de reglamentos efectivos en la conduccion del plantel

* Se debe recurrir al uso de diversidad de tecnicas de comunicacion y estrategias de acercamiento entre el personal, se deben crear expectativas alcanzables, encontrar equilibrio en la cantidad de información, usar una comunicación directa y establecer un acceso con equidad a la información institucional
* Incrementar decisiones consensuadas, compartidas y negociadas, en las que intervenga el personal con más visión, mejor informado y más entusiasta
* A corto plazo hay que reequipar laboratorios, revisar el curriculum, establecer carreras cortas y actualizar la estructura salarial de administrativos
* Necesidad de potenciar controles sobre cumplimiento de tareas, especialmente mediante acciones de supervisión departamental
* Un desafío para el corto plazo es una justa valoracion de los estudios, créditos y méritos académicos y profesionales, al momento de promover al personal

REREFENCIAS

REFERENCIAS

Ackoff, Russell L (1990) Los conflictos En R L Ackoff, Planificacion de la empresa del futuro (1ra ed) (pp 120-130) México Editorial Limusa

Andino, Patricio (1994) Investigación social Teoría, métodos y técnicas (2da ed) Quito, Ecuador

Arias Galicia, Fernando (1991) Introducción a la metodología de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento (5ta ed) México Trillas

Arias Galicia, Fernando (1991) Los conflictos En F Arias Galicia, Administración de recursos humanos (4ta ed) (pp 81-123) Mexico Trillas

Asamblea Legislativa (1995) Ley 47 de 1946, modificada por la Ley N° 34 de 6 de julio de 1995 Ciudad de Panamá Librería y Editora Interamericana, S A

Bittel, Lester R (1987) Conflicto y cooperación En L R Bittel, Lo que todo supervisor debe saber (3ra ed) (pp 69-94) México McGraw-Hill

Chiavenato, Idalberto (1996) Introducción a la teoría general de la administración (4ta ed) Bogotá, Colombia McGraw-Hill

Chiavenato, Idalberto (1994) Los conflictos En I Chiavenato, Administración de recursos humanos (2da ed) (pp 397-410) México McGraw-Hill

Davis, Keith y Newstrom, John W (1993) Naturaleza del conflicto En K Davis y J W Newstrom, El comportamiento humano en el trabajo (8a ed) (pp 296-394) México McGraw-Hill

Flippo, Edwin B (1978) Los conflictos humanos y organizacionales En E B Flippo, Principios de administración de personal (1ra ed) (pp 373-392) México McGraw-Hill

Hall. Richard H (1996) El conflicto y otras consecuencias del poder En R H Hall. Organizaciones Estructuras. procesos y resultados (6ta ed) (pp 138-145) Mexico Prentice Hall Hispanoamericana. S A

Harris. Jeff O (1980) Manejo de conflictos En J O Harris. Administración de recursos humanos. concepto de conductas interpersonal y casos (1ra ed) (pp 360-374) México Limusa

Hernández Sampieri. Roberto. Fernández Collado. Carlos. y Lucio. Pilar Baptista (1993) Metodología de la investigación México McGraw-Hill

Horton. Paul B y Hunt. Chester (1977) Conflicto En P B Horton y Ch Horton. Sociología (2da ed) (pp 239-250) Bogotá McGraw-Hill Latinoamericana

Kerlinger, Fred N (1988) Investigación del comportamiento (2da ed) Mexico McGraw-Hill

Koontz. Harold y Weihrich. Heinz (1994) Los conflictos En H Koontz y H Weihrich. Administración Una perspectiva global (10a ed) (pp 432-443) México McGraw-Hill

L Hill. Charles W y James. Gareth R (1996) Conflicto organizacional En Ch W L Hill y G R James. Administración estratégica Un enfoque integrado (3ra ed) (pp 426-444) Santa Fé de Bogotá. Colombia McGraw Hill

Likert. Rensis, y Likert. Jane Gibson (1986) Nuevas formas para solucionar conflictos (1ra ed) México Trillas

Margulies, Newton y Raia, Antony P (1974) Los conflictos y su solución En N Margulies y A P Raia. Desarrollo organizacional Valores. proceso y tecnología (1ra ed) (pp 337- 363) México Editorial Diana

Milkovich, George T y Boudreau, John W (1996) Conflicto y disciplina En G T Milkovich y J W Boudreau, Dirección y administración de recursos humanos Un enfoque de estrategia (1ra ed) (pp 337-363) México Editorial Diana

Ministerio de Educación (1996) Orientaciones técnico-docentes y administrativas para los colegios secundarios oficiales Ciudad de Panamá Proyecto Multinacional de Educación Media y Superior - PROMESUP

MINITAB User's guide [Guía del usuario de MINITAB] (1995) State College, Pennsylvania MINITAB Inc

Organización de Estados Americanos (OEA) y Universidad de Concepcion (1986) El conflicto en las organizaciones educacionales Un dilema administrativo (pp 9-71) Ciudad Universitaria, Concepción, Chile OEA

Roberts, Dennis M (1992) Data analysis for the social sciences [Análisis de datos en las ciencias sociales] Dubuque, Iowa Kendall/Hunt Publishing Company

Robbins, Stephen P (1994) Conflicto, negociacion y comportamiento organizacional En S P Robbins, Comportamiento organizacional, Conceptos, controversias y aplicaciones (6ta ed) (pp 459-493) Mexico Prentice-Hall Latinoamericana

Robbins, Stephen P (1987) Manejo de conflictos En S P Robbins, Administración Teoría y práctica (1ra ed) (pp 385-404) México Prentice-Hall

Robinson, David M (1972) Redacción de informes para decisiones administrativas (1ra ed) México Editorial Diana

Stoner, James A F. y Freeman, R Edward (1994) Cómo utilizar la habilidad para comunicarse Negociaciones para manejo de conflictos En J A F Stoner y R E Freeman, Administración (5ta ed) (pp 585-593) México Prentice Hall Hispanoamericana

Straus, George y Sayles, Leonard R (1985) El conflicto En G Straus y L R Sayles, Personal, problemas humanos de la administración (4ta ed) (pp 146-163) México Prentice-Hall Hispanoamericana, S A

Tjvosvold, Dean (1991) El conflicto positivo en la organización Wilmington, Delaware. Addison-Wesley Iberoamericana, S A

Universidad de Panamá Vicerrectoría de Investigación y Postgrado (VIP) (1995) Reglamento de tesis de grado Fotocopia

Weiss, W H (1987) Guía práctica para la toma de decisiones (1ra ed) Colombia Editorial Norma

Wiles, Kimbal (1992) El tratamiento de conflictos En K Wiles, Tecnicas de supervision (2da ed) (pp 179-182) México Trillas

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE PANAMA
INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACION Y SUPERVISION DE LA EDUCACION --- ICASE
Programa de Maestria en Desarrollo de Sistemas Educativos
Especializacion en Administracion Educativa

Proyecto de Tesis Participacion, Direccion y Desafios Contemporaneos en Administracion Educativa, Caso Colegio Francisco Morazan

NUMERO DE ENCUESTADOS POR ASIGNATURAS
(Colegio Francisco Morazan)

Español	6
Matematicas	6
Educacion Fisica	2
Musica	2
Comercio	35
Psicologia	2
Ciencias Sociales	2
Ciencias Naturales	2
Informatica	2
Orientacion	2
Ingles	5
Francés	1
Total	67

Anexo 02

UNIVERSIDAD DE PANAMA
INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACION Y SUPERVISION DE LA EDUCACION --- ICASE
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DESARROLLO DE SISTEMAS EDUCATIVOS
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION
Proyecto de Tesis Participación, Dirección y Desafios Contemporáneos en Administracion Educativa, Caso Colegio Francisco Morazan

CUESTIONARIO PARA LA RECOLECCION DE DATOS

Este cuestionario es parte fundamental del estudio "Participacion, Dirección y Desafios Contemporaneos en Administracion Educativa, Caso Colegio Francisco Morazán"

Los datos e informaciones que se obtengan a través de el seran utilizados con absoluta reserva y confidencialidad, por tanto, se le solicita no incluir su nombre

Los resultados seran presentados de forma general y no individualizada, es importante que sus respuestas reflejen la realidad de la institucion

Muchas gracias

UNIVERSIDAD DE PANAMA
INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACION Y SUPERVISION DE LA EDUCACION --- ICASE
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DESARROLLO DE SISTEMAS EDUCATIVOS
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION
Proyecto de Tesis Participacion, Direccion y Desafios Contemporaneos en Administracion Educativa, Caso Colegio Francisco Morazan

CUESTIONARIO PARA LA RECOLECCION DE DATOS

INSTRUCCIONES

Por favor lea cada pregunta y marque con una equis (X) sobre el numeral que seleccione Observe el siguiente ejemplo

¿Con cuanta frecuencia viaja usted en autobus?

Raras Veces		En Ocasiones		A Menudo		Con Frecuencia	
1	2	3	4	5	6	7	8

ÁREA PARTICIPACION EN LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS DEL COLEGIO

1 Seleccionamos los problemas sobre los cuales podemos actuar

Muy Poco		Algo		Considerable		Con Frecuencia	
1	2	3	4	5	6	7	8

2 Tenemos la intuicion que analizamos el problema real

1	2	3	4	5	6	7	8

3 Exponemos claramente el problema

1	2	3	4	5	6	7	8

4 Buscamos información sobre el problema y lo expresamos

Muy Poco — Algo — Considerable — Con Frecuencia

1	2	3	4	5	6	7	8

5 Usamos el analisis de los datos para la solucion de los problemas

1	2	3	4	5	6	7	8

6 Buscamos metas integradoras y las ponemos en práctica

1	2	3	4	5	6	7	8

7 Enfrentamos directamente los problemas en lugar de mostrarnos complacientes

1	2	3	4	5	6	7	8

8 Tratamos de alcanzar las metas

1	2	3	4	5	6	7	8

9 Se personaliza la solución de los problemas

1	2	3	4	5	6	7	8

10 Nos cohesionamos como grupo antes de enfrentar los problemas dificiles

1	2	3	4	5	6	7	8

11 En forma sincera manejamos los intereses ocultos del grupo

1	2	3	4	5	6	7	8

12 Asumimos una actitud de escucha

1	2	3	4	5	6	7	8

13 Estimulamos a los miembros del personal, que poseen puntos de vista diferentes, a expresarlos con libertad

1	2	3	4	5	6	7	8

AREA PROCESOS DE DIRECCION UTILIZADOS EN EL COLEGIO

		Muy Poco		Algo		Considerable		Con Frecuencia	
14	Confianza que los directivos tienen en el personal	1	2	3	4	5	6	7	8
15	Confianza que el personal tiene en los directivos	1	2	3	4	5	6	7	8
16	Apoyo de los directivos al personal	1	2	3	4	5	6	7	8
17	Accesibilidad de los directivos de manera que el personal se siente en libertad de analizar con ellos, aspectos acerca de sus trabajos	1	2	3	4	5	6	7	8
18	Apertura de los directivos frente a las ideas y opiniones del personal Hacen uso constructivo de ellas	1	2	3	4	5	6	7	8
19	Se establecen recompensas, más que castigos, que estimulan la participacion en el analisis, valoracion y logro de las metas	1	2	3	4	5	6	7	8
20	Se perciben actitudes favorables y estimulantes	1	2	3	4	5	6	7	8
21	Las fuerzas motivacionales pocas veces entran en conflicto, generalmente se refuerzan entre si y se dirigen hacia objetivos comunes	1	2	3	4	5	6	7	8
22	La responsabilidad de lograr las metas organizacionales es asumida por directivos y docentes en igual intensidad	1	2	3	4	5	6	7	8

23 Se refleja cooperación, confianza y credibilidad entre el personal

Muy Poco		Algo		Considerable		Con Frecuencia	
1	2	3	4	5	6	7	8

24 Satisfaccion respecto a pertenecer a la institucion y sus logros

1	2	3	4	5	6	7	8

ÁREA PROCESOS DE COMUNICACIÓN EN EL COLEGIO

25 Interactuamos y nos comunicamos para lograr los objetivos

1	2	3	4	5	6	7	8

26 Se informa tanto en forma ascendente como descendente y con los compañeros

1	2	3	4	5	6	7	8

27 El flujo de comunicacion descendente se inicia tanto en los directivos como en los demas niveles

1	2	3	4	5	6	7	8

28 Los directivos comparten la informacion con los educadores

1	2	3	4	5	6	7	8

29 La comunicacion de los directivos es aceptada por los educadores o de no ser asi objetan en forma abierta y franca

1	2	3	4	5	6	7	8

30 La comunicacion ascendente se produce via organizacion lineal (de menor a mayor jerarquia)

1	2	3	4	5	6	7	8

31 Nos responsabilizamos de comunicar toda la informacion pertinente a los directivos

1	2	3	4	5	6	7	8

32 Se perciben fuerzas poderosas en favor de comunicar en forma precisa y no deformada la información a la dirección

Muy Poco — Algo — Considerable — Con Frecuencia

1	2	3	4	5	6	7	8

33 Toda comunicación hacia los directivos es exacta, no restringida

1	2	3	4	5	6	7	8

34 Hay necesidad de establecer un sistema complementario de "espionaje" o sugestion para la comunicacion ascendente

1	2	3	4	5	6	7	8

35 Nos comunicamos frecuentemente con los compañeros (comunicacion lateral) con claridad y exactitud, erradicando la competencia

1	2	3	4	5	6	7	8

36 La interacción es amistosa sincera, franca entre directivos y subalternos

1	2	3	4	5	6	7	8

37 Los directivos conocen y comprenden los problemas de los subordinados

1	2	3	4	5	6	7	8

38 Las percepciones de directivos y educadores coinciden y son exactas

1	2	3	4	5	6	7	8

39 Interactuamos amistosa y abiertamente, con confianza y credibilidad

1	2	3	4	5	6	7	8

40 Trabajamos en equipos cooperativos para alcanzar las metas

1	2	3	4	5	6	7	8

41 Los educadores pueden influir en las metas, métodos y actividades de sus departamentos

1	2	3	4	5	6	7	8

42 Los directivos influyen sobre los departamentos individualmente, a traves de subsistemas de interaccion e influencia

Muy Poco Algo Considerable Con Frecuencia

1	2	3	4	5	6	7	8

43 Se da una estructura organizacional efectiva que permite que la influencia se de en todas direcciones

1	2	3	4	5	6	7	8

44 La estructura organizacional permite ejercer influencia en todas direcciones

1	2	3	4	5	6	7	8

ÁREA PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

45 Las decisiones son tomadas por consenso y a traves de la participacion del grupo

1	2	3	4	5	6	7	8

46 La información esta disponible para la toma de decisiones precisa y exacta, en el lugar donde se requiere de esos datos

1	2	3	4	5	6	7	8

47 Los que toman las decisiones están enterados de los problemas que afectan a los diferentes niveles

1	2	3	4	5	6	7	8

48 Se utilizan los conocimientos y recursos técnicos y profesionales en la toma de decisiones

1	2	3	4	5	6	7	8

49 Las decisiones las toman las personas más informadas de la institucion

1	2	3	4	5	6	7	8

50 La toma de decisiones se produce en el nivel adecuado para la motivacion posterior de los involucrados

1	2	3	4	5	6	7	8

51 Los subalternos participan en las decisiones del trabajo institucional

Muy Poco		Algo		Considerable		Con Frecuencia	
1	2	3	4	5	6	7	8

52 Al tomar decisiones se realiza en grupo y acompañado de un análisis abierto

1	2	3	4	5	6	7	8

ÁREA ORDENACIÓN DE METAS

53 Las metas se establecen por medio del consenso de grupo

1	2	3	4	5	6	7	8

54 Las metas elevadas son buscadas por todos los niveles de la organizacion

1	2	3	4	5	6	7	8

55 Se aceptan las metas plenamente

1	2	3	4	5	6	7	8

ÁREA PROCESOS DE CONTROL

56 El control es de interés no solo de directivos sino de todos los niveles de la organizacion

1	2	3	4	5	6	7	8

57 Se busca obtener exactitud en la información y en las funciones de cada quien

1	2	3	4	5	6	7	8

58 El control es realizado por el nivel directivo y a la vez por los niveles inferiores de la organizacion

1	2	3	4	5	6	7	8

59 Todas las fuerza sociales del colegio se dirigen a alcanzar las metas propuestas de la organizacion

Muy Poco — Algo — Considerable — Con Frecuencia

1	2	3	4	5	6	7	8

60 Los datos e información son utilizados para el analisis grupal de la situacion

1	2	3	4	5	6	7	8

61 Las evaluaciones del desempeño y organizacion se obtienen en forma regular y periodica para que exista retroalimentacion

1	2	3	4	5	6	7	8

ÁREA DESEMPEÑO Y ENTRENAMIENTO

62 Las metas en cuanto a desempeño son elevadas

1	2	3	4	5	6	7	8

63 Se brinda oportunidad para la actualizacion y entrenamiento

1	2	3	4	5	6	7	8

64 Los recursos son utilizados para la actualizacion y entrenamiento

1	2	3	4	5	6	7	8

Anexo 03

David, 26 de agosto de 1996

Profesora
Elsi de Quintero
Directora del Colegio
Francisco Morazán
E S D

Estimada Profesora Quintero:

Me complace dirigirme a su diligente Despacho, con nuestro cordial saludo y el sincero deseo de que su gestión administrativa sea siempre muy objetiva y oportuna al desarrollo integral de ese prestigioso plantel educativo

Motivada por el deseo de culminar mis estudios de Maestría en Desarrollo de Sistemas Educativos con Especialización en Administración de la Educación, en el ICASE, regentado por la Universidad de Panamá, solicito su valiosa anuencia para realizar mi trabajo de graduación en ese colegio, cuyo tema está centrado en **"El Conflicto en las Organizaciones Educativas: Un problema Administrativo".**

Para llevar a cabo dicha investigación, me veré precisada a recurrir de manera directa al personal tanto docente como administrativo de la institucion que usted dignamente preside, para la aplicación de las encuestas, asi como también para la realización de una serie de entrevistas que me permitan obtener los datos mínimos indispensables que se requieren en todo trabajo serio y con rigor científico

La deferencia de ese destacado colegio nos trasmite mucho orgullo y entusiasmo, al concedernos usted la oportunidad de desarrollar nuestro trabajo academico, gesto que agradeceremos de manera indeleble por su buena voluntad

Amuentes a las gestiones pertinentes, me despido de usted

Atentamente,

Licda Nidia Navarro Carrasco
Céd 8-522-2212

Ministerio de Educación

Colegio Francisco Morazán

Apartado No. 477 - David, Provincia de Chiriquí - República de Panamá
Teléfono: 775-3165 - Fax: 775-4702

Septiembre, 4 de 1996

Licenciada
Nidia Navarro C.
E. S. M.

Licenciada Nidia:

Reciba usted nuestro acostumbrado saludo, a la vez le deseámos éxitos en sus funciones.

La presente es para informarle que estamos anuentes para que usted realice sus estudios, aplique las encuestas y entrevistas al Pesonal Docente y administrativo de nuestro plantel, y lograr así la culminación de su maestría.

Esperamos que su trabajo de graduación sea todo un éxito.

De usted, atentamente,

Elsie E. de Quintero

Prof. Elsie E. de Quintero
Directora-Encargada.

MINISTERIO DE EDUCACIONB
COLEGIO FRANCISCO MORAZAN

DAVID, 12 DE MAYO DE 1997

CIRCULAR Nº.61

SEÑORES PROFESORES DEL PLANTEL:

LA portadora de la presente, está autorizada por la Dirección para visitar los salones y conversar con los educadores sobre una encuesta.

Atentamente,

Prof. Herberto Villarreal G.
Director.

Prof. Mirna E. martínez
Sub-Directora.

UNIVERSIDAD DE PANAMA
INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACION Y SUPERVISION DE LA EDUCACION --- ICASE
Programa de Maestria en Desarrollo de Sistemas Educativos
Especializacion en Administracion Educativa

Provecto de Tesis Participacion, Direccion y Desafios Contemporaneos en Administracion Educativa, Caso Colegio Francisco Morazan

Protocolo de Entrevista

ASPECTOS GENERALES

1 ¿Podria usted decirnos que tiempo tiene usted de estar laborando en el plantel, que posicion o cargo ocupa usted actualmente?

2 Cuentenos un poco sobre cuales son los exitos y desafios mas importantes que usted experimenta en su puesto

ASPECTOS SOBRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO

3 Diganos cuáles son los conflictos, problemas o situaciones problematicas que mas comunmente se presentan en el plantel

4 Por favor, ¿quienes son los que usualmente presentan "quejas" sobre problemas institucionales y como lo hacen?

5 ¿Como procede la administracion del plantel cuando alguna queja es presentada? ¿Qué criterios y pasos se cumplen para que la queja sea tramitada?

6 Aceptada la queja o problema, ¿que procedimientos, pasos, opciones o estrategias utiliza la administracion?

7 ¿Se resuelven los problemas? ¿Cuáles quedan sin resolver?

8 Que es lo más traumatico en la solucion de los problemas institucionales?

9 ¿Que lecciones se han aprendido de las formas como la administracion resuelve los problemas y conflictos?

10 ¿Hay una cultura institucional que valora como positiva la solucion rapida y efectiva de los problemas?

DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS SEGUN ESTAMENTO, CATEGORÍA Y AREA

Estamento	Directivos								Docentes								Administrativos								TOTAL							
Categoria	1	2	3	4	5	6	7	Total %	1	2	3	4	5	6	7	Total %	1	2	3	4	5	6	7	Total %	1	2	3	4	5	6	7	Total %
1 -- 2	5	0	4	1	0	0	0	10 6.5%	94	95	177	71	19	38	31	525 15.7%	23	41	44	23	4	2	6	143 23.4%	122	136	225	95	23	40	37	678 16.5%
3 -- 4	0	2	2	1	0	0	0	5 3.2%	120	167	253	108	40	51	40	779 23.3%	29	34	48	12	6	10	6	145 23.7%	149	203	303	121	46	61	46	929 22.6%
5 -- 6	1	11	13	8	3	4	1	41 26.9%	194	203	292	114	51	109	43	1006 30.1%	43	15	57	26	13	30	10	194 31.8%	238	229	362	148	67	143	54	1241 30.2%
7 -- 8	10	7	39	14	5	13	8	96 63.1%	265	101	335	126	44	113	48	1032 30.8%	27	7	46	19	5	17	7	128 30.8%	302	115	420	159	54	143	63	1256 30.5%
TOTAL	16	20	58	24	8	17	9	152 100%	673	566	1057	419	154	311	162	3342 100%	122	97	195	80	28	59	29	610 100%	811	683	1310	523	190	387	200	4104 100%
No contesto	23	13	2	0	1	1	0	40 --------	29	28	23	13	8	13	0	114 ------ --	8	13	5	0	2	1	1	30 ---- ----	60	54	30	13	11	15	1	184

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACION Y SUPERVISION DE LA EDUCACION --- ICASE
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DESARROLLO DE SISTEMAS EDUCATIVOS
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

Distribución de Frecuencias de Porcentajes segun Área, Categoria y Estamentos

ÁREA PARTICIPACIÓN EN LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS DEL COLEGIO

Seleccionamos los problemas sobre los cuales podemos actuar

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	7	12 96%	2	20 00%	9	13 43%
	2	1	33 33%	5	9 26%	2	20 00%	8	11 94%
ALGO	3	0	0 00%	5	9 26%	0	0 00%	5	7 46%
	4	0	0 00%	5	9 26%	0	0 00%	5	7 46%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	11	20 37%	2	20 00%	13	19 40%
	6	0	0 00%	4	7 41%	1	10 00%	5	7 46%
CON FRECUENCIA	7	0	0 00%	12	22 22%	3	30 00%	15	22 39%
	8	2	66 67%	4	7 41%	0	0 00%	6	8 96%
NO CONTESTO				1	1 85%			1	1 49%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PARTICIPACIÓN EN LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS DEL COLEGIO

2 Tenemos la intuicion que analizamos el problema real

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	2	3 70%	0	0 00%	2	2 99%
	2	0	0 00%	4	7 41%	1	10 00%	5	7 46%
ALGO	3	0	0 00%	11	20 37%	0	0 00%	11	16 42%
	4	0	0 00%	3	5 56%	4	40 00%	7	10 42%
CONSIDERABLE	5	1	33 33%	8	14 81%	0	0 00%	9	13 43%
	6	0	0 00%	3	5 56%	2	20 00%	5	7 46%
CON FRECUENCIA	7	0	0 00%	12	22 22%	3	30 00%	15	22 39%
	8	2	66 67%	9	16 67%	0	0 00%	11	16 42%
NO CONTESTO				2	3 70%			2	2 99%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PARTICIPACION EN LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS DEL COLEGIO

3 Exponemos claramente el problema

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	3	5 56%	0	0 00%	3	4 48%
	2	0	0 00%	3	5 56%	1	10 00%	4	5 97%
ALGO	3	0	0 00%	6	11 11%	0	0 00%	6	8 96%
	4	0	0 00%	0	0 00%	4	40 00%	4	5 97%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	13	24 07%	0	0 00%	13	19 40%
	6	0	0 00%	8	14 81%	2	20 00%	10	14 93%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	9	16 67%	3	30 00%	13	19 40%
	8	0	0 00%	10	18 52%	0	0 00%	10	14 93%
NO CONTESTO		2	66 67%	2	3 70%			4	5 97%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PARTICIPACIÓN EN LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS DEL COLEGIO

4 Buscamos información sobre el problema y lo expresamos

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	2	3 70%	1	10 00%	3	4 48%
	2	0	0 00%	2	3 70%	1	10 00%	3	4 48%
ALGO	3	0	0 00%	6	11 11%	0	0 00%	6	8 96%
	4	0	0 00%	5	9 26%	2	20 00%	7	10 45%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	8	14 81%	1	10 00%	9	13 43%
	6	0	0 00%	8	14 81%	0	0 00%	8	11 94%
CON FRECUENCIA	7	0	0 00%	16	29 63%	3	30 00%	19	28 36%
	8	0	0 00%	6	11 11%	0	0 00%	6	8 96%
NO CONTESTO		3	100 00%	1	1 85%	2	20 00%	6	8 96%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PARTICIPACION EN LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS DEL COLEGIO

5 Usamos el análisis de los datos para la solucion de los problemas

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	3	5 56%	0	0 00%	3	4 48%
	2	0	0 00%	5	9 26%	0	0 00%	5	7 46%
ALGO	3	0	0 00%	6	11 11%	4	40 00%	10	14 93%
	4	0	0 00%	6	11 11%	0	0 00%	6	8 96%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	10	18 52%	2	20 00%	12	17 91%
	6	0	0 00%	4	7 41%	1	10 00%	5	7 46%
CON FRECUENCIA	7	0	0 00%	12	22 22%	2	20 00%	14	20 90%
	8	0	0 00%	8	14 81%	1	10 00%	9	13 43%
NO CONTESTO		3	100 00%					3	4 48%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PARTICIPACION EN LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS DEL COLEGIO

6 Buscamos metas integradoras y las ponemos en practica

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	0	0 00%	0	0 00%	0	0 00%
	2	0	0 00%	2	3 70%	1	10 00%	3	4 48%
ALGO	3	0	0 00%	10	18 52%	0	0 00%	10	14 93%
	4	0	0 00%	1	1 85%	2	20 00%	3	4 48%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	10	18 52%	5	50 00%	15	22 39%
	6	0	0 00%	9	16 67%	1	10 00%	10	14 93%
CON FRECUENCIA	7	0	0 00%	12	22 22%	1	10 00%	13	19 40%
	8	0	0 00%	9	16 67%	0	0 00%	9	13 43%
NO CONTESTO		3	100 00%	1	1 85%			4	5 97%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PARTICIPACION EN LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS DEL COLEGIO

7 Enfrentamos directamente los problemas en lugar de mostrarnos complacientes

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	2	3 70%	0	0 00%	2	2 99%
	2	0	0 00%	1	1 85%	2	20 00%	3	4 48%
ALGO	3	0	0 00%	5	9 26%	1	10 00%	6	8 96%
	4	0	0 00%	4	7 41%	3	30 00%	7	10 45%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	10	18 52%	1	10 00%	11	16 42%
	6	0	0 00%	6	11 11%	2	20 00%	8	11 94%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	10	18 52%	1	10 00%	12	17 91%
	8	0	0 00%	9	16 67%	0	0 00%	9	13 43%
NO CONTESTÓ		2	66 67%	7	12 96%			9	13 43%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PARTICIPACION EN LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS DEL COLEGIO

8 Tratamos de alcanzar las metas

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	1	1 85%	0	0 00%	1	1 49%
	2	0	0 00%	1	1 85%	0	0 00%	1	1 49%
ALGO	3	0	0 00%	3	5 56%	0	0 00%	3	4 48%
	4	0	0 00%	1	1 85%	0	0 00%	1	1 49%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	8	14 81%	1	10 00%	9	13 43%
	6	0	0 00%	6	11 11%	3	30 00%	9	13 43%
CON FRECUENCIA	7	0	0 00%	15	27 78%	3	30 00%	18	26 87%
	8	0	0 00%	14	25 93%	0	0 00%	14	20 90%
NO CONTESTO		3	100 00%	5	9 26%	3	30 00%	11	16 42%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PARTICIPACION EN LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS DEL COLEGIO

9 Se personaliza la solucion de los problemas

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	1	33 33%	8	14 81%	2	20 00%	11	16 42%
	2	0	0 00%	7	12 96%	1	10 00%	8	11 94%
ALGO	3	0	0 00%	6	11 11%	1	10 00%	7	10 45%
	4	0	0 00%	3	5 56%	2	20 00%	5	7 46%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	10	18 52%	0	0 00%	10	14 93%
	6	0	0,00%	8	14 81%	4	40 00%	12	17 91%
CON FRECUENCIA	7	0	0 00%	7	12 96%	0	0 00%	7	10 45%
	8	1	33 33%	2	3 70%	0	0 00%	3	4 48%
NO CONTESTO		1	33 33%	3	5 56%			4	5 97%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PARTICIPACIÓN EN LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS DEL COLEGIO

10 Nos cohesionamos como grupo antes de enfrentar los problemas dificiles

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	2	66 67%	9	16 67%	1	10 00%	12	17 91%
	2	0	0 00%	3	5 56%	3	30 00%	6	8 96%
ALGO	3	0	0 00%	4	7 41%	0	0 00%	4	5 97%
	4	0	0 00%	5	9 26%	1	10 00%	6	8 96%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	7	12 96%	1	10 00%	8	11 94%
	6	0	0 00%	4	7 41%	2	20 00%	6	8 96%
CON FRECUENCIA	7	0	0 00%	12	22 22%	1	10 00%	13	19 40%
	8	0	0 00%	8	14 81%	1	10 00%	10	14 93%
NO CONTESTO		1	33 33%	2	3 70%			2	2 99%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PARTICIPACION EN LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS DEL COLEGIO

11 En forma sincera manejamos los intereses ocultos del grupo

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	1	33 33%	5	9 26%	1	10 00%	7	10 45%
	2	0	0 00%	6	11 11%	3	30 00%	9	13 43%
ALGO	3	0	0 00%	5	9 26%	1	10 00%	6	8 96%
	4	0	0 00%	3	5 56%	1	10 00%	4	5 97%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	8	14 81%	0	0 00%	8	11 94%
	6	0	0 00%	5	9 26%	2	20 00%	7	10 45%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	15	27 78%	0	0 00%	16	23 88%
	8	0	0 00%	5	9 26%	0	0 00%	5	7 46%
NO CONTESTO		1	33 33%	2	3 70%	2	20 00%	5	7 46%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PARTICIPACION EN LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS DEL COLEGIO

12 Asumimos una actitud de escucha

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	5	9 26%	0	0 00%	5	7 46%
	2	0	0 00%	2	3 70%	0	0 00%	2	2 99%
ALGO	3	0	0 00%	7	12 96%	1	10 00%	8	11 94%
	4	0	0 00%	2	3 70%	0	0 00%	2	2 99%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	8	14 81%	4	40 00%	12	17 91%
	6	0	0 00%	6	11 11%	3	30 00%	9	13 43%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	15	27 78%	1	10 00%	17	25 37%
	8	0	0 00%	7	12 96%	0	0 00%	7	10 45%
NO CONTESTO		2	66 67%	2	3 70%	1	10 00%	5	7 46%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PARTICIPACION EN LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS DEL COLEGIO

13 Estimulamos a los miembros del personal, que poseen puntos de vista diferentes, a expresarlos con libertad

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	3	5 56%	1	10 00%	4	5 97%
	2	0	0 00%	3	5 56%	0	0 00%	3	4 48%
ALGO	3	0	0 00%	6	11 11%	1	10 00%	7	10 45%
	4	0	0 00%	2	3 70%	1	10 00%	3	4 48%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	7	12 96%	0	0 00%	7	10 45%
	6	0	0 00%	5	9 26%	3	30 00%	8	11 94%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	15	27 78%	4	40 00%	20	29 85%
	8	0	0 00%	12	22 22%	0	0 00%	12	17 91%
NO CONTESTO		2	66 67%	1	1 85%			3	4 48%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PROCESOS DE DIRECCION UTILIZADOS EN EL COLEGIO

14 Confianza que los directivos tienen en el personal

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	5	9 26%	3	30 00%	8	11 94%
	2	0	0 00%	3	5 56%	1	10 00%	4	5 97%
ALGO	3	0	0 00%	12	22 22%	1	10 00%	13	19 40%
	4	0	0 00%	5	9 26%	2	20 00%	7	10 45%
CONSIDERABLE	5	1	33 33%	12	22 22%	0	0 00%	13	19 40%
	6	1	33 33%	10	18 52%	0	0 00%	11	16 42%
CON FRECUENCIA	7	0	0 00%	1	1 85%	2	20 00%	3	4 48%
	8	0	0 00%	3	5 56%	0	0 00%	3	4 48%
NO CONTESTO		1	33 33%	3	5 56%	1	10 00%	5	7 46%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PROCESOS DE DIRECCION UTILIZADOS EN EL COLEGIO

15 Confianza que el personal tiene en los directivos

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	3	5 56%	3	30 00%	6	8 96%
	2	0	0 00%	3	5 56%	1	10 00%	4	5 97%
ALGO	3	0	0 00%	11	20 37%	1	10 00%	12	17 91%
	4	0	0 00%	7	12 96%	0	0 00%	7	10 45%
CONSIDERABLE	5	2	66 67%	15	27 78%	3	30 00%	20	29 85%
	6	0	0 00%	9	16 67%	0	0 00%	9	13 43%
CON FRECUENCIA	7	0	0 00%	3	5 56%	0	0 00%	3	4 48%
	8	0	0 00%	0	0 00%	0	0 00%	0	0 00%
NO CONTESTO		1	33 33%	3	5 56%	2	20 00%	6	8 96%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PROCESOS DE DIRECCIÓN UTILIZADOS EN EL COLEGIO

16 Apoyo de los directivos al personal

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	4	7 41%	2	20 00%	6	8 96%
	2	0	0 00%	7	12 96%	2	20 00%	9	13 43%
ALGO	3	0	0 00%	10	18 52%	3	30 00%	13	19 40%
	4	0	0 00%	7	12 96%	0	0 00%	7	10 45%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	6	11 11%	1	10 00%	7	10 45%
	6	0	0 00%	5	9 26%	0	0 00%	5	7 46%
CON FRECUENCIA	7	0	0 00%	9	16 67%	0	0 00%	9	13 43%
	8	2	66 67%	1	1 85%	0	0 00%	3	4 48%
NO CONTESTO		1	33 33%	5	9 26%	2	20 00%	8	11 94%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PROCESOS DE DIRECCION UTILIZADOS EN EL COLEGIO

17 Accesibilidad de los directivos de manera que el personal se siente en libertad de analizar con ellos, aspectos acerca de sus trabajos

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	1	1 85%	3	30 00%	4	5 97%
	2	0	0 00%	4	7 41%	0	0 00%	4	5 97%
ALGO	3	0	0 00%	6	11 11%	1	10 00%	7	10 45%
	4	0	0 00%	9	16 67%	2	20 00%	11	16 42%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	9	16 67%	2	20 00%	11	16 42%
	6	1	33 33%	11	20 37%	0	0 00%	12	17 92%
CON FRECUENCIA	7	0	0 00%	5	9 26%	0	0 00%	5	7 46%
	8	0	0 00%	3	5 56%	0	0 00%	3	4 48%
NO CONTESTO		2	66 67%	6	11 11%	2	20 00%	10	14 93%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PROCESOS DE DIRECCIÓN UTILIZADOS EN EL COLEGIO

18 Apertura de los directivos frente a las ideas y opiniones del personal Hacen uso constructivo de ellas

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	6	11 11%	2	20 00%	8	11 94%
	2	0	0 00%	5	9 26%	2	20 00%	7	10 45%
ALGO	3	0	0 00%	5	9 26%	3	30 00%	8	11 94%
	4	0	0 00%	5	9 26%	0	0 00%	5	7 46%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	13	24 07%	1	10 00%	14	20 90%
	6	0	0 00%	12	22 22%	0	0 00%	12	17 91%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	6	11 11%	1	10 00%	8	11 94%
	8	0	0 00%	1	1 85%	0	0 00%	1	1 49%
NO CONTESTO		2	66 67%	1	1 85%	1	10 00%	4	5 97%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PROCESOS DE DIRECCION UTILIZADOS EN EL COLEGIO

19 Se establecen recompensas, más que castigos, que estimulan la participacion en el analisis, valoracion y logro de las metas

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	13	24 07%	5	50 00%	18	26 87%
	2	0	0 00%	5	9 26%	1	10 00%	6	8 96%
ALGO	3	0	0 00%	6	11 11%	1	10 00%	7	10 45%
	4	0	0 00%	9	16 67%	1	10 00%	10	14 93%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	7	12 96%	0	0 00%	7	10 45%
	6	0	0 00%	7	12 96%	0	0 00%	7	10 45%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	3	5 56%	1	10 00%	5	7 46%
	8	0	0 00%	2	3 70%	0	0 00%	2	2 99%
NO CONTESTO		2	66 67%	2	3 70%	1	10 00%	5	7 46%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PROCESOS DE DIRECCION UTILIZADOS EN EL COLEGIO

20 Se perciben actitudes favorables y estimulantes

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	8	14 81%	3	30 00%	11	16 42%
	2	0	0 00%	5	9 26%	2	20 00%	7	10 45%
ALGO	3	0	0 00%	7	12 96%	0	0 00%	7	10 45%
	4	0	0 00%	9	16 67%	3	30 00%	12	17 91%
CONSIDERABLE	5	2	66 67%	6	9 26%	0	0 00%	7	10 45%
	6	0	0 00%	11	20 37%	0	0 00%	11	16 42%
CON FRECUENCIA	7	0	0 00%	5	9 26%	0	0 00%	5	7 46%
	8	0	0 00%	3	5 56%	0	0 00%	3	4 48%
NO CONTESTO		1	33 33%	1	1 85%	2	20 00%	4	5 97%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PROCESOS DE DIRECCION UTILIZADOS EN EL COLEGIO

21 Las fuerzas motivacionales pocas veces entran en conflicto, generalmente se refuerzan entre si y se dirigen hacia objetivos comunes

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	2	3 70%	3	30 00%	5	7 46%
	2	0	0 00%	4	7 41%	1	10 00%	5	7 46%
ALGO	3	0	0 00%	10	18 52%	2	20 00%	12	17 91%
	4	0	0 00%	10	18 52%	3	30 00%	13	19 40%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	11	20 37%	0	0 00%	11	16 42%
	6	1	33 33%	6	11 11%	0	0 00%	7	10 45%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	6	11 11%	1	10 00%	8	11 94%
	8	0	0 00%	3	5 56%	0	0 00%	3	4 48%
NO CONTESTO		1	33 33%	2	3 70%			3	4 48%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PROCESOS DE DIRECCION UTILIZADOS EN EL COLEGIO

22 La responsabilidad de lograr las metas organizacionales es asumida por directivos y docentes en igual intensidad

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	2	3 70%	2	20 00%	4	5 97%
	2	0	0 00%	3	5 56%	0	0 00%	3	4 48%
ALGO	3	0	0 00%	9	16 67%	2	20 00%	11	16 42%
	4	0	0 00%	6	11 11%	1	10 00%	7	10 45%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	9	16 67%	1	10 00%	10	14 93%
	6	0	0 00%	7	12 96%	3	30 00%	10	14 93%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	13	24 07%	0	0 00%	14	20 90%
	8	0	0 00%	2	3 70%	0	0 00%	2	2 99%
NO CONTESTO		2	66 67%	3	5 56%	1	10 00%	6	8 96%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PROCESOS DE DIRECCION UTILIZADOS EN EL COLEGIO

23 Se refleja cooperación, confianza y credibilidad entre el personal

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	3	5 56%	3	30 00%	6	8 96%
	2	0	0 00%	5	9 26%	0	0 00%	5	7 46%
ALGO	3	0	0 00%	9	16 67%	0	0 00%	9	13 43%
	4	1	33 33%	6	11 11%	4	40 00%	11	16 42%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	9	16 67%	2	20 00%	11	16 42%
	6	2	66 67%	8	14 81%	1	10 00%	11	16 42%
CON FRECUENCIA	7	0	0 00%	5	9 26%	0	0 00%	5	7 46%
	8	0	0 00%	8	14 81%	0	0 00%	8	11 94%
NO CONTESTO				1	1 85%			1	1 49%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PROCESOS DE DIRECCION UTILIZADOS EN EL COLEGIO

24 Satisfacción respecto a pertenecer a la institución y sus logros

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	2	3 70%	2	20 00%	4	5 97%
	2	0	0 00%	2	3 70%	0	0 00%	2	2 99%
ALGO	3	1	33 33%	8	14 81%	2	20 00%	11	16 42%
	4	0	0 00%	1	1 85%	2	20 00%	3	4 48%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	16	29 63%	1	10 00%	17	25 37%
	6	1	33 33%	5	9 26%	0	0 00%	6	8 96%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	11	20 37%	2	20 00%	14	20 90%
	8	0	0 00%	8	14 81%	0	0 00%	8	11 94%
NO CONTESTO				1	1 85%	1	10 00%	2	2 99%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PROCESOS DE COMUNICACION EN EL COLEGIO

25 Interactuamos y nos comunicamos para lograr los objetivos

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	2	3 70%	0	0 00%	2	2 99%
	2	0	0 00%	4	7 41%	1	10 00%	5	7 46%
ALGO	3	0	0 00%	11	20 37%	0	0 00%	11	16 42%
	4	0	0 00%	3	5 56%	4	40 00%	7	10 45%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	8	14 81%	1	10 00%	9	13 43%
	6	0	0 00%	3	5 56%	2	20 00%	5	7 46%
CON FRECUENCIA	7	2	66 67%	12	22 22%	1	10 00%	15	22 39%
	8	1	33 33%	9	16 67%	1	10 00%	11	16 42%
NO CONTESTO				2	3 70%			2	2 99%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PROCESOS DE COMUNICACION EN EL COLEGIO

26 Se informa tanto en forma ascendente como descendente y con los compañeros

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	3	5 56%	0	0 00%	3	4 48%
	2	0	0 00%	4	7 41%	1	10 00%	5	7 46%
ALGO	3	0	0 00%	8	14 81%	1	10 00%	9	13 43%
	4	0	0 00%	3	5 56%	1	10 00%	4	5 97%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	12	22 22%	0	0 00%	12	17 91%
	6	0	0 00%	7	12 96%	1	10 00%	8	11 94%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	10	18 52%	5	50 00%	16	23 88%
	8	2	66 67%	7	12 96%	1	10 00%	10	14 93%
NO CONTESTO									
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PROCESOS DE COMUNICACION EN EL COLEGIO

27 El flujo de comunicacion descendente se inicia tanto en los directivos como en los demas niveles

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	2	3 70%	0	0 00%	2	2 98%
	2	0	0 00%	5	9 26%	1	10 00%	6	8 95%
ALGO	3	0	0 00%	9	16 67%	1	10 00%	10	14 92%
	4	0	0 00%	7	12 96%	3	30 00%	10	14 92%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	11	20 37%	1	10 00%	12	17 92%
	6	1	33 33%	3	5 56%	1	10 00%	5	7 46%
CON FRECUENCIA	7	2	66 67%	12	22 22%	1	10 00%	15	22 38%
	8	0	0 00%	3	5 56%	2	20 00%	5	7 46%
NO CONTESTO				2	3 70%			2	2 98%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PROCESOS DE COMUNICACION EN EL COLEGIO

28 Los directivos comparten la información con los educadores

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	4	7 41%	0	0 00%	4	5 97%
	2	0	0 00%	4	7 41%	2	20 00%	6	8 95%
ALGO	3	0	0 00%	9	16 67%	2	20 00%	11	16 41%
	4	0	0 00%	4	7 41%	1	10 00%	5	7 46%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	7	12 96%	0	0 00%	7	10 44%
	6	0	0 00%	5	9 26%	2	20 00%	7	10 44%
CON FRECUENCIA	7	2	66 67%	13	24 07%	2	20 00%	17	25 37%
	8	1	33 33%	7	12 96%	1	10 00%	9	13 43%
NO CONTESTO				1	1 85%			1	1 49%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PROCESOS DE COMUNICACION EN EL COLEGIO

29 La comunicación de los directivos es aceptada por los educadores o de no ser así objetan en forma abierta y franca

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	2	3 70%	0	0 00%	2	2 98%
	2	0	0 00%	6	11 11%	1	10 00%	7	10 44%
ALGO	3	0	0 00%	7	12 96%	2	20 00%	9	13 43%
	4	0	0 00%	4	7 41%	2	20 00%	6	8 95%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	7	12 96%	1	10 00%	8	11 94%
	6	0	0 00%	3	5 56%	1	10 00%	4	5 97%
CON FRECUENCIA	7	2	66 67%	20	37 03%	0	0 00%	22	32 83%
	8	0	0 00%	4	7 41%	2	20 00%	6	8 95%
NO CONTESTÓ		1	33 33%	1	1 85%	1	10 00%	3	4 47%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PROCESOS DE COMUNICACION EN EL COLEGIO

30 La comunicacion ascendente se produce vía organización lineal (de menor a mayor jerarquía)

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	5	9 26%	2	20 00%	7	10 45%
	2	0	0 00%	5	9 26%	2	20 00%	7	10 45%
ALGO	3	0	0 00%	9	16 67%	2	20 00%	11	16 42%
	4	0	0 00%	4	7 41%	0	0 00%	4	5 97%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	10	18 52%	0	0 00%	11	16 42%
	6	1	33 33%	7	12 96%	1	10 00%	9	13 43%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	9	16 67%	2	20 00%	11	16 42%
	8	1	33 33%	5	9 26%	1	10 00%	7	10 45%
NO CONTESTO									
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PROCESOS DE COMUNICACION EN EL COLEGIO

31 Nos responsabilizamos de comunicar toda la información pertinente a los directivos

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	2	3 70%	0	0 00%	2	2 99%
	2	0	0 00%	4	7 41%	2	20 00%	6	8 96%
ALGO	3	0	0 00%	6	11 11%	3	30 00%	9	13 43%
	4	0	0 00%	3	5 56%	0	0 00%	3	4 48%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	12	22 22%	0	0 00%	12	17 91%
	6	0	0 00%	5	9 26%	3	30 00%	8	11 94%
CON FRECUENCIA	7	2	66 67%	16	29 62%	1	10 00%	19	28 35%
	8	1	33 33%	4	7 41%	1	10 00%	6	8 96%
NO CONTESTO				2	3 70%			2	2 99%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PROCESOS DE COMUNICACION EN EL COLEGIO

32 Se perciben fuerzas poderosas en favor de comunicar en forma precisa y no deformada la información a la dirección

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	5	9 26%	1	10 00%	6	8 96%
	2	0	0 00%	4	7 41%	2	20 00%	6	8 96%
ALGO	3	0	0 00%	5	9 26%	0	0 00%	5	7 46%
	4	0	0 00%	7	12 96%	2	20 00%	9	13 43%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	9	16 67%	2	20 00%	11	16 42%
	6	0	0 00%	5	9 26%	2	20 00%	7	10 45%
CON FRECUENCIA	7	2	66 67%	13	24 07%	0	0 00%	15	22 39%
	8	0	0 00%	5	9 26%	1	10 00%	6	8 96%
NO CONTESTÓ		1	33 33%	1	1 85%			2	2 99%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PROCESOS DE COMUNICACION EN EL COLEGIO

33 Toda comunicación hacia los directivos es exacta, no restringida

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	4	7 41%	0	0 00%	4	5 97%
	2	0	0 00%	2	3 70%	0	0 00%	2	2 99%
ALGO	3	0	0 00%	6	11 11%	3	30 00%	9	13 43%
	4	1	33 33%	6	11 11%	0	0 00%	7	10 45%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	7	12 96%	2	20 00%	9	13 43%
	6	1	33 33%	7	12 96%	3	30 00%	11	16 42%
CON FRECUENCIA	7	0	0 00%	15	27 78%	1	10 00%	16	23 88%
	8	1	33 33%	5	9 26%	1	10 00%	7	10 45%
NO CONTESTO				2	3 70%			2	2 99%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PROCESOS DE COMUNICACION EN EL COLEGIO

34 Hay necesidad de establecer un sistema complementario de "espionaje" o sugestion para la comunicacion ascendente

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	1	33 33%	23	42 59%	2	20 00%	26	38 80%
	2	2	66 67%	9	16 67%	1	10 00%	12	17 91%
ALGO	3	0	0 00%	6	11 11%	1	10 00%	7	10 45%
	4	0	0 00%	2	3 70%	1	10 00%	3	4 48%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	6	11 11%	0	0 00%	6	8 96%
	6	0	0 00%	2	3 70%	2	20 00%	4	5 97%
CON FRECUENCIA	7	0	0 00%	4	7 41%	0	0 00%	4	5 97%
	8	0	0 00%	1	1 85%	1	10 00%	2	2 99%
NO CONTESTÓ				1	1 85%	2	20 00%	3	4 48%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PROCESOS DE COMUNICACION EN EL COLEGIO

35 Nos comunicamos frecuentemente con los compañeros (comunicacion lateral) con claridad y exactitud, erradicando la competencia

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	3	5 56%	0	0 00%	3	4 48%
	2	0	0 00%	2	3 70%	0	0 00%	2	2 99%
ALGO	3	0	0 00%	7	12 96%	1	10 00%	8	11 94%
	4	1	33 33%	2	3 70%	0	0 00%	3	4 48%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	4	7 41%	3	30 00%	7	10 45%
	6	0	0 00%	6	11 11%	3	30 00%	9	13 43%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	20	37 04%	1	10 00%	22	32 84%
	8	1	33 33%	10	18 52%	2	20 00%	13	19 40%
NO CONTESTO									
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PROCESOS DE COMUNICACION EN EL COLEGIO

36 La interacción es amistosa sincera, franca entre directivos y subalternos

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	5	9 26%	2	20 00%	7	10 45%
	2	0	0 00%	2	3 70%	1	10 00%	3	4 48%
ALGO	3	0	0 00%	9	16 67%	1	10 00%	10	14 93%
	4	0	0 00%	6	11 11%	0	0 00%	6	8 96%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	8	14 81%	1	10 00%	9	13 43%
	6	2	66 67%	11	20 37%	3	30 00%	16	23 88%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	7	12 96%	1	10 00%	9	13 43%
	8	0	0 00%	6	11 11%	1	10 00%	7	10 45%
NO CONTESTO									
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PROCESOS DE COMUNICACION EN EL COLEGIO

37 Los directivos conocen y comprenden los problemas de los subordinados

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	10	18 52%	2	20 00%	12	17 91%
	2	0	0 00%	4	7 41%	2	20 00%	6	8 96%
ALGO	3	0	0 00%	10	18 52%	2	20 00%	12	17 91%
	4	0	0 00%	6	11 11%	3	30 00%	9	13 43%
CONSIDERABLE	5	1	33 33%	4	7 41%	0	0 00%	5	7 46%
	6	0	0 00%	5	9 26%	0	0 00%	5	7 46%
CON FRECUENCIA	7	2	66 67%	10	18 52%	0	0 00%	12	17 91%
	8	0	0 00%	5	9 26%	0	0 00%	5	7 46%
NO CONTESTO						1	10 00%	1	1 49%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

ÁREA PROCESOS DE COMUNICACION EN EL COLEGIO

38 Las percepciones de directivos y educadores coinciden y son exactas

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	9	16 67%	2	20 00%	11	16 42%
	2	0	0 00%	3	5 56%	1	10 00%	4	5 97%
ALGO	3	0	0 00%	9	16 67%	2	20 00%	11	16 42%
	4	0	0 00%	9	16 67%	2	20 00%	11	16 42%
CONSIDERABLE	5	1	33 33%	11	20 37%	2	20 00%	14	20 90%
	6	1	33 33%	7	12 96%	0	0 00%	8	11 94%
CON FRECUENCIA	7	0	0 00%	4	7 41%	0	0 00%	4	5 97%
	8	1	33 33%	2	3 70%	1	10 00%	4	5 97%
NO CONTESTÓ									
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

AREA PROCESOS DE COMUNICACION EN EL COLEGIO

39 Interactuamos amistosa y abiertamente, con confianza y credibilidad

CATEGORIAS Y SUB-CATEGORIAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	7	12 96%	3	30 00%	10	14 93%
	2	0	0 00%	3	3 56%	0	0 00%	3	4 48%
ALGO	3	0	0 00%	7	12 96%	2	20 00%	9	13 43%
	4	0	0 00%	6	11 11%	0	0 00%	6	8 96%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	7	12 96%	2	20 00%	9	13 43%
	6	1	33 33%	6	11 11%	0	0 00%	7	10 45%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	11	20 37%	3	30 00%	15	22 39%
	8	1	33 33%	7	12 96%	0	0 00%	8	11 94%
NO CONTESTO									
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

AREA PROCESOS DE COMUNICACION EN EL COLEGIO

40 Trabajamos en equipos cooperativos para alcanzar las metas

CATEGORIAS Y SUB-CATEGORIAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	4	7 41%	1	10 00%	5	7 46%
	2	0	0 00%	2	3 70%	0	0 00%	2	2 99%
ALGO	3	0	0 00%	6	11 11%	0	0 00%	6	8 96%
	4	0	0 00%	4	7 41%	2	20 00%	6	8 96%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	8	14 81%	1	10 00%	9	13 43%
	6	1	33 33%	7	12 96%	2	20 00%	10	14 93%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	13	24 07%	4	40 00%	18	26 87%
	8	1	33 33%	8	14 81%	0	0 00%	9	13 43%
NO CONTESTO				2	3 70%			2	2 99%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

AREA PROCESOS DE COMUNICACION EN EL COLEGIO

41 Los educadores pueden influir en las metas, metodos y actividades de sus departamentos

CATEGORIAS Y SUB-CATEGORIAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	2	3 70%	0	0 00%	2	2 99%
	2	0	0 00%	2	3 70%	1	10 00%	3	4 48%
ALGO	3	0	0 00%	3	5 56%	1	10 00%	4	5 97%
	4	0	0 00%	2	2 70%	0	0 00%	2	2 99%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	5	9 26%	1	10 00%	6	8 96%
	6	0	0 00%	8	14 81%	3	30 00%	11	16 42%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	17	31 48%	1	10 00%	19	28 36%
	8	2	66 67%	12	22 22%	2	20 00%	16	23 88%
NO CONTESTO				3	5 56%	1	10 00%	4	5 97%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

AREA PROCESOS DE COMUNICACIÓN EN EL COLEGIO

42 Los directivos influyen sobre los departamentos individualmente, a traves de subsistemas de interacción e influencia

CATEGORIAS Y SUB-CATEGORIAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	2	3 70%	1	10 00%	3	4 48%
	2	1	33 33%	1	1 85%	2	20 00%	4	5 97%
ALGO	3	0	0 00%	14	25 93%	0	0 00%	14	20 90%
	4	0	0 00%	4	7 41%	0	0 00%	4	5 97%
CONSIDERABLE	5	1	33 33%	8	14 81%	2	20 00%	11	16 42%
	6	0	0 00%	10	18 52%	3	30 00%	13	19 40%
CON FRECUENCIA	7	0	0 00%	10	18 52%	2	20 00%	12	17 91%
	8	1	33 33%	3	5 56%	0	0 00%	4	5 97%
NO CONTESTO				2	3 70%			2	2 99%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

AREA PROCESOS DE COMUNICACION EN EL COLEGIO

43 Se da una estructura organizacional efectiva que permite que la influencia se de en todas direcciones

CATEGORIAS Y SUB-CATEGORIAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	5	9 26%	1	10 00%	6	8 96%
	2	0	0 00%	4	7 41%	3	30 00%	7	10 45%
ALGO	3	0	0 00%	11	20 37%	0	0 00%	11	16 42%
	4	0	0 00%	6	11 11%	1	10 00%	7	10 45%
CONSIDERABLE	5	1	33 33%	11	20 37%	0	0 00%	12	17 91%
	6	0	0 00%	6	11 11%	4	40 00%	10	14 93%
CONFRECUENCIA	7	1	33 33%	6	11 11%	0	0 00%	7	10 45%
	8	1	33 33%	3	5 56%	1	10 00%	5	7 46%
NO CONTESTO				2	3 70%			2	2 99%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

AREA PROCESOS DE COMUNICACIÓN EN EL COLEGIO

44 La estructura organizacional permite ejercer influencia en todas direcciones

CATEGORIAS Y SUB-CATEGORIAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	2	3 70%	0	0 00%	2	2 99%
	2	0	0 00%	6	11 11%	4	40 00%	10	14 93%
ALGO	3	0	0 00%	9	16 67%	0	0 00%	9	13 43%
	4	0	0 00%	4	7 41%	2	20 00%	6	8 96%
CONSIDERABLE	5	1	33 33%	15	27 78%	1	10 00%	17	25 37%
	6	0	0 00%	9	16 67%	1	10 00%	10	14 93%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	4	7 41%	1	10 00%	6	8 96%
	8	1	33 33%	3	5 56%	1	10 00%	5	7 46%
NO CONTESTO				2	3 70%			2	2 99%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

AREA PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

45 Las decisiones son tomadas por consenso y a traves de la participacion del grupo

CATEGORIAS Y SUB-CATEGORIAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	5	9 26%	1	10 00%	6	8 96%
	2	0	0 00%	8	14 81%	3	30 00%	11	16 42%
ALGO	3	0	0 00%	3	5 56%	0	0 00%	3	4 48%
	4	0	0 00%	7	12 96%	0	0 00%	7	10 45%
CONSIDERABLE	5	1	33 33%	9	16 67%	2	20 00%	12	17 91%
	6	0	0 00%	5	9 26%	1	10 00%	6	8 96%
CONFRECUENCIA	7	1	33 33%	10	18 52%	2	20 00%	13	19 40%
	8	1	33 33%	7	12 96%	1	10 00%	9	13 43%
NO CONTESTO									
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

AREA PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

46 La información esta disponible para la toma de decisiones precisa y exacta, en el lugar donde se requiere de esos datos

CATEGORIAS Y SUB-CATEGORIAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	4	7 41%	1	10 00%	5	7 46%
	2	0	0 00%	4	7 41%	1	10 00%	5	7 46%
ALGO	3	0	0 00%	11	20 37%	0	0 00%	11	16 42%
	4	0	0 00%	3	5 56%	2	20 00%	5	7 46%
CONSIDERABLE	5	1	33 33%	12	22 22%	4	40 00%	17	25 37%
	6	0	0 00%	8	14 81%	1	10 00%	9	13 43%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	6	11 11%	0	0 00%	7	10 45%
	8	1	33 33%	4	7 41%	1	10 00%	6	8 96%
NO CONTESTO				2	3 70%			2	2 99%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

Anexo 08

AREA PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

47 Los que toman las decisiones estan enterados de los problemas que afectan a los diferentes niveles

CATEGORIAS Y SUB-CATEGORIAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	6	11 11%	2	20 00%	8	11 94%
	2	0	0 00%	2	3 70%	1	10 00%	3	4 48%
ALGO	3	0	0 00%	9	16 67%	1	10 00%	10	14 93%
	4	0	0 00%	8	14 81%	1	10 00%	9	13 43%
CONSIDERABLE	5	1	33 33%	6	11 11%	3	30 00%	10	14 93%
	6	1	33 33%	7	12 96%	0	0 00%	8	11 94%
CON FRECUENCIA	7	0	0 00%	11	20 37%	1	10 00%	12	17 98%
	8	1	33 33%	4	7 41%	1	10 00%	6	8 96%
NO CONTESTO				1	1 85%			1	1 49%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

AREA PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

48 Se utilizan los conocimientos y recursos tecnicos y profesionales en la toma de decisiones

CATEGORIAS Y SUB-CATEGORIAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	1	1 85%	2	20 00%	3	4 48%
	2	0	0 00%	4	7 41%	1	10 00%	5	7 46%
ALGO	3	0	0 00%	5	9 26%	0	0 00%	5	7 46%
	4	0	0 00%	10	18 52%	2	20 00%	12	17 91%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	10	18 52%	3	30 00%	13	19 40%
	6	0	0 00%	5	9 26%	0	0 00%	5	7 46%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	13	24 07%	1	10 00%	15	22 39%
	8	2	66 67%	4	7 41%	1	10 00%	7	10 45%
NO CONTESTO				2	3 70%			2	2 99%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

AREA PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

49 Las decisiones las toman las personas mas informadas de la institucion

CATEGORIAS Y SUB-CATEGORIAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	3	5 56%	2	20 00%	5	7 46%
	2	1	33 33%	2	3 70%	0	0 00%	3	4 48%
ALGO	3	0	0 00%	5	9 26%	1	10 00%	6	8 96%
	4	0	0 00%	8	14 81%	0	0 00%	8	11 94%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	7	12 96%	0	0 00%	7	10 45%
	6	0	0 00%	5	9 26%	3	30 00%	8	11 94%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	16	29 63%	2	20 00%	19	28 36%
	8	1	33 33%	7	12 96%	2	20 00%	10	14 93%
NO CONTESTO				1	1 85%			1	1 49%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

AREA PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

50 La toma de decisiones se produce en el nivel adecuado para la motivacion posterior de los involucrados

CATEGORIAS Y SUB-CATEGORIAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	5	9 26%	2	20 00%	7	10 45%
	2	0	0 00%	3	5 56%	0	0 00%	3	4 48%
ALGO	3	0	0 00%	6	11 11%	2	20 00%	8	11 94%
	4	0	0 00%	7	12 96%	0	0 00%	7	10 45%
CONSIDERABLE	5	1	33 33%	8	14 81%	2	20 00%	11	16 42%
	6	1	33 33%	6	11 11%	1	10 00%	8	11 94%
CON FRECUENCIA	7	0	0 00%	9	16 67%	1	10 00%	10	14 93%
	8	1	33 33%	6	11 11%	2	20 00%	9	13 43%
NO CONTESTO				4	7 41%			4	5 97%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

AREA PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

51 Los subalternos participan en las decisiones del trabajo institucional

CATEGORIAS Y SUB-CATEGORIAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	6	11 11%	2	20 00%	8	11 94%
	2	0	0 00%	5	9 26%	2	20 00%	7	10 45%
ALGO	3	0	0 00%	10	18 52%	0	0 00%	10	14 93%
	4	1	33 33%	5	9 26%	1	10 00%	7	10 45%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	7	12 96%	1	10 00%	8	11 94%
	6	0	0 00%	7	12 96%	1	10 00%	8	11 94%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	6	11 11%	2	20 00%	9	13 43%
	8	1	33 33%	7	12 96%	1	10 00%	9	13 43%
NO CONTESTO				1	1 85%			1	1 49%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

AREA PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

52 Al tomar decisiones se realiza en grupo y acompañado de un analisis abierto

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORIAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	6	11 11%	2	20 00%	8	11 94%
	2	0	0 00%	7	12 96%	1	10 00%	8	11 94%
ALGO	3	0	0 00%	6	11 11%	0	0 00%	6	8 96%
	4	0	0 00%	5	9 26%	2	20 00%	7	10 45%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	9	16 67%	3	30 00%	12	17 91%
	6	2	66 67%	3	5 56%	1	10 00%	6	8 96%
CON FRECUENCIA	7	0	0 00%	12	22 22%	0	0 00%	12	17 91%
	8	1	33 33%	4	7 41%	1	10 00%	6	8 96%
NO CONTESTO				2	3 70%			2	2 99%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

AREA ORDENACION DE METAS

53 Las metas se establecen por medio del consenso de grupo

CATEGORIAS Y SUB-CATEGORIAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	5	9 26%	2	20 00%	7	10 45%
	2	0	0 00%	2	3 70%	0	0 00%	2	2 99%
ALGO	3	0	0 00%	9	16 67%	1	10 00%	10	14 93%
	4	0	0 00%	7	12 96%	1	10 00%	8	11 94%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	6	11 11%	1	10 00%	7	10 45%
	6	2	66 67%	3	5 56%	1	10 00%	6	8 96%
CON FRECUENCIA	7	0	0 00%	12	22 22%	2	20 00%	14	20 90%
	8	1	33 33%	6	11 11%	1	10 00%	8	11 94%
NO CONTESTO				4	7 41%	1	10 00%	5	7 46%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

AREA ORDENACION DE METAS

54 Las metas elevadas son buscadas por todos los niveles de la organizacion

CATEGORIAS Y SUB-CATEGORIAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	3	5 56%	0	0 00%	3	4 48%
	2	0	0 00%	4	7 41%	1	10 00%	5	7 46%
ALGO	3	0	0 00%	11	20 37%	2	20 00%	13	19 40%
	4	0	0 00%	2	3 70%	0	0 00%	2	2 99%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	12	22 22%	4	40 00%	16	23 88%
	6	0	0 00%	4	7 41%	1	10 00%	5	7 46%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	10	18 52%	0	0 00%	11	16 42%
	8	2	66 67%	7	12 96%	1	10 00%	10	14 93%
NO CONTESTO				1	1 85%	1	10 00%	2	2 99%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

AREA ORDENACION DE METAS

55 Se aceptan las metas plenamente

CATEGORIAS Y SUB-CATEGORIAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	3	5 56%	1	10 00%	4	5 97%
	2	0	0 00%	2	3 70%	0	0 00%	2	2 99%
ALGO	3	0	0 00%	8	14 81%	1	10 00%	9	13 43%
	4	0	0 00%	3	5 56%	1	10 00%	4	5 97%
CONSIDERABLE	5	1	33 33%	14	25 93%	3	30 00%	18	26 87%
	6	0	0 00%	12	22 22%	3	30 00%	15	22 39%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	8	14 81%	1	10 00%	10	14 93%
	8	0	0 00%	1	1 85%	0	0 00%	1	1 49%
NO CONTESTO		1	33 33%	3	5 56%			4	5 97%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

AREA PROCESOS DE CONTROL

56 El control es de interés no solo de directivos sino de todos los niveles de la organización

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORIAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	2	3 70%	0	0 00%	2	2 99%
	2	0	0 00%	3	5 56%	0	0 00%	3	4 48%
ALGO	3	0	0 00%	1	1 85%	1	10 00%	2	2 99%
	4	0	0 00%	5	9 26%	1	10 00%	6	8 96%
CONSIDERABLE	5	1	33 33%	14	25 93%	1	10 00%	16	23 88%
	6	0	0 00%	11	20 37%	3	30 00%	14	20 90%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	10	18 52%	1	10 00%	12	17 91%
	8	1	33 33%	8	14 81%	3	30 00%	12	17 91%
NO CONTESTO		0	0 00%						
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

AREA PROCESOS DE CONTROL

57 Se busca obtener exactitud en la informacion y en las funciones de cada quien

CATEGORIAS Y SUB-CATEGORIAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	3	5 56%	0	0 00%	3	4 48%
	2	0	0 00%	3	5 56%	0	0 00%	3	4 48%
ALGO	3	0	0 00%	3	5 56%	1	10 00%	4	5 97%
	4	0	0 00%	3	5 56%	1	10 00%	4	5 97%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	8	14 81%	3	30 00%	11	16 42%
	6	1	33 33%	7	12 96%	2	20 00%	10	14 93%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	14	25 93%	1	10 00%	16	23 88%
	8	1	33 33%	7	12 96%	1	10 00%	9	13 43%
NO CONTESTO				6	11 11%	1	10 00%	7	10 45%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

AREA PROCESOS DE CONTROL

58 El control es realizado por el nivel directivo y a la vez por los niveles inferiores de la organizacion

CATEGORIAS Y SUB-CATEGORIAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	6	11 11%	0	0 00%	6	8 96%
	2	0	0 00%	2	3 70%	1	10 00%	3	4 48%
ALGO	3	0	0 00%	3	5 56%	1	10 00%	4	5 97%
	4	0	0 00%	5	9 26%	1	10 00%	6	8 96%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	11	20 37%	2	20 00%	13	19 40%
	6	0	0 00%	8	14 81%	1	10 00%	9	13 43%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	13	24 07%	3	30 00%	17	25 37%
	8	2	66 67%	6	11 11%	1	10 00%	9	13 43%
NO CONTESTO									
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

Anexo 08

AREA PROCESOS DE CONTROL

59 Todas las fuerza sociales del colegio se dirigen a alcanzar las metas propuestas de la organización

CATEGORIAS Y SUB-CATEGORIAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	2	3 70%	0	0 00%	2	2 99%
	2	0	0 00%	4	7 41%	0	0 00%	4	5 97%
ALGO	3	0	0 00%	4	7 41%	0	0 00%	4	5 97%
	4	0	0 00%	2	3 70%	1	10 00%	3	4 48%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	11	10 37%	3	30 00%	14	20 90%
	6	1	33 33%	8	14 81%	4	40 00%	13	19 40%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	13	24 07%	1	10 00%	14	20 90%
	8	1	33 33%	10	18 52%	1	10 00%	13	19 40%
NO CONTESTO									
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

AREA PROCESOS DE CONTROL

60 Los datos e información son utilizados para el análisis grupal de la situación

CATEGORIAS Y SUB-CATEGORÍAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	3	5 56%	0	0 00%	3	4 48%
	2	0	0 00%	2	3 70%	0	0 00%	2	2 99%
ALGO	3	0	0 00%	7	12 96%	0	0 00%	7	10 45%
	4	0	0 00%	4	7 41%	3	30 00%	7	10 45%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	8	14 81%	2	20 00%	10	14 93%
	6	1	33 33%	9	16 67%	3	30 00%	13	19 40%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	10	18 52%	1	10 00%	12	17 91%
	8	1	33 33%	6	11 11%	1	10 00%	8	11 94%
NO CONTESTO				5	9 26%			5	7 46%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

Anexo 08

AREA PROCESOS DE CONTROL

61 Las evaluaciones del desempeño y organizacion se obtienen en forma regular y periódica para que exista retroalimentación

CATEGORIAS Y SUB-CATEGORIAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	4	7 41%	0	0 00%	4	5 97%
	2	0	0 00%	4	7 41%	1	10 00%	5	7 46%
ALGO	3	0	0 00%	8	14 81%	0	0 00%	8	11 94%
	4	0	0 00%	6	11 11%	0	0 00%	6	8 96%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	9	16 67%	4	40 00%	13	19 40%
	6	0	0 00%	5	9 26%	2	20 00%	7	10 45%
CON FRECUENCIA	7	0	0 00%	11	20 37%	0	0 00%	11	16 42%
	8	2	66 67%	5	9 26%	3	30 00%	10	14 93%
NO CONTESTO		1	33 33%	2	3 70%			3	4 48%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

Anexo 08

AREA DESEMPEÑO Y ENTRENAMIENTO

62 Las metas en cuanto a desempeño son elevadas

CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORIAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	3	5 56%	1	10 00%	4	5 97%
	2	0	0 00%	1	1 85%	0	0 00%	1	1 49%
ALGO	3	0	0 00%	6	11 11%	1	10 00%	7	10 45%
	4	0	0 00%	7	12 96%	1	10 00%	8	11 94%
CONSIDERABLE	5	1	33 33%	9	16 67%	4	40 00%	14	20 90%
	6	0	0 00%	7	12 96%	1	10 00%	8	11 94%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	14	25 93%	0	0 00%	15	22 39%
	8	1	33 33%	7	12 96%	2	20 00%	10	14 93%
NO CONTESTO									
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

UNIVERSIDAD DE PANAMA
BIBLIOTECA

Anexo 08

AREA DESEMPEÑO Y ENTRENAMIENTO

63 Se brinda oportunidad para la actualizacion y entrenamiento

CATEGORIAS Y SUB-CATEGORIAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	4	7 41%	2	20 00%	6	8 96%
	2	0	0 00%	8	14 81%	1	10 00%	9	13 43%
ALGO	3	0	0 00%	7	12 96%	0	0 00%	7	10 45%
	4	0	0 00%	9	16 67%	1	10 00%	10	14 93%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	5	9 26%	0	0 00%	5	7 46%
	6	0	0 00%	5	9 26%	3	30 00%	8	11 94%
CON FRECUENCIA	7	1	33 33%	9	16 67%	1	10 00%	11	16 42%
	8	2	66 67%	7	12 96%	1	10 00%	10	14 93%
NO CONTESTO						1	10 00%	1	1 49%
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

Anexo 08

AREA DESEMPEÑO Y ENTRENAMIENTO

64 Los recursos son utilizados para la actualizacion y entrenamiento

CATEGORIAS Y SUB-CATEGORIAS		DIRECTIVOS		PROFESORES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	
		CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY POCO	1	0	0 00%	6	11 11%	2	20 00%	8	11 94%
	2	0	0 00%	9	16 67%	0	0 00%	9	13 43%
ALGO	3	0	0 00%	9	16 67%	1	10 00%	10	14 93%
	4	0	0 00%	2	3 70%	2	20 00%	4	5 97%
CONSIDERABLE	5	0	0 00%	7	12 96%	1	10 00%	8	11 94%
	6	0	0 00%	10	18 52%	1	10 00%	11	16 42%
CON FRECUENCIA	7	2	66 67%	9	16 67%	2	20 00%	13	19 40%
	8	1	33 33%	2	3 70%	1	10 00%	4	5 97%
NO CONTESTO									
TOTAL		3	100 00%	54	100 00%	10	100 00%	67	100 00%

CALCULOS DE TENDENCIA CENTRAL Y VARIABILIDAD POR PREGUNTA

Variable	N	Media	Mediana	Media R	DE	EEMedia
PARTICIPACION EN LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS DEL COLEGIO						
PREG 001	66	4 667	5 000	4 683	2 329	0 287
PREG 002	65	5 246	5 000	5 305	2 122	0 263
PREG 003	63	5 413	6 000	5 509	2 021	0 255
PREG 004	61	5 393	6 000	5 491	1 977	0 253
PREG 005	64	5 109	5 000	5 172	2 109	0 264
PREG 006	63	5 492	6 000	5 544	1 786	0 225
PREG 007	58	5 397	5 500	5 481	1 955	0 257
PREG 008	56	6 304	7 000	6 460	1 651	0 221
PREG 009	63	4 175	5 000	4 140	2 218	0 279
PREG 010	65	4 723	5 000	4 746	2 534	0 314
PREG 011	62	4 726	5 000	4 750	2 334	0 296
PREG 012	62	5 323	6 000	5 411	2 086	0 265
PREG 013	64	5 656	6 500	5 776	2 147	0 268
PROCESOS DE DIRECCION UTILIZADOS EN EL COLEGIO						
PREG 014	62	4 177	4 000	4 143	1 946	0 247
PREG 015	61	4 148	5 000	4 164	1 652	0 211
PREG 016	59	4 119	4 000	4 075	2 110	0 275
PREG 017	57	4 614	5 000	4 627	1 840	0 244
PREG 018	63	4 317	5 000	4 333	2 015	0 254
PREG 019	62	3 532	3 500	3 446	2 186	0 278
PREG 020	63	4 032	4 000	3 982	2 117	0 267
PREG 021	64	4 375	4 000	4 362	1 898	0 237
PREG 022	61	4 836	5 000	4 891	1 934	0 248
PREG 023	66	4 652	5 000	4 667	2 087	0 257
PREG 024	65	5 169	5 000	5 237	2 020	0 251
PROCESOS DE COMUNICACION EN EL COLEGIO						
PREG 025	65	5 246	5 000	5 305	2 122	0 263
PREG 026	67	5 313	6 000	5 393	2 090	0 255
PREG 027	65	4 908	5 000	4 932	1 958	0 243
PREG 028	66	5 091	5 000	5 150	2 224	0 274

PREG 029	64	5 203	5 500	5 259	2 110	0 264
PREG 030	67	4 657	5 000	4 672	2 240	0 274
PREG 031	65	5 262	6 000	5 322	2 010	0 249
PREG 032	65	4 908	5 000	4 949	2 163	0 268
PREG 033	65	5 262	6 000	5 339	2 010	0 249
PREG 034	64	2 828	2 000	2 672	2 150	0 269
PREG 035	67	5 821	7 000	5 951	2 022	0 247
PREG 036	67	4 881	5 000	4 918	2 129	0 260
PREG 037	66	4 167	4 000	4 133	2 338	0 288
PREG 038	67	4 090	4 000	4 049	2 028	0 248
PREG 039	67	4 821	5 000	4 852	2 354	0 288
PREG 040	65	5 446	6 000	5 542	2 084	0 259
PREG 041	63	6 111	7 000	6 263	1 927	0 243
PREG 042	65	4 892	5 000	4 932	1 937	0 240
PREG 043	65	4 462	5 000	4 458	2 070	0 257
PREG 044	65	4 615	5 000	4 610	1 910	0 237

PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES

PREG 045	67	4 851	5 000	4 885	2 324	0 284
PREG 046	65	4 677	5 000	4 695	2 009	0 249
PREG 047	66	4 697	5 000	4 717	2 177	0 268
PREG 048	65	5 108	5 000	5 169	1 985	0 246
PREG 049	66	5 409	6 000	5 500	2 155	0 265
PREG 050	63	4 921	5 000	4 965	2 224	0 280
PREG 051	66	4 606	5 000	4 617	2 346	0 289
PREG 052	65	4 585	5 000	4 593	2 263	0 281

ORDENACION DE METAS

PREG 053	62	4 935	5 000	4 982	2 261	0 287
PREG 054	65	5 031	5 000	5 085	2 114	0 262
PREG 055	63	4 905	5 000	4 982	1 729	0 218

PROCESOS DE CONTROL

PREG 056	67	5 701	6 000	5 803	1 784	0 218
PREG 057	60	5 600	6 000	5 722	1 968	0 254
PREG 058	67	5 343	6 000	5 426	2 115	0 258
PREG 059	67	5 731	6 000	5 836	1 896	0 232
PREG 060	62	5 355	6 000	5 446	1 926	0 245
PREG 061	64	5 094	5 000	5 155	2 136	0 267

DESEMPEÑO Y ENTRENAMIENTO

PREG 062	67	5 403	5 000	5 492	1 970	0 241
PREG 063	66	4 773	5 000	4 800	2 332	0 287
PREG 064	67	4 493	5 000	4 492	2 252	0 275

CALCULOS DE TENDENCIA CENTRAL Y VARIABILIDAD POR AREAS Y TOTALIDAD DEL ESTUDIO

Variable	N	Media	Mediana	Media R	DE	EEMedia
PARTICIPACION	811	5 1884	5 0000	5 2658	2 1612	0 0758
DIRECCION	683	4 3646	5 0000	4 3496	2 0198	0 0773
COMUNICACION	1310	4 8985	5 0000	4 9431	2 1885	0 0605
DECISIONES	523	4 8566	5 0000	4 8960	2 1912	0 0958
METAS	190	4 9580	5 0000	5 0120	2 0360	0 1480
CONTROL	387	5 4730	6 0000	5 5790	1 9740	0 1000
DESEMPEÑO	200	4 8900	5 0000	4 9330	2 2120	0 1560
TOTAL	4104	4 9181	5 0000	4 9645	2 1516	0 0336

VALOR CRÍTICO, CALCULOS DE LA CHI² Y VALOR DE P

Grados de libertad 7
Valor Crítico (95%) 14 0671

VARIABLE	CALCULOS DE CHI²	RETENCION/RECHAZO	VALOR DE P
PARTICIPACION EN LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS DEL COLEGIO			
PREG 001	6 286	Retiene	083
PREG 002	13 731	Retiene	000
PREG 003	14 2985	Rechaza	000
PREG 004	13 172	Retiene	000
PREG 005	10 5935	Retiene	003
PREG 006	23 250	Rechaza	000
PREG 007	11 029	Retiene	002
PREG 008	35 877	Rechaza	000
PREG 009	7 6205	Retiene	033
PREG 010	3 4465	Retiene	440
PREG 011	3 7035	Retiene	388
PREG 012	19 377	Rechaza	000
PREG 013	18 232	Rechaza	000
PROCESOS DE DIRECCION UTILIZADOS EN EL COLEGIO			
PREG 014	4 3825	Retiene	070
PREG 015	12 8305	Retiene	001
PREG 016	4 5555	Retiene	245
PREG 017	1 57	Retiene	872
PREG 018	10 5745	Retiene	004
PREG 019	13 4205	Retiene	000
PREG 020	7 1095	Retiene	047
PREG 021	2 359	Retiene	694
PREG 022	8 3615	Retiene	019
PREG 023	4885	Retiene	995
PREG 024	21 604	Rechaza	000

PROCESOS DE COMUNICACION EN EL COLEGIO

PREG 025	12 3045	Retiene	001
PREG 026	13 59	Retiene	000
PREG 027	6 9915	Retiene	051
PREG 028	15 483	Rechaza	000
PREG 029	11 9675	Retiene	001
PREG 030	4 3555	Retiene	274
PREG 031	14 219	Rechaza	000
PREG 032	4 3905	Retiene	269
PREG 033	12 157	Retiene	001
PREG 034	26 3895	Rechaza	000
PREG 035	24 5755	Rechaza	000
PREG 036	4 9845	Retiene	190
PREG 037	8 9075	Retiene	013
PREG 038	4 1005	Retiene	315
PREG 039	9 967	Retiene	006
PREG 040	15 543	Rechaza	000
PREG 041	27 792	Rechaza	000
PREG 042	7 4465	Retiene	037
PREG 043	1 4545	Retiene	893
PREG 044	7 599	Retiene	033

PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES

PREG 045	3 0825	Retiene	521
PREG 046	7 1695	Retiene	045
PREG 047	5 9605	Retiene	103
PREG 048	7 640	Retiene	065
PREG 049	13 6555	Retiene	000
PREG 050	4 908	Retiene	199
PREG 051	905	Retiene	970
PREG 052	2 4015	Retiene	684

ORDENACION DE METAS

PREG 053	10 125	Retiene	005
PREG 054	20 4635	Rechaza	000
PREG 055	17 5425	Rechaza	000

PROCESOS DE CONTROL

PREG 056	26 0885	Rechaza	000
PREG 057	17 733	Rechaza	000
PREG 058	24 902	Rechaza	000
PREG 059	25 5045	Rechaza	000
PREG 060	11 745	Retiene	001
PREG 061	7 467	Retiene	037

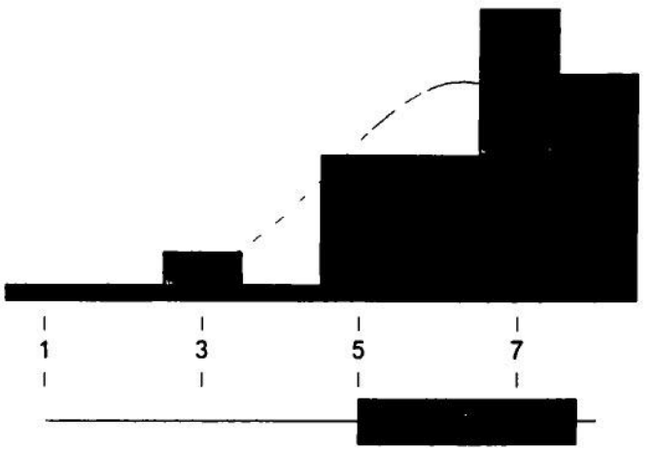
DESEMPEÑO Y ENTRENAMIENTO

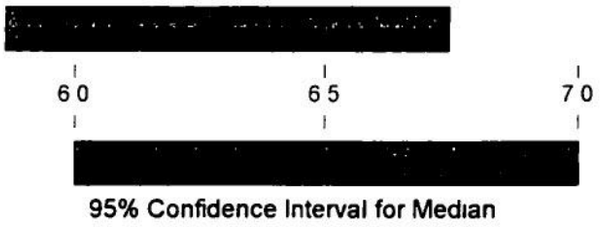
PREG 062	16 5245	Rechaza	000
PREG 063	2 9335	Retiene	555
PREG 064	3 4415	Retiene	441

FACTORES PARA EL ANALISIS DE INTERACCION

Variable	Media	Mediana	Media R	DE	EEMedia
PARTICIPACION (a)	3 5758	4 0000	3 5581	1 6412	0 0792
PARTICIPACION (b)	6 9520	7 0000	7 0028	0 8687	0 0437
DIRECCION (a)	2 9387	3 0000	2 9321	1 3110	0 0649
DIRECCION (b)	6 1903	6 0000	6 2057	1 0968	0 0585
COMUNICACION (a)	3 1707	3 0000	3 1239	1 5255	0 0609
COMUNICACION (b)	6 6149	7 0000	6 7032	1 1559	0 0465
DECISIONES (a)	3 1723	3 0000	3 1682	1 4260	0 0924
DECISIONES (b)	6 7093	7 0000	6 7317	1 0280	0 0682
METAS (a)	3 2120	3 0000	3 2370	1 3980	0 1220
METAS (b)	6 6341	7 0000	6 6486	0 9774	0 0881
CONTROL (a)	4 0670	5 0000	4 1280	1 5230	0 1190
CONTROL (b)	7 0949	7 0000	7 1056	0 7383	0 0587
DESEMPEÑO (a)	3 0910	3 0000	3 1020	1 3620	0 1190
DESEMPEÑO (b)	6 7879	7 0000	6 8220	0 9493	0 0826

PREGUNTA 8





Variable: PREG.008

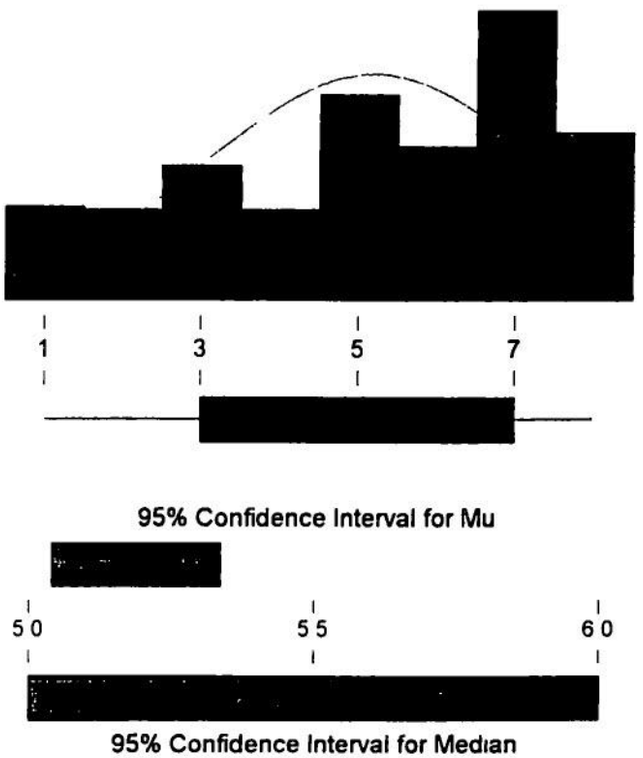
Anderson-Darling Normality Test	
A-Squared	2 659
P-Value	0 000
Mean	6 30357
StDev	1 65056
Variance	2 72435
Skewness	-1 17160
Kurtosis	1 00812
N	56
Minimum	1 00000
1st Quartile	5 00000
Median	7 00000
3rd Quartile	7 75000
Maximum	8 00000

95% Confidence Interval for Mu	
5 86155	6 74560

95% Confidence Interval for Sigma	
1 39154	2 02896

95% Confidence Interval for Median	
6 00000	7 00000

PARTICIPACION



Variable. AREA 001

Anderson-Darling Normality Test

A-Squared	23 570
P-Value	0 000
Mean	5 18842
StDev	2 16125
Variance	4 67099
Skewness	-4 7E-01
Kurtosis	-9 4E-01
N	812
Minimum	1 00000
1st Quartile	3 00000
Median	5 00000
3rd Quartile	7 00000
Maximum	8 00000

95% Confidence Interval for Mu

5 03955	5 33730

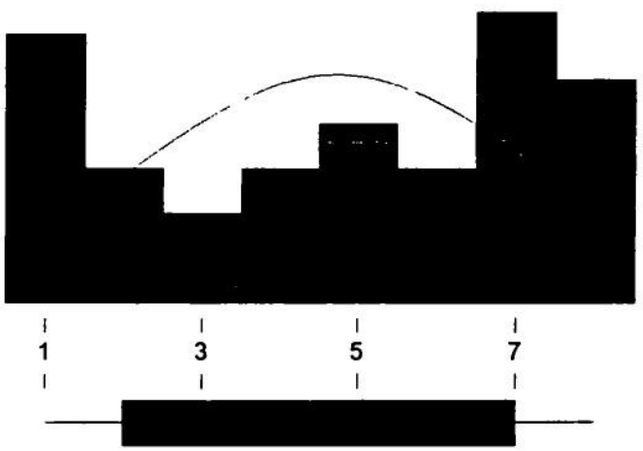
95% Confidence Interval for Sigma

2 06100	2 27182

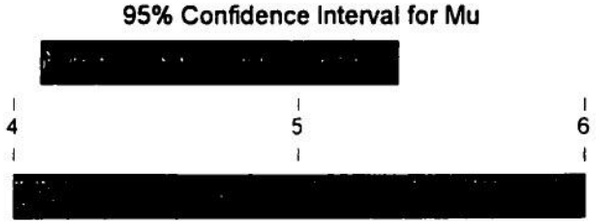
95% Confidence Interval for Median

5 00000	6 00000

PREGUNTA 10



95% Confidence Interval for Mu



95% Confidence Interval for Median

Variable: PREG 010

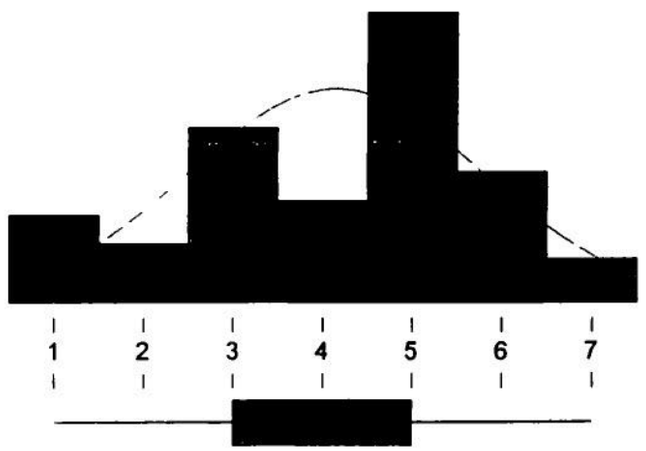
Anderson-Darling Normality Test	
A-Squared	2 366
P-Value	0 000
Mean	4 72308
StDev	2 53419
Variance	6 42212
Skewness	-2 3E-01
Kurtosis	-1 43670
N	65
Minimum	1 00000
1st Quartile	2 00000
Median	5 00000
3rd Quartile	7 00000
Maximum	8 00000

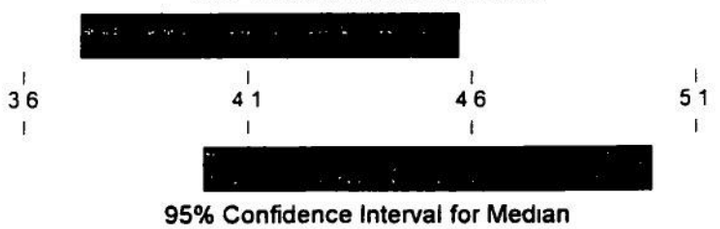
95% Confidence Interval for Mu	
4 09513	5 35102

95% Confidence Interval for Sigma	
2 16111	3 06416

95% Confidence Interval for Median	
4 00000	6 00000

PREGUNTA 15





Variable: PREG.015

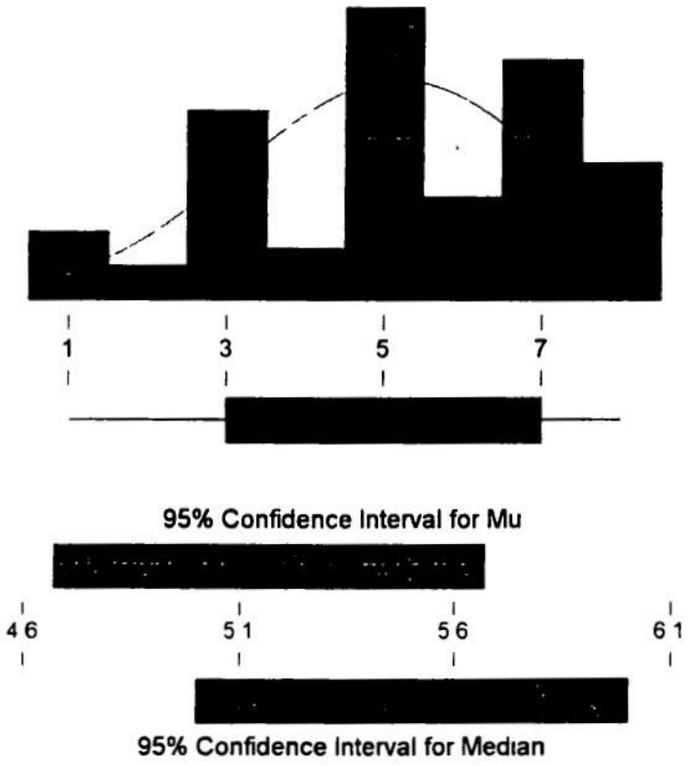
Anderson-Darling Normality Test	
A-Squared	1 890
P-Value	0 000
Mean	4 14754
StDev	1 65163
Variance	2 72787
Skewness	-3 8E-01
Kurtosis	-7 8E-01
N	61
Minimum	1 00000
1st Quartile	3 00000
Median	5 00000
3rd Quartile	5 00000
Maximum	7 00000

95% Confidence Interval for Mu	
3 72454	4 57055

95% Confidence Interval for Sigma	
1 40175	2 01075

95% Confidence Interval for Median	
4 00000	5 00000

PREGUNTA 24



Variable PREG 024

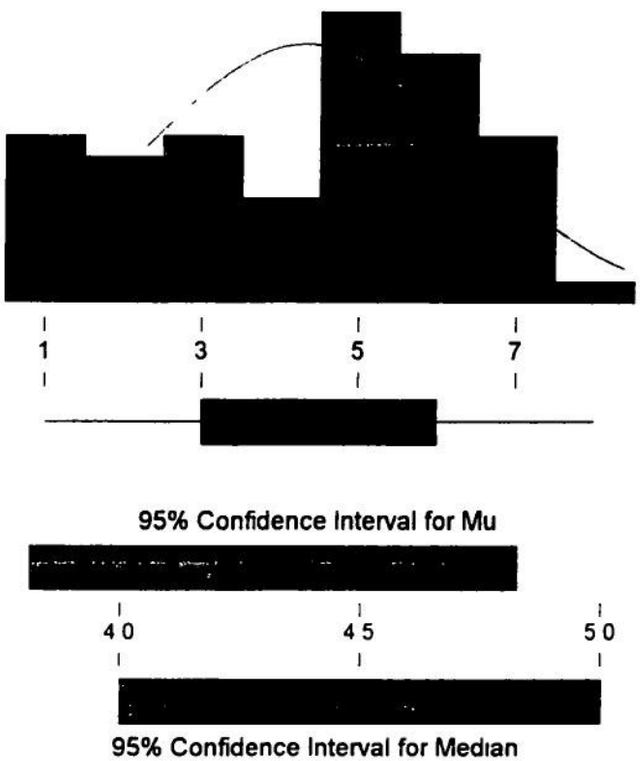
Anderson-Darling Normality Test	
A-Squared	1 659
P-Value	0 000
Mean	5 16923
StDev	2 01997
Variance	4 08029
Skewness	-3 7E-01
Kurtosis	-8 4E-01
N	65
Minimum	1 00000
1st Quartile	3 00000
Median	5 00000
3rd Quartile	7 00000
Maximum	8 00000

95% Confidence Interval for Mu	
4 66870	5 66976

95% Confidence Interval for Sigma	
1 72260	2 44240

95% Confidence Interval for Median	
5 00000	6 00000

PREGUNTA 18



Variable. PREG.018

Anderson-Darling Normality Test

A-Squared	1 726
P-Value	0 000
Mean	4 31746
StDev	2 01467
Variance	4 05888
Skewness	-2 6E-01
Kurtosis	-1 17669
N	63
Minimum	1 00000
1st Quartile	3 00000
Median	5 00000
3rd Quartile	6 00000
Maximum	8 00000

95% Confidence Interval for Mu

3 81007	4 82485

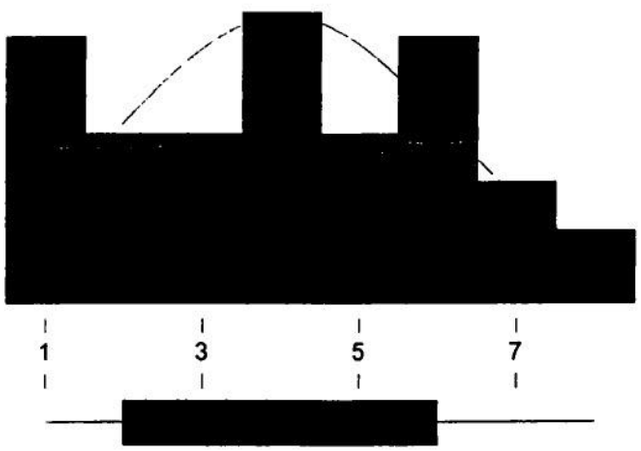
95% Confidence Interval for Sigma

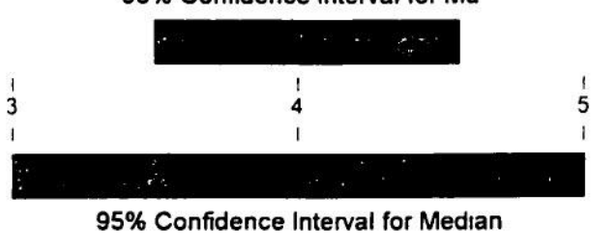
1 71406	2 44413

95% Confidence Interval for Median

4 00000	5 00000

PREGUNTA 20





Variable PREG.020

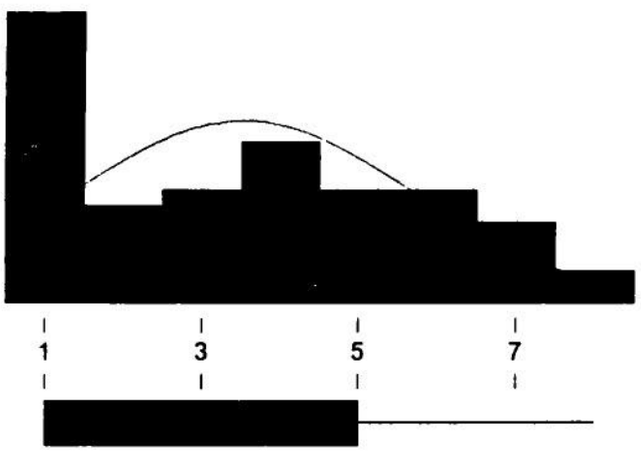
Anderson-Darling Normality Test	
A-Squared	1 247
P-Value	0 003
Mean	4 03175
StDev	2 11727
Variance	4 48285
Skewness	5 94E-02
Kurtosis	-1 13608
N	63
Minimum	1 00000
1st Quartile	2 00000
Median	4 00000
3rd Quartile	6 00000
Maximum	8 00000

95% Confidence Interval for Mu	
3 49851	4 56498

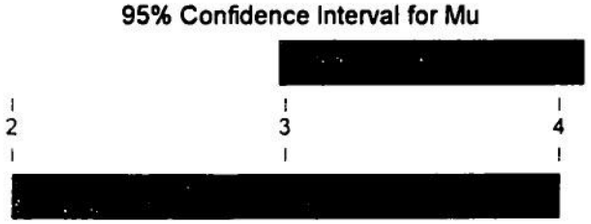
95% Confidence Interval for Sigma	
1 80136	2 56861

95% Confidence Interval for Median	
3 00000	5 00000

PREGUNTA 19



95% Confidence Interval for Mu



95% Confidence Interval for Median

Variable: PREG 019

Anderson-Darling Normality Test

A-Squared	2 002
P-Value	0 000
Mean	3 53226
StDev	2 18578
Variance	4 77763
Skewness	0 309356
Kurtosis	-1 17254
N	62
Minimum	1 00000
1st Quartile	1 00000
Median	3 50000
3rd Quartile	5 00000
Maximum	8 00000

95% Confidence Interval for Mu

2 97717	4 08735

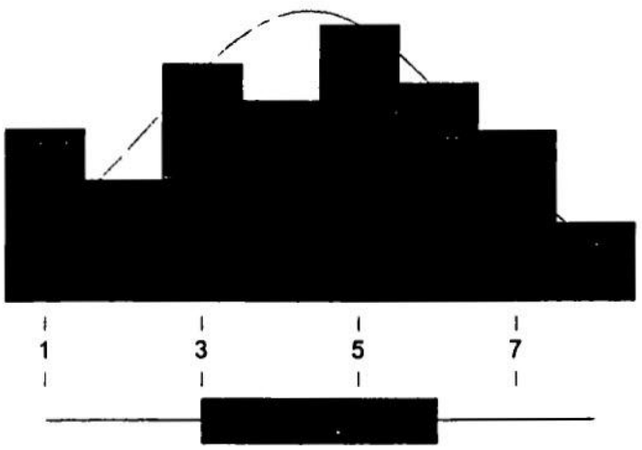
95% Confidence Interval for Sigma

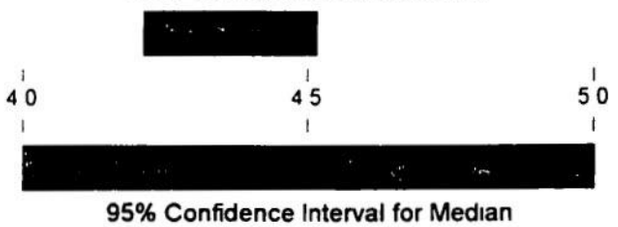
1 85739	2 65632

95% Confidence Interval for Median

2 00000	4 00000

DIRECCION





Variable AREA 002

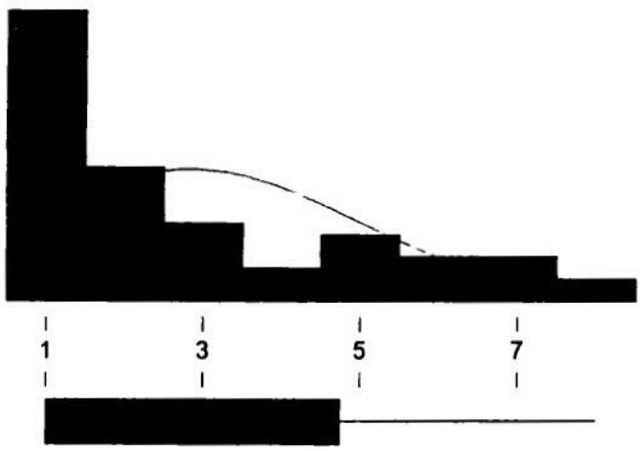
Anderson-Darling Normality Test	
A-Squared	10 703
P-Value	0 000
Mean	4 36457
StDev	2 01978
Variance	4 07951
Skewness	-7 5E-02
Kurtosis	-9 6E-01
N	683
Minimum	1 00000
1st Quartile	3 00000
Median	5 00000
3rd Quartile	6 00000
Maximum	8 00000

95% Confidence Interval for Mu	
4 21282	4 51631

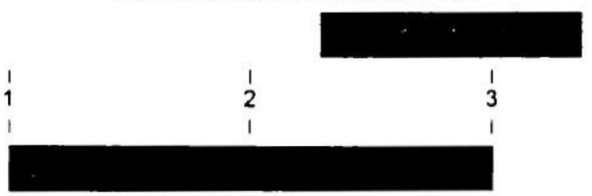
95% Confidence Interval for Sigma	
1 91805	2 13299

95% Confidence Interval for Median	
4 00000	5 00000

PREGUNTA 34



95% Confidence Interval for Mu



95% Confidence Interval for Median

Variable: PREG.034

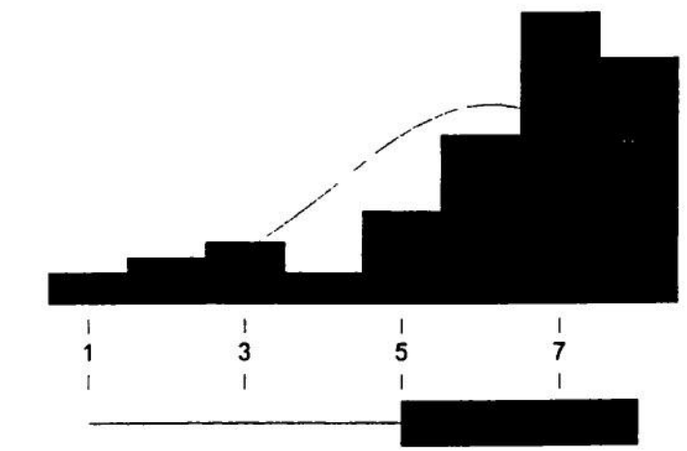
Anderson-Darling Normality Test	
A-Squared	4 680
P-Value	0 000
Mean	2 82812
StDev	2 14960
Variance	4 62078
Skewness	0 936647
Kurtosis	-4 5E-01
N	64
Minimum	1 00000
1st Quartile	1 00000
Median	2 00000
3rd Quartile	4 75000
Maximum	8 00000

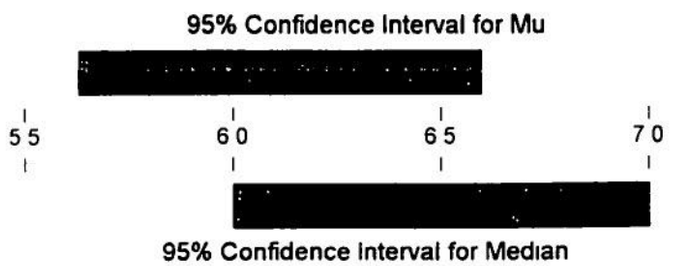
95% Confidence Interval for Mu	
2 29117	3 36508

95% Confidence Interval for Sigma	
1 83102	2 60343

95% Confidence Interval for Median	
1 00000	3 00000

PREGUNTA 41





Variable. PREG.041

Anderson-Darling Normality Test

A-Squared	3 597
P-Value	0 000
Mean	6 11111
StDev	1 92698
Variance	3 71326
Skewness	-1 11322
Kurtosis	0 293532
N	63
Minimum	1 00000
1st Quartile	5 00000
Median	7 00000
3rd Quartile	8 00000
Maximum	8 00000

95% Confidence Interval for Mu

5 62580	6 59642

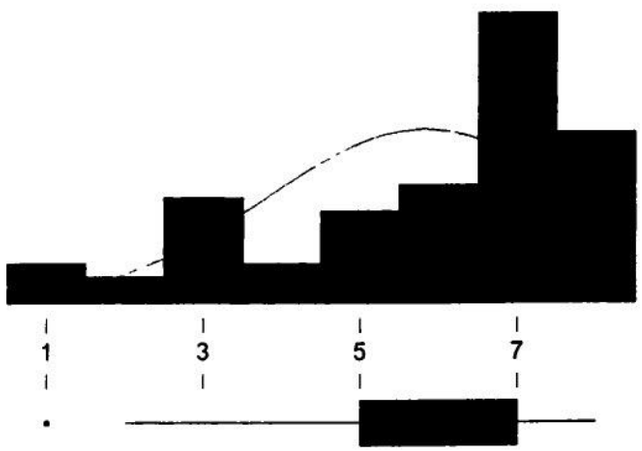
95% Confidence Interval for Sigma

1 63946	2 33775

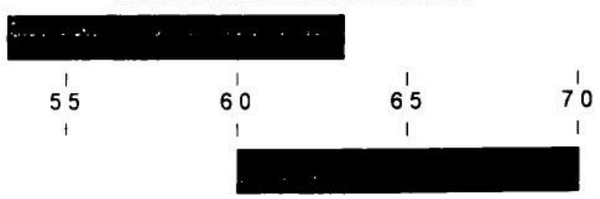
95% Confidence Interval for Median

6 00000	7 00000

PREGUNTA 35



95% Confidence Interval for Mu



95% Confidence Interval for Median

Variable PREG 035

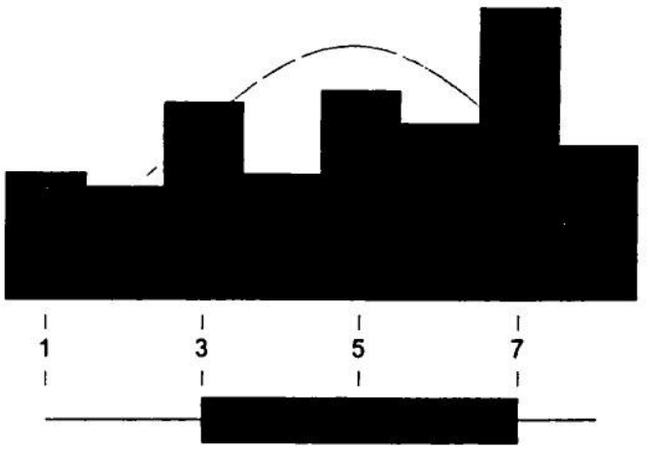
Anderson-Darling Normality Test	
A-Squared	3 489
P-Value	0 000
Mean	5 82090
StDev	2 02204
Variance	4 08865
Skewness	-8 6E-01
Kurtosis	-3 9E-01
N	67
Minimum	1 00000
1st Quartile	5 00000
Median	7 00000
3rd Quartile	7 00000
Maximum	8 00000

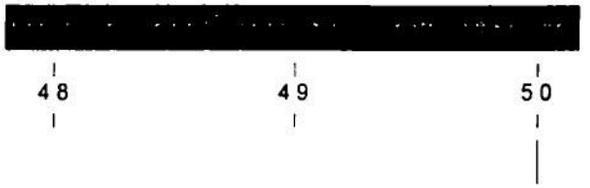
95% Confidence Interval for Mu	
5 32768	6 31411

95% Confidence Interval for Sigma	
1 72823	2 43716

95% Confidence Interval for Median	
6 00000	7 00000

COMUNICACION





95% Confidence Interval for Median

Variable: AREA 003

Anderson-Darling Normality Test

A-Squared	31 987
P-Value	0 000
Mean	4 89847
StDev	2 18850
Variance	4 78953
Skewness	-2 8E-01
Kurtosis	-1 12137
N	1310
Minimum	1 00000
1st Quartile	3 00000
Median	5 00000
3rd Quartile	7 00000
Maximum	8 00000

95% Confidence Interval for Mu

4 77985	5 01709

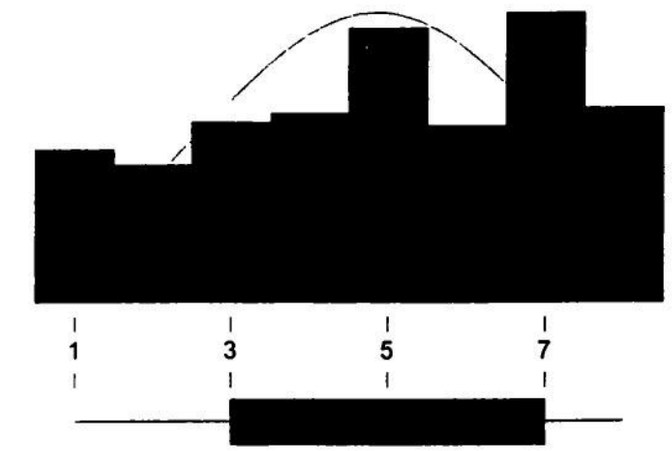
95% Confidence Interval for Sigma

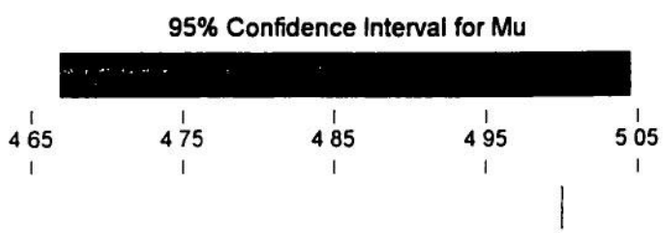
2 10779	2 27568

95% Confidence Interval for Median

5 00000	5 00000

DECISIONES





Variable: AREA 004

Anderson-Darling Normality Test

A-Squared	10 626
P-Value	0 000
Mean	4 85660
StDev	2 19117
Variance	4 80124
Skewness	-2 4E-01
Kurtosis	-1 08027
N	523
Minimum	1 00000
1st Quartile	3 00000
Median	5 00000
3rd Quartile	7 00000
Maximum	8 00000

95% Confidence Interval for Mu

4 66837	5 04482

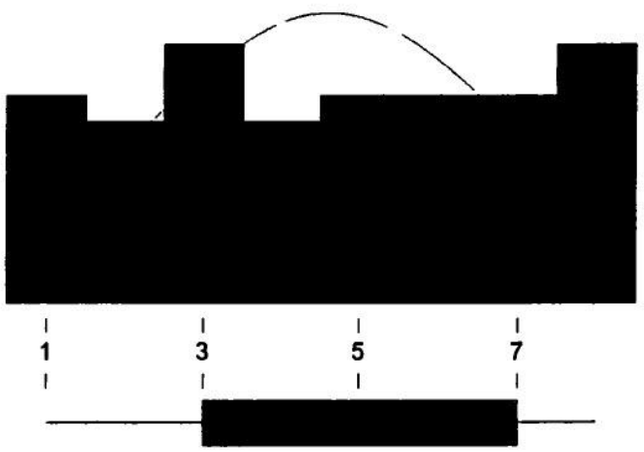
95% Confidence Interval for Sigma

2 06594	2 33269

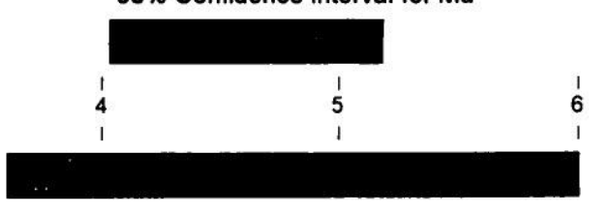
95% Confidence Interval for Median

5 00000	5 00000

PREGUNTA 51



95% Confidence Interval for Mu



95% Confidence Interval for Median

Variable PREG.051

Anderson-Darling Normality Test

A-Squared	1 439
P-Value	0 001
Mean	4 60606
StDev	2 34605
Variance	5 50396
Skewness	-2 2E-02
Kurtosis	-1 31793
N	66
Minimum	1 00000
1st Quartile	3 00000
Median	5 00000
3rd Quartile	7 00000
Maximum	8 00000

95% Confidence Interval for Mu

4 02932	5 18280

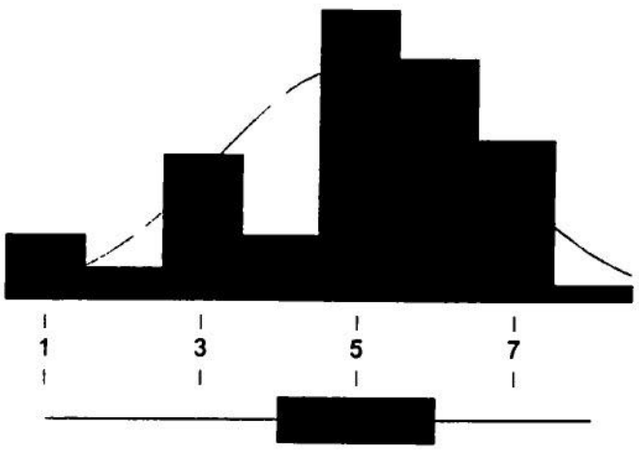
95% Confidence Interval for Sigma

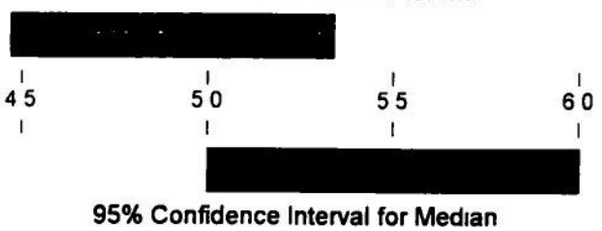
2 00294	2 83213

95% Confidence Interval for Median

3 60069	6 00000

PREGUNTA 55





Variable: PREG.055

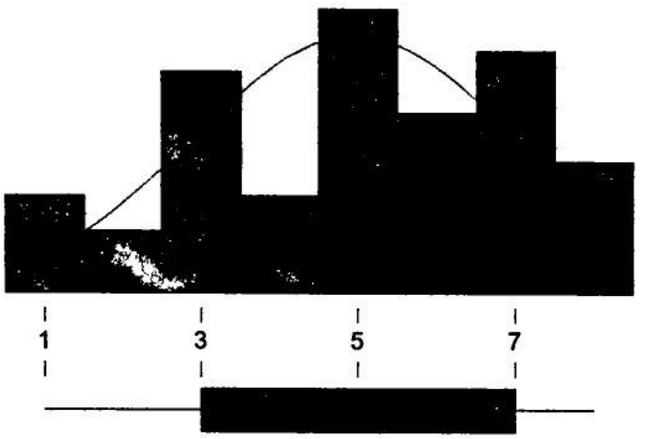
Anderson-Darling Normality Test	
A-Squared	2 075
P-Value	0 000
Mean	4 90476
StDev	1 72939
Variance	2 99078
Skewness	-6 5E-01
Kurtosis	-3 4E-01
N	63
Minimum	1 00000
1st Quartile	4 00000
Median	5 00000
3rd Quartile	6 00000
Maximum	8 00000

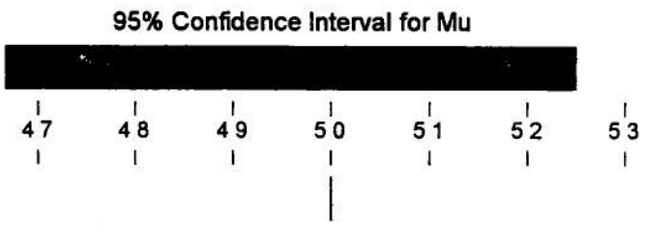
95% Confidence Interval for Mu	
4 46922	5 34031

95% Confidence Interval for Sigma	
1 47135	2 09804

95% Confidence Interval for Median	
5 00000	6 00000

METAS

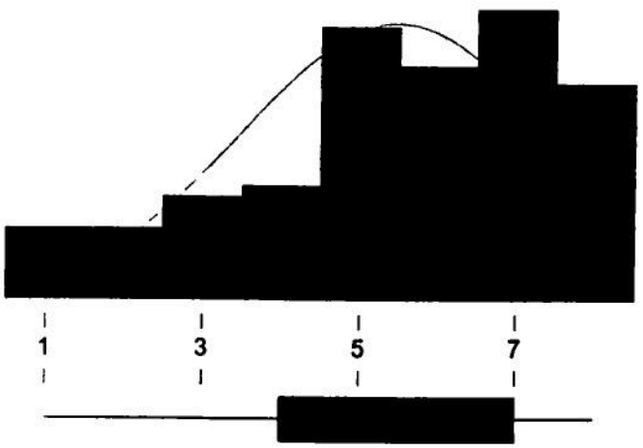


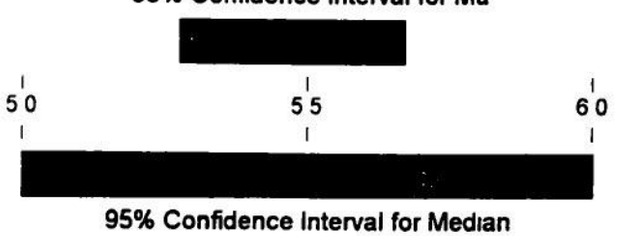


Variable. AREA 005

Anderson-Darling Normality Test	
A-Squared	3 907
P-Value	0 000
Mean	4 95789
StDev	2 03626
Variance	4 14637
Skewness	-3 1E-01
Kurtosis	-9 0E-01
N	190
Minimum	1 00000
1st Quartile	3 00000
Median	5 00000
3rd Quartile	7 00000
Maximum	8 00000
95% Confidence Interval for Mu	
4 66649	5 24930
95% Confidence Interval for Sigma	
1 85004	2 26450
95% Confidence Interval for Median	
5 00000	5 00000

CONTROL





Variable: AREA 006

Anderson-Darling Normality Test

A-Squared	9 925
P-Value	0.000
Mean	5.47287
StDev	1 97423
Variance	3 89758
Skewness	-6 3E-01
Kurtosis	-4 3E-01
N	387
Minimum	1 00000
1st Quartile	4 00000
Median	6 00000
3rd Quartile	7 00000
Maximum	8 00000

95% Confidence Interval for Mu

5 27556	5 67018

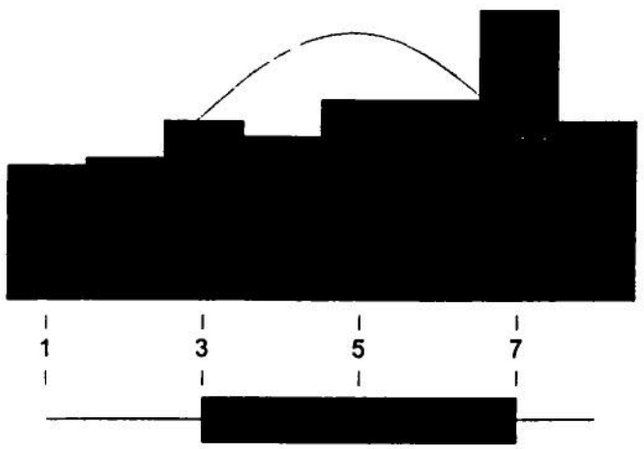
95% Confidence Interval for Sigma

1 84425	2 12407

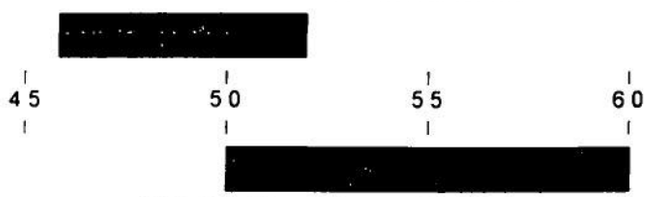
95% Confidence Interval for Median

5 00000	6 00000

DESEMPENO



95% Confidence Interval for Mu



95% Confidence Interval for Median

Variable. AREA 007

Anderson-Darling Normality Test

A-Squared	4 637
P-Value	0 000
Mean	4 89000
StDev	2 21187
Variance	4 89236
Skewness	-2 6E-01
Kurtosis	-1 15621
N	200
Minimum	1 00000
1st Quartile	3 00000
Median	5 00000
3rd Quartile	7 00000
Maximum	8 00000

95% Confidence Interval for Mu

4 58158	5 19842

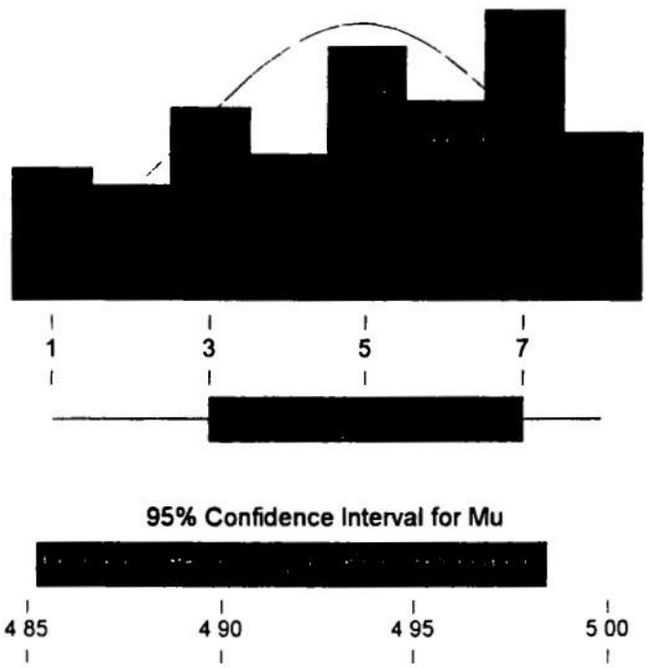
95% Confidence Interval for Sigma

2 01427	2 45280

95% Confidence Interval for Median

5 00000	6 00000

ESTUDIO TOTAL



Variable: TOTAL

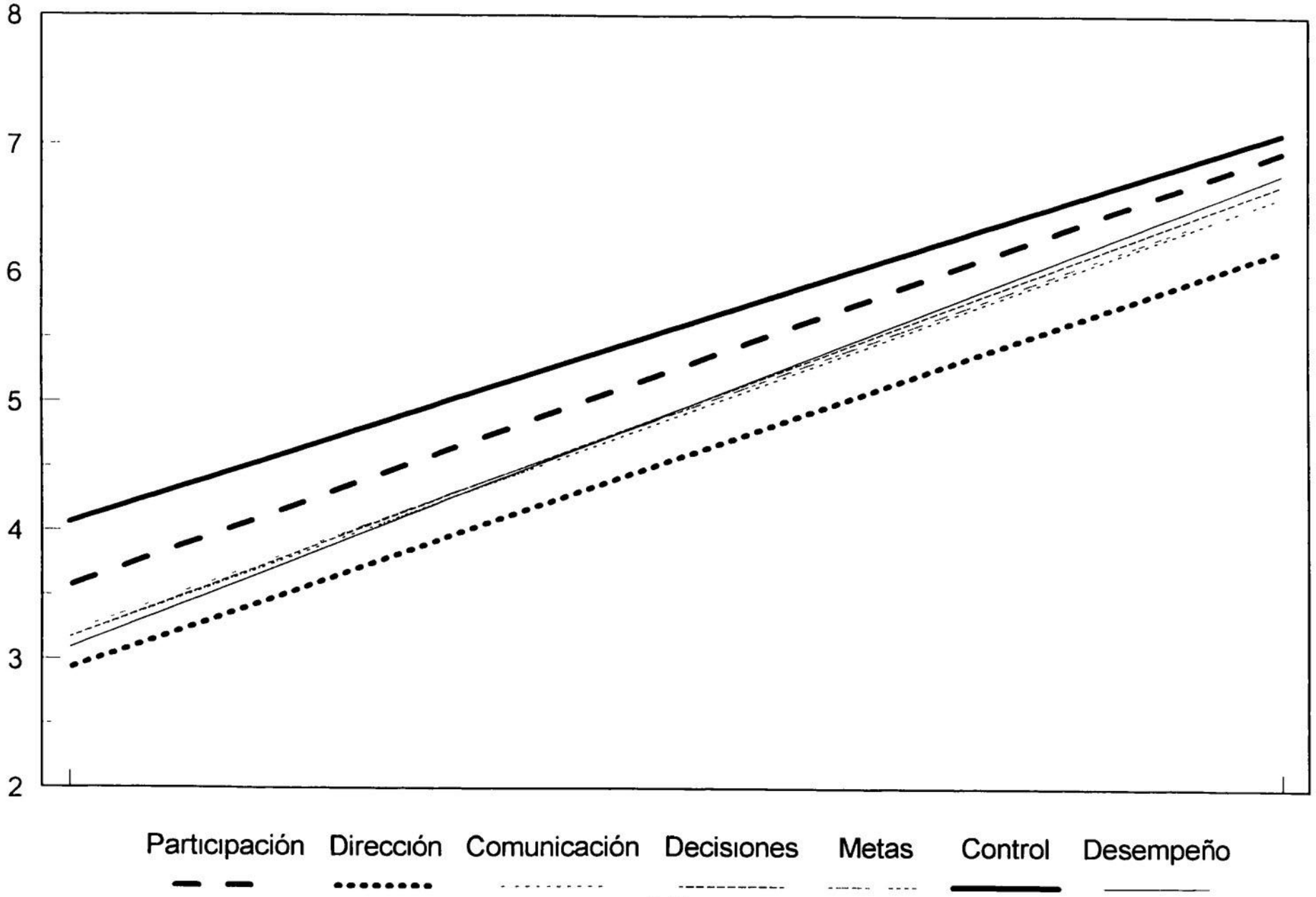
Anderson-Darling Normality Test	
A-Squared	89 262
P-Value	0 000
Mean	4 91815
StDev	2 15157
Variance	4 62926
Skewness	-3 0E-01
Kurtosis	-1 03317
N	4105
Minimum	1 00000
1st Quartile	3 00000
Median	5 00000
3rd Quartile	7 00000
Maximum	8 00000

95% Confidence Interval for Mu	
4 85231	4 98399

95% Confidence Interval for Sigma	
2 10602	2 19915

95% Confidence Interval for Median	
5 00000	5 00000

INTERACCIÓN ENTRE ÁREAS



UBICACION DE LAS MEDIAS DE LAS AREAS

AREA	N	Mean	StDev	------+---------+---------+---------+
PARTICIPACIÓN	811	5 188	2 161	(--*--)
DIRECCIÓN	683	4 365	2 020	(--*---)
COMUNICACION	1310	4 898	2 188	(-*-)
DECISIONES	523	4 857	2 191	(---*---)
METAS	190	4 958	2 036	(-----*-----)
CONTROL	387	5 473	1 974	(---*----)
DESEMPEÑO		200	4 890	2 212 (-----*-----)
TOTAL	4104	4 918	2 152	(*-)
				------+---------+---------+---------+
Pooled StDev = 2 141				4 50 5 00 5 50 6 00

ACRÓNIMOS

CFM	Colegio Francisco Morazán
Chi^2	Prueba estadística de la chi cuadrada
DE	Desviación estándar
ed	edición
EEMedia	Error estándar de la media
FOC	Colegio Félix Olivares Contreras
Ho	Hipótesis nula
ICASE	Instituto Centroamericano de Administración y Supervisión de la Educación
ME	Ministerio de Educación
Media R	Media real o verdadera
MINITAB	Programa estadístico para computadoras
N°	Numero
N	Número
OEA	Organización de Estados Americanos
p	Página
pp	Páginas
P/p	Probabilidad
PROMESUP	Proyecto Multinacional de Educación Media y Superior
S A	Sociedad anónima
UP	Universidad de Panamá

Anexo 36

TRADUCCIÓN DE TÉRMINOS EN INGLES

Inglés	Español/Castellano
Based on Pooled StDev	Basada en desviaciones estándares combinadas
Confidence interval	Intervalo de confianza
Error	Error
Factor	Factor
Level	Nivel
Maximum	Máximo
Media	Media
Median	Mediana
Minimum	Mínimo
Normality test	Prueba de normalidad
Quartile	Quartil
Skewness	Desviacion/sesgo
Squared	Cuadrado/cuadrada
Value	Valor
Variable	Variable

Anexo 37

COLEGIO FRANCISCO MORAZÁN. SU BREVE HISTORIA

El Primer Ciclo Francisco Morazán se creó a través del Decreto N° 222, de 9 de mayo de 1968 Comenzó a funcionar en el Centro Escolar Antonio José de Sucre, porque no contaba con un edificio propio La matrícula inicial fue de aproximadamente 900 alumnos y 19 profesores, de diferentes asignaturas, formó su primer cuerpo docente En 1997, la población totalizó aproximadamente 2,112 estudiantes, atendidos por más de 100 educadores, 22 administrativos y 3 directivos En 1969, se colocó la primera piedra de lo que sería su propio edificio El terreno adquirido no contaba con luz eléctrica, agua potable, ni carretera de penetración

A comienzos del año 1970 se iniciaron los trabajos de construcción del plantel El nuevo edificio contaría con salones especiales para artes industriales, dibujo, educación para el hogar, biblioteca, administración, salón para profesores, enfermería y secretaria

En la actualidad, 1997, el Colegio Francisco Morazán cuenta con edificio propio, con una infraestructura de dos pisos, cuatro pasillos y 27 aulas regulares, 12 de éstas son especiales (3 de Contabilidad, 3 de Mecanografía, 1 de Manejo de

Máquinas. 1 de Arte Comercial, 1 de Práctica de Oficina y 3 de Informática) Existen. además, tres laboratorios (1 de física, 1 de química y 1 de biología). una biblioteca y un gimnasio

La asociación de padres de familia y acudientes del Colegio Francisco Morazán. tradicionalmente, ha colaborado con la administración y ha sostenido una estrecha relación con la dirección del plantel, el personal docente, administrativo y educando Su labor ha sido fructífera, no solo en el aspecto económico sino también en lo social y cultural

El Primer Ciclo Francisco Morazán se trasladó para sus edificios propios a finales de 1970 y comenzó a funcionar en éstos en 1971 La falta de capacidad física de los nuevos edificios quedó palpable. desde sus inicios El Decreto 622 de 1970 segrego la Sección Comercial. que funcionaba en el Colegio Félix Olivares Contreras. y la incorporó al Francisco Morazán El personal docente que estaba en el Olivares es transferido. incrementándose la necesidad de infraestructuras Así. el Colegio Francisco Morazán surgió como una necesidad social. dado el crecimiento progresivo que registraba la población escolar en la Ciudad de David En el año 1972. ya se hacía sentir la necesidad de acondicionamiento de nuevas aulas especializadas para seguir impartiendo los conocimientos. de igual manera. las construccion de áreas recreativas y la adquisición de equipos especializados de oficina para la Seccion Comercio Para 1972. el colegio contaba con 71

profesores. 2 subdirectores y la directora Este año escolar culminó con una matrícula de 1.687 en primer ciclo y 629 alumnos en la Sección Comercial, para dar un total de 2.316 alumnos

Con la eliminación del Primer Ciclo, en 1976, se incorporó al plantel la Sección de Ciencias. creándose con ella los laboratorios de Química, Física y Biología; los cuales se han mejorado, incrementando las técnicas en la enseñanza y disciplina escolar. y haciendo de éste, un plantel con una mayor organización Tres laboratorios de informática se incorporaron posteriormente para que los estudiantes tuviesen entrenamiento en el manejo de tecnología moderna

En 1997. la matrícula de la Sección de Ciencias fue de 390 y 1,722 en el Área Comercial La Sección Comercial ofrece cuatro planes de estudio o especialidades (1) Contabilidad. (2) Contabilidad y Publicidad. (3) Contabilidad y Estenografía. y (4) Secretariado Bilingue En Ciencias. el Bachillerato en Ciencias Se espera que para 1999. la Sección de Ciencias sea transferida a otro establecimiento educativo de la localidad

El Colegio Francisco Morazán ha experimentado distintos períodos de administración El primer período. el de establecimiento de la institución. fue conducido por la profesora Luisa C de Miranda La profesora Miranda. quien poseía un Master en Educación. fue la primera directora del colegio En unión con el personal docente. administrativo. club de padres de familia y la comunidad en

general luchó por establecer una institución de prestigio Ella recibió el respaldo de la comunidad. por su habilidad directiva. rectitud y justicia

Durante su gestión, emergió la armonía entre el club de padres de familia y acudientes. que en todo momento mantuvieron su estrecha relación con la dirección del plantel. Esta relación se dio en el aspecto académico. económico, social y cultural

El segundo período de administración (1972-1977) se cumple bajo la gestión de la directora, Doctora Briseida Miranda de Travieso Ésta pasó a ocupar el cargo a raíz de la jubilación de la Profesora de Miranda. La Doctora de Travieso dio continuación a la institucionalización del plantel. poniendo todo su empeño. en estrecha colaboración con los padres de familia y toda la comunidad educativa En este período de tiempo. se distinguen los docentes como un equipo. entusiasta. cooperativo. que contribuyó al desarrollo académico. científico. tecnológico. social y cultural del colegio

En el año de 1977 asumió la administración del plantel la profesora Elsa E de Araúz Se puede decir que el centro educativo. durante este período. mantuvo su prestigio

El cuarto período. que va de 1984 a 1994. estuvo bajo la gestión del profesor José Ibarra Según nuestros informantes. durante la gestión del Profesor Ibarra. el plantel se convierte en un pilar de la educación en Chiriquí se realizaron

obras de infraestructura e incrementaron las actividades culturales/educativas Por otro lado, se fomentó un clima organizacional más participativo, con la toma de decisiones compartidas en aspectos de políticas, objetivos, estrategias, metas y fines educativos

Se promovió un sistema de comunicación fluida, de respeto, escucha y trabajo en equipo El período administrativo del Profesor Ibarra se extendió por diez años, gozando de respeto, aprecio y consideración de educadores, padres de familia, estudiantes y, en especial, de la sociedad chiricana.

De 1994 a 1997 se inaugura un período en el que se intenta crear las bases de la modernización en el plantel Sin embargo, esta modernización está en proceso Los años por venir son momentos por hacer ajustes en la estructura operativa de la institución, en la adecuación de metas institucionales y en los sistemas de comunicación Son tiempos, también, para cambios de actitudes entre el personal y en la misma cultura organizacional

GLOSARIO

Administración·	Proceso que incluye un conjunto de funciones y actividades, en las que se integran recursos y medios disponibles y posibles, dirigidas a construir los objetivos previstos y alcanzar la misión determinada.
Alternativa.	Posibilidad existente o posible de ser construida.
Comunicación	Acto/proceso de intercambiar información (v g. ideas, conocimiento y opiniones) entre individuos
Conflicto·	"choque de intereses, objetivos o personalidades. entre individuos y grupos o entre grupos" (Bittel, 1987, p. 87)
Control	Detección de "cualquier desvío de los patrones normales [que] permite la debida regulación del proceso" (Chiavenato, 1994, p 471)
Desarrollo Humano·	Desarrollo integral/holístico de los seres humanos como personas poseedoras de diversidad y multiplicidad de atributos biosicosociales.
Dirección	Proceso administrativo responsable de la toma de decisiones y de la conducción global de la organización/empresa hacia la consecucion de su misión
Estrategia	Combinación de medios y recursos para sacar ventaja o resolver una situación
Legitimación·	Proceso legal. cultural o institucional que hace aceptable o tolerable ciertos comportamientos. eventos o practicas
Meta	En educación. "blanco final" (Robbins. 1994. p 356), cualitativo o cuantitativo. que se pretende lograr/construir en un periodo de tiempo y empleando ciertos recursos

Organización	En este estudio el concepto organización es empleado como entidad/estructura social, diseñada y organizada por seres humanos (v g. una escuela) y con una cultura propia.
Organización	Función/etapa administrativa que usualmente se estudia como posterior a la planificación.
Organización Educativa	Plantel de enseñanza, empresa educativa, escuela, colegio, centro educativo o establecimiento educativo.
Perfeccionamiento Docente:	Incluye las acciones de entrenamiento, capacitación, actualización y educación continua de los educadores en servicio
Poder·	Capacidad/influencia de hacer que otros hagan cosas que no harían sin la presencia de esta influencia
Problema	Situación que demanda una solución, especialmente cuando la solución es difícil o incierta.
Procedimiento Disciplinario o Administrativo	Procedimiento que se sigue a los educadores y personal administrativo que labora en el Ramo Educativo, cuando se presenta una queja/querella en su contra
Proceso·	Conjunto de etapas o pasos en secuencia y que conducen a un fin
Proceso Administrativo	Conjunto de funciones (v g. planificación, organización y dirección) que se pueden desarrollar para administrar una organización social como un centro educativo
Toma de Decisiones·	Proceso mediante el cual se selecciona, de un conjunto de alternativas, la mejor o mejores Las alternativas escogidas apuntan a resolver un problema