

**LA TOMA DE DECISIONES EN LA GESTION
ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS EDUCATIVOS
ESTATALES DE LOS NUCLEOS DE DESARROLLO
EDUCATIVO Nos. 8 Y 17 DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA**

**DORYS DOMINGUEZ BARCENAS
FLORENCIA OÑORO DE CABARCAS**

**UNIVERSIDAD DEL ATLANTICO
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
MAESTRIA EN EDUCACION: ENFASIS
ADMINISTRACION EDUCATIVA
BARRANQUILLA**

1996

**LA TOMA DE DECISIONES EN LA GESTION
ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS EDUCATIVOS
ESTATALES DE LOS NUCLEOS DE DESARROLLO
EDUCATIVO Nos. 8 Y 17 DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA**

**DORYS DOMINGUEZ BARCENAS
FLORENCIA OÑORO DE CABARCAS**

**Trabajo de investigación presentado como requisito para optar al
título de Magister en Administración Educativa**

Director: QUEIPO TIMANA VELAZQUEZ

**UNIVERSIDAD DEL ATLANTICO
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
MAESTRIA EN EDUCACION: ENFASIS
ADMINISTRACION EDUCATIVA
BARRANQUILLA**

1996



UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN AVANZADA

ACTA DE APROBACION DE TESIS

Entre presidente y jurados de la tesis, LA TOMA DE DECISIONES EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS EDUCATIVOS ESTATALES DE LOS NUCLEOS DE DESARROLLO No. 8 Y 17 DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA, presentada por las estudiantes DORIS DEL CARMEN DOMINGUEZ BARCENAS y FLORENCIA ISABEL OÑORO CABARGAS, como requisito para optar al titulo de MAGISTER EN EDUCACION: ADMINISTRACION EDUCATIVA, nos permitimos conceptuar que ésta cumple con los criterios teóricos y metodológicos exigidos por la Facultad y por lo tanto se aprueba.

Barranquea de diciembre de 1996.

QUEÍFO F. TIMANA
Presidente

MARIA-ELENA ANGEL O.
Jurado

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a:

Dios, que me dió la fortaleza para seguir adelante.

Mi hijo Carlos Daniel, a quién le sacrifiqué muchas horas de mi presencia.

Mis familiares, quienes me estimularon y apoyaron permanentemente para lograr este objetivo.

Doris

Dedico este trabajo de investigación a:

Mi esposo: Orlando Cabarcas, quién fue mi apoyo incondicional.

Mis hijas: María Auxiliadora, Liliana Margarita, Paola Cecilia y
Marcela Carolina.

Florencia

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos

A: José Severiano Herrera, Quiapo Timaná y Rodrigo Jaramillo, quienes fueron nuestros asesores y orientadores permanentes durante la maestría.

La Secretaría Distrital de Educación.

Roberto Certáin Insignares, Supervisor de Educación.

Las Comunidades Educativas de los Núcleos Educativos 8 y 17, comprometidas en la investigación: Centros de Educación Básica Nos. 17-30-33-55 y 168.

TABLA CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	
CAPITULO I	
1. JUSTIFICACION	5
2. DESCRIPCION Y FORMULACION DEL PROBLEMA	9
3. OBJETIVOS	15
3.1. OBJETIVO GENERAL	15
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
CAPITULO II	
4. MARCO TEORICO	17
4.1. REVISION DE INVESTIGACIONES	19
4.1.1. Institucionales	20
4.1.2. Personales	21
4.2. ANALISIS CRITICO DE LAS INVESTIGACIONES	30
4.3. BASES CONCEPTUALES	31

CAPITULO II	
5. DISEÑO METODOLOGICO	62
5.1. TIPO DE ESTUDIO	62
5.2. DESCRIPCION DE LA POBLACION Y MUESTRA	63
5.2.1. Población	63
5.2.2. Selección de la muestra	65
5.2.3. Características de la población	67
5.3. INSTRUMENTOS	68
5.3.1. La encuesta	69
5.3.2. Observación y análisis de documentos	70
5.4. FASES DEL PROYECTO	70
5.5. ANALISIS DE DATOS	73
CAPITULO IV	
6. RESULTADOS	74
6.1. ESTAMENTO DIRECTIVOS DOCENTES	75
6.2. ESTAMENTO DOCENTE	102
6.3. CONSEJO ACADEMICO	124
6.4. ESTAMENTO PADRES DE FAMILIA REPRESENTANTES ANTE EL CONSEJO DIRECTIVO	130
6.5. ESTAMENTO ALUMNO. REPRESENTANTES ANTE EL CONSEJO DIRECTIVO	137
6.6. ESTAMENTO PERSONEROS	143
6.7. OBSERVACION DIRECTA Y ANALISIS DE DOCUMENTOS	150
7. ANALISIS GLOBAL	156

8. CONCLUSIONES	165
9. RECOMENDACIONES	171
BIBLIOGRAFIA	182

LISTA DE ANEXOS

Anexo A.: Listado de los Centros de Educación Básica Estatales de los núcleos Nos. 8 y 17 del Distrito de Barranquilla	184
Anexo B: Encuesta a Directivos Docentes	185
Anexo C: Encuesta a docentes	193
Anexo D: Encuesta aplicada a los integrantes de los Consejos Académicos.	200
Anexo E: Encuesta a padres de familia representantes ante el Con- sejo Directivo.	203
Anexo F: Encuesta aplicada a alumnos representantes ante el Con- sejo Directivo.	206
Anexo G: Encuesta aplicada a Personeros	209
Anexo H: Diario de campo	211
Anexo I: Propuesta de capacitación a Directivos Docentes Estatales para lograr la eficiencia en la gestión administrativa en la toma de decisiones.	203
Anexo J: Cronograma de actividades del Proyecto de Tesis año 1995	221
Anexo K: Cronograma de actividades de Tesis año 1996	222

LISTA DE GRAFICAS

	Págs.
GRAFICA 1: Sexo. Directivos Docentes	88
GRAFICA 2: Cargo Directivos Docentes	89
GRAFICA 3: Experiencia Directivos Docentes	90
GRAFICA 4: Escalafón Directivos Docentes	91
GRAFICA 5: Título Directivos Docentes	92
GRAFICA 6: Cursos capacitación en admon Directivos Docentes	93
GRAFICA 7: Entidad Directivos Docentes	94
GRAFICA 8: Sexo Docente	112
GRAFICA 9: Escalafón Docente	113
GRAFICA 10: Título Docente	114
GRAFICA 11: Cursos capacitación Admion. Docentes	115
GRAFICA 12: Entidad Docentes	116
GRAFICA 13: Sexo. Consejo Académico	127
GRAFICA 14: Sexo. Padres de familia	133
GRAFICA 15: Cargo. Estamento Padre de familia	134
GRAFICA 16: Sexo. Alumnos	140

LISTA DE TABLAS

	Págs
TABLA 1. Selección de la muestra	66
TABLA 2. Dirección de la Institución. Respuestas del Directivo	95
TABLA 3. Supervisión interna. Respuestas del Directivo	96
TABLA 4. Fallas o errores. Respuestas del Directivo	97
TABLA 5. Objetivos. Respuestas del Directivo	98
TABLA 6. Comunicación en la Institución. Respuestas del Directivo	99
TABLA 7. Decisiones. Respuestas del Directivo	100
TABLA 8. Valores. Respuestas del Directivo	101
TABLA 9. Dirección. Respuestas docentes	117
TABLA 10. Supervisión. Respuestas docentes	118
TABLA 11. Fallas. Respuestas docentes	119
TABLA 12. Objetivos Respuestas docentes	120
TABLA 13. Comunicación. Respuestas docentes	121
TABLA 14. Decisiones. Respuestas docentes	122
TABLA 15 Valores. Respuestas docentes	123
TABLA 16. Dirección. Respuestas Consejo Académico	128
TABLA 17. Decisiones. Valores. Respuestas Consejo Académico	129
TABLA 18. Dirección. Respuestas padres de familia C. Directivo	135
TABLA 19. Decisiones. Respuestas P. Flias. Consejo Directivo	136
TABLA 20. Dirección. <i>Respuesta alumnos Rep. C. Directivo</i>	<i>141</i>

TABLA 21. Decisiones. Valores. Respuesta alumnos R. Consejo Directivo	142
TABLA 22. Opinión Personeros. Toma decisiones	146
TABLA 23. Opinión Personeros. Participación	147
TABLA 24. Sugerencias Mejorar toma decisiones	148
TABLA 25. Buena toma decisiones	149

INTRODUCCION

Los problemas de las instituciones educativas, tienen que ver con los problemas sociales y políticos de su contexto y en esta perspectiva los administradores de la educación deben estar en la posibilidad de realizar la gestión administrativa prestando especial atención a la toma de decisiones, teniendo en cuenta la institución educativa como una organización social en la que participan todos sus estamentos con miras a la solución de sus problemas.

En las instituciones educativas, la gestión administrativa responde a un modelo establecido, donde la toma de decisiones es verticalista, no existe la participación de todos los estamentos, generando ésto poca eficiencia y efectividad en la toma de decisiones. Este problema fue el motivo de nuestro trabajo de investigación que surge de la necesidad de revisar profundamente estos procesos a fin de identificar, describir y analizar los

componentes de la toma de decisiones que se implementan en las organizaciones administrativas escolares.

Este estudio centra su atención en el análisis de toma de decisiones en la gestión administrativa de los centros educativos estatales, adscritos a los Núcleos de Desarrollo Educativo Nos. 8 y 17 del Distrito de Barranquilla, ubicados en cuatro barrios urbano-marginales pertenecientes a los estratos 1 y 2, con características similares en su contexto como son :

Barrios de invasión cuyos habitantes provienen de sectores rurales del del departamento del Atlántico y de otras ciudades del interior del país, que emigraron por diferentes circunstancias: violencia, falta de trabajo, búsqueda de mejores condiciones de vida. No cuentan con servicios de alcantarillado y en estos dos últimos años el servicio de agua se presta en forma esporádica, donde las viviendas por lo general no ofrecen condiciones de higiene y viven en un hacinamiento total.

Sólo un 13% de la población cuenta con un empleo estable, choferes, empleados de fábrica y celadores, mientras que un 62% vive del rebusque y ventas ambulantes.

Por poseer las seis instituciones características homogéneas, se planteó una misma metodología de tipo descriptivo, que intenta investigar rasgos de la población, presentar hechos, situaciones y fenómenos.

La conceptualización del estudio se fundamentó en la literatura existente sobre administración educativa, factores que determinan la gestión administrativa, teoría de la administración, la investigación y fundamentos filosóficos, siendo el eje central **la** decisión, teniendo como referentes los criterios enunciados en la Ley General de Educación, específicamente sus títulos VII y VIII.

Este trabajo se ha dividido en IV grandes capítulos distribuidos así: En el capítulo I, se trata la justificación, descripción, formulación del problema y objetivos. El capítulo II, corresponde al marco teórico. En el capítulo III,

encontramos el diseño metodológico y las fases del proyecto. El capítulo IV, contiene los resultados, análisis global, conclusiones y recomendaciones, donde se propone un modelo participativo consensual y se diseña una propuesta de capacitación a directivos docentes estatales para lograr la eficiencia administrativa centrada en la toma de decisiones.

CAPITULO I

1. JUSTIFICACION

La ausencia de una buena toma de decisiones, impide realizar el cumplimiento de los procesos administrativos en las organizaciones escolares. Así mismo, no permite el espacio para la participación y la autogestión, obstaculizando el camino para lograr una educación con calidad.

El proceso histórico que vive el país reclama la participación decidida de todos y cada uno de los administradores del servicio educativo, que cada día deben estar comprometidos en el fortalecimiento de una sociedad democrática, con agentes educativos con capacidad creativa y actitud

crítica para contribuir al desarrollo de la ciencia, tecnología, investigación y educación.

Las decisiones tomadas por los administradores de los centros educativos estatales de los Núcleos Educativos Nos. 8 y 17, se han caracterizado por su inmediatismo, verticalismo, falta de planeación y deficiente comunicación que obstaculiza una oportuna gestión de las instituciones. La ausencia de una metodología funcional y racional para la toma de decisiones, no permite la participación activa de los estamentos de la comunidad educativa para una administración de calidad, que responda a las expectativas de los usuarios del servicio.

Habiendo revisado las investigaciones sobre administración educativa en el departamento del Atlántico, vemos que sólo se limitan a trabajar el proceso de gestión administrativa. Es por ello que se amerita una investigación científica acerca de la problemática de la toma de decisiones, ya que ayudaría a mejorar los procesos administrativos en las

instituciones escolares, para que sean consecuentes con los nuevos lineamientos de la Constitución y la Ley General de Educación.

Ante esta realidad y considerando que el proceso de la toma de decisiones se da a través del proceso administrativo, vemos que éste ha sido un aspecto bastante olvidado dentro de las investigaciones educativas realizadas en nuestro medio. De allí que si se desea alcanzar un mejoramiento en la administración de las instituciones es necesario impulsar el desarrollo de modelos que permitan mejorar el proceso de la toma de decisiones.

Mediante el presente estudio se intenta lograr una adecuada administración, resaltando la identificación de actores y su grado de participación, con el fin de aportar elementos teórico-prácticos que apoyen la toma en sí de las decisiones, su implementación, previa búsqueda y confrontación de alternativas.

Con esta investigación se beneficiarán los directivos docentes y en consecuencia toda la comunidad de la organización escolar de los Núcleos de Desarrollo Educativo Nos. 8 y 17 del Distrito de Barranquilla.

2. DESCRIPCION Y FORMULACION DEL PROBLEMA

El presente estudio, tiene como finalidad la descripción y análisis de la toma de decisiones en la gestión administrativa de los centros educativos estatales de los núcleos Nos. 8 y 17 del Distrito de Barranquilla. Dichos centros ofrecen los niveles de pre-escolar y básica, ubicados en los estratos 1 y 2, barrios en su mayoría que fueron de invasión y presentan características sociales, económicas y culturales muy parecidas, con altos índices de pobreza (39.6%) y desempleo, vías en mal estado por lo cual sufren los alumnos, docentes y padres de familia en épocas de lluvia.

En estos barrios se presentan altos índices de desnutrición, bajo nivel de escolaridad, insalubridad y poca participación de los mecanismos de integración y seguridad social, pocos centros educativos, de salud y recreación.

Desde la creación de estas instituciones, no se ha realizado una investigación orientada a identificar los problemas organizacionales y administrativos de los centros educativos situados en los núcleos Nos. 8 y 17. Dado el contacto permanente de las investigadoras con estas instituciones, ha permitido hacer un seguimiento a los procesos administrativos que allí se ejecutan. Por otra parte, los resultados arrojados en las evaluaciones institucionales, realizadas en estos últimos años, dan cuenta de la manera como se da el proceso de la toma de decisiones. No existe un manual de funciones orientador de la gestión administrativa. Esta se da sin ninguna fundamentación teórica, generándose al interior de la comunidad educativa una situación de desinformación, comunicación tardía, ausencia de flujo de información, por no estar definidos los canales de comunicación, lo que trae como consecuencia bajos niveles de compromisos, que no permiten el consenso y la confrontación en las decisiones. De tal manera, que la autoridad sigue aún centralizada en la persona del Director.

Muy a pesar de estar funcionando los gobiernos escolares a partir de la promulgación de la Ley General de Educación (Ley 115), que representa un cambio fundamental dentro de los criterios que venían rigiendo la docencia en épocas anteriores, por la falta de modelos prácticos para tomar decisiones en grupo se evidencian deficiencias, lo que trae consigo en las instituciones la falta de compromiso de algunos miembros de la comunidad.

La dirección sigue asumiendo demasiadas funciones, no se delegan responsabilidades, haciendo la gestión lenta y poco funcional. Los bajos niveles de participación que existen dan como resultados la elaboración de proyectos educativos institucionales sin construcción colectiva de los miembros que de una u otra manera tienen que ver en la solución de sus propios problemas, teniendo tal vez, como limitante los aspectos ambientales ya que son zonas donde sus necesidades básicas no han sido satisfechas.

Urge la implementación de un gobierno escolar que asuma el papel de amortiguador-flexibilizador de las relaciones al interior de la comunidad y por ende de su distensión, catalizador de la convivencia y la paz.

El gobierno escolar impulsa la gestión comunitaria que desterrando el paternalismo estatal construye sociedades autónomas, protagonistas de su propia transformación.

La constitución del gobierno escolar implica hacer escuela en y con la comunidad. Es abrir sus posibilidades a la iniciativa, aportando soluciones concretas, es quebrantar la rígida estructura en la cual se levanta la organización escolar. La autoridad totalitaria y vertical abre paso a la autoridad democrática y horizontal.

Uno de los ingredientes fundamentales en la implementación del gobierno escolar es la participación que es difícil de practicar en la vivencia cotidiana y que es imperativo para la consolidación de una democracia que se gana a través del tiempo en el ejercicio diario, en un contexto de

diálogo abierto y crítica generosa, donde se aprende a negociar y hacer acuerdos, argumentar propuestas, a resolver conflictos y a tomar decisiones que tengan en cuenta los intereses de la colectividad.

Cuando se reconoce la importancia de participar en las decisiones, va creciendo en compromiso de todos de aportar y velar por la representación de todos los estamentos de la comunidad educativa, generándose un sentido de pertenencia que hace de la vida escolar un proyecto de vida y la posibilidad de autoformación y autorealización.

De la situación antes descrita, se plantean los siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es el estado de los procesos de toma de decisiones en la organización administrativa de los centros educativos estatales de los Núcleos de Desarrollo Educativo Nos. 8 y 17 del Distrito de Barranquilla?

2. ¿Cuáles son las características que presenta el grupo al tomar decisiones en los procesos de gestión administrativa que actualmente se desarrollan en los centros educativos estatales de los Núcleos Nos. 8 y 17?

3. ¿Cómo implementar un modelo participativo de toma de decisiones que guíe en el futuro la organización escolar?

4. ¿Cómo diseñar una propuesta para Directivos Docentes que posibilite su capacitación en toma de decisiones?.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar, describir y analizar los componentes de los procesos de toma de decisiones que se implementan en las organizaciones administrativas de los centros educativos estatales del nivel de educación básica de los Núcleos Educativos Nos. 8 y 17 del Distrito de Barranquilla, para configurar un modelo y una propuesta que armonice con los requerimientos de calidad y participación de los Proyectos Educativos Institucionales.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar, describir, y analizar las características que presenta el grupo de organizaciones administrativas de los centros educativos estatales de los Núcleos de Desarrollo Educativo Nos. 8 y 17 del Distrito de Barranquilla.
- Determinar algunos referentes teóricos y los procesos para el diseño de un modelo participativo de toma de decisiones que guíe en un futuro la organización escolar.
- Diseñar una propuesta que posibilite la capacitación de Directivos Docentes en la toma de decisiones.

CAPITULO II

4. MARCO TEORICO

A medida que se acelera la transformación económica, social y política del mundo actual, se hace necesario reflexionar sobre las prácticas administrativas y los conceptos que de ella tengamos en el marco de las instituciones escolares. En este sentido, la Ley General de Educación, nos lleva a redefinir los conceptos y la puesta en marcha de la gestión administrativa como un proceso de gestión vertical depositada en una sola persona. Los administradores que dirigen las instituciones escolares deben desempeñarse como líderes que jalonen todo el proceso de transformación de éstas y su medio circundante. Así mismo, ser conocedores de sus problemas, necesidades, fortalezas y debilidades, con la participación consciente, efectiva y democrática de todas las personas y grupos

implicados en el proceso administrativo; especialmente en el nivel de toma de decisiones y en la gestión operativa del mismo para tratar de acabar con ese autoritarismo y permitir el espacio a nuevas ideas. Por otra parte, proponer a su vez nuevos métodos, que mejoren el proceso sin que ello llegue a convertirse en un desempeño más de funciones basadas en la costumbre, dejando de lado la creatividad y dinamismo necesarios en estos procesos.

Se toma pues, la participación efectiva y democrática como elemento básico para que la gestión administrativa sea eficiente y ello implica la toma de decisiones a lo largo de todo su proceso.

Por todo lo anterior, consideramos que éste es uno de los problemas sentidos en el proceso educativo y afecta la parte organizacional y administrativa por carecer de fundamentos teóricos - científicos en todo su desarrollo. Se ha detectado este problema desde los niveles más altos, como es el Ministerio de Educación Nacional, hasta los niveles más bajos como son las instituciones escolares.

Para dar fundamentación a este trabajo de investigación se revisaron los estudios científicos que en materia de administración, especialmente en la educativa se han realizado en los últimos años, ya que éstos nos permiten hacer y diseñar métodos que se ajusten a nuestro contexto social y cultural.

La revisión de la literatura se manejó teniendo en cuenta:

- Revisión de investigaciones.
- Bases conceptuales:
 - Conceptos sobre administración.
 - Factores que determinan la gestión administrativa de las instituciones escolares.
 - Toma de decisiones.

4.1. REVISION DE INVESTIGACIONES

Las investigaciones realizadas hasta el momento, nos dan una visión y elementos que permitan la ubicación y orientación de este trabajo de

investigación. Es necesario iniciar la definición del Marco Teórico, con la revisión de trabajos que sobre la toma de decisiones en la gestión administrativa se han adelantado a nivel institucional y personal.

4.1.1. Institucionales. A este nivel podemos esbozar lo siguiente: No existen investigaciones de esta índole en la Secretaría de Educación Distrital y Departamental. La acción de éstas se ha limitado a la realización de cursos de administración educativa en forma esporádica.

En cuanto a las asociaciones de carácter pedagógico como son: Asociaciones de Directores de Núcleo de Desarrollo Educativo del departamento del Atlántico (ASODINA), Asociación de Directivos Docentes del departamento del Atlántico (ADIREDA) y la Asociación de Rectores Oficiales del Departamento del Atlántico, no existe ninguna investigación al respecto, pero la misma necesidad los lleva a solicitar a la administración cursos de actualización que les permita mejorar la gestión administrativa.

En la facultad de Educación de la Universidad del Atlántico, hasta el momento no se han adelantado investigaciones sobre gestión administrativa y toma de decisiones.

4.1.2. Personales. En la revisión de investigaciones sobre gestión administrativa y toma de decisiones se encontraron cinco tesis realizadas por iniciativa personal, desarrolladas para obtener el título de magister.

- Magally Hernández de Orozco y otros. Denominada "Análisis de la gestión administrativa en el Instituto Técnico de Comercio, Colegio Barranquilla para Señoritas y Colegio Carlos Meissel. Jornada de la mañana".

Centran su investigación en tres instituciones de básica secundaria y Media Vocacional del sector oficial con características similares en cuanto

a nivel de procedencia de los estudiantes y es por ello que se planteó una misma metodología para su desarrollo.

La conceptualización del estudio se fundamentó en la literatura existente sobre administración educativa, enriqueciendo su marco teórico con la presentación del modelo integrado de administración SINPPE, en su fase de toma de decisión, investigación, planeación, programación, ejecución, control y evaluación. Se manejó a través del estudio de casos, dejando recomendaciones especiales para cada uno de estos establecimientos.

La fundamentación teórica tuvo su orientación en cuatro aspectos:

- Literatura relacionada con administración educativa.
- Factores que determinan la gestión administrativa.
- Teoría de sistema aplicadas a la administración de sistemas escolares
- Modelo integrado de administración.

- Ruby Bolívar Caballero y otros. "Análisis de la gestión administrativa de los colegios de educación Media Vocacional de la ciudad de Barranquilla" año 1985.

El propósito de este trabajo fue el de analizar la gestión administrativa de los colegios oficiales de Educación Media de Barranquilla: Instituto Pestalozzi, INEM, Sofía Camargo de Lleras, Francisco José de Caldas, Colegio Bachillerato Nocturno de Barranquilla, Colegio Helena de Chauvin. Considerando que la gestión administrativa está influenciada por los problemas sociales y políticos del contexto, le ha correspondido a los administradores la tarea de determinar las congruencias y discrepancias que tienen en esa relación, en concepción filosófica con las teorías administrativas que se dan en el modelo SINPPE, con miras a buscar alternativas de solución para el mejoramiento y desarrollo de las instituciones y su contexto.

Se basaron para el desarrollo de la investigación en los siguientes puntos:

- Función administrativa
 - Medio socio-cultural.
 - La institución.
 - Fundamentos filosóficos de la gestión administrativa.
 - La teoría administrativa.
 - La institución escolar como sistema.
 - La gestión administrativa en la institución escolar.
 - La actividad de la investigación en la administración de la educación.
-
- José Severiano Herrera Vásquez. "Un modelo para toma de decisiones de los administradores escolares en la enseñanza secundaria".

Justifica su tesis por tres razones importantes:

- La toma de decisiones es el punto de partida o fundamento de la administración.
- Poco o casi nada se ha investigado en el campo administrativo.

- Por ser tan amplio el campo del proceso administrativo, sólo se aborda el aspecto de la toma de decisiones.

Se centró su trabajo en la verificación de dos hipótesis:

"A medida que el sistema de decisiones es más sistemático, mejores resultados se tienen del planeamiento de la administración educativa a nivel institucional".

Esta hipótesis se verificó con:

- * La toma de decisiones es conducida a base de experiencias.
- * Los administradores de más baja preparación académica en el campo específico son menos científicos en la toma de decisiones.
- * La poca importancia que se concede al administrador, influye en la toma de decisiones por parte de éste.

En la segunda hipótesis establece:

"La relación superior-subordinado depende de la forma cómo el superior toma las decisiones". Esta hipótesis se verificó partiendo de las siguientes operacionales:

- El subordinado no conoce el proceso para la toma de decisiones de su superior.
- El superior no se preocupa por la repercusión que sus decisiones pueden tener en la conducta del subordinado.
- Muchos de los conflictos que surgen entre superiores y subordinados provienen de las decisiones tomadas por los superiores.

Destacamos la importancia del trabajo, por los aportes teóricos dados para el proceso de gestión administrativa en las escuelas de básica secundaria, al proponer un modelo descriptivo-prescriptivo (M.D.P.) basado en:

- Identificación y definición del problema, incluyendo el propósito.

- Consideración de varias alternativas.

- Evaluación de aquellos factores que son limitativos a cada una de las alternativas.

- Elección de una alternativa con base en la evaluación anterior.

- Miguel Angel Ospina y otros.

"Estudio descriptivo sobre la toma de decisiones en los estamentos adscritos a SEDUCA. En los niveles de básica primaria, básica secundaria y media vocacional de la ciudad de Medellín, año 1.985".

El propósito de esta trabajo de investigación fue el de realizar un estudio descriptivo real, serio y profundo acerca de la toma de decisiones en los establecimientos educativos, que compagine la conceptualización teórica

con la realidad práctica y los resultados y conclusiones sean de gran confiabilidad para que puedan ser controlados por los administradores.

Es de anotar la gran importancia de esta investigación por los aportes dados a las autoridades educativas para el mejoramiento de la administración, ya que fueron trabajados en la realidad que viven los establecimientos educativos de la secretaria de educación de Medellín.

- Alcira Almeyda Solano y otros.

"Efectividad relativa del método para aprender a pensar en la toma de decisiones". Medellín año 1.996.

El propósito de este trabajo fue el de realizar una investigación de tipo experimental para descubrir y explicar el problema cual es: determinar la efectividad relativa del método para aprender a pensar en la toma de decisiones, fue abordada mediante la contrastación de lo que ocurre en los grupos: experimental y de control.

Esta investigación de carácter cuasi-experimental fue determinada directamente por el control de la variable "Método para aprender a pensar" y la observación de las variables dependientes: "Efectividad relativa en la toma de decisiones", "Número de ideas", "Número de ideas pertinentes", "Nivel de abstracción de cada idea", "Nivel de elaboración de cada idea".

La pregunta de investigación que se desarrolló fue: ¿Cuál es la efectividad relativa del "Método para aprender a pensar" en la toma de decisiones⁰.

Su propósito fue el de comparar el número de ideas generales y pertinentes ante un estímulo, problema o situación que se le presente en forma escrita a los grupos experimentales y de control, contraste y nivel de abstracción y de elaboración de cada idea, generada ante un estímulo, problema o situación que se presenta en forma escrita a los grupos experimentales y de control.

4.2. ANALISIS CRITICO DE LAS INVESTIGACIONES.

Las investigaciones realizadas en la ciudad de Barranquilla de Magally Hernández y otros y Ruby Bolívar Caballero y otros, centran su trabajo en el análisis de la gestión administrativa, dándole poca importancia a la toma de decisiones como parte fundamental de este proceso y esencial en el buen desarrollo de las instituciones por ellos investigadas, mientras que las investigaciones realizadas en Medellín por Severiano Herrera, Miguel Angel Ospina y Alcira Almeyda Solano, están centradas en la toma de decisiones y se consideran de gran importancia porque aportan muchos elementos a los administradores educativos proponiendo modelos y llegando a determinar su efectividad como en el caso de la última antes mencionada.

Muy a pesar que aportan elementos para el objeto de investigación, se hace necesario seguir profundizando sobre el tema ya que los roles, las formas de participación y el mismo proceso para tomar las decisiones han

variado al interior de las instituciones, donde debe impulsarse el trabajo de equipo y la realización del proceso para tomar las decisiones en grupo.

4.3. BASES CONCEPTUALES.

En general, la administración aparece indisolublemente ligada a la práctica de la educación. De ahí, que toda acción educativa es susceptible de ser administrada. Esto ha ocasionado una cierta proliferación de modelos y estrategias para realizar la tarea educativa limitándose el director de la escuela a poner en práctica los principios de estos modelos, como dice Simón: "como estos principios parecen relativamente sencillos y claros, puede creerse que su aplicación a los problemas concretos de la organización administrativa carece de toda ambigüedad y que su validez se avendrá fácilmente a la prueba empírica".¹

La administración de la educación con intencionalidad y alrededor de intereses instrumentales o prácticos, es la negación de la libertad y la

autonomía de la organización escolar y la sistematización del poder para mantener una apariencia de "orden institucional"; lo que hoy existe bajo esta orientación administrativa es una escuela en crisis que tiene que recontextualizarse creando un nuevo orden, unas nuevas acciones de comunicación, una nueva identidad, un nuevo discurso, un nuevo saber, para sus gentes con niveles de excelencia y exigencia, fundamentados en valores cívicos y en los criterios dados por la Ley General de Educación como son : La obligatoriedad del Proyecto Educativo Institucional, el otorgamiento de una relativa autonomía para definir su plan de estudios, la introducción del reglamento o manual de convivencia escolar, la entrega al Ministerio de Educación Nacional de facultades para fijar requisitos mínimos de infraestructura, pedagogía, financiación y dirección, la exigencia de bibliotecas e infraestructura cultural y deportiva, la creación de gobiernos escolares con autoridades unipersonales y colegiadas - director - Consejo Directivo y Consejo Académico, son medidas que transfieren un importante grado de autonomía a las instituciones

¹ SIMON, A. Herbert. El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa. Madrid. Editorial Aguilar. 2 ed. 1972, p.23.

educativas y que están llamadas a jugar un destacado papel en la transformación institucional de la escuela.

La administración es uno de los campos más importante en la actividad humana y juega un papel preponderante en los administradores, ya que propicia y mantiene los ambientes de los individuos que trabajan en equipo para alcanzar las metas propuestas y en el cual se integran los recursos tanto humanos como materiales, técnicos, financieros, de espacio, dentro de una visión total, por lo que se considera importante la definición que sobre administración aporta Kast y Rosemzweig como: "Una actividad mental (de pensar, intuir, y sentir) realizada por personas en un ámbito de organización...."²

Pero, sucede que los administradores educativos se han limitado a la asignación de funciones y de líneas de autoridad en las organizaciones, resultando tales acciones insuficientes y por completo inadecuadas para los propósitos e intencionalidad de la escuela, excluyendo los procesos de

comunicación que ayudan a los procesos de coordinación de la administración educativa.

Por tanto, en ningún caso la gestión administrativa puede ser considerada como un fin en sí misma, es un medio que cada día adquiere mayor importancia para alcanzar los objetivos institucionales con el propósito de satisfacer las necesidades del contexto.

Por lo cual, podemos resaltar la definición que sobre gestión administrativa en las instituciones escolares hace Augusto Romero, cuando dice: "Es un proceso concebido para integrar recursos y coordinar actividades especializadas e independientes, en busca de los objetivos de las instituciones escolares"³.

Es así, como se hace necesario que la administración educativa apoye el fortalecimiento de las instituciones escolares para potenciar la autonomía

¹ KAST. Fremont, ROSENZWEIG. James E. Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias. 2a. Edición. Santafé de Bogotá. D. C. 1988 Pg. 6.

³ ROMERO DIAZ. Augusto. Administración en las instituciones escolares. Editorial Presencia. Universidad de la Sabana. Santafé de Bogotá. Pág. 16.

de la educación, el mejoramiento de la calidad de la enseñanza, la recuperación de la imagen social y cultural de la escuela, el impulso de la innovación pedagógica y la democratización de la vida escolar. Es además una estrategia válida y necesaria para desburocratizar la administración educativa y mejorar la prestación del servicio.

Como se puede ver, para este estudio la teoría y la praxis de la administración no está guiada por un conjunto de técnicas y procedimientos a seguir, lo que se plantea es no aceptar el hecho por el hecho mismo, sino profundizar en la reflexión, pensar en la decisión para que se establezca una relación dialógica entre el hombre consigo mismo, con la naturaleza y con sus semejantes, que sirva para vincular al hombre en la dinámica de administración como sistema de vida de la organización escolar.

Así, se hace necesario reflexionar sobre los factores que determinan la gestión administrativa como son:

- El medio socio-cultural, dice Kast y Rosenzweig: "Para el teórico de las organizaciones y el administrador en activo es importante tener un entendimiento de los efectos del medio ambiente sobre las organizaciones"⁴ Las organizaciones escolares son creadas por la sociedad, bien sea por iniciativa de un grupo o a través del Estado, regulan los procesos de transmisión cultural y promueven la integración social de los individuos. Estas organizaciones llegan a institucionalizarse en la medida que dan respuesta a la necesidad social permanente, como la familia, sector de la política, la economía, ya que el medio socio-cultural ejerce gran influencia sobre las organizaciones y éstas a su vez ejercen de manera recíproca sobre los grupos sociales e instituciones sociales, produciendo un movimiento cíclico que determina cambios en la estructura y control social.

En cualquier caso, los esfuerzos sistemáticos para obtener un conocimiento del medio socio-cultural, nos puede dar el contexto, sobre el que tomemos decisiones para planificación del presente y del futuro.

⁴. KAST y ROSENZWEIG. Op-cit. Pág. 136.

Refiriéndonos a la teoría de la administración, gran parte del pensamiento administrativo inicial se debe a ejecutivos y administradores prácticos que han dejado registradas sus experiencias para ponerlas al servicio de la sociedad. La administración educativa ha centrado su práctica en la adopción de esas experiencias, especialmente de norteamericanos y de europeos, de aquí que las estructuras organizativas de las instituciones escolares se basen en modelo de tipo burocrático y siguiendo la trayectoria de los siguientes paradigmas de la administración a través de la historia.

La teoría tradicional de la administración y la organización, es el resultado de las contribuciones de las diferentes escuelas de la administración, como: la administración científica, teoría del proceso administrativo, modelo burocrático, modelo económico, la administración pública, la administración empresarial, planeación estratégica, calidad total y reingeniería.

Ahora bien, se ha considerado que la teoría administrativa tiene como primera tarea, señalada por Simón, cuando dice: "Consiste en desarrollar una serie de conceptos que les permita describir las situaciones administrativas aplicables a la teoría".⁵ Es decir, que estos referentes teóricos o conceptuales deben corresponder a la praxis del contexto. Además, la teoría administrativa debe interesarse por la capacidad, valores y conocimientos de los actores administrativos. También podría decirse, que la teoría debe ocuparse de la importancia de los criterios establecidos. Así, podríamos concluir que la importancia de la teoría es que sea holística y dialéctica, que la teoría se guía de la praxis en los estudios "críticos" y experimentales, en tanto que la praxis suministre pruebas a la teoría.

La investigación se refiere a la identificación, comprensión y explicación del problema que se quiere solucionar, discriminando la relevancia y límite de la situación, jugando papel primordial la percepción y el conocimiento previo del asunto.

⁵. **Ibid. Pág. 36.**

La investigación por consiguiente se hace necesaria dentro del proceso de toma de decisiones en las instituciones escolares y en todas sus áreas, objetivos, políticas, programas, proyectos pedagógicos, proyección a la comunidad, la evaluación, control y seguimiento.

Realmente la finalidad de la investigación en administración educativa es emancipar a los enseñantes de la tradición de prácticas obsoletas y de la sumisión de hábitos meramente instrumentales en la elaboración de planes y programas que han castrado la reflexión, en pocas palabras: hacer de la práctica una cosa más teórica.

Así mismo podemos resaltar como la nueva Ley General de educación (115/94) establece que el estado deberá velar por la innovación e investigación educativa y podemos aseverar que tiende a promover estos procesos sobre el principio de la autonomía escolar que en su artículo 73 expresa: "con el fin de lograr la formación del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un proyecto

educativo institucional en el que se especifiquen entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes, el sistema de gestión, todo ello encaminado a cumplir con las disposiciones de la presente ley y sus reglamentarios".⁶

Los fundamentos filosóficos, le dan sentido a los valores culturales que rigen el comportamiento de la persona, orientan la institución escolar, determinan la gestión administrativa suministrando los conceptos básicos de la educación y conduciendo la reflexión de sus fines, proponiendo los medios más eficaces para alcanzarlo.

Por su parte, Augusto Romero aduce:

"La filosofía de la administración de la educación, es esencialmente una concepción de la institución escolar: su razón de ser, su finalidad, su estructura, su funcionamiento y sus contenidos. Cada administrador tienen una concepción de la institución que administra, una manera de encarar los

⁶ MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Ley general de educación. Santa fe de Bogotá. Serie Norma 1995. p.45.

problemas, tiene principios éticos y morales, esquemas mentales que aplica a cada situación que se le presenta. En fin, tiene una manera de enfrentar la tarea profesional, tiene una filosofía de la administración" ^

Al respecto, se quiere acotar que es necesario para el director y los educadores de las organizaciones escolares, participar en una urgente búsqueda de una visión del destino individual y colectivo de los actores escolares, porque no es posible renunciar a decidir sobre el destino de la escuela. Hacerlo sería renunciar a su propia naturaleza y a la calidad de la organización. Lo cual conlleva a establecer mecanismos de participación de corte representativo, por lo que hay necesidad de hacer presencia inmediata en dichas instancias y de llevar a cabo un Proyecto Nacional fundamentado en valores en la democracia participativa y en la paz con el esfuerzo de todo el sector educativo.

La literatura revisada hasta aquí, se refiere a definiciones, teorías y factores que determinan la gestión administrativa; pero es evidente que el

eje de nuestra investigación es la "decisión" debido al universo de las posibilidades de la acción humana, por ello de aquí en adelante, las bases conceptuales apuntarán a este fenómeno.

Nótese que se hace necesario reformular la visión que se tiene de la administración educativa como mero instrumento de análisis de los factores organizativos. Es esencial la búsqueda de un enfoque más global o contextual que permita soluciones a los problemas multidimensionales de la interacción comunicativa y demás relaciones existentes en la escuela como grupo humano. Un enfoque que proporcione a cada miembro de la organización escolar, información, supuestos, objetivos y actitudes que entren en sus decisiones y también, una serie de expectativas de lo que los demás actores educativos están haciendo y de cómo reaccionarán ante lo que él diga y haga.

Es así, como usualmente en administración se le da importancia a los métodos encaminados para asegurar una acción, pero no se le atiende mucho a la elección que precede a toda acción, ya que se trata de

garantizar el producto a los procesos de la organización o descentralización de la estructura, sin pensar en la conducta reflexiva de hombres y mujeres que están íntimamente ligados a la tarea de hacer.

Permanentemente, se elige lo que se debe hacer, quién debe hacerlo y cómo debe hacerlo. La eficiencia de la organización depende de la calidad de las decisiones tomadas y su importancia radica en el grado de identificación, lealtades y responsabilidades de los actores y de la autoridad, coordinación y comunicación en la organización. Además, la teoría y la praxis de la administración debe llevar a pensar al hombre como persona, puesto que no sólo es un ser físico en el mundo: es también un ser en relación con la realidad y con los otros hombres.

Esta capacidad de relacionarse a lo largo de su existencia, lo aproxima a una vida digna en tanto satisfaga sus necesidades, convirtiéndolo de un ser imperfecto a otro perfectible, a través de los procesos de "resolver" y "hacer". Cabe subrayar lo que plantea Simón cuando dice: "No es

corriente reconocer que una teoría de la administración debe ocuparse de los procesos de decisión como de los procesos de acción"⁸.

Sin lugar a dudas, decidir implica "pensar" en la elección que puede y lleva a la acción. Además, el decidir es tarea de toda la organización, podemos decir con Simón, que: "La actividad administrativa es actividad de grupo, así como también la tarea de hacer"⁹. Una teoría general de la administración debe incluir principios de organización que aseguren una toma de decisiones correcta y una acción efectiva.

El comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones administrativas es intencionado, pues todo comportamiento implica una selección de determinadas acciones que conducen hacia metas u objetivos. Es por eso, que esa intencionalidad de los individuos lleva como consecuencia una integración en el modelo de comportamiento para establecer cuáles son las cosas que hay que hacer.

⁸. Simón. Op-Cit. Pág. 5.

⁹ Ibid. Pág. 9.

Por consiguiente, cada decisión comprende la selección de una meta y un comportamiento relacionado con la misma y esa meta puede llegar a ser un medio para conseguir un fin determinado, llegando a convertirse en "juicio de valor", y cuando se llega a la consecución de los logros se llamarán "juicio de hecho".

Este comportamiento de grupo, como fenómeno de la organización se interesa en la existencia o ausencia de la decisión. Es por ello que, cuando se llega a una decisión se forma una compleja red de intercomunicación que determina el comportamiento de la propia organización, por lo que la distribución y ubicación de la toma de decisiones determina la autonomía de la organización.

Sin que profundicemos en el análisis de la comunicación, podemos resaltar su importancia como proceso que permite que se unifiquen y realicen las actividades en la organización. No es posible coordinar un equipo de trabajo sin la transferencia adecuada de la información, es la

comunicación la parte fundamental, no sólo para la realización de acciones, sino también para tomar decisiones en los grupos.

Dentro de los procesos administrativos, la comunicación juega un papel importante por cuanto sólo permite la comunicación entre las funciones en su interior, sino que la vincula con el ámbito externo, pero tiene mayor incidencia en la toma de decisiones, porque de una buena comunicación al interior de las instituciones dependerá el que se llegue a tomar eficaces decisiones.

Un directivo docente, debe comunicarse permanentemente con todos los miembros de la comunidad educativa y viceversa. Mediante ese flujo e intercambio de comunicación se llegará al conocimiento de sus problemas, necesidades, expectativas y dilucidar toma de decisiones, permitiendo a los actores educativos una participación efectiva en las decisiones y logros de los objetivos propuestos.

A este respecto, Simón define la comunicación como: "Un proceso mediante el cual las premisas decisorias se transmiten mediante un miembro de la organización a otro".¹⁰

Pero, es necesario tener en cuenta que por motivos personales, las actitudes, el grado de motivación, y persuasión de los directivos docentes, pueden desviar el sistema de comunicación y ocultar valiosa información a los diferentes estamentos.

Es indispensable, tratar la importancia de la toma de decisiones, que en las organizaciones radica en el grado de responsabilidad de éstas. Existen decisiones de mayor y de menor importancia. A la inversa de las de mayor importancia, no requieren de una investigación ni de un estudio profundo y se pueden delegar sin poner en peligro la responsabilidad y estabilidad de la organización.

¹⁰ Ibid Pág. 47.

La decisión es el resultado del esfuerzo de una persona o de un grupo. El enfoque que allí se usa depende de las circunstancias. El enfoque individual se aplica cuando la decisión es fácil de tomar no requiere de mucho tiempo, los pasos se ejecutan por sí mismos, no se delega, se dan cuando surgen por emergencia, sin demora, de forma inmediata. En estos casos el gerente las comunica para encontrar ayuda en tales decisiones. Las decisiones grupales se utilizan en problemas no programados, novedosos y con mucha incertidumbre, por su creciente complejidad existen conocimientos especializados en diferentes campos. En esta clase de decisiones es más fácil lograr la aceptación de ella.

Para llegar a tomar decisiones, Blank dice: "Se debe tener en cuenta tres clases de condiciones.

- Decisiones bajo condiciones de certeza: Son aquellas donde se está suficientemente informados de la naturaleza del problema, de las alternativas y de las consecuencias de esas alternativas, éstas se dan en ocasiones repetitivas o rutinarias.

- Decisiones bajo condiciones de riesgos: Son aquellas donde no se tiene completamente la información, pero sí lo suficiente para predecir probabilidad de los diferentes estados.

- Decisiones bajo condiciones de incertidumbre: Son aquellas de las que no se tiene ninguna información sobre las posibles alternativas, las consecuencias de estas alternativas no garantizan probabilidades".¹¹

Algunas actividades humanas exigen alto grado de responsabilidad en la toma de decisiones, especialmente en las complejas. Se deben tener en cuenta los siguientes factores: Habilidad para eliminar prejuicios, temores, inhibiciones y tendencias a soluciones previas. Voluntad para abrir la propia mentalidad a ideas y experiencias nuevas, ampliar la percepción propia. Habilidad de entender las motivaciones humanas. Capacidad de hacer arreglos originales a partir de ideas y objetos familiares: improvisar. Creatividad que debe apreciarse en toda la etapa del proceso de toma de

¹¹. BLANK BUHIS, León. *La administración de la Organización*. Univalle. Pág. 86-90.

decisiones como su diagnóstico, identificación y establecimiento de objetivos, conclusión de alternativas y la previsión de resultados.

Romero Díaz Augusto, agrupa las decisiones en:

- "Decisiones pertenecientes a los fines, objetivos generales y política de la institución: Estas decisiones se refieren a la dirección general que se da en la institución y a la política que se adopta para lograr los fines propuestos.

- Decisiones pertenecientes a la coordinación y supervisión: Son aquellas decisiones intermedias que definen las acciones a seguir para el cumplimiento de las políticas, objetivos y fines de la institución.

- Decisiones pertenecientes a la operación: Las cuales involucran además decisiones de control y de evaluación, que es necesario adoptar para

seguir la racionalización de las tareas y para asumir los cambios requeridos en el proceso de ejecución".¹²

Existen diferentes clasificaciones en cuanto al tipo de decisiones que se toman en la organización. Entre ellas encontramos las programadas y no programadas. Según el tipo de problemas, las decisiones programadas se toman en el primer nivel de organización y son aquellas que son repetitivas y sistemáticas, se establecen reglas, procedimientos estándar y una estructura para manejarlas; las decisiones no programadas se toman a nivel de alta gerencia y son aquellas recientes y sin estructurar, por lo tanto no existe un procedimiento establecido para el manejo del problema, se manejan como procesos generales, juicios, intuición y creatividad.

Tanto las decisiones programadas como las no programadas requieren de diferentes tipos de procedimientos y son aplicadas a diferentes tipos de problemas.

¹². ROMERO. Op-Cit. Págs. 90-92.

El proceso según Gibsone, que se debe tener en cuenta en la toma de decisiones, especialmente en las no programadas es el siguiente:

- "Establecimiento de objetivos específicos y medición de los resultados.
- Desarrollo de soluciones alternas.
- Evaluación de posibles soluciones.
- Elección de una solución alterna.
- Importancia de la decisión.
- Control y evaluación".¹³

William Gavett, señala cuatro diferentes dimensiones de una buena decisión:

- "Debe solucionar satisfactoriamente el problema en cuestión.
- Debe ser el resultado de una elección entre varias alternativas posibles.
- Debe considerar la parte económica del propio proceso de decisión.

¹³. GD3SONE. Iváncevích Donelli. Organizaciones, conducta, estructura, procesos. Capítulo 16, El Proceso de toma de decisiones. Pág. 440-444.

- Debe considerar que si el problema se plantea correctamente y las alternativas son suficientes, de una buena decisión saldrán resultados satisfactorios".¹⁴

Pero, es preciso integrar los fenómenos colectivos e individuales para aprehender la decisión. Es así como los nuevos espacios que se generan al interior de las instituciones, implican un cambio de actitud de los administradores que poseen ciertas características, como aseguran Kepner y Tregos, "ser un directivo sagaz, que razona con lucidez, implica algo más que recapacitar lógica y sistemáticamente en los problemas y decisiones".¹⁵

Por lo menos, un directivo necesita un buen criterio para tomar buenas decisiones y esta capacidad implica por sí misma, una combinación de conocimientos, experiencias, valores y destrezas que puedan señalar un

¹⁴. GAVETT, William. *Production and operation. Managament Harcout*. Nueva York. 1968. Págs 32-33.

¹⁵. KEPNER, Charles H. Y TREGOS, Benjamín B. *El Directivo racional*. México McGraw Hill. 1982. Pág. 11.

curso de acción que no sea necesariamente producto de un razonamiento estrictamente lógico. No cabe duda que la capacidad de razonar sistemáticamente es una necesidad básica para cualquier directivo. Los directivos que tienen éxito, han desarrollado esta capacidad a través de la experiencia.

Las decisiones que la organización elabora para el individuo, especifica su función, es decir, el alcance en general en la naturaleza de sus deberes; asigna autoridad, ya que resuelve quién tendrá poder de tomar nuevas decisiones en la organización; establece límites para elegir la coordinación de las actividades de los distintos individuos.

Para garantizar las ventajas de las destrezas en la toma de decisiones, deben distribuirse las responsabilidades y actividades en todo el grupo, desarrollando habilidades especiales por aquellos miembros de la organización que posean dichas habilidades. Una de las funciones de la organización es hacer que todos los individuos se acojan a las normas establecidas por el grupo.

Después de este análisis se hace necesario referirse a la escuela, dado que la obsolescencia administrativa de las organizaciones escolares va en contra vía de los procesos de descentralización y autonomía, puesto que la Ley General de Educación (Ley 115/94), en los artículos 73, 77 y 79 enfatiza en la autonomía escolar de que gozan las instituciones para establecer su plan de estudios particulares, los criterios de evaluación y administración de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional. Pero, estos procesos que son legales hay que legitimarlos en la organización, encontrándolos en la distribución y ubicación de la función de toma de decisiones.

La actividad administrativa, es un esfuerzo de varias personas, un esfuerzo organizado en la actividad de grupo. Vemos como el Proyecto Educativo Institucional, es una de las grandes innovaciones de la Ley General de Educación (artículo 73) y el decreto reglamentario 1860 de 1994 (artículo 14), concebido para lograr la formación integral del educando, que exprese la forma cómo se ha decidido alcanzar los fines de la educación, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio, definiendo las acciones y estableciendo las responsabilidades que

le competen a cada uno de sus miembros en la institución, organizados a través de los gobiernos escolares, que en su estructura organizativa se conforman de Consejo Directivo, donde se centra el proceso de la toma de decisiones que afecta el funcionamiento de la institución como instancia directiva, de participación de la comunidad educativa y de orientación académica y administrativa del establecimiento. El Consejo Académico, como instancia superior para participar en la orientación pedagógica de la institución, el Consejo de Estudiantes, máximo órgano colegiado que asegura y garantiza el continuo ejercicio de la participación por parte de los educandos. El Consejo de padres es un medio para asegurar la continua participación de los padres o acudientes en el proceso pedagógico del establecimiento. El Personero de los estudiantes, encargado de promover el ejercicio de los deberes y derechos de los estudiantes.

Así pues, a partir de la promulgación de la Ley General se fomenta en las instituciones escolares, la participación, la convivencia, la democracia, la tolerancia, el respeto, la autonomía; valores que contribuyen no sólo a la

reconceptualización de la escuela, sino también la reestructuración de todo el sistema educativo, lo que implica unir más estrechamente los vínculos de toda la comunidad educativa, porque existen desde ya, responsabilidades compartidas y hay que proporcionar los medios y mecanismos para que esa participación sea consciente y efectiva y satisfaga las necesidades del medio.

Además, con la comunidad educativa organizada y con la construcción colectiva de los proyectos educativos institucionales, se consolida la autonomía escolar, la relación de la escuela con el entorno y se contribuye a la constitución de la identidad nacional.

Existe pues, la necesidad de involucrar activamente la escuela al proceso de desarrollo social con toda la comunidad educativa, bajo el liderazgo de los educadores, brindándoles los espacios necesarios para que dicha comunidad haga presencia activa en las decisiones que se dan en su interior.

Participar es "decidir", se percibe como un proceso por el cual los individuos intervienen de manera directa en las decisiones de cada una de las etapas del proceso de la actividad educativa, procurando siempre el desarrollo institucional, supone esto, disponer del recurso del poder para poder decidir. La función del directivo docente es promover y ejecutar una acción educativa de tipo participativo.

Por eso, consideramos importante la definición que sobre participación define la UNICEF como una exigencia fundamental del desarrollo. Ello implica, la presencia activa y real de todos los grupos y sectores sociales en la definición de los objetivos y en la realización de las metas planteadas en planes y programas.

Bajo esta perspectiva, se define entonces un Proyecto Educativo Institucional, según Piedad Caballero Prieto, "como un proceso de reflexión, de enunciación y de compromiso".¹⁶

¹⁶ PRIETO CABALLERO, Piedad. Proyecto Educativo Institucional una oportunidad para ser autónomos. Revista Educación y Cultura. Pág. 14.

Todo lo anterior, nos lleva a pensar que los modelos trabajados por los teóricos, no se ajustan a los momentos históricos que viven las instituciones escolares, donde el proceso se da a través del colectivo; para llegar a tomar buenas decisiones es de gran importancia el uso de modelos que permitan simplificar y analizar situaciones complejas, considerados como el marco de referencia para la administración y ayuda mucho en el proceso de comunicación entre todos los miembros.

Pero el utilizar modelos para la toma de decisiones requiere ser vigilado permanentemente y muy de cerca, no solamente en su fase de concepción y análisis sino primordialmente en su aplicación, para determinar sus aciertos y dificultades en los resultados que espera el grupo, no dejando de lado la posibilidad que existe de ser manipulado o amañado por parte de quien ejerce el control de la decisión.

Hoy día como el proceso para tomar decisiones ha variado al interior de las instituciones, es menester la construcción de modelos cada vez más

realistas que permitan la participación y consenso de todos los estamentos que tienen en sus manos el poder de decisión.

Es casi imposible, encontrar un modelo para cada situación administrativa en particular, los que existe son de carácter universal y no se ajustan a las exigencias actuales contempladas en la Ley General y su reglamentarios.

Basados en esto se crea un modelo participativo consensual que pueda ser experimentado por los miembros de los Consejos Directivos de las instituciones escolares e intente lograr un consenso aceptable por todas las personas que lo conforman, y servirá éste para evaluar la opinión de todo el grupo.

En razón de ello, el modelo estudiado que podemos tratar de reproducir haciendo las modificaciones necesarias, para que el proceso de la toma de decisiones a nivel de las organizaciones escolares se ajusten a procesos lógicos colectivos, es el descriptivo-prescriptivo planteado por Herrera Severiano José, en su tesis de grado. De tal manera, que el proceso lógico-

colectivo de nuestra propuesta de modelo se fundamenta en los siguientes pasos:

- Definición del problema
- Significación
- Creación colectiva de posibles soluciones
- Selección cooperativa y síntesis de la propuesta.
- Elección solidaria de la propuesta y niveles de consenso
- Responsabilidades y concreta realización
- Evaluación.

La implementación de este modelo en las organizaciones escolares busca la solución de manera práctica de la toma de decisiones, ya que desde la visión Simón y de los criterios de la Ley General de Educación, se pretende un cambio práctico para la toma de buenas y acertadas decisiones, que vista de una manera totalizadora modificara las instituciones escolares y sus prácticas anteriores, sin olvidar que el medio puede constituirse en una limitante.

CAPITULO III

5. DISEÑO METODOLOGICO

5.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se utilizó en este trabajo fue descriptivo que según los autores Best, Pineda, Briones y otros, puntualizaron que a través de los estudios descriptivos interesa investigar características de la población, presentar los hechos, situaciones y fenómenos en un espacio y tiempo retrospectivo, prospectivo o ambos, pero para el caso de esta investigación se dio en prospectivo, con un enfoque empírico-analítico.

Como primera medida, se hizo una identificación y selección de cada uno de los centros educativos oficiales de los niveles de educación básica de los estratos 1 y 2, adscritos a los núcleos de Desarrollo Educativo N° 8 y

17 del Distrito de Barranquilla. Es por ello que este estudio se fundamentó en describir cuál es el estado de la toma de decisiones en dichas organizaciones escolares.

5.2. DESCRIPCION DE LA POBLACION Y MUESTRA

El universo de estudio está conformado por 33 centros educativos estatales del nivel de educación básica, distribuidos en 18 barrios urbano-marginales del Distrito de Barranquilla como son: Bosque, las Ceibas, Buena Esperanza, Palacio Plaza, Cuchilla de Villate, Lipava, Ciudad Modesto, Esmeralda, 7 de Agosto, Malvinas, los Rosales, Rebolo, Montes, Trupillos, San Roque, la Chinita, Don Bosco II, la Luz.

5.2.1. Población. Se seleccionó como unidades de análisis: directivos docentes, docentes, padres de familia, alumnos y personeros.

Se seleccionaron los directivos docentes por ser los representantes de los establecimientos ante las autoridades educativas, ejecutores de las

decisiones de gobierno escolar y quienes convocan y presiden las sesiones del consejo directivo.

De igual manera se seleccionó el personal docente por ser los orientadores encargados de contribuir al desarrollo integral del estudiante y porque son sujetos portadores de enfoques administrativos y pedagógicos cuyas prácticas y teorías van a contribuir en la construcción de los objetivos y fines de la organización escolar.

Se escogieron los padres de familia por ser ellos responsables de la educación de sus hijos y se ubican en la decisión de escoger la organización escolar donde deben ser educados y como integrantes de los consejos directivos toman parte en el proceso de toma de decisiones de los problemas que afectan la institución.

Se eligieron los estudiantes en tanto son representantes ante los consejos directivos y participan activamente en la vida organizacional de las instituciones.

Se tuvo en cuenta el estamento personero por cuanto participan en la solución de problemas o conflictos que se presentan entre estudiantes.

5.2.2. Selección de la Muestra. El tipo de muestreo utilizado fue el no-probabilístico por intención, ya que los investigadores conocen la población y sus características, los criterios de selección de la muestra fueron: los objetivos de investigación y la consideración de las unidades de análisis como "típicas".

De los centros educativos estatales del nivel de educación básica de los núcleos de desarrollo educativo N° 8 y 17 del Distrito de Barranquilla, se escogieron seis (véase tabla N° 1).

TABLA 1. SELECCION DE LA MUESTRA

V	NUCLEO	CENTROS DOCENTES	DIRECTIVOS	DOCENTES	DOCENTES REP. ANTE C. ACAD.	P. DE FIJA REP. C. DIR	ALUMNOS REP. ANTE EL CONS. DI REÍ T.	PF.RSONF.ROS
01	17	C.E.B. N° 17	1	23	6	2	1	1
02	08	C.E.B. N° 30	2	11	6	2	1	1
03	08	C.E.B. N° 55	1	12	6	2	1	1
04	17	C.E.B. N° 61	2	38	6	2	1	1
05	08	C.E.B. N° 77	2	13	6	2	1	1
06	17	C.E.B N° 168	1	11	6	2	1	1
		TOTALES	9	108	36	12	6	6

Los criterios para seleccionar estas instituciones fueron los siguientes:

- Imparten educación en el nivel de básica, en los ciclos de primaria y secundaria hasta 9° grado.
- Se encuentran dentro de las primeras escuelas que fueron creadas en el Departamento.
- Están ubicadas en zonas geográficas con características similares y pertenecientes a los estratos 1 y 2.
- Tienen constituidos los gobiernos escolares.
- Han presentado dificultad en el trabajo en equipo.
- Son escuelas con gran población de alumnos y docentes.
- Laboran en ambas jornadas.
- En algunos de ellos se han generado conflictos en su interior.

5.2.3 Características de la Población.

Estamento directivo: Se encontraron 9 directivos de los cuales 6 son directivos de escuelas y 3 son coordinadores académicos, todos del sector oficial, 4 pertenecen al sexo masculino y 5 al sexo femenino.

Estamento docente: De los 108 docentes correspondientes a seis centros educativos que representa la población y muestra, sólo respondieron la encuesta 99, ya que 9 docentes no asistieron al lugar donde se realizó el taller y aplicación de instrumentos por encontrarse laborando en otras instituciones en esa jornada. De ellos 24 son del sexo masculino y 75 del sexo femenino. También se aplicaron encuestas a 36 miembros del Consejo Académico, de los cuales respondieron 32 de ellos, todos desempeñan el cargo de docente, 18 laboran en básica primaria y 14 en básica secundaria, de los cuales 28 son del sexo femenino y 4 del sexo masculino.

Estamento padres de familia: Se realizaron encuestas a 12 padres de familia que integran los Consejos Directivos de los 6 centros

educativos, de los cuales sólo respondieron 11, y de ellos 7 son del sexo femenino y 4 del sexo masculino.

- **Estamento alumno:** Se encontraron 6 estudiantes representantes ante los Consejos Directivos, todos provenientes del consejo estudiantil, de los cuales 4 son mujeres y 2 hombres.
- **Estamento personero:** Se encuestaron 6 personeros de las instituciones, de las cuales dos son de quinto grado, uno de sexto grado y tres cursan noveno grado, tres son de sexo femenino y tres de sexo masculino.

5.3. INSTRUMENTOS

El diseño de los mismos y la recolección de la información la realizaron los estudiantes investigadores con el fin de describir e identificar el estado de la toma de decisiones en los centros educativos estatales de los núcleos N° 8 y 17 en el Distrito de Barranquilla.

Los instrumentos que nos proporcionaron los datos para esta investigación se obtuvieron por los siguientes medios:

- Encuesta
- Observación
- Análisis de documento

5.3.1. La Encuesta. Es un cuestionario elaborado por directivos y docentes con 42 preguntas cerradas, de las cuales 2 son dicotómicas y 40 de selección múltiple. Otro cuestionario fue aplicado a docentes representantes ante el Consejo Académico con 10 preguntas cerradas, de las cuales una sola es dicotómica y 9 de selección múltiple, estas mismas características presentan las encuestas que se aplicaron a padres de familia y alumnos representantes ante el Consejo Directivo con 11 preguntas cerradas, de las cuales 2 son dicotómicas y 9 de selección múltiple.

Para los personeros se aplicaron encuestas de 4 preguntas abiertas y 2 de ellas con razones.

5.3.2. Observación y Análisis de Documentos. Para la observación y análisis de documentos se utilizaron diarios de campos para registrar lo observado y la opinión de los investigadores, para luego vaciarlas en tablas matrices, teniendo en cuenta dentro de la variable gestión administrativa los siguientes indicadores: estructura de la organización escolar, naturaleza de sus deberes, líneas de autoridad, objetivos, planeación y en la variable toma de decisiones los indicadores, investigación, coordinación, comunicación, responsabilidad, participación, tolerancia, autonomía y solidaridad.

5.4. FASES DEL PROYECTO

Para la realización del proyecto se desarrollaron las siguientes fases:

- Envío de cartas a cada uno de los directores de los seis centros educativos seleccionados. Después de haber obtenido su aprobación se procedió a aplicar las encuestas en reunión conjunta de directivos y docentes en dos secciones por el excesivo número de ellos. Se aplicó el objetivo del trabajo, se dieron orientaciones generales de toda la gestión

administrativa y en especial del proceso de toma de decisiones y los procedimientos para llegar a ella, luego se hizo la explicación del cuestionario, se aclararon dudas y se le concedieron 30 minutos para resolver las cuarenta y dos preguntas, todos entregaron sus cuestionarios.

Asistieron los nueve directivos docentes citados, de los 108 docentes asistieron 99, lo que consideramos representativo.

Con los miembros de los consejos académicos se procedió de igual manera, citando 6 docentes de cada uno de los consejos académicos, para un total de 36, de los cuales sólo asistieron 32, por contener el cuestionario solo 10 preguntas, se le concedieron 15 minutos y todos regresaron el cuestionario.

En el caso de alumnos y padres de familia representantes ante el Consejo Directivo y personero de las instituciones se aplicaron las encuestas directamente en cada centro docente, después de explicarles

el motivo de éste. Con respecto al estamento alumno se citaron y asistieron 6, de padres de familia fueron citados 12 y asistieron 11, los personeros fueron citados y asistieron los 6.

- La observación directa se hizo en diferentes sesiones del Consejo Directivo con un total de 12 correspondientes a dos establecimiento educativo, utilizando para ello en diario de campo donde se registró el proceso, para luego confrontar la información depurarla y proceder a vaciarla en tablas matrices.
- Para el análisis de documentos se utilizaron las actas del gobierno escolar con respecto a: Consejos Directivos y Consejos Académicos de cada uno de los centros educativos, utilizando el diario de campo donde se registró la información, para utilizar el mismo procedimiento realizado con la observación directa.

- Una vez organizada la información por estamento, se procedió a la tabulación de datos, al análisis descriptivo de los mismos y a la información de éstas con el marco teórico de la investigación.

Cabe agregar que también se utilizaron fuentes secundarias de información como resultados de investigaciones retrospectivas, como lo avalan las referencias bibliográficas.

5.5. ANALISIS DE DATOS

En el análisis de datos se utilizó la categorización de medición del nivel nominal, donde el proceso consiste en denominar o etiquetar, ésto es, contar las cosas dentro de categorías y contar su frecuencia de ocurrencia, que se indican a través de porcentajes.

CAPITULO IV

6. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en esta investigación realizada en los centros educativos estatales de los niveles de Educación Básica de los Núcleos de Desarrollo Educativo N° 8 y 17 del Distrito de Barranquilla.

La información se presenta con tablas, cuadros e histogramas, de acuerdo con las características de las preguntas. Las preguntas abiertas se tabularon cualitativamente y las cerradas cuantitativamente. Cuando ambos tipos de preguntas exigen razones, la información se da en forma descriptiva, seleccionando las respuestas significativas.

Según encuestas aplicada a cada estamento, la organización de la información aparece así: Directivos docentes, docentes, Consejos académicos, representantes de padres de familia y alumnos ante el Consejo Directivo, personeros y la sistematización de la observación consignada en la matriz.

6.1. ESTAMENTO DIRECTIVO DOCENTE

Según, los datos recolectados en las organizaciones escolares oficiales de los núcleos educativos N° 8 y 17 del Distrito de Barranquilla, el sexo femenino predomina en un 55-5% en los cargos directivos (ver gráfico 1). Lo que significa que la mujer tiene en sus manos la toma de decisiones de los centros escolares de estos núcleos. De los nueve (9) directivos-docentes, cinco (5) mujeres ocupan el cargo de directoras de escuelas y sólo un hombre desempeña este cargo; las coordinaciones académicas, tres (3) en total están ocupadas por hombres (ver gráfico 2). Se plantea, pues, una relación entre el sexo y la administración de las organizaciones escolares y en esta relación al interior del la práctica de la administración

escolar se puede determinar que la mujer ocupa un rol que en años anteriores no desempeñaba.

La experiencia de estos directivos-docentes está dada así: El 33% posee una experiencia de 11 a 15 años; el 22.2% tiene experiencia laboral de 2 a 5 años; otro porcentaje igual al anterior manifiesta gozar de una experiencia de más de 16 años; el 11.1% posee una experiencia de 6 a 10 años; el resto presenta una práctica menor a un año, (ver gráfico 3); el ejercicio como directivo-docente según los datos, ha podido rutinizar el comportamiento de este grupo en cuanto a toma de decisión, porque no se le ha dado al conocimiento administrativo la importancia que se merece, toda vez, que sólo un directivo tiene la preparación universitaria como administrador educativo. (Ver gráfico 5). Así mismo, el 66.6% posee título de licenciados, pero en otras disciplinas, y el resto 22.2% que es significativo sólo llega a ser bachiller pedagógico. Esto nos demuestra que las acciones administrativas de los directivos docentes no están ligadas al saber administrativo. Esto es problemático para la toma de decisiones y para la puesta a prueba de una acción administrativa escolar que

proporcione un punto de partida para la reflexión crítica, por tanto ha de buscarse la estrategia que ha de cambiar el administrar las instituciones escolares por la tradición empírica, por una administración fundamentada en la teoría administrativa.

La ubicación en el escalafón docente de este estamento se presenta así: el 33% en la 9ª categoría, otro porcentaje igual en 7 y 8 categoría y el resto en las categorías 2 y 4, (ver gráfico 4), aún. cuando esto significa que reúnen los requisitos, para ocupar el cargo, no es menos cierto que están ubicados en grados bajos, si tenemos en cuenta la experiencia que algunos demuestran. Ahora bien, como para ascender en el escalafón se tiene que realizar cursos de capacitación, se encontró que el 66.6% lo han realizado en administración educativa y el resto, que corresponde a los coordinadores, no ha recibido este tipo de capacitación, (ver gráfico 6). Quienes han recibido la capacitación, lo han hecho más por ascender en el escalafón que por el saber en sí, lo que significa que en su totalidad el grupo no ha desarrollado una serie de conceptos de la teoría administrativa que les permita contrastar con la práctica, como lo plantea Simón.

Además, hay que resaltar que estos cursos no han sido diseñados ni ejecutados por entidades de educación superior; sino que han sido cursos aislados y no sistematizados y sin la finalidad de mejorar la calidad de la administración escolar, por el Centro Experimental Piloto en un 33.3% y por las Secretarías de Educación, ya sea la Distrital o Departamental (ver gráfico 7).

El estamento directivo-docente, manifiesta que en cuanto a la dirección de la institución, en un alto porcentaje da participación a todos los estamentos en la planeación y se evidencia la opinión de que la comunidad educativa participa en la elaboración del PEI, aún cuando, otros en un 33.3% opinan que algunas veces se da esta participación; también, se debe resaltar que proporcionan comodidad para el cumplimiento de las actividades institucionales, pero encontramos que estas opiniones parece que fueran contrarias, al concepto que en un 88.8% emiten al manifestar que, la institución marcha por su propia gestión (ver tabla 2), pero no hay tal, lo que esto quiere decir es que, como directivos dinamizan los procesos de gestión para que se de la participación comunitaria. Así, se

puede traer aquí lo que se observó en el contexto escolar, (ver matriz de sistematización de observación), en cuanto a la planeación los centros educativos tienen elaborados los PEI con la participación de directivos y docentes, y una muy débil colaboración por parte de padres y alumnos; lo que hace necesario fortalecer en estos estamentos la cultura de la planeación y la participación a fin de dar cumplimiento al artículo 68 de la Constitución Nacional, en cuanto a que la comunidad participará en la dirección de las instituciones educativas.

Ahora, se alude a la supervisión interna de la institución, que se basa según el discernir de los directivos en las normas establecidas por las autoridades educativas, siguiendo la tradición metadológica que deriva de lo normado, sustituyendo las nociones científicas de la administración educativa por las interpretaciones y comprensiones de la norma; asimismo, un alto porcentaje opina que los administradores cumplen una función de orientación y asesoría, realizándose un oportuno control de las actividades, pero un grupo, significativo, 33.3% dictamina que el control de la institución se basa imponiendo autoridad (Ver tabla 3). Además,

conceptúan que el control es riguroso, lo que nos demuestra que la autonomía y la descentralización de las funciones de decisión no se ha realizado en todo los niveles de la organización escolar y que se deben fortalecer los procesos de coordinación para garantizar el compromiso del grupo con los fines de los centros educativos.

En cuanto a las fallas o errores que se dan en las instituciones escolares los directivos consideran que no ocurren por su culpa, ya que se investigan las causas de estos errores, resaltando los problemas graves con miras a buscarles soluciones con la participación de todos. Esto se contrasta con la observación, (ver matriz), donde no se encontró documento escrito sobre estas investigaciones de los problemas, lo que nos demuestra que todavía en las escuelas y a nivel del estamento directivo predomina la cultura oral en detrimento de la escrita. Juzgan los directivos que en las instituciones escolares se obedece por acatar el principio de autoridad, (ver tabla 4) Lo que significa que el poder escolar se mantiene para dar apariencia de "orden institucional". En un alto porcentaje dicen que en la solución de los problemas participan todos los miembros de la

organización escolar, pero en un alto porcentaje conceptúan que esta colaboración se da algunas veces o nunca se da.

Un 55.5% de los directivos docentes califican, que los objetivos institucionales se planean conscientemente, estableciendo acciones para conseguir los fines de la institución y se formulan objetivos para las diferentes actividades a realizar; que priman los intereses colectivos sobre los individuales (ver tabla 5). Así mismo opina un 55.5% que algunas veces y no siempre los distintos estamentos conocen y procuran el logro de los objetivos, lo que demuestra fallas en la comunicación y difusión de los mismos. Al parecer, desconocen el poder de la comunicación.

Pero, en materia de comunicación opinan que están suficientemente informados de lo que se planea y realiza la institución, juicio que está *desvirtuado en relación con el poco conocimiento que poseen de los logros de los objetivos institucionales*; igualmente, manifiestan que la comunicación, es oportuna y precisa prevaleciendo la comunicación grupal, utilizando una comunicación formal (ver tabla 6), a diferencia de lo

observado en donde no es tan formal, oportuna y precisa esa comunicación; se observó además, que se da en forma verbal razón por la cual no llega a todos los estamentos, debe darse mediante ese flujo e intercambio de comunicación, entre el directivo y la comunidad educativa y viceversa, lo que nos lleva a considerar que existen fallas que pueden estar desviando el sistema de comunicación y algunas veces se oculta información valiosa a los diferentes estamentos trayendo como consecuencia que no se realicen las acciones en la organización, ya que no es posible coordinar un equipo de trabajo sin la transferencia adecuada de la información. Igualmente, la falla en la comunicación incide en la toma de decisiones.

Hay que resaltar que en cuanto a la toma de decisiones en las instituciones, los directivos opinaron que se da participación a todos los estamentos, en un alto porcentaje, presentando las decisiones en forma tentativa para su discusión con la comunidad educativa. De esta forma, se plantean varias alternativas para dar solución a los problemas presentados, prevaleciendo la participación del grupo. Así mismo, se puede observar

que algunos directivos, en porcentajes muy bajos, 11.1%, opinan que siempre se basan en la autoridad para tomar decisiones y casi siempre el 22.2% (ver tabla 7). Al contrastar este resultado con lo planteado en el marco teórico podemos determinar, la relación de la práctica con la teoría cuando se manifiesta que el comportamiento de los individuos y por tanto de los grupos dentro de una organización administrativa es intencionado e implica una selección de determinadas acciones, resultando en consecuencia una integración en el modelo de comportamiento que implica pensar en la acción.

Referente a los valores, al interior de la organización escolar los directivos calificaron que las relaciones interpersonales denotan un clima de respeto y tolerancia; los juicios de valor se emiten con sentido de responsabilidad, compromiso y se es solidario para resolver los problemas de la organización. También, consideran que son autónomos para tomar decisiones, aún cuando un 22.2% opinaron que nunca lo son (ver tabla 8). Todo esto, nos demuestra que la administración escolar tiende a modificarse, cambio que se atribuye a la reforma que trae predicados de

participación y colaboración y el principio de la autonomía que es la piedra angular del proceso. No obstante, se hace necesario procesos de reflexión que demandan una crítica ideológica, para lograr así la toma de conciencia de los actores involucrados en este proceso.

Por último, según lo investigado en el estamento directivo docente podemos observar en las tablas 2-3-7 específicamente en las preguntas 8-11-21-34 y 35 que en un alto porcentaje los directivos dan participación en la planeación, construcción del Proyecto Educativo Institucional y en la solución de los problemas. Mas sin embargo, en la respuesta dada en la pregunta 10 se contradicen cuando afirman que la institución marcha por su gestión, por otra parte en la observación directa y análisis de documentos se pudo detectar que es más fuerte la participación de directivos y docentes, pero muy débil la de padres de familia y alumnos sobre todo en la construcción de los PEI y para la coordinación y motivación que existe entre estos estamentos.

Lo que nos permite afirmar que en las instituciones escolares no se le ha dado la importancia que la Ley y en especial el Decreto 1860 le concede decisiones centradas en los miembros del Consejo Directivo, puesto que desde ya existen responsabilidades compartidas y los directivos deben ser personas capaces de proporcionar los medios y mecanismos para asegurar que esa participación sea consciente y efectiva para satisfacer las necesidades del medio.

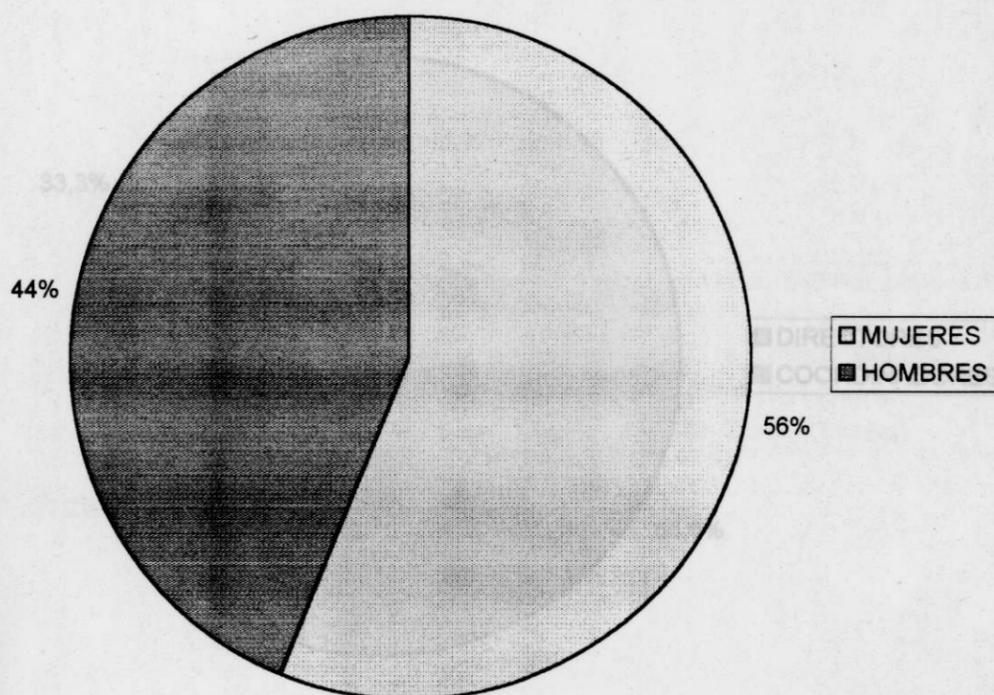
Otra de las contradicciones al interior de este estamento es en cuanto a la planeación consciente, formulación de objetivos que dicen realizar en un alto grado y vemos que no todos los estamentos conocen esos objetivos y por consiguiente no pueden trabajar en el logro de ellos, lo que nos permite afirmar según lo observado que no están definidos los canales de comunicación y se hace mal uso de ellos.

A pesar de que los directivos afirman efectuar una comunicación formal, no se evidencia en documento alguno la sistematización de ello, menos aún la orientación y asesoría que se pueda brindar.

Lo que permite explicar que no todos los directivos docentes se comunican personalmente con los miembros de la comunidad, generando ésto el desconocimiento de problemas, necesidades, expectativas y procesos decisorios que contribuyen a la falta de consolidación de las comunidades y a una gestión administrativa eficaz.

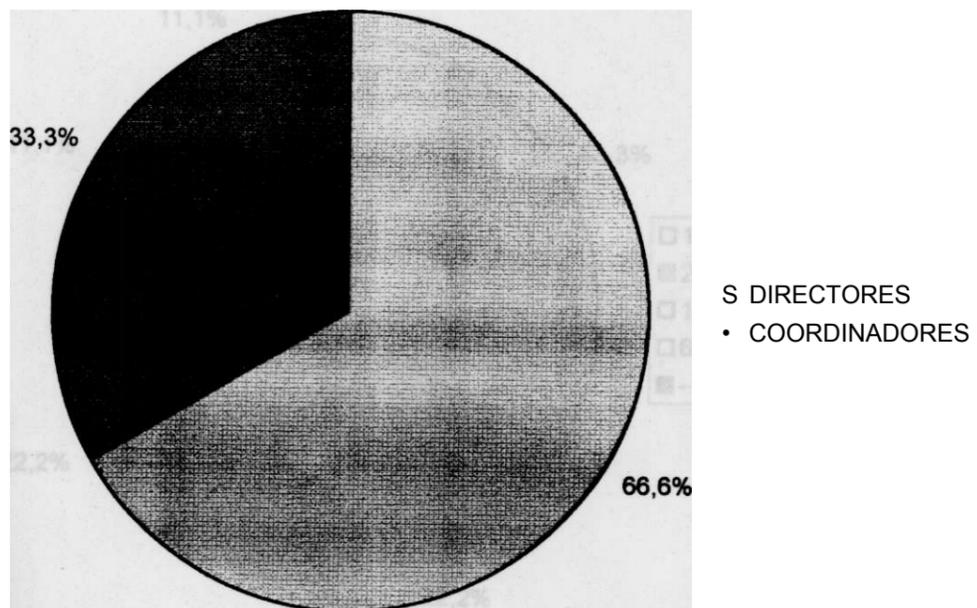
Por ser la toma de decisiones tan significativa en este estudio, se hace necesario analizar en las tablas 7 y 8 los ítem N° 35-36-37 y 39 ya que en un alto porcentaje opinan que las decisiones se toman en grupo presentando y discutiendo alternativas para la solución de problemas, pero al mismo tiempo en un alto grado opinan que son autónomos para tomar decisiones, no teniendo en cuenta que hay decisiones importantes como definir la misión, visión y objetivos de la institución que requieren la participación y el consenso de toda la comunidad educativa. Luego, esos nuevos espacios que se generan al interior de las instituciones implican un cambio de actitud en los directivos docentes, deben ser sagaces y razonar con mucha lucidez como afirmarían Kepner y Tregos.

Se quiere resaltar de manera especial, el intento que hacen los actores escolares por comprender la relación entre los juicios de valor y los de acción, pero se ha verificado que este debate está por darse en las instituciones escolares, y que, se hace necesario dinamizarlos para la aprehensión de la teoría administrativa y así poder mejorar los procesos de toma de decisiones colectivas, ya que hasta tanto la acción no esté ligada al saber, no se dará una integración en un modelo de comportamiento consensual.

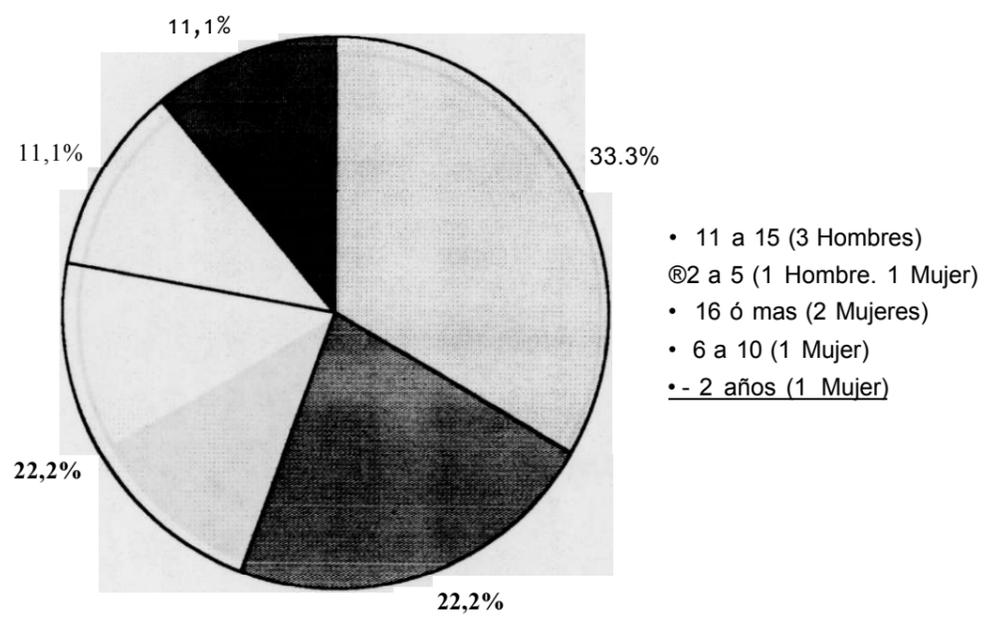


GRAFICA 1. SEXO. DIRECTIVOS DOCENTES

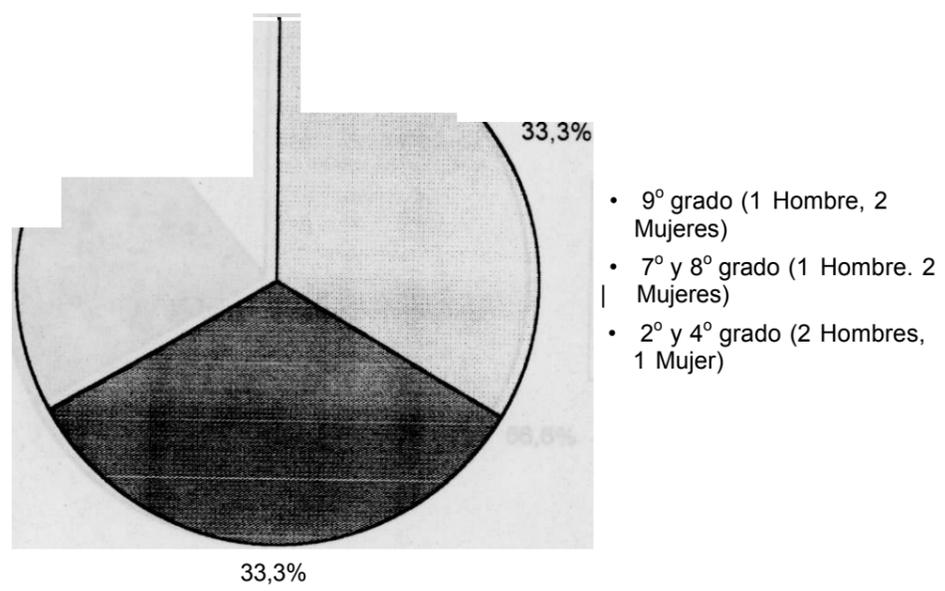
GRAFICA 1. SEXO. DIRECTIVOS DOCENTES



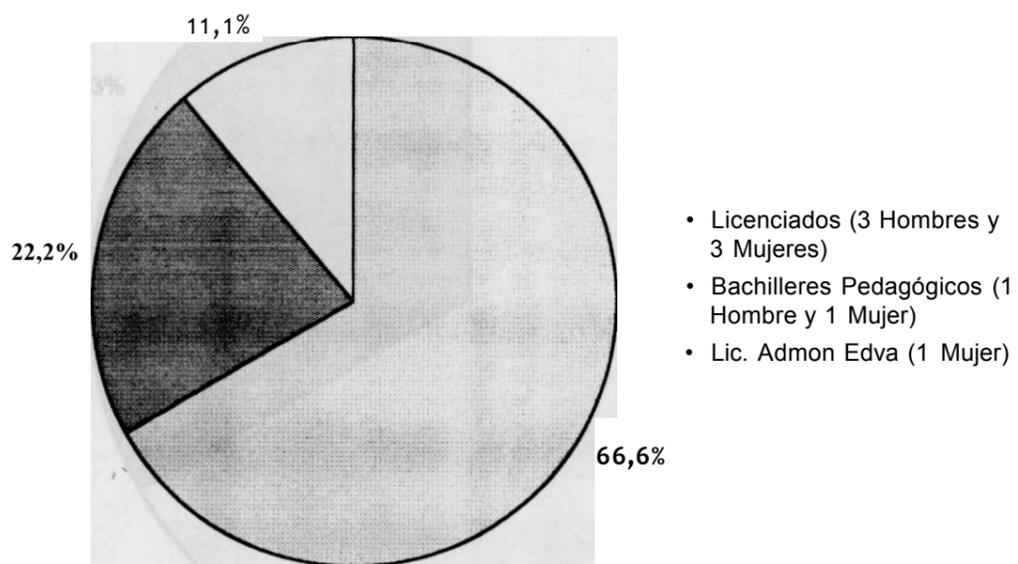
GRAFICA 2. ESCALAFON DIRECTIVOS DOCENTES



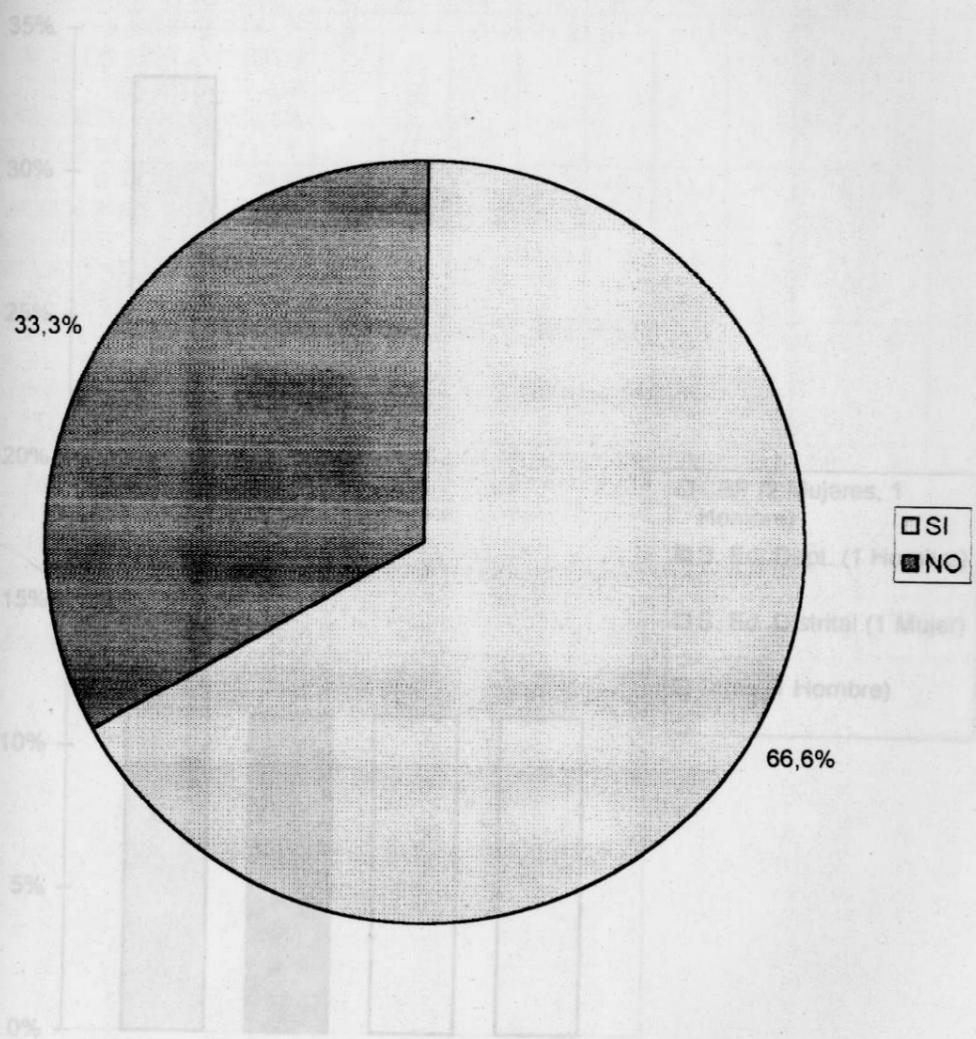
GRAFICA 3. EXPERIENCIA. DIRECTIVO DOCENTE



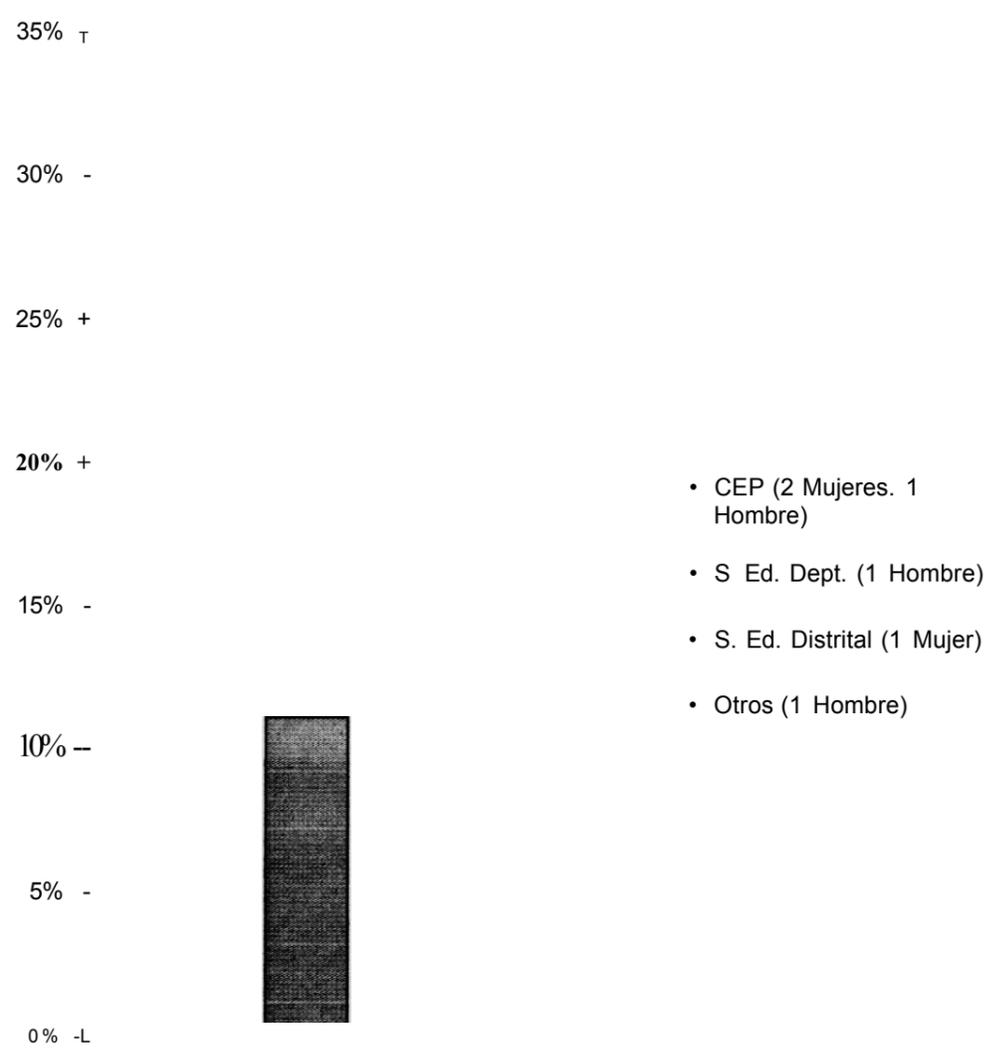
GRAFICA 4. ESCALAFON DIRECTIVOS DOCENTES



GRAFICA 5. ESCALAFON DIRECTIVOS DOCENTES



GRAFICA 6. CURSOS CAPACITACION EN ADMON. DIRECTIVOS DOCENTES



GRAFICA 7. ESCALAFON DIRECTIVOS DOCENTES

TABLA 2. DIRECCION DE LA INSTITUCION. RESPUESTA DEL DIRECTIVO

TIPO DE RESPUESTA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		.ALGUNAS VECES		NUNCA		SIN OPINAR	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
8 DA PARTICIPACION A TODOS LOS ESTAMENTOS EN EL PROCESO DE PLANEACION DE LA INSTITUCION	5	55.5	2	22.2	1	11.1	0	0	1	11.1
9. SE INTERESA POR PROPORCIONAR COMODIDAD PARA EL CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES?	6	66.6	2	22.2	1	11.1	0	0	0	0
10. LA INSTITUCION MARCHA POR LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LOS DIRECTORES"	4	44.4	4	44.4	1	11.1	0	0	0	0
11. LA ELABORACION DEL PEI SE HACE CON LA PARTICIPACION DE TODOS LOS ESTAMENTOS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA?	5	55.5	0	0	1	33.3	1	11.1	0	0
12. EN LA INSTITUCION SE DELEGA AUTORIDAD'!	1	11.1	4	44.4	1	33.3	0	0	1	11.1

TABLA 3. SUPERVISION INTERNA. RESPUESTA DEL DIRECTIVO

TIPO DE RESPUESTA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		SIN OPINAR	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
13. LAS ORIENTACIONES SE BASAN EN LAS NORMAS ESTABLECIDAS POR LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS?	5	55.5	4	44.4	0	0	0	0	0	0
14. EL CONTROL DEL TRABAJO DE LA INSTITUCION SE BASA IMPONIENDO AUTORIDAD?	0	0	1	11.1	3	33.3	5	55.5	0	0
15. LOS ADMINISTRADORES CUMPLEN UNA FUNCION DE ORIENTACION Y ASESORIA?	4	44.4	4	44.4	1	11.1	0	0	0	0
16. EN LA INSTITUCION EDUCATIVA SE REALIZA UN CONTROL RIGUROSO DE LAS ACTIVIDADES	1	11.1	3	33.3	4	44.4	1	11.1	0	0
17. EL CONTROL QUE SE HACE DE LAS ACTIVIDADES ES OPORTUNO?	3	33.3	3	33.3	3	33.3	0	0	0	0

TABLA 4. FALLAS O ERRORES. RESPUESTAS DEL DIRECTIVO.

TIPO DE RESPUESTA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		SIN OPINAR	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
18. OCURREN POR CULPA DE LOS DIRECTIVOS	0	0	0	0	4	44.4	5	55.5	0	0
19. SE OBEDECE POR ACATAR EL PRINCIPIO DE AUTORIDAD?	1	11.1	2	22.2	4	44.4	2	22.2	0	0
20. SE INVESTIGAN LAS CAUSAS DE LOS ERRORES?'	4	44.4	3	33.3	0	0	2	22.2	0	0
21. EN LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS SE DA PARTICIPACION?	2	22.2	3	33.3	2	22.2	2	22.2	0	0
22. LOS ADMINISTRADORES RESALTAN LOS PROBLEMAS GRAVES CON MIRAS A BUSCAR SOLUCIONES?	4	44.4	3	33.3	2	22.2	0	0	0	0

TABLA 5. OBJETIVOS. RESPUESTAS DEL DIRECTIVO

TIPO DE RESPUESTA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		SIN OPINAR	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
23. SE DA UNA PLANEACION CONSCIENTE DE TODOS LOS ESTAMENTOS?	1.	11.1	4.	44.4	2	22.2	1	11.1	1.	11.1
24. LOS INTERESE PERSONALES PRIMAN SOBRE LOS INSTITUCIONALES?	0	0	0	0	3	33.3	5	55.5	1	11.1
25. SE FORMULAN OBJETIVOS PARA LAS DIFERENTES ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN LAS INSTITUCIONES	1	11.1	3	33.3	4.	44.4	0	0	1.	11.1
26. LA ADMINISTRACION TIENE ESTABLECIDA LAS ACCIONES PARA CONSEGUIR LOS FINES DE LA INSTITUCION?	4.	44.4	3	33.3	1	11.1	0	0	1	11.1
27. LOS DISTINTOS ESTAMENTOS CONOCEN Y PROCURAN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS?	1	11.1	2	22.2	5	55.5	0	0	1.	11.1

TABLA 6. COMUNICACION EN LA INSTITUCION. RESPUESTA DEL DIRECTIVO

TIPO DE RESPUESTA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		SIN OPINAR	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
28. LA INFORMACION ES OPORTUNA Y PRECISA?	3.	33.3	2	22.2	4	44.4	0	0	0	0
29 SE DA IMPORTANCIA PRIMORDIAL A LA COMUNICACION ENTRE DIRECTIVOS Y DEMAS ESTAMENTOS DE LA INSTITUCION ¹⁷	4	44.4	2	22.2	3	33.3	0	0	0	0
30. TODOS ESTAN SUFICIENTEMENTE INFORMADOS DE LO QUE SE PLANEA Y REALIZA EN LA INSTITUCION	3.	33.3	5	55.5	1	11.1	0	0	0	0
31 LA COMUNICACION GRUPAL PREVALECE SOBRE LA INDIVIDUAL?	3	33.3	4	44.4	1	11.1	1	11.1	0	0
32. LA COMUNICACION ES DE CARACTER FORMAL (MEMORADUM. CIRCULARES REUNIONES"	3	33.3	5	55.5	1	11.1	0	0	0	0

TABLA 7. OBJETIVOS. RESPUESTAS DEL DIRECTIVO

TIPO DE RESPUESTA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		SIN OPINAR	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
33. EL ADMINISTRADOR SE BASA EN LA AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES"	1	11.1	2	22.2	2	22.2	4	44.4	0	0
34. EL ADMINISTRADOR DA PARTICIPACION A TODOS LOS ESTAMENTOS DE LA COMUNIDAD"	3	33.3	5	55.5	1	11.1	0	0	0	0
35. EN LAS DECISIONES SE IMPONE LA PARTICIPACION DEL GRUPO	2	22.2	4	44.4	2	22.2	1	11.1	0	0
36. EL DIRECTIVO PRESENTA LA DECISION EN FORMA TENTATIVA Y DISCUTE CON LOS DEMAS ESTAMENTOS' ⁷	4	44.4	2	22.2	3	33.3	0	0	0	0
37. SE PLANTEAN VARIAS ALTERNATIVAS PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA PRESENTADO'	3	33.3	3	33.3	3	33.3	0	0	0	0

TABLA 8. OBJETIVOS. RESPUESTAS DEL DIRECTIVO

TIPO DE RESPUESTA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		SIN OPINAR	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
38. LAS DECISIONES EN LA INSTITUCION SE TOMAN CON UN ALTO SENTIDO DE RESPONSABILIDAD?	5	55.5	1	11.1	3	33.3	0	0	0	0
39. LOS DIRECTIVOS DOCENTES SON AUTONOMOS PARA TOMAR DECISIONES?	2	22.2	3	33.3	2	22.2	2	22.2	0	0
40. EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES DENOTA UN CLIMA DE RESPETO Y TOLERANCIA?'	4	44.4	5	55.5	0	0	0	0	0	0
41. EL GRADO DE COMPROMISO EN LAS ACTIVIDADES REALIZADAS ES SATISFACTORIO?	4	44.4	4	44.4	1	11.1	0	0	0	0
42. LOS ADMINISTRADORES SON SOLIDARIOS CON LOS PROBLEMAS QUE SE GENERAN EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA?'	4	44.4	4	44.4	1	11.1	0	0	0	0

6.2. ESTAMENTO DOCENTE

De los 108 docentes que conforman la muestra, solo 99 respondieron la encuesta que equivale al 91.6% lo cual se considera representativo. El 75.5% pertenece al sexo femenino y el 24,2% al sexo masculino (ver gráfico 8). Como se puede observar predomina el sexo femenino entre los docentes.

Su gran mayoría se ubica en el 8º grado del escalafón docente (28.2%), lo cual se puede considerar de gran relevancia puesto que los que llegan a este grado solo lo hacen por sus años de servicio o por su título de licenciado.

El resto de docentes se encuentran ubicados en la Iª categoría 13.1%, el 24.2% se clasifica equitativamente los grados 6º y 7º, el 9% está en 10 grado 3º,5º, 1 Iº y 12 respectivamente y el 2% se encuentra ubicado en el 9º (ver gráfico 9) Lo que nos indica que en un alto porcentaje los docentes se encuentran entre las categorías 6ª a 10ª grado.

También, puede considerarse significativo el porcentaje de docentes que poseen título de normalista (34.3%), de ellos 7 son hombres y 20 son mujeres y los licenciados, en porcentajes similares (32.3%), de los cuales 14 son hombres y 18 son mujeres, el 3.03% en administración educativa y el 2,02% tienen post-grado (ver gráfico 10).

Lo que significa que la preparación académica de los docentes es bastante aceptable para el desempeño de sus funciones. Sólo una minoría ha realizado cursos de capacitación en administración educativa, (ver gráfico 11) predominando también aquí el sexo femenino, lo que hace suponer que los hombres no son muy dados a este tipo de capacitación.

Fueron muchos los que no respondieron esta pregunta al parecer si han recibido capacitación pero en áreas diferentes a la administrativa, es muy escasa la capacitación que ha programado el C.E.P. en cuestión administrativa (ver gráfico 12), a pesar de que en sus manos se puso la preparación académica y actualización de los docentes, situación que varía a partir de la promulgación de la Ley 115.

Respecto a la dirección en la institución, los docentes consideran en un alto porcentaje la participación de los diferentes estamentos en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, proporcionando comodidad para cumplir con las actividades, pero entran en contradicción con el bajo porcentaje de opinión que tienen de la participación en el proceso de planeación, (ver tabla 9); como si la planeación no estuviera inmersa en el P.E.I. por lo que es de suponer que no existe claridad de lo que es el P.E.I. y el alto porcentaje de opinión que se tiene a cerca de la delegación de la autoridad, algunas veces o nunca, por parte de los directores. Esto nos permite afirmar que tanto directivos como docentes son conscientes de que la participación es muy limitada y no llega con la misma intensidad hasta padres y alumnos, mucho menos a exalumnos y sector productivo. Se nota un poco de resistencia en los directivos a delegar funciones en los miembros del Consejo Directivo. De aquí que son enfáticos los docentes en afirmar que la institución marcha por la gestión de los directivos.

En la supervisión interna que se realiza en las instituciones también juzgaron los docentes en un alto grado que siempre o casi siempre las orientaciones se basan en las normas establecidas. En ese mismo porcentaje sólo algunas veces o nunca se realiza el control basado en la autoridad en forma rigurosa y oportuna. Un 33.3% opina que siempre los directivos cumplen una función de orientación y asesoría y otro 37.3% algunas veces (ver tabla 10).

Como podemos apreciar, las instituciones viven aún pegados a la normatividad, dejando de lado la creatividad e innovaciones de que son capaces para sacar adelante la escuela, no se ejerce un control tan riguroso y oportuno de las actividades como afirman los directivos. Sumado a esto, la poca orientación y asesoría que reciben los docentes por parte de los directivos; lo anterior se pudo corroborar con la observación directa en las sesiones del Consejo Directivo y en el análisis de documentos donde no se evidencia ese control, seguimiento y evaluación de las actividades programadas.

En un alto porcentaje conceptúan que algunas veces o nunca las fallas o errores que se dan en la institución ocurren por culpa de los directores, esto mismo sucede con la poca investigación que se hace de los errores que se cometen y de la participación escasa de los diferentes estamentos en la solución de problemas, muy a pesar de que se trata siempre de resaltar los problemas graves para buscarles solución (ver tabla 11).

Esto último se corrobora con lo observado y al efectuar el análisis de los documentos, pero podríamos afirmar que no hay evidencia de que realmente se investiguen las causas de los errores.

En cuanto a los objetivos institucionales, los docentes consideran en un alto porcentaje que casi nunca se da una planeación consciente de todos los estamentos y los intereses institucionales están por encima de los individuales. Así mismo, opinan en alto porcentaje que siempre o casi siempre para las diferentes actividades se formulan objetivos y acciones para la consecución de los fines que puedan trabajar en beneficio de ellos (ver tabla 12).

Después de analizar la tabla N° 12, se puede afirmar que hace falta aunar esfuerzos para que la participación en la planeación se de por parte de todos los estamentos en forma efectiva.

Los docentes opinan en un 36.3%, que la información es oportuna y precisa algunas veces. Igualmente, los juicios que emiten sobre la información que no es oportuna y precisa alcanzan un porcentaje del 16.1%. Además, conceptúan que a la comunicación en la institución escolar no se le da la importancia primordial que debe tener; más sin embargo, consideran que están suficientemente informados de lo que planean y realizan en la escuela. También, manifiestan que la comunicación grupal predomina sobre la individual. (Ver tabla 13). Aquí encontramos contradicción, ya que si hay fallas para que la información sea oportuna y precisa, cómo explicar que están suficientemente informados?. Además, si la comunicación no es prioritaria en la escuela cómo se privilegia la comunicación grupal?. Realmente en los procesos administrativos, la comunicación juega papel importante por cuanto permite la coordinación de funciones al interior de la institución. Por tanto,

si falla la comunicación, falla la coordinación que permite tomar decisiones grupales, de creciente complejidad en la determinación de las acciones para conseguir los fines de la institución.

Definitivamente, se hace necesario fortalecer la acción en la comunicación al interior de las instituciones educativas con el mismo objetivo de fortalecer la toma de decisión colectiva para el logro de los fines de la escuela.

En relación con la variable decisiones, el estamento docente opinó en un alto porcentaje, que los administradores basados en su autoridad toman las decisiones; solo el 21.1% juzgó que nunca se basan en su autoridad para tomarlas; también manifestaron en un porcentaje del 43.4% que el administrador algunas veces da participación a todos los estamentos de la comunidad en la toma de la decisión; al igual manifiestan que el directivo presenta la decisión en forma tentativa y la discute con los demás. Así mismo se plantean varias alternativas en la solución de los problemas (ver tabla 14).

Al respecto, vale afirmar que se hace necesario reformular la visión de la administración educativa, en la búsqueda de un enfoque más global donde se privilegie más el pensar, como afirma Simón, y dejar de actuar por actuar. Los directores de las organizaciones escolares deben eliminar prejuicios y temores de compartir con la comunidad educativa la toma de decisiones, ya que ésto no les resta autoridad ni por ello pierden su voluntad ni su propia mentalidad. La cultura de la participación y la búsqueda de consenso aumentan la creatividad del grupo, en la medida que participan en todas las etapas del proceso de toma de decisión al interior de la escuela. Ahora bien, mientras los actores de la organización escolar no tengan claro, el establecimiento de objetivos, medición de resultados, el desarrollo de soluciones de alternativas y la evaluación de posibles soluciones, en los procesos de toma de decisiones, se presentarán las contradicciones que hemos visto. Califican los docentes en un alto porcentaje que las decisiones en la institución se toman con alto sentido de responsabilidad. Además, manifiestan en un 31.3% que los directivos son autónomos y las relaciones interpersonales denotan un clima de respeto y tolerancia y el grado de compromiso en las actividades realizadas es

satisfactorio; igualmente, opinan que los administradores son solidarios siempre en 37.3% o casi siempre en un 20.2% en la solución de problemas que se generan en la comunidad (ver tabla 15). El fomento de valores a nivel del grupo y el cultivo de esos valores como: el respeto, la tolerancia, responsabilidad, solidaridad deben ir acompañados de procesos de toma de decisión y gestión donde se presentan fallas para fortalecer y generalizar estos valores y sólo en la reflexión y en la acción comunicativa fortaleceremos toda la ética ciudadana.

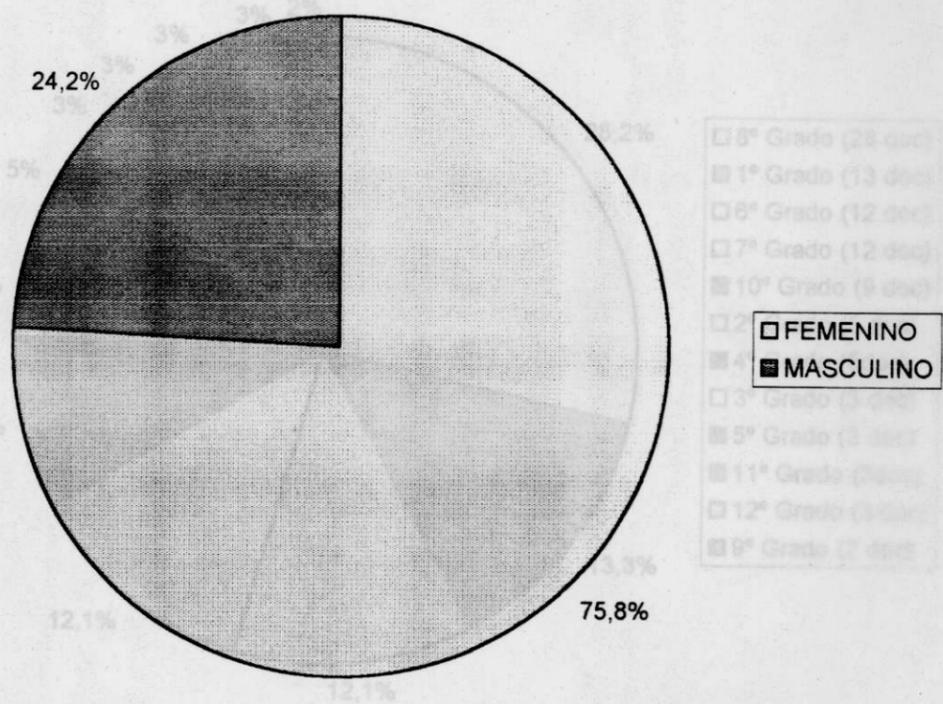
Con base en lo anterior, podemos afirmar que en el estamento docente así como en el de directivo la mujer predomina en la organización escolar y tiene en sus manos la toma de decisiones en la administración.

Igual que en el estamento directivo, los docentes han rutinizado los procesos de toma de decisión, guiados por la larga práctica que poseen, presentándose que no tienen, al igual que los directivos, la teoría administrativa requerida para ejecutar y guiar las acciones pedagógicas. Se pudo establecer que el estamento docente en igualdad de condiciones

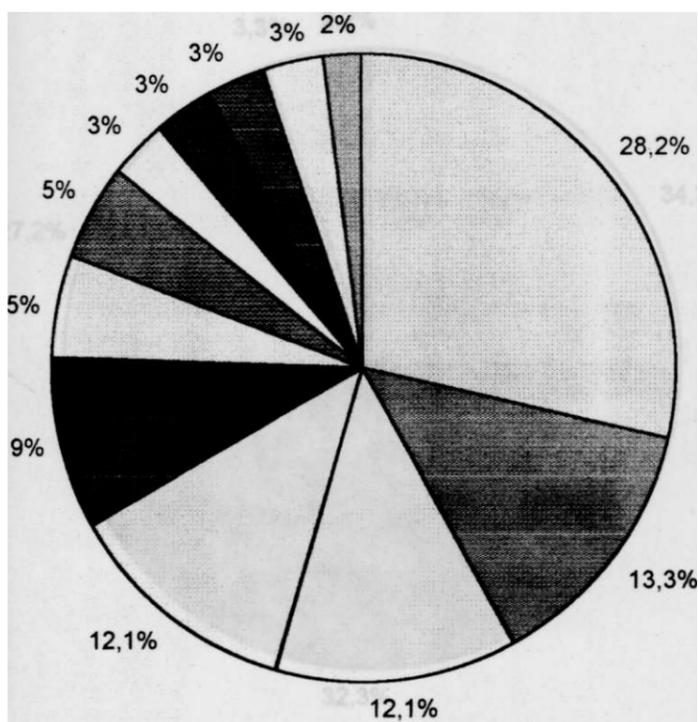
que los directivos no tienen la capacitación ni la profesionalización en administración educativa. Es por ello, que sus acciones no están ligadas con el saber administrativo.

Este estamento opina con los directivos que la colaboración del estamento de padres y alumnos es débil, pero se hace necesario que los educadores dinamicen en las organizaciones escolares la cultura de la participación, y se logre la toma de decisión colectiva y consensuada para la resolución de los problemas y necesidades de la comunidad educativa, asumiendo cada estamento su grado de responsabilidad.

Por último, es necesario que se fortalezca la comunicación hacia el interior y el exterior de la escuela, ya que por ese flujo e intercambio de información se llegará al conocimiento de problemas, necesidades, expectativas y dilucidar toma de decisiones que a la larga puede consolidar un modelo de comportamiento colectivo para el logro de los objetivos de la institución.

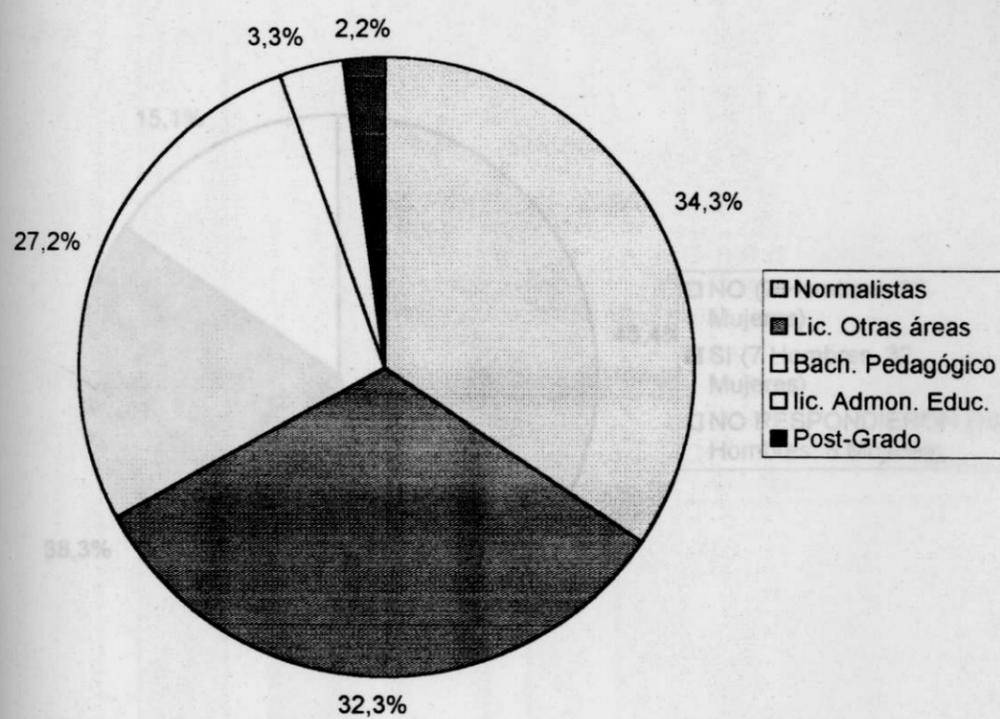


GRAFICA 8. SEXO. DOCENTE

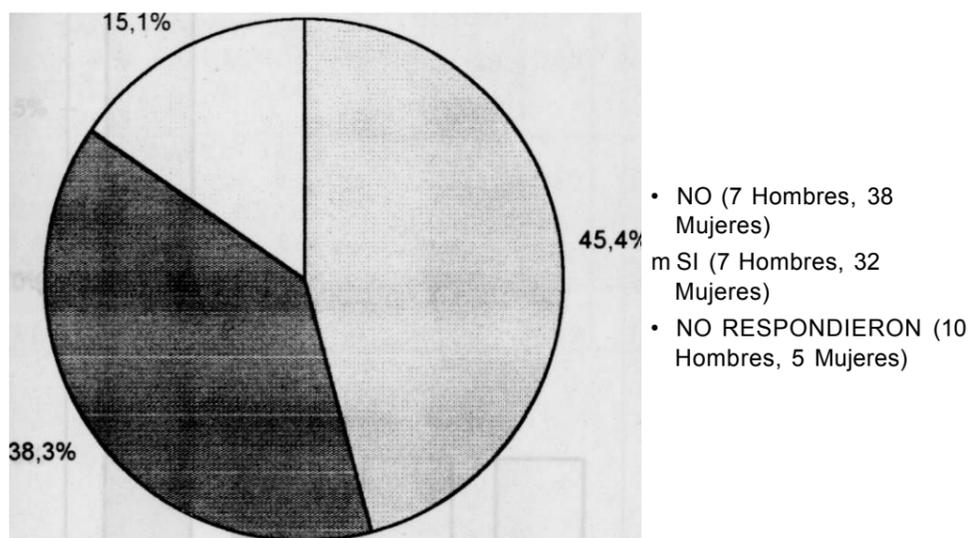


- 8° Grado (28 doc)
- 1° Grado (13 doc)
- 6° Grado (12 doc)
- 7° Grado (12 doc)
- 10° Grado (9 doc)
- 2° Grado (5 doc)
- 4° Grado (5doc)
- 3° Grado (3 doc)
- 5° Grado (3 doc)
- 11° Grado (3doc)
- 12° Grado (3 doc)
- 9° Grado (2 doc)

GRAFICO 9. ESCALAFON. DOCENTE



GRAFICA 11. CURSOS GRAFICO 10. TITULO. DOCENTE REGION DOCENTES

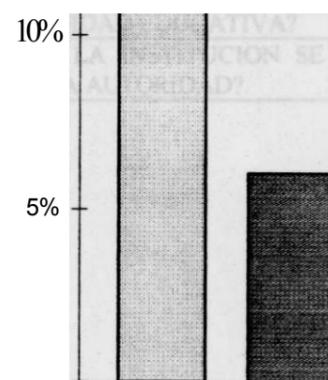


GRAFICA 11. CURSOS CAPACITACION EN ADMINISTARCION DOCENTES

25% -r

20% -

15% +



- CEP (5 Hombres, 18 Mujeres)
- 0 Otros (6 Mujeres)

- S. Ed. Dptal. (1 Hombre, 4 Mujeres)
- S. Ed. Distrital (1 Hombre, 4 Mujeres)

GRAFICA 12. ENTIDAD. DOCENTES

TABLA 9. DIRECCION. RESPUESTAS DOCENTES

TIPO DE RESPUESTA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		SIN OPINAR	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
8 DA PARTICIPACION A TODOS LOS ESTAMENTOS EN EL PROCESO DE PLANEACION DE LA INSTITUCION?	33	33.3	14	14.1	39	39.3	3	3.0	10	10.1
9. SE INTERESA POR PROPORCIONAR COMODIDAD PARA EL CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES"	32	32.3	25	25.2	40	40.4	0	0	2	2.02
10. LA INSTITUCION MARCHA POR LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LOS DIRECTORES?	34	34.3	28	28.2	24	24.2	8	8.0	5	5.05
11 LA ELABORACION DEL PEI SE HACE CON LA PARTICIPACION DE TODOS LOS ESTAMENTOS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA?	50	50.5	22	22.2	21	21.2	2	2.0	4	4.04
12. EN LA INSTITUCION SE DELEGA AUTORIDAD!'	26	26.2	21	21.2	37	37.3	14	14.1	1	1.01

TABLA 10. SUPERVISION. RESPUESTAS DOCENTES

TIPO DE RESPUESTA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		SIN OPINAR	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
13. LA ORIENTACIONES SE BASAN EN LAS NORMAS ESTABLECIDAS POR LAS AUTORIDADES EDUCATIVA?	46	46.4	26	26.2	25	25.2	1	1.01	1	1.01
14. EL CONTROL DEL TRABAJO DE LA INSTITUCION SE BASA IMPONIEDO AUTORIDAD?	19	19.1	13	13.1	33	33.3	33	33.3	1	1.01
15. LOS ADMINISTRADORES CUMPLEN UNA FUNCION DE ORIENTACION Y .ASESORIA"	37	37.3	14	14.1	37	37.3	11	11.1	0	0
16. EN LA INSTITUCION EDUCATIVA SE REALIZA UN CONTROL RIGUROSO DE LAS ACTIVIDADES?	21	21.2	23	23.2	47	47.4	5	5.05	3	3.03
17. EL CONTROL QUE SE HACE DE LAS ACTIVIDADES ES OPORTUNO"	20	20.2	22	22.2	44	44.4	9	9.0	4	4.04

TABLA 11. DECISIONES. RESPUESTA DE DOCENTES

TIPO DE RESPUESTA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		SIN OPINAR	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
18. OCURREN POR CULPA DE LOS DIRECTIVOS?	6	6.06	14	14.1	58	58.5	18	18.1	3	3.03
19. SE OBEDECE POR ACATAR EL PRINCIPIO DE AUTORIDAD?	16	16.1	21	21.2	40	40.4	15	15.1	7	7.07
20. SE INVESTIGAN LAS CAUSAS DE LOS ERRORES?'	19	19.1	16	16.1	54	54.5	7	7.07	3	3.03
21. EN LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS SE DA PARTICIPACION A TODOS LOS ESTAMENTOS?	15	15.1	24	24.2	30	30.3	28	28.2	2	2.02
22. LOS ADMINISTRADORES RESALTAN LOS PROBLEMAS GRAVES CON MIRAS A BUSCARLES SOLUCIONES"	37	37.3	15	15.1	39	39.3	6	6.06	2	2.02

TABLA 12. DECISIONES. RESPUESTA DE DOCENTES

TIPO DE RESPUESTA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		SIN OPINAR	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
23. SE DA UNA PLANEACION CONSCIENTE DE TODOS LOS ESTAMENTOS?	24	24.2	24	22.2	36	36.3	16	16.1	1	1.01
24. LOS INTERESES PERSONALES PRIMAN SOBRE LOS INSTITUCIONALES?	6	6.06	10	10.1	43	43.4	39	39.3	1	1.01
25. SE FORMULAN OBJETIVOS PARA LAS DIFERENTES ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN LA INSTITUCION?'	43	43.4	25	25.2	25	25.2	5	5.05	1	1.01
26. LA ADMINISTRACION TIENE ESTABLECIDA LAS ACCIONES PARA CONSEGUIR LOS FINES DE LA INSTITUCION?	39	39.3	20	20.2	34	34.3	5	5.05	1	1.01
27. LOS DISTINTOS ESTAMENTOS CONOCEN Y PROCURAN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS	22	22.2	30	30.3	37	37.3	9	9.09	1	1.01

TABLA 13. COMUNICACION. RESPUESTA DE DOCENTES

TIPO DE RESPUESTA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		SIN OPINAR	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
28. LA INFORMACION ES OPORTUNA Y PRECISA!	24	24.2	22	22.2	36	36.3	16	16.1	1	1.01
29. SE DA IMPORTANCIA PRIMORDIAL A LA COMUNICACION ENTRE DIRECTIVOS Y DEMAS ESTAMENTOS DE LA INSTITUCION?	6	6.06	10	10.1	43	43.4	39	39.3	1	1.01
30. TODOS ESTAN SUFICIENTEMENTE INFORMADOS DE LO QUE SE PLANEA Y REALIZA EN LA INSTITUCION ⁹	43	43.4	25	25.2	25	25.2	5	5.05	1	1.01
31. LA COMUNICACION GRUPAL PREVALECE SOBRE LA INDIVIDUAL"	39	39.3	20	20.2	34	34.3	5	5.05	1	1.01
32. LA COMUNICACION ES DE CARACTER FORMAL (MEMORANDO.CIRCULARES. REUNIONES) ⁹	22	22.2	30	30.3	27	27.3	9	9.09	1	1.01

TABLA 14. DECISIONES. RESPUESTA DE DOCENTES

TIPO DE RESPUESTA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		SIN OPINAR	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
33. EL ADMINISTRADOR SE BASA EN LA AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES.'	31	31.3	12	12.1	33	33.3	21	21.2	2	2.02
34 EL ADMINISTRADOR DA PARTICIPACION A TODOS LOS ESTAMENTOS DE LA COMUNIDAD"	18	18.1	27	27.2	43	43.4	11	11.1	0	0
35. EN LAS DECISIONES SE IMPONE LA PARTICIPACION DEL GRUPO'	23	23.2	26	26.2	38	38.3	10	10.1	2	2.02
36. EL DIRECTOR PRESENTA LA DECISION EN FORMA TENTATIVA Y LA DISCUTE CON LOS DEMAS ESTAMENTOS"	20	20.2	26	26.2	47	47.4	5	5.05	1	1.01
37. SE PLANTEA VARIAS ALTERNATIVAS PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA PRESENTADO?	28	28.2	30	30.3	33	33.3	8	8.08	0	0

TABLA 15. DECISIONES. RESPUESTA DE DOCENTES

TIPO DE RESPUESTA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		SIN OPINAR	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
38. LAS DECISIONES EN LA INSTITUCION SE TOMA CON ALTO SENTIDO DE RESPONSABILIDAD?	47	47.4	21	21.2	29	29.2	1	1.01	1	1.01
39. LOS DIRECTORES Y DOCENTES SON AUTONOMOS PARA TOMAR DECISIONES?	31	31.3	16	16.1	36	36.3	14	14.1	2	2.02
40. EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES SE DENOTA UN CLIMA DE RESPETO Y TOLERANCIA.'	31	31.3	15	15.1	47	47.4	7	7.07	1	1.01
41. EL GRADO DE COMPROMISO DE LA ACTIVIDADES REALIZADAS ES SATISFACTORIO?	19	19.1	37	37.3	39	39.3	2	2.02	2	2.02
42. LOS ADMINISTRADORES SON SOLIDARIOS CON LOS PROBLEMAS QUE SE GENERAN EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA"	37	37.3	20	20.2	33	33.3	8	8.08	1	1.01



i9 m

uno mp ouescnafti ddm| ps

<fk

t v r'ijumj sf> sajped ap'ou ssuj 'soAipanp çC sajuaoop ap-

.hñ

1



;losuoo bí u» UBdtaiyed ?nb jmiuye u»' usp

I 1

L
E
il

íurujodo 8iüio{ ua ep«süoior

i

d

»? M



8-J?JS

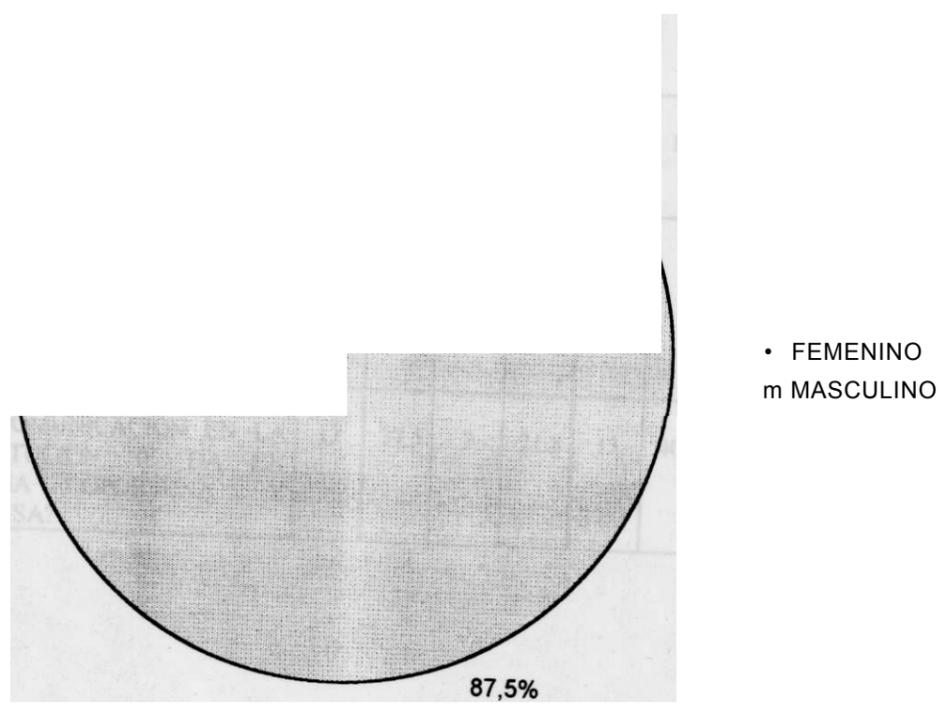
6.3. CONSEJO ACADEMICO

De los 36 miembros de los consejos académicos sólo respondieron la encuesta 32. El grupo está conformado por mujeres en un 87,5%; todos desempeñan el cargo docente (ver gráfico 13) y opinan que la dirección en un alto porcentaje da participación en la construcción del Proyecto Educativo Institucional, en el Plan Operativo Anual y la Estrategia Pedagógica; conocen los Objetivos Institucionales y trabajan en procura de alcanzarlos. Además, consideran que en un 40,6% algunas veces la comunicación en la institución se da en forma oportuna (ver tabla 16). Si comparamos los resultados de directivos y docentes vemos que ellos coinciden en afirmar que participan en la construcción del Proyecto Educativo Institucional y que se corrobora en la observación directa (ver matriz de sistematización) donde se nota una presencia y participación activa de docentes y directivos, más no, de padres de familia y alumnos por lo que se hace necesario dar cumplimiento a lo establecido en el decreto 1860. Con respecto a las funciones del Gobierno Escolar y específicamente del Consejo Académico y Directivo, es necesario analizar

lo que dice Simón, "la actividad administrativa es actividad de grupo, así como la tarea de hacer". El Estamento Docente lo mismo que el Consejo Académico, por lo menos la mitad opina que algunas veces la información es oportuna y precisa, se entra en contradicción con el estamento directivo docente. Esto se pudo detectar en la observación, donde se evidenció que hay fallas en los canales de comunicación generando poca coordinación con todos los estamentos. Lo anterior nos hace pensar que los directivos docentes deben comunicarse permanentemente con todos los miembros de la comunidad educativa y viceversa, mediante un flujo e intercambio de comunicación para llegar al conocimiento y a la solución de las problemáticas. Respecto a las decisiones el grupo plantea que se buscan varias alternativas para solucionar el problema presentado y las decisiones que se toman al interior del Consejo Académico son producto del consenso y la participación y en las relaciones interpersonales se nota un clima de respeto y tolerancia.

Lo anterior nos permite afirmar que los docentes que conforman el Consejo Académico tienen claramente definido el sentido de la

participación en los procesos pedagógicos y administrativos, lo que supone que los niveles de participación en las organizaciones escolares necesariamente llevarán al desarrollo de una administración más humana, en donde los encuentros de los actores educativos construirán decisiones consensuadas procurando siempre el desarrollo institucional; pero, sólo se llegara a ésto en la medida en que se mejoren los procesos de comunicación en el contexto escolar.



GRAFICA 13. SEXO. CONSEJO ACADEMICO

TABLA 16. DIRECCION. RESPUESTA CONSEJO ACADEMICO

TIPO DE RESPUESTA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		.ALGUNAS VECES		NUNCA		SIN OPINAR	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
4. LA DIRECCION DA PARTICIPACION EN LA CONSTRUCCION DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL!'	26	81.2	2	6.25	4	12.5	0	0	0	0
5. LOS DISTINTOS ESTAMENTOS CONOCEN Y PROCURAN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES!'	16	50	10	31.2	6	18.7	0	0	0	0
6. HA PARTICIPADO EN LA CONSTRUCCION DEL PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA INSTITUCION"	21	65.6	6	18.7	5	15.6	0	0	0	0
7. CONSIDERA USTED QUE EL CUERPO DOCENTE PARTICIPA ACTIVAMENTE EN LA CONSTRUCCION DE LA ESTRATEGIA PEDAGOGICA?	17	53.1	7	21.8	8	25	0	0	0	0
8 CONSIDERA USTED QUE LA COMUNICACION EN LA INSTITUCION SE DA EN FORMA OPORTUNA Y PRECISA?	12	37.5	7	21.8	13	40.6	0	0	0	0

TABLA 17. DECISIONES. VALORES - RESPUESTAS CONSEJO ACADEMICO

TIPO DE RESPUESTA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		SIN OPINAR	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
9. SE PLANTEAN VARIAS ALTERNATIVAS PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA PRESENTADO.'	12	37.5	7	21.8	13	40.6	0	0	0	0
10. CONSIDERA USTED QUE LAS DECISIONES QUE SE TOMAN EN EL CONSEJO ACADEMICO SON PRODUCTO DEL CONSENSO Y LA PARTICIPACION DE TODOS SUS MIEMBROS?	17	53.1	4	12.5	9	28.1	2	6.25	0	0
11. CONSIDERA USTED QUE AL INTERIOR DEL CONSEJO ACADEMICO EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES SE NOTA UN CLIMA DE RESPETO Y TOLERANCIA?	22	68.7	5	15.6	4	12.5	1	3.1	0	0

6.4. ESTAMENTO PADRES DE FAMILIA REPRESENTANTES ANTE EL CONSEJO DIRECTIVO.

Se realizaron encuestas a 12 padres de familia representantes ante los 6 Consejos Directivos de la población y muestra, de los cuales sólo respondieron 11, que corresponde al 91,6% considerado significativo y nos dará a conocer el grado de participación que este estamento tiene en el proceso administrativo.

El 72,72% son del sexo femenino y el 27,2% del sexo masculino (ver gráfico 14), la gran mayoría procede del Consejo de Padres y una minoría de las Asociaciones de Padres de Familia (ver gráfico 15). Como se puede observar los padres que conforman los Consejos Directivos son mujeres con una pequeña representación de hombres.

Consideran, participar en alto grado en la construcción del Proyecto Educativo Institucional, recibiendo suficiente información sobre lo que se planea. El control del trabajo los directivos no la realizan con imposición

de autoridad, pero a pesar de todo esto, consideran en alto porcentaje que nunca conocen y procuran el logro de los objetivos (ver tabla 18), lo que nos permite afirmar según lo observado que la participación y la gestión que ellos realizan no es tan efectiva, siguen aún centrada en la persona del director y los comportamientos individuales no han podido adaptarse a los planes colectivos puesto que ya no son suficientes los esfuerzos individuales para poder alcanzar el logro de los objetivos y su propio desarrollo a través del Proyecto Educativo Institucional y poder así satisfacer las necesidades del contexto.

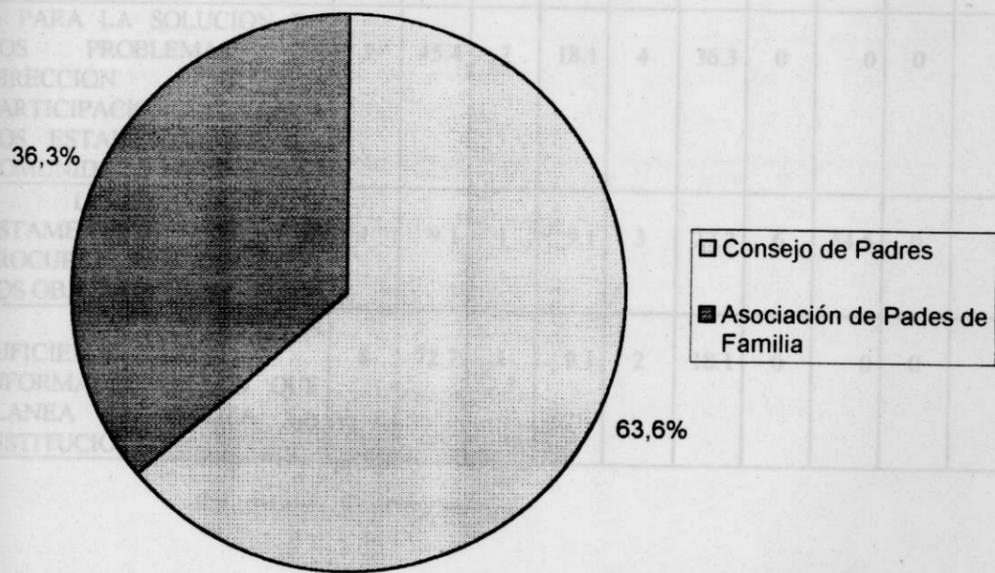
En cuanto a las decisiones en la institución también se nota el alto porcentaje en las respuestas dadas, los directivos son solidarios con los problemas, presentando varias alternativas y sometiéndolas a la decisión del grupo, pero a la vez consideran que la institución algunas veces (45,4%) les da participación en la toma de decisiones (ver tabla 19). Este bajo porcentaje de opinión nos permite afirmar que el proceso de toma de decisiones en las instituciones escolares, sigue aún centrado en los directivos muy a pesar de que existe un Gobierno Escolar.

Esto se corroboró con la observación directa, donde el funcionamiento de las diferentes instancias que conforman el gobierno es parcial, por lo que no hay una verdadera participación de los padres de familia, no se trata de que ellos no hayan asumido su rol sino de que existen diferencias en el proceso de comunicación y por lo consiguiente no han recibido la suficiente orientación y asesoría sobre las últimas reglamentaciones en materia educativa cosa que los imposibilita a participar activa y efectivamente en el logro de objetivos institucionales ya que de ellos se espera una participación consciente en cada una de las acciones educativas.

GRAFICO 14. SEXO. PADRES DE FAMILIA

TABLA 18. DIRECCION. RESPUESTAS PADRES DE FAMILIA
CONSEJOS DIRECTIVOS

TIPO DE RESPUESTA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		SIN OPINAR	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
3. DA PARTICIPACION EN LA CONSTRUCCION DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL?	8	72,7	0	0	3	27,2	0	0	0	0
4. EL CONTROL DEL TRABAJO EN LA INSTITUCION SE BASA IMPONINDO AUTORIDAD?	1	9,1	1	9,1	3	27,2	6	54,5	0	0
5. PARA LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS DE PARTICIPACION EN LA INSTITUCION...	1	9,1	1	9,1	4	36,3	0	0	0	0
6. ESTAMOS PROCLAMANDO LOS CARGOS...	1	9,1	1	9,1	3	27,2	6	54,5	0	0
7. SUFICIENTE INFORMACION PARA PLANEAR LA INSTITUCION...	1	9,1	1	9,1	3	27,2	6	54,5	0	0



GRAFICA 15. CARGO. ESTAMENTOS PADRES DE FAMILIA.

**TABLA 18. DIRECCION. RESPUESTAS PADRES DE FAMILIA
CONSEJOS DIRECTIVOS**

TIPO DE RESPUESTA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		SIN OPINAR	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	N"	%
3. DA PARTICIPACION EN LA CONSTRUCCION DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL?	8	72.7	0	0	3	27.2	0	0	0	0
4. EL CONTROL DEL TRABAJO EN LA INSTITUCION SE BASA IMPONIENDO AUTORIDAD.!	1	9.1	1	9.1	3	27.2	6	54.5	0	0
5. PARA LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS LA DIRECCION DA PARTICIPACION A TODOS LOS ESTAMENTOS DE LA COMUNIDAD'	5	45.4	2	18.1	4	36.3	0	0	0	0
6. LOS DISTINTOS ESTAMENTOS CONOCEN Y PROCURAN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ¹¹	1	9.1	1	9.1	3	27.2	6	54.5	0	0
7. TODOS ESTAN SUFICIENTEMENTE INFORMADOS DE LO QUE PLANEAN Y REALIZA LA INSTITUCION?	8	72.7	1	9.1	2	18.1	0	0	0	0

**TABLA 19. DECISIONES. RESPUESTAS PADRES DE FAMILIA
REPRESENTANTES CONSEJO DIRECTIVO**

TIPO DE RESPUESTA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		SIN OPINAR	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
8. CONSIDERA USTED QUE LA INSTITUCION DA PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES	4	36.3	2	18.1	5	45.4	0	0	0	0
9. EL DIRECTIVO PRESENTA LA DECISION EN FORMA TENTATIVA Y LAS DISCUTE CON LOS DEMAS ESTAMENTOS?	7	63.6	2	18.1	2	18.1	0	0	0	0
10. SE PLANEAN VARIAS ALTERNATIVAS PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA PRESENTADO?	8	72.7	1	9.09	2	18.1	0	0	0	0
11. LOS DIRECTIVOS DOCENTES SON SOLIDARIOS EN LOS PROBLEMAS QUE SE GENERAN EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA?	10	90.9	0	0	1	9.09	0	0	0	0

6.5. ESTAMENTO ALUMNOS. REPRESENTANTES ANTE EL CONSEJO DIRECTIVO.

Se encuestaron 6 alumnos representantes ante el Consejo Directivo que presentaron las siguientes características: Un 66.6% son del sexo femenino y el 33.3% del sexo masculino, (ver gráfico 16) todos provienen del Consejo Estudiantil, lo que es evidente la participación femenina de alumnos en el Consejo Directivo, puesto que en las 6 instituciones seleccionadas predomina también este sexo.

Con relación a la dirección en la institución, opinaron que se da participación en la construcción del Proyecto Educativo Institucional y en la solución de problemas, los objetivos institucionales son conocidos por los diferentes estamentos y la comunicación se da en forma oportuna y precisa en un alto porcentaje (ver tabla 20).

Pero sucede lo mismo que con el estamento anterior donde los resultados de la observación entran en contradicción con las respuestas dadas por

ellos sobre todo en ese alto porcentaje que aducen en la solución de problemas y la comunicación ya que podemos considerar que su participación es casi nula y la comunicación deficiente.

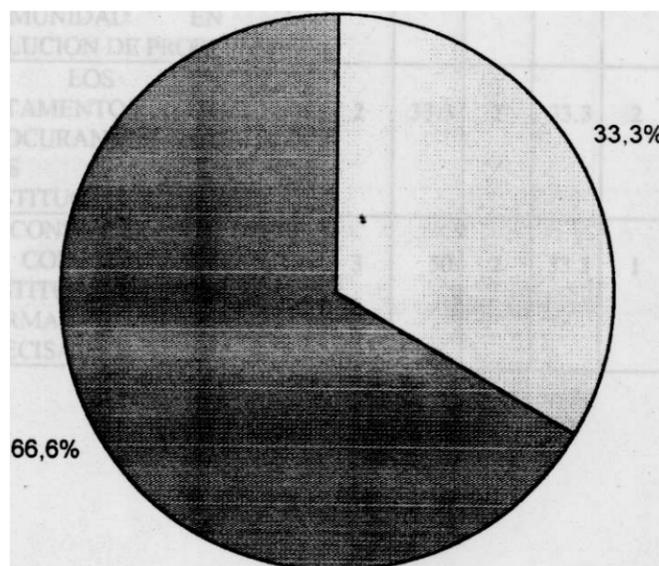
En la variable toma de decisiones y valores, los alumnos consideran en un alto porcentaje que se plantean varias alternativas para solucionar problemas y las relaciones interpersonales se dan bajo un clima de respeto y tolerancia.

Pero en cuanto a que si el directivo se basa en la autoridad para tomar decisiones, es significativo el porcentaje del 50% de opinión, quienes lo consideran como siempre, pero también hay que resaltar que una minoría representada en un 33.3% conceptúan que no es así.

Esto corrobora una vez más, que el directivo no deja de ejercer gran influencia en la toma de decisiones al interior de los Consejos Directivos, protegidos por su principio de autoridad y los alumnos no tienen claro el sentido de participación por lo que suponen que ello es sinónimo de

presencia aun cuando ésta sea pasiva y no activa y real como asevera la UNICEF.

Toca al estamento directivo promover en los alumnos acciones educativas de tipo participativo.



• HOMBRES (2 Hombres)
B MUJERES (4 Mujeres)

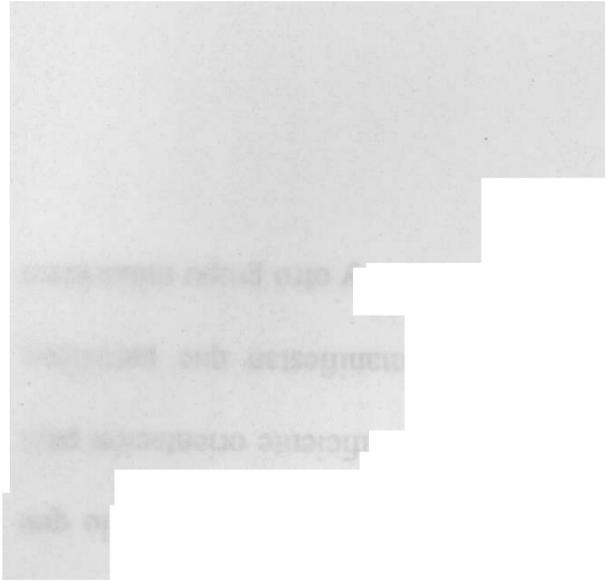
GRAFICA 16. SEXO. ALUMNOS

**TABLA 20. DIRECCION. RESPUESTAS ALUMNOS
REPRESENTANTES CONSEJO DIRECTIVO**

TIPO DE RESPUESTA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		SIN OPINAR	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
4. LA DIRECCION DA PARTICIPACION EN LA CONSTRUCCION DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL?	2	33.3	2	33.3	2	33.3	0	0	0	0
5. LA DIRECCION DA PARTICIPACION A TODOS LOS ESTAMENTOS DE LA COMUNIDAD EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS?	3	50	3	50	0	0	0	0	0	0
6. LOS DISTINTOS ESTAMENTOS CONOCEN Y PROCURAN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES?	2	33.3	2	j.i.i	2	33.3	0	0	0	0
7. CONSIDERA USTED QUE LA COMUNICACION EN LA INSTITUCION SE DA EN FORMA OPORTUNA Y PRECISA ⁷	3	50	2	33.3	1	16.6	0	0	0	0

**TABLA 21. DECISIONES. VALORES. RESPUESTAS ALUMNOS
REPRESENTANTES CONSEJO DIRECTIVO**

TIPO DE RESPUESTA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		SIN OPINAR	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
8. CONSIDERA USTED QUE EL DIRECTIVO SE BASA EN LA AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES?	3	50	0	0	1	16.6	2	33.3	0	0
9. EL DIRECTIVO DOCENTE DA PARTICIPACION A TODOS LOS ESTAMENTOS DE LA COMUNIDAD EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS Y RESPETA SUS DECISIONES?	5	83.3	0	0	1	16.6	0	0	0	0
10. SE PLANTEAN VARIAS ALTERNATIVAS PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA PRESENTADO ⁷	4	66.6	2	33.3	0	0	0	0	0	0
11. EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES SE NOTA UN CLIMA DE RESPETO Y TOLERANCIA?	4	66.6	2	33.3	0	0	0	0	0	0



6.6. ESTAMENTO PERSONEROS

De los seis personeros entrevistados, 3 son del sexo femenino y 3 del sexo masculino; 2 fueron elegidos en el grado 5º, 1 del grado 6º y 3 en el grado 9º

En su mayoría opinaron que la toma de decisiones en la institución se da en forma colectiva. Sin embargo, uno de ellos respondió que sigue en manos de la directora y otro no sabe que es decisión (ver tabla 22).

Estas respuestas nos demuestran que hay personeros que desconocen que es toma de decisiones y por consiguiente deben encontrar dificultad para dar solución a problemas que se le presenten a sus compañeros, lo que quiere decir que la institución no les brinda la suficiente orientación para poder desempeñar sus funciones. También manifiestan que participan activamente en el proceso de toma de decisiones, y otro grupo minoritario dice no participar.

RAZON

Los que dicen participar dan como razón: "porque son personeros y por eso se les tiene en cuenta en la institución"; y los que no participan es porque nunca se les ha consultado (ver tabla 23).

Lo que indica que como personeros ejercen cierto grado de participación en las decisiones de los conflictos presentados entre los estudiantes, pero que hace falta mucha orientación en este estamento sobre todo en el manejo de problemas.

Según la observación directa, ellos si han participado pero más que todo en la elaboración del Manual de Convivencia.

Para mejorar la toma de decisiones al interior de las instituciones sugieren que se les oriente y comuniquen los problemas que se presenten, para así poder colaborar en el mejoramiento no sólo en este proceso, sino de la institución (ver tabla 24).

Esto hace afumar nuevamente que falla el proceso de comunicación hasta con los personeros, muy a pesar de que se observan campañas que se realizan para su elección y ejercer este cargo sin ninguna clase de orientación y es poco lo que cuenta su opinión.

De lo que si están conscientes la mayoría de los personeros es que una buena toma de decisiones contribuye a mejorar la calidad de la educación, dando como razón que ésto ayudaría a mejorar todos los procesos en la institución y en la solución de problemas, para alcanzar el éxito (ver tabla 25).

De aquí, que el directivo tiene la tarea de orientar a los personeros porque ellos no participan por no estar preparados para asumir el reto que se les impone.

TABLA 22. OPINION. PERSONEROS. TOMA DE DECISIONES

OPINION	FRECUENCIA
OBSERVO QUE LA DIRECTORA NO TOMA SOLA LAS DECISIONES. SINO CON EL CONSEJO DIRECTIVO.	3
LA DIRECTORA SIGUE MANDANDO EN LA INSTITUCION.	1
NO SE QUE ES TOMA DE DECISION	1
ALGUNAS VECES LA GENTE PARTICIPA EN TODOS LOS PROBLEMAS DE LA ESCUELA	1
TOTAL	6

TABLA 23. OPINION. PERSONEROS. PARTICIPACION

OPINION	FRECUENCIA
PARTICIPO PORQUE SOY PERSONERO Y TENGO QUE VER CON LOS PROBLEMAS DE MIS COMPAÑEROS.	4
NO PARTICIPO. NO METIENEN EN CUENTA PARA NADA DE LO QUE SUCEDE EN LA ESCUELA.	2
TOTAL	6

TABLA 24. SUGERENCIAS. MEJORAR TOMA DE DECISIONES

OPINION	FRECUENCIA
QUE NOS ORIENTEN Y NOS CONSULTEN NUESTRA OPINION SOBRE TODO LO QUE PASA EN LA ESCUELA Y SE NOS INFORME PARA PODER COLABORAR Y MEJOREN LAS COSAS EN LA INSTITUCION.	6
TOTAL	6

TABLA 25. BUENA TOMA DE DECISIONES

OPINION	FRECUENCIA
SI CONTRIBUYE PARA QUE MEJORE LA INSTITUCION YA QUE ESTO REPERCUTE EN NOSOTROS LOS ALUMNOS Y ASI MEJORA LA CALIDAD DE LA EDUCACION	6
TOTAL	6

6.7. OBSERVACION DIRECTA Y ANALISIS DE DOCUMENTOS

Se realizó con seis Consejos Directivos de las escuelas seleccionadas, en forma continua de acuerdo al cronograma establecido por cada institución, utilizando el diario de campo para cada sesión. Cabe destacar que algunas de ellas no se pudieron realizar por la falta de quorum reglamentario.

Se observó teniendo como base la variable gestión administrativa con los siguientes indicadores: Estructura de la organización, naturaleza de sus deberes, objetivos, líneas de autoridad y planeación, donde se evidenció que los centros educativos organizaron sus gobiernos escolares, tal y como aparecen en las resoluciones rectorales y actas respectivas, dándose la elección en forma democrática en cada una de las instituciones.

Cabe destacar que estos gobiernos escolares fueron inscritos en cada una de las sedes de los núcleos N° 8 y 17.

En la revisión de documentos especialmente los manuales de convivencia se retoman las funciones establecidas en el Decreto 1860/94 para cada una de los estamentos como son : Consejo Directivo, Consejo Académico, Consejo de Padres de familia, Consejo de Estudiantes y personeros, pero ha faltado mucho interés en la elaboración de su propio reglamento interno como lo demuestran tres de sus seis centros.

Además se notó que existen deficiencias especialmente en el Consejo Directivo y Consejo Académico en cuanto a su funcionamiento ya que se realizan reuniones para tomar decisiones a espaldas de estamentos tan importantes como son los padres de familia y alumnos.

En cuanto a los objetivos, se encontraron formulados en los Proyectos Educativos Institucionales, pero no se evidenció en los manuales operativos las acciones que condujeran al logro de los objetivos, tanto de la institución como del mismo Proyecto Educativo Institucional.

En los centros educativos donde se tienen definidas las líneas de autoridad se encontró un organigrama que define los conductos dentro de la institución, a diferencia de aquellos donde la autoridad sigue aun centrada en el directivo y que por lo tanto carecen de una estructura organizativa.

De la misma manera, se trabajó la variable toma de decisiones con los siguientes indicadores: Investigación, coordinación, comunicación, responsabilidad, participación, tolerancia, autonomía y solidaridad (ver matriz de sistematización).

Existe una ausencia total de investigación de los problemas que se detectan en la institución para poder llegar a una efectiva toma de decisiones, lo cual se hace sin tener en cuenta ninguna técnica especial, mucho menos modelos que permitan ayudar a tomar decisiones eficaces.

De la coordinación entre los diferentes estamentos se puede decir que es precaria debido a la falta de comunicación que entre ellos existe ya que no se produce en forma oportuna y precisa, no existen evidencias de que la

comunicación sea en forma escrita por lo que la responsabilidad de padres y alumnos en cuanto a participación en el Consejo Directivo es casi nula, se observó mayor participación por parte del estamento docente y directivo, es por eso que se puede decir que no todos los miembros de los Consejos Directivos son autónomos para tomar decisiones.

Matriz de sistematización de la observación realizada en los centros educativos estatales de los núcleos 8 y 17 de Barranquilla.

VARIABLE	INDICADORES	DESCRIPCION
G E S T I O N A D M I N I S T R A T I V A	• Estructura de la organización escolar.	• Todos los centros educativos estatales observados tienen conformado según resolución rectoral su estructura organizativa integrada por el Rector, Consejo Directivo y Consejo Académico.
	• Naturaleza de sus saberes. • Objetivo.	• Las funciones de los estamentos que conforman la estructura organizativa del Gobierno Escolar se encuentran en los Manuales de Convivencias y definidos por el Decreto Reglamento 1860 de 1994. • De los 6 Centros Educativos Estatales visitados, 3 no tienen organizado su propio reglamento interno para los Consejos Directivos, por lo tanto no se encontró la distribución y ubicación de la toma de decisiones. Si están formulados los objetivos en el Proyecto Educativo Institucional, pero algunos no se logran operacionalizar. no existen formas de verificar el logro de los mismos.
	• Líneas de autoridad.	• Cada organismo de la institución, tiene delimitada su área de autoridad. La línea de autoridad está representada en el Consejo Directivo que es la máxima autoridad de la institución, siguiendo en la parte pedagógica el Consejo Académico. • En los 6 Centros Educativos. 3 no tienen definidos líneas de autoridad, por lo que sigue centrada en la persona del Director.
	• Planeación.	• Todos los Centros Educativos tienen elaborados los Proyectos Educativos institucionales con participación de directivos y docentes, y una débil participación de padres y alumnos, sólo se observó mayor participación de estos últimos estamentos en la elaboración de los Manuales de Convivencia. • No se encontró planes operativos Anuales que apoyaran el proceso del P.E.I., sólo existen cronogramas de actividades.

Matriz de sistematización de la observación realizada en los centros educativos estatales de los núcleos 8 y 17 de Barranquilla.

VARIABLE	INDICADORES	DESCRIPCION
T O M A D E D E C I S I O N E S	• Investigación.	• Existe ausencia total de la investigación de problemas para llegar a la toma de decisiones.
	• Coordinación.	• Es poca la coordinación que existe con todos los estamentos de la comunidad. • El grado de motivación en los miembros de los diferentes consejos del gobierno escolar es bajo. • Todavía los comportamientos individuales prevalecen sobre los grupales no pudiéndose el comportamiento individual adaptarse a los planes colectivos
	• Comunicación.	• No se hace un uso adecuado de los canales de comunicación, ya que no llega a todos los estamentos, las decisiones en la gran mayoría de los casos, se utiliza la información verbal. Tomadas en el Consejo Directivo. • Existen por lo tanto fallas en los canales de comunicación
	• Responsabilidad.	• En la gran mayoría de los casos las decisiones que se toman al interior del Consejo Directivo, no se manejan con un alto sentido de responsabilidad por parte del estamento padres de familia y alumnos.
	• Participación.	• Existe participación de los docentes y directivos en la toma de decisiones, pero no sucede con la misma intensidad con los padres de familia y alumnos, pues sólo se cuenta con su presencia más no con una efectiva participación, como se anotó anteriormente solo se observó en la elaboración de los manuales de convivencia.
	• Tolerancia.	• Se trabaja bajo un clima de respeto y tolerancia.
	• Autonomía.	• No todos los miembros del consejo directivo son autónomos para tomar decisiones.
• Solidaridad.	• Se nota que algunos miembros de la comunidad educativa no son solidarios frente a los problemas que se generen en la institución.	

7. ANALISIS GLOBAL

Las organizaciones escolares estudiadas están integradas en alto porcentaje por mujeres, constituyéndose los hombres en minorías; los directivos docentes de los centros investigados son en su mayoría mujeres. Así mismo, están constituidos los demás estamentos docentes, padres de familia, alumnos y personeros. Existe pues, una relación entre el sexo y la administración de las organizaciones escolares y se pudo determinar que la mujer ocupa un rol que no desempeñaba. Por otra parte, en los otros estamentos el sexo femenino es altamente predominante, se espera que este grupo humano tome conciencia de su papel y logre recuperar las *limitaciones de orden estructural e ideológico que se presentan al interior de las organizaciones administrativas* esco/ares.

Se puede decir que casi todos los directivos de escuelas son licenciados, aún cuando existen algunas excepciones; sólo un directivo presentó título

en administración aunque la mitad del grupo ha realizado cursos aislados en administración educativo, necesidad que han sentido por ser ellos educadores que han ejercido su docencia en básica primaria y después han ocupado el cargo directivo. De la misma manera, encontramos que el estamento docente está conformado en un alto grado por normalistas, los licenciados a pesar de encontrarlos en menor cantidad, constituyen un grupo significativo y no han realizado estudio de la especialidad en administración educativa, de todo ese conglomerado la minoría ha realizado cursos de capacitación en esta materia.

Todo esto ha traído como consecuencia que las organizaciones administrativas escolares se conduzcan más por su sentido común, experiencias y algunas normas emanadas del Ministerio de Educación Nacional y la Secretaría Distrital de Educación. Lo anterior nos muestra que han sido guiados por la empíria ya que la mayoría desconoce las teorías administrativas que puedan orientar su hacer en la organización escolar. Es decir, la gestión administrativa al interior de las instituciones escolares carece de elementos teóricos que posibiliten el conocimiento del

entorno social y cultural de una manera dialéctica donde la teoría guíe a la práctica, y la práctica revise la teoría. Por otra parte, se considera la administración educativa como distintivamente humana y social.

El proceso de planeación es bastante deficiente a pesar de que las directiva están conscientes que el Proyecto Educativo Institucional es su carta de navegación. Pero, se evidenció que no hay un Plan Operativo Anual (P.O.A) que apunte a dar respuestas a las necesidades sentidas en la comunidad educativa y no se han diseñados unas estrategias que permitan evaluar los procesos en forma permanente y sistemática. Cada estamento se plantea la planeación de una manera diferente la colaboración de algunos es débil como en el caso de los padres y alumnos. Además, un grupo aunque reducido, de directivos, consideran su gestión de una manera individual y técnica convirtiéndola en un sistema de distribución de funciones; también se presentan las opiniones del estamento docente que reclaman mayor participación y una visión más humana de la administración escolar a través de la crítica social.

En cuanto a la participación, todos los estamentos manifiestan que sí participan en la organización escolar; a excepción del estamento docente que opina que algunas veces se les da participación. No cabe duda que la intención es administrar las instituciones educativas dando participación a toda la comunidad, esto demuestra lo que afirma Simón "La actividad administrativa es actividad de grupo"¹⁷ . Pero no es menos cierto, que los directivos docentes no están suficientemente preparados para permitir la participación de todos los estamentos.

Alrededor de las fallas que se presentan en la institución, manifiestan que sí realizan investigaciones; pero parece ser que no existiera una identificación, comprensión y explicación de los problemas que requieren solución. Se pudo detectar que se carece de una sistematización como dice Kast¹⁸ "De los efectos del medio ambiente sobre la organización". Los problemas y necesidades educacionales no siempre se reducen a la

¹⁷ Simón Op-cit Pág. 9

¹⁸ Kast Op-cit Pág. 136

esfera individual, sino que pueden asumir una dimensión social y su solución satisfactoria, exigen una acción colectiva o común.

La falta de capacitación en administración escolar de los directivos, se convierte en obstáculo para que las conductas apunten a un plan colectivo, en el cual se identifiquen y se comprometan las lealtades.

En cuanto a la coordinación, orientación, asesoría y supervisión que brindan los directivos a las diferentes instancias del Gobierno Escolar, la comunidad opina que es oportuna y precisa pero en la observación directa y análisis de documentos se pudo evidenciar que no están sistematizadas en el Proyecto Educativo Institucional, además, en opinión de los docentes es poca e insuficiente.

Todo esto demuestra que la autoridad y el poder de los directores de escuela atraviesan por una etapa de transición en la que se encuentran en opuesto la administración individual Vs. la administración consensuada,

además, en cuanto a las fallas que se presentan en la selección de determinadas acciones se debe a la falta de coordinación en las conductas y en los obstáculos de la participación de la comunidad que impiden a los individuos identificarse como un plan o proyecto colectivo.

Aunque no se debe desconocer la labor de la mayoría de los directivos docentes que con mucho esfuerzo personal han logrado sostener la educación en este sector de la ciudad de Barranquilla que durante muchos años estuvieron abandonadas por el gobierno nacional y local y sigue siendo sostenidas por los padres de familia, porque las necesidades superan las expectativas del gobierno, cualquiera que sean sus méritos individuales, no es menos cierto que la objetividad nos permita señalar fallas en la organización sobre todo al momento de decidir.

Se pudo identificar con esta investigación que no es asunto de estudio y reflexión en las organizaciones administrativas escolares la toma de decisiones.

Esta afirmación se puede sostener en la medida en que se evidenció en las etapas de los procesos de construcción del Proyecto Educativo Institucional la falta de coordinación, comunicación e identificación de las metas por todo el colectivo, lo que hacía evidente que el comportamiento del grupo relacionado con la misma no era de tal responsabilidad, compromiso y solidaridad, ya que algunos estamentos participan pero de una manera débil, además, ha de resaltarse que la administración no se limita a juicio de acción sino que debe comprender interpretaciones teóricas, como base para el análisis de las decisiones distorsionadas por razones sistemáticas o ideológicas, para así sugerir el tipo de acción social y educacional que permita eliminar dichas distorsiones.

En relación con el proceso mismo de decisión se puede afirmar que no existe una red de comunicación que viabilice la información, aún cuando ellos afirman que la información es oportuna y precisa, utilizando medios formales; todo esto impide llegar al conocimiento de los problemas, necesidades y expectativas de los actores educativos. Sólo bajo condiciones de una comunicación libre y abierta en el contexto de la

escuela, los administradores escolares, los docentes, padres y alumnos podrán construir un modelo de conducta colectivo o comunal, que les permitan emitir juicios de valores mediante los cuales puedan gestionar la conducción adecuada de la organización escolar, es por ello, que los actores escolares deben dinamizar la cultura de la participación en la acción comunicativa que les contribuya a la producción y distribución del conocimiento administrativo escolar.

En cuanto a la distribución y ubicación de la toma de decisiones se verificó que no están totalmente descentralizadas, manteniendo el director de la escuela en muchas oportunidades el control y la decisión de toda la organización por lo que padres y alumnos representantes ante el Consejo Directivo y demás estamentos no han asumido su nuevo rol dentro de las instituciones por desconocimiento de las nuevas políticas.

Todo ello nos llevó a formular como así lo planteamos en las recomendaciones una Propuesta de Capacitación para la comunidad

educativa en especial directivos y docentes y un modelo para tomar decisiones en forma colectiva.

8. CONCLUSIONES

En la investigación realizada en los centros educativos estatales de los Núcleos de Desarrollo Educativo N° 8 y 17 se pueden dar conclusiones generales, dado que las instituciones educativas estudiadas presentan características culturales, políticas y socio-económicas similares, a la luz de las confrontaciones entre los resultados obtenidos, las preguntas y objetivos de investigación.

Esta investigación descriptiva es siempre un paso previo para quienes guían y orientan el proceso de decisiones en las organizaciones escolares que logró definir los componentes de los procesos de toma de decisiones que allí se complementan; así como también las características que presentan los grupos al interior de los Consejos Directivos, proponer un modelo participativo consensual de toma de decisiones que guíen en un

futuro los miembros de las organizaciones escolares e implementar una propuesta de capacitación para directivos docentes sobre toma de decisiones que posibiliten el mejoramiento de toda la gestión administrativa.

Este estudio permite concluir que:

- Existen fallas en el proceso de planeación, pues los cronogramas de trabajo son dispersos y los Planes Operativos Anuales (P.O. A.) se reducen a su mínima expresión ya que sus acciones no son coherentes con la misión, visión, propósitos, políticas y principios institucionales, debido a la poca preparación que tienen los directivos en materia de administración educativa.

- El proceso que se utiliza para la toma de decisiones carece de técnicas especiales sobre todo para su realización en grupo, por lo que se torna deficiente al interior de los Consejos Directivos.

- Existen crisis en los códigos de autoridad y poder de los directivos docentes, por los cambios filosóficos de la teoría administrativa y por la misma influencia que ejerce el medio sociocultural, pues el momento histórico exige la participación activa y efectiva de los miembros de la comunidad para fortalecer los lazos de solidaridad.

- Es poca la orientación y la asesoría que brindan los directivos docentes a las instancias de los Gobiernos Escolares que desconocen sus funciones, por lo que la participación de ellos, en especial padres y alumnos es deficiente.

- Se hace necesario realizar la selección de las acciones con el fin de precisar la intencionalidad de cada uno de los miembros del grupo para que entren en concordancia con sus funciones.

-Es poco el compromiso que existe del personal humano con la participación en los procesos decisorios y la relación de éstos con los valores que se manejan en la institución.

- Se puede destacar que las relaciones interpersonales son buenas y se manejan bajo un clima de respeto y tolerancia, demostrando solidaridad por los problemas que vive la comunidad.

- Continuar profundizando el cambio que deben sufrir las instituciones escolares en sus estructuras rígidas y verticales por flexibles y horizontales que permitan una mayor participación y consenso, en busca de la consolidación de una comunidad educativa comprometida y gestora de su propio desarrollo.

- Existen fallas en la preparación de los directivos docentes en materia de administración educativa, que no permite brindar una orientación oportuna y precisa a todas las instancias de los Gobiernos Escolares.

- Se logró establecer algunos referentes teóricos que faciliten presentar a la Secretaría Distrital de Educación y todos los directivos docentes de los Núcleos Educativos N° 8 y 17 del Distrito de Barranquilla un modelo participativo consensual para la toma de decisiones.

- Presentar una propuesta a la Secretaría Distrital de Educación de capacitación a los directivos docentes de los Núcleos de Desarrollo Educativo N° 8 y 17 para lograr la eficiencia en la gestión administrativa centrada en la toma de decisiones.

- Existe contradicción entre lo que opinan los estamentos consultados con la realidad o la acción que se vivencia en las instituciones escolares especialmente en la participación, donde no se da en forma efectiva por padres y alumnos, debido al período de transición que sufren las organizaciones escolares en su estructura con la promulgación de la Ley General de Educación (Ley 115 de agosto de 1994).

Existen fallas en el proceso de comunicación al interior de las instituciones con referente a todos los estamentos de la comunidad que no se informan oportunamente de las acciones a realizar, de aquí que existe un desconocimiento de los problemas y necesidades de la comunidad.

- Las instituciones escolares continúan pegadas a la normatividad y esto no les facilita acercarse a altos grados de creatividad e innovación.

- No hay control de las actividades que planea y ejecuta la institución, es por eso que las fallas o errores que se cometen no son investigadas.

- Dado que el carácter de nuestra investigación es la toma de decisiones, ha de tenerse como centro de estas conclusiones que la actividad administrativa es una actividad de grupo donde la comunicación juega papel importante y la decisión es el resultados de los esfuerzos del grupo.

- En este momento histórico que vive el país, los directivos docentes sufren un cambio en el rol que venían desempeñando como líderes, donde se centraban las decisiones y toda la tarea de dirigir el proceso administrativo, por el rol de orientadores, dinamizadores y jalonadores de dicho proceso educativo en sus instituciones.

9. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta la conceptualización y estructura para tomar decisiones en grupo, se propone unas recomendaciones indispensables para robustecer el proceso al interior de las organizaciones escolares que servirán a los diferentes actores que tienen en sus manos la responsabilidad de orientar y dinamizar los procesos administrativos y en especial la toma de decisiones con carácter participativo.

Para Secretaría Distrital de Educación:

1. Someter a consideración de Secretaría Distrital de Educación la implementación del modelo participativo consensual, como herramienta que permita tomar decisiones en grupo, de una manera organizada, evitando la pérdida de tiempo y llegando con él a soluciones óptimas y aceptadas por todos los miembros.

La solución de problemas es la función más importante de un grupo; pero éstos no podrán resolverse si el grupo no permanece unido bajo un clima de confianza, mucha motivación y estableciendo modelos de consenso para que la puesta en marcha de la alternativa se realice con alto grado de satisfacción para obtener resultados óptimos.

Hemos visto como, el eje central de la administración es la toma de decisiones y la información es su ingrediente vital. Por lo que se puede considerar como un proceso lógico y secuencial que permite dar solución a cualquier problema. Este puede ser facilitado mediante el uso de modelos que no son más que estrategias humanas para procesar información alrededor de un problema en la búsqueda de soluciones al mismo; por medio de ello se simplifican y analizan situaciones complejas, se establece una red de comunicación, se racionaliza el tiempo y se llega a soluciones óptimas y satisfactorias.

Es por ello, que proponemos un modelo para educar a la comunidad en la toma de decisiones en forma colectiva especialmente al interior de los

Consejos Directivos para dar respuesta a los planteamientos de la Ley General de Educación (115 de 1994); que con él se llegue a un grado de efectividad en las decisiones y a mejorar las relaciones que se dan entre todos los estamentos de la comunidad.

El "modelo participativo consensuar", permite llegar a tomar decisiones con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa de una manera organizada y mediante técnicas que evitan perder el tiempo de los participantes, posibilita el surgimiento de ideas constructivas y apoyadas por todos sus miembros.

El modelo presenta los siguientes pasos para llegar a la toma de decisiones:

- DEFINICION DEL PROBLEMA. Se define, comprende y explica el problema a resolver. Es el punto de partida que implica determinar de donde viene el problema, formulando con claridad, en términos simples y

concretos, lograr puntos de acuerdo con el grupo. El tiempo que se dedique a esta etapa será de gran satisfacción.

- SIGNIFICACION EMOCIONAL DEL PROBLEMA. Se aplican métodos como rondas, juegos, conversatorios etc., para que afloren los sentimientos de cada uno del grupo y mirar como y en qué medida los afecta. Esto se considera importante si se van a tomar decisiones colectivas y asumir luego responsabilidades.

- CREACION COLECTIVA DE POSIBLES SOLUCIONES. Es fundamental la participación creativa de todos, hay métodos para permitirlo, "la lluvia de ideas" donde todos expresan sus propuestas o ideas ya sea en forma oral y gráfica. Anote todas las soluciones propuestas por todos los miembros.

- SELECCION COOPERATIVA Y SINTESIS DE LAS PROPUESTAS. Expuestas todas las ideas se trata de ajustarlas, integrarlas, combinarlas, etc., para lograr una o varias propuestas bien trabajadas y realizables. Hay que tratar de incorporar los puntos de vistas de todos; es aconsejable

trabajar en grupos pequeños, alguien escribe o formula la síntesis a que se va llegando. El consenso en el grupo se logra discutiendo todas las dudas, y expresando las preocupaciones.

- ELECCION SOLIDARIA DE LA PROPUESTA Y NIVELES DE CONSENSO. Cuando un grupo debe llegar a una decisión es muy importante utilizar los medios de consenso o acuerdo general que permita a todos los participantes expresar su opinión sin ser "coaccionado" o "dirigidos". Si al final hay varias propuestas alternativas para elegir, es preciso efectuar una prueba para determinar el grado de acuerdo mediante una pequeña encuesta de opinión que orientará al grupo a seguir adelante o volver a empezar.

Si se procedió a elegir una alternativa debe asegurarse que:

- La entiendan todos los miembros del grupo
- Que sea la alternativa apropiada para el problema identificado
- Que sea posible ponerla en práctica

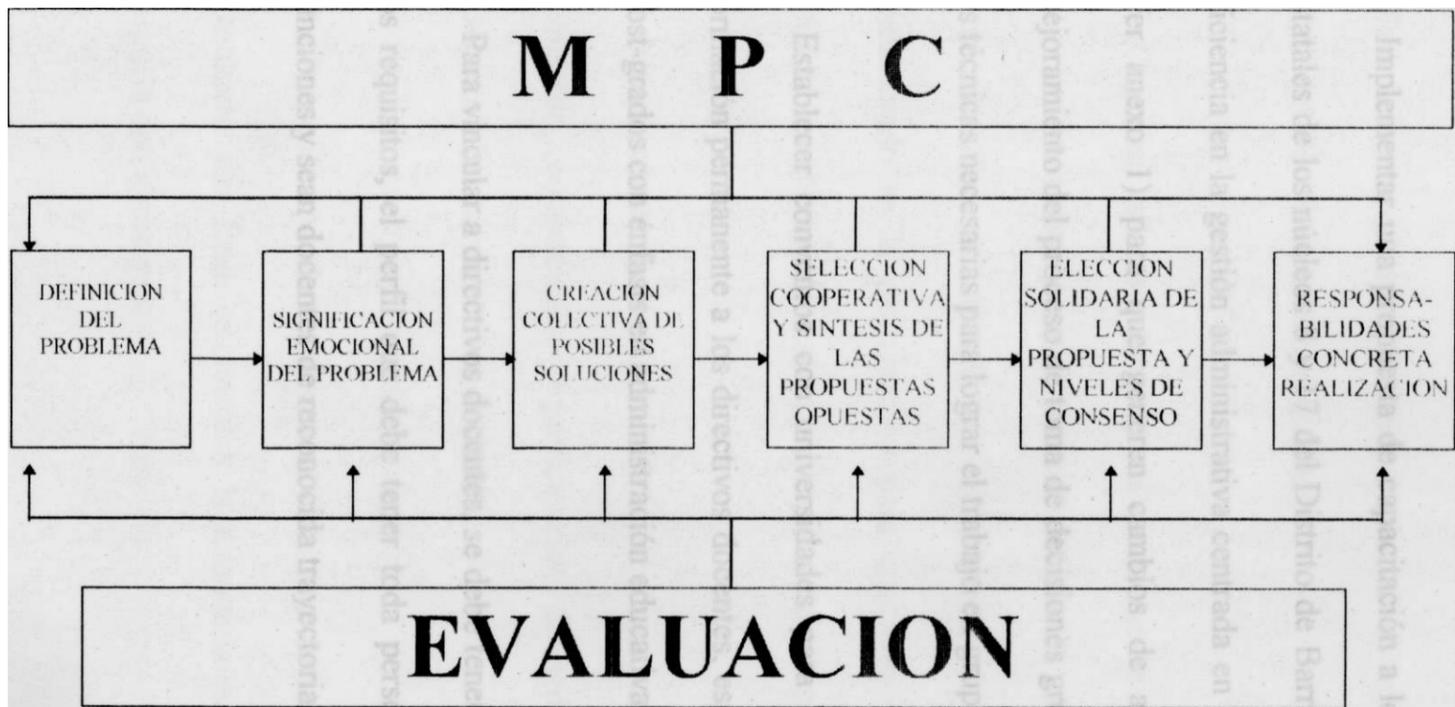
- Que sea responsabilidad de todo el grupo
- Que los medios utilizados para su elección hayan sido apropiado y satisfactorios.

- RESPONSABILIDADES-CONCRETA REALIZACION. Se hace la programación de las acciones requeridas para poner en práctica la alternativa seleccionada, todas las personas del grupo que llegaron a su implementación deben estar comprometidas en su realización, determinando "cuando" y "como", precisando tiempo y recursos con los que cuenta el grupo que puedan complementar y ayudar al proceso de toma de decisiones y a la consecución de la misma. La decisión tomada debe ser comunicada en forma oportuna y precisa a todos los interesados en darle solución al problema presentado y proceder a su ejecución, determinando con que debe hacerse cada una de las actividades propuestas y realizada.

Para alcanzar éxito en el logro de los objetivos propuestos es necesario que existan en todo los miembros del grupo fe, confianza, entusiasmo, disposición y motivación.

Para detectar el grado de avance en las actividades propuestas para la puesta en marcha de la decisión se debe ejercer un control utilizando varios procedimientos que permitan conocer los éxitos y fracasos, para eliminar los obstáculos que impidan el logro de los objetivos. Entre las formas de control que se pueden utilizar tenemos:

- Observaciones personales
- Observaciones interpersonales o grupales
- Reportes verbales
- Reportes escritos o informes



2. Implementar una propuesta de capacitación a los directivos docentes estatales de los núcleos 8 y 17 del Distrito de Barranquilla para lograr la eficiencia en la gestión administrativa centrada en la toma de decisiones (ver anexo 1) para que generen cambios de actitud y permitan el mejoramiento del proceso de toma de decisiones grupales proporcionando las técnicas necesarias para lograr el trabajo en grupo.

3. Establecer convenios con universidades para ofrecer programas de formación permanente a los directivos docentes, especialmente a nivel de Post-gradados con énfasis en administración educativa.

4. Para vincular a directivos docentes, se debe tener en cuenta, además de los requisitos, el perfil que debe tener toda persona que ejerza dichas funciones y sean docentes de reconocida trayectoria.

Para la comunidad de los centros educativos estatales de los Núcleos 8 y 17 del Distrito de Barranquilla.

5 Organizar talleres o jornadas de actualización con todos los miembros de las diferentes instancias del Gobierno Escolar sobre gestión administrativa centralizada en el proceso de toma de decisiones, enfatizando en la participación para que esta sea activa, oportuna y precisa, estableciendo mecanismos que la permitan.

6. Implementar técnicas de trabajo en grupo con el fin de facilitar el consenso, concertación y participación de todos los miembros del Gobierno Escolar.

7. Propender por la construcción colectiva de los Proyectos Educativos Institucionales donde se consolide la autonomía escolar y la relación de la escuela con el entorno.

8. Elaborar y evaluar permanentemente los planes operativos anuales (P.O.A) que faciliten la ejecución de las actividades por parte de cada una de las instancia del Gobierno Escolar.

9. Consolidar los estamentos de la comunidad educativa, en procura de estrechar más sus lazos especialmente con padres y alumnos para que puedan ejercer un trabajo de equipo que redunde en beneficio de la organización escolar.

10. Aprovechar los espacios que brinda la Ley General de Educación donde se le otorga autonomía a las organizaciones escolares para poder ejercer los cambios en su estructura y los procesos organizacionales administrativos en forma dinámica y efectiva.

11. Esperamos que esta investigación sirva de estímulo para que otros investigadores en el campo educativo profundicen en otros aspectos.

BIBLIOGRAFIA

- ARENAS, Nidia. La Administración en la Empresa Educativa, Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, 1989.**
- ANGULO, Carlos. Metodología General de la investigación Científica. Barranquilla: Antillas, 1993.**
- BOLIVAR C., Ruby. Análisis de la Gestión Administrativa de los Colegios de Educación Media Vocacional de la Ciudad de Barranquilla. Tesis (Administradora Educativa). Universidad de Santo Tomás de Aquino, Facultad de Educación, 1985.**
- BRIONES, Guillermo. Métodos. Métodos y Técnicas Avanzadas de Investigación Aplicada a la Educación y a las Ciencias. Módulo I y II. Bogotá. ICFES, 1988.**
- GIBSONE IVANSEVICH, Donelli. Organizaciones, Conducta, estructuras, Procesos. Capítulo 16. El proceso de Toma de Decisiones. 440-444 p.**
- HERNANDEZ De O., Magally. Análisis de la Gestión Administrativa en el Instituto Técnico de Comercio, Colegio Barranquilla para Señoritas y Colegio Carlos Meisel jornada matinal. Tesis (Administradora Educativa). Universidad de Santo Tomás. Facultad de Educación, 1988.**
- HERRERA V., Severiano. Un modelo para tomar decisiones de los Administradores Escolares en la Enseñanza Secundaria. Tesis (Administradora Educativa). Universidad de Antioquia. Facultad de Educación, 1973.**
- KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James. Administración de Investigaciones. México: Impresora Cantori, 1992.**

KOONTZ, O'Donnell. Curso de Administración Moderna. 6 de: México McGraw Hill, 1982.

OSPINA M., Miguel Ángel. Estudio Descriptivo sobre la Toma de Decisiones en los establecimientos adscritos a SEDUCA en los niveles de Básica Primaria, Básica Secundaria y Media Vocacional de la Ciudad de Medellín, año 1985. Tesis (Administración Educativa). Facultad de Educación. Universidad de Antioquia, 1986.

PANIEGO, José Angel y LLOPIS, Carmen. Educar para la Solidaridad. Madrid. Editorial CCS, 1994.

PINEDA, Elia Beatriz; DE CANALES, Francisca; DE AL VARADO, Eva Luz. Metodología de la Investigación. Manual para el desarrollo de personal de salud. Washington. Organización Panamericana de la Salud, Organización Mundial de la Salud, 1994. II de.

REPUBLICA DE COLOMBIA. "Constitución Política de 1991". Santafé de Bogotá: 1991.

— "Ley General de Educación". Santafé de Bogotá: 1994.

ROMERO, Augusto. Administración de las Instituciones Escolares. Bogotá: Presencia, 1985.

SALLENAVE, Jean Paul. La Gerencia Integral. Editorial Norma, 1995. Santafé de Bogotá.

SIMON, A. Herbert. El comportamiento Administrativo. Madrid. Editorial AGUILAR. II ed., 1972.

SOLANO ALMEYDA, Alcira y otros. Efectividad Relativa del Método para Aprender a Pensar en la Toma de Decisiones. Medellín: Universidad de Antioquia, 1986.

Anexo A: Listado de los centros de educación básica estatales de los núcleos N° 8 y 17 del Distrito de Barranquilla.

N° DE ORDEN	N° DE NÚCLEO	CENTRO DE EDUCACION BÁSICA PRIMARIA	DIRECCION	BARRIO	ESTRATO
01	17	CEB N° 1	CRA 16 N° 17-45	REISOLO	1
02	17	CEB N° 8	CLL 12 CRA 25	LA LUZ	1
03	8	CEB N° 9	CRA 8 CLL 72A-47	BOSQUE	2
04	17	CEB N° 13	CLL 17 CRA 30 Y 32	REBOLO	1
05	8	CEB N° 16	CLL 98D N° 95-23	LOS ROSALES	1
06	17	CEB N° 17	CLL 27 N° 23-85	MONTES	2
07	8	CEB N° 30	CRA 89 N° 93-71	BOSQUE	2
08	8	CEB N° 33	CLL 30C N° 19-09	LIPAYA	1
09	17	CEB N° 53	CLL 21 N° 30-81	REBOLO	1
10	8	CEB N° 61	CRA 14 N° 58-30	LA CEIBA	2
11	8	CEB N° 62	CRA 15 N° 64B-23	CUCHILLA DE VILLATE	1
12	8	CEB N° 70	CLL 38 N° 16-12	BUENA ESPERANZA	1
13	8	CEB N° 71	CLL 47 CRA 0B	BOSQUE	2
14	8	CEB N° 72	CLL 38 N° 16-12	PALACIO PLAZA	2
15	17	CEB N° 73	CRA 23 N° 27-44	MONTES	2
16	8	CEB N° 77	DRAO. 69 N° 91-140	BOSQUE	2
17	8	CEB N° 86	CRA 12A N° 94-75	CIUDAD MODESTO	2
18	8	CEB N° 124	CLL 38 N° 16-15	PALACIO PLAZA	2
19	8	CEB N° 125	CLL 75 N° 9A-23	BOSQUE	2
20	8	CEB N° 129	CRA 13 N° 84-14	ESMERALDA	1
21	8	CEB N° 146	CRA 10 N° 78B-37	7 DE AGOSTO	1
22	8	CEB N° 148	CLL 75 N° 9A-23	BOSQUE	2
23	8	CEB N° 163	CRA 6 N° 60C-41	BOSQUE	2
24	8	CEB N° 164	CLL 91 N° 60-55	MALVINAS	1
25	17	CEB N° 165	CLL 27 N° 23-51	TRUPILLO	2
26	17	CEB N° 168	CLL 26 N° 21B-06	MONTES	2
27	17	CEB N° 181	CLL 29 N° 36-26	SAN ROQUE	1
28	8	CEB N° 185	CLL 88C CRA 12A	MALVINAS	1
29	8	CEB N° 188	CRA 10 N° 73E-101	LIPAYA	1
30	17	CEB N° 194	CRA 13 N° 6-30	CIMITA	1
31	8	CEB N° 196	CLL 47 CRA 6B	BOSQUE	2
32	8	CEB N° 198	CRA 13 N° 84-225	ESMERALDA	1
33	17	CEB N° 203	CRA 35 N° 6A-19	DON BOSQUE	1

ANEXOS

Anexo A: Listado de los centros de educación básica estatales de los núcleos N° 8 y 17 del Distrito de Barranquilla.

N° DE ORDEN	N° DE NUCLEO	CENTRO DE EDUCACION BASICA PRIMARIA	DIRECCION	BARRIO	ESTRATO
01	17	C.E.B. N° 1	CRA 16 N° 17-45	REBOLO	1
02	17	C.E.B. N° 8	CLL 12 CRA 23	LA LUZ	1
03	8	C.E.B. N° 9	CRA 8 CLL 72A-47	BOSQUE	2
04	17	C.E.B. N° 13	CLL 17 CRA 30 Y 32	REBOLO	1
05	8	C.E.B. N° 16	CLL 98D N° 95-23	LOS ROSALES	1
06	17	C.E.B. N° 17	CLL 27 N° 23-85	MONTES	2
07	8	C.E.B. N° 30	CRA 8G N° 93-71	BOSQUE	2
08	8	C.E.B. N° 33	CLL 70C N° 10-09	LIPAYA	1
09	17	C.E.B. N° 55	CLL 21 N° 30-81	REBOLO	1
10	8	C.E.B. N° 61	CRA 14 N° 58-30	LA CEIBA	2
11	8	C.E.B. N° 62	CRA 15 N° 64B-23	CUCHILLA DE VILLATE	1
12	8	C.E.B. N° 65	CRA 16A N° 63C-79	BUENA ESPERANZA	1
13	8	C.E.B. N° 71	CLL 47 CRA 6B	BOSQUE	2
14	8	C.E.B. N° 72	CLL 58 N° 16-12	PALACIO PLAZA	2
15	17	C.E.B. N° 73	CRA 23 N° 27-44	MONTES	2
16	8	C.E.B. N° 77	DIAG. 69 N° 9J-140	BOSQUE	2
17	8	C.E.B. N° 86	CRA 12A N° 94-75	CIUDAD MODESTO	2
18	8	C.E.B. N° 124	CLL 58 N° 16-15	PALACIO PLAZA	2
19	8	C.E.B. N° 125	CLL 75 N° 9A-23	BOSQUE	2
20	8	C.E.B. N° 129	CRA 13 N° 84-14	ESMERALDA	1
21	8	C.E.B. N° 146	CRA 10 N° 78B- 37	7 DE AGOSTO	1
22	8	C.E.B. N° 148	CLL 75 N° 9A-23	BOSQUE	2
23	8	C.E.B. N° 163	CRA 6 N° 60C-41	BOSQUE	2
24	8	C.E.B. N° 164	CLL 91 N° 6G-65	MALVINAS	1
25	17	C.E.B. N° 165	CLL 27 N° 23-51	TRUPILLO	2
26	17	C.E.B. N° 168	CLL 26 N° 21B-06	MONTES	2
27	17	C.E.B. N° 181	CLL 29 N° 36-26	SAN ROQUE	1
28	8	C.E.B. N° 185	CLL 88C CRA 12A	MALVINAS	1
29	8	C.E.B. N° 188	CRA 10 N° 73E-101	LIPAYA	1
30	17	C.E.B. N° 194	CRA 13 N° 6-30	CMNITA	1
31	8	C.E.B. N° 196	CLL 47 CRA 6B	BOSQUE	2
32	8	C.E.B. N° 198	CRA 13 N° 84-225	ESMERALDA	1
33	17	C.E.B. N° 203	CRA 35 N° 6A-19	DON BOSCO	1

Anexo B: Encuesta a directivos docentes

Compañero Educador:

Somos estudiantes de Postgrado de la Universidad de Antioquia en convenio con la Universidad del Atlántico. Como trabajo de tesis estamos adelantando una investigación sobre la toma de decisiones en la gestión administrativa de los Centros Educativos Estatales de los Núcleos 8 y 17 del Distrito de Barranquilla. Por esta razón solicitamos su colaboración contestando el siguiente cuestionario. Se garantiza el anonimato en las respuestas y opiniones dadas. Estimamos que su participación será valiosa y dará aporte a las modificaciones de la gestión administrativa, especialmente la toma de decisiones contribuyendo así al mejoramiento de las relaciones entre la comunidad educativa. Por lo tanto no es necesario que se identifique o firme la encuesta.

De ante mano reciban nuestros agradecimientos por su eficaz colaboración.

DORYS Y FLORENCIA

I. DATOS PERSONALES.

Señale con una X una sola de las opciones dadas en cada uno de los ítems.

1. Sexo Femenino (F) Masculino (M)

2. El cargo que desempeña en la Institución es:

A. Director ()

B. Docente ()

C. Secretaria (o) ()

D. Coordinador (Disciplina y Académico) ()

E. Bibliotecario (a) ()

3. Responde esta pregunta solamente si usted ubicó en la opción A del numeral anterior, su experiencia en años cumplidos en dicho cargo es de:

A. Menos de 2 años

B. De 2 a 5 años

C. De 6 a 10 años

D. De 11 a 15 años

E. De 16 ó más

4. Su grado en el escalafón docente es:

1º () 2º () 3º () 4º () 5º () 6º () 7º () 8º () 9º () 10º () 11º ()

12º () 13º () 14º ().

5. Su título en la actualidad es:

A. Sin título

B. Bachiller

C. Bachiller pedagógico

D. Normalista

E. Licenciado en Administración Educativa

F. Licenciado en otras áreas

G. Post-grado Administración Educativa

H. Post-grado en otras áreas.

6. Sobre Administración Educativa ha realizado cursos de actualización o capacitación?

A. Si () B. No ()

7. Si respondió afirmativamente el numeral anterior, especifique la entidad que dictó dicho curso.

- A. Secretaría de Educación Departamental ()**
- B. Secretaría de Educación Distrital ()**
- C. Centro Experimental Piloto ()**
- D. Otros ()**

II GESTION ADMINISTRATIVA

Los ítems que se presentan a continuación tienen cuatro opciones para sus respuestas, en cada pregunta marque con una X una sola de las opciones, las cuales se identifican así a través del cuestionario:

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca

A. Respecto a la dirección en la institución usted opina que:

8. Da participación a todos los estamentos en el proceso de planeación de la institución? a b c d
9. Se interesa por proporcionar comodidad para el cumplimiento de actividades? a b c d
10. La institución marcha por la gestión administrativa de los directores? a b c d
11. La elaboración del proyecto educativo institucional se hace con la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa? a b c d
12. En la institución se delega autoridad? a b c d

B. Respecto a la supervisión interna en la institución usted considera que:

13. Las orientaciones se basan en las normas establecidas por las autoridades educativas? a b c d
14. El control del trabajo en la institución se basa imponiendo autoridad? a b c d
15. Los administrativos cumplen una función de orientación y asesoría? a b c d
16. En la institución educativa se realiza un control riguroso de las actividades? a b c d
17. El control que se hace en las actividades es oportuna? a b c d

C. Respecto a las fallas o errores que se dan en su institución considera que:

18. Ocurren por culpa de los directivos? a b c d
19. Se obedece por acatar los principios de autoridad? a b c d
20. Se investigan las causas de los errores? a b c d
21. En la solución de problemas se da participación a todos los estamentos? a b c d
22. Los administradores resaltan los problemas graves con miras a buscar soluciones? a b c d
23. Se da una planeación consciente de todos los estamentos? a b c d
24. Los intereses personales priman sobre los institucionales? a b c d
25. Se formulan los objetivos para las diferentes actividades que se realizan en la institución? a b c d
26. La administración tiene establecida las acciones para conseguir los fines de la institución? a b c d
27. Los distintos estamentos conocen y procuran el logro de los objetivos? a b c d

E. Respecto a la comunicación en la institución puede afirmar que:

28. La información es oportuna y precisa? a b c d
29. Se da importancia primordial a la comunicación entre Directivos y demás estamentos de la institución? a b c d

- 30. Todos están suficientemente informados de lo que se planea y realiza en la Institución?** a b c d
- 31. La comunicación grupal prevalece sobre la individual** a b c d
- 32. La comunicación es de carácter formal (memorandos, reuniones, circulares)** a b c d

in. LAS DECISIONES EN LA INSTITUCION

A. Respecto a las características de la administración en el establecimiento usted considera que:

- 33. El administrador se basa en su autoridad, para tomar decisiones?** a b c d
- 34. El administrador da participación a todos los estamentos de la comunidad?** a b c d
- 35. En las decisiones se impone la participación del grupo?** a b c d
- 36. El directivo presenta la decisión en forma tentativa y la discute con los demás estamentos?** a b c d
- 37. Se plantean varias alternativas para solucionar el problema presentado?** a b c d

IV. VALORES EN LA INSTITUCION

- 38. Las decisiones en la Institución se toman con alto sentido de responsabilidad?** a b c d
- 39. Los directores y docentes son autónomos para tomar decisiones?** a b c d

40. En las relaciones interpersonales denota un clima de respeto y tolerancia?

41. El grado de compromiso en las actividades realizadas es satisfactorio?

42. Los administradores son solidarios con los problemas que se generan en la comunidad educativa?

Anexo C. Encuesta a docentes

Compañero Educador:

Somos estudiantes de post-grado de la Universidad de Antioquia en convenio con la Universidad del Atlántico. Como trabajo de tesis estamos adelantando una investigación sobre la toma de decisiones en la gestión administrativa de los Centros Educativos Estatales de los Núcleos 8 y 17 del Distrito de Barranquilla. Por esta razón solicitamos su colaboración contestando el siguiente cuestionario. Se garantiza el anonimato en las respuestas y opiniones dadas. Estimamos que su participación será valiosa y dará aporte a las modificaciones de la gestión administrativa, especialmente la toma de decisiones contribuyendo así al mejoramiento de las relaciones entre la comunidad educativa. Por lo tanto no es necesario que se identifique o firme la encuesta.

De ante mano reciban nuestros agradecimientos por su eficaz colaboración.

DORYS Y FLORENCIA

I. DATOS PERSONALES.

Señale con una X una sola de las opciones dadas en cada uno de los ítems.

1. Sexo Femenino (F) Masculino (M)

2. El cargo que desempeña en la Institución es:

- A. Director** ()
- B. Docente** ()
- C. Secretaria (o)** ()
- D. Coordinador (Disciplina y Académico)** ()
- E. Bibliotecario (a)** ()

3. Responde esta pregunta solamente si usted ubicó en la opción A del numeral anterior, su experiencia en años cumplidos en dicho cargo es de:

- A. Menos de 2 años**
- B. De 2 a 5 años**
- C. De 6 a 10 años**
- D. De 11 a 15 años**
- E. De 16 ó más**

4. Su grado en el escalafón docente es:

**1º () 2º () 3º () 4º () 5º () 6º () 7º () 8º () 9º () 10º () 11º ()
12º () 13º () 14º ().**

5. Su título en la actualidad es:

- A. Sin título**
- B. Bachiller**
- C. Bachiller pedagógico**
- D. Normalista**
- E. Licenciado en Administración Educativa**
- F. Licenciado en otras áreas**
- G. Post-grado Administración Educativa**
- H. Post-grado en otras áreas.**

6. Sobre Administración Educativa ha realizado cursos de actualización o capacitación?

- A. Si () B. No ()**

7. Si respondió afirmativamente el numeral anterior, especifique la entidad que dictó dicho curso.

- A. Secretaría de Educación Departamental** ()
- B. Secretaría de Educación Distrital** ()
- C. Centro Experimental Piloto** ()
- D. Otros** ()

II GESTION ADMINISTRATIVA

Los ítems que se presentan a continuación tienen cuatro opciones para sus respuestas, en cada pregunta marque una X una sola de las opciones, las cuales se identifican así a través del cuestionario:

- a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca**

A. Respecto a la dirección en la institución usted opina que:

8. Da participación a todos los estamentos en el proceso de planeación de la institución? a b c d

9. Se interesa por proporcionar comodidad para el cumplimiento de actividades? a b c d

10. La institución marcha por la gestión administrativa de los directores? a b c d

11. La elaboración del proyecto educativo institucional se hace con la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa? a b c d

12. En la institución se delega autoridad? a b c d

B. Respecto a la supervisión interna en la institución usted considera que:

13. Que las orientaciones se basan en las normas establecidas por las autoridades educativas? a b c d

14. El control del trabajo en la institución se basa imponiendo autoridad? a b c d

15. Los administrativos cumplen una función de orientación y asesoría? a b c d

16. En la institución educativa se realiza un control riguroso de las actividades? a b c d

17. El control que se hace en las actividades es oportuna? a b c d

C. Respecto a las fallas o errores que se dan en su institución considera que:

18. Ocurren por culpa de los directivos? a b c d

19. Se obedece por acatar los principios de autoridad? a b c d

20. Se investigan las causas de los errores? a b c d

21. En la solución de problemas se da participación a todos los estamentos? a b c d

22. Los administradores resaltan los problemas graves con miras a buscar soluciones? a b c d
23. Se da una planeación consciente de todos los estamentos? a b c d
24. Los intereses personales priman sobre los institucionales? a b c d
25. Se formulan los objetivos para las diferentes actividades que se realizan en la institución? a b c d
26. La administración tiene establecida las acciones para conseguir los fines de la institución? a b c d
27. Los distintos estamentos conocen y procuran el logro de los objetivos? a b c d

E. Respecto a la comunicación en la institución puede afirmar que:

28. La información es oportuna y precisa? a b c d
29. Se da importancia primordial a la comunicación entre Directivos y demás estamentos de la Institución? a b c d
30. Todos están suficientemente informados de lo que se planea y realiza en la Institución? a b c d
31. La comunicación grupal prevalece sobre la individual a b c d
32. La comunicación es de carácter formal (memorandos, reuniones, circulares) a b c d

III. LAS DECISIONES EN LA INSTITUCION

A. Respecto a las características de la administración e usted considera que:

33. El administrador se basa en su autoridad, para tomar decisiones?
34. El administrador da participación a todos los estamentos de la comunidad?
35. En las decisiones se impone la participación del grupo
36. El directivo presenta la decisión en forma tentativa y la discute con los demás estamentos?
37. Se plantean varias alternativas para solucionar el problema presentado?

IV. VALORES EN LA INSTITUCION

38. Las decisiones en la Institución se toman con alto sentido de responsabilidad?
39. Los directores y docentes son autónomos para tomar decisiones?
40. En las relaciones interpersonales se nota un clima de respeto y tolerancia?
41. El grado de compromiso en las actividades realizadas es satisfactorio?
42. Los administradores son solidarios con los problemas que se generan en la comunidad educativa?

Anexo D. Encuesta aplicada a los integrantes de los Consejos Académicos.

I. DATOS PERSONALES

Señale con una X una sola de las opciones dadas.

1. Sexo

Femenino ()

Masculino ()

2. El cargo que desempeña en la Institución es:

Directora ()

Coordinador ()

Docente ()

II. GESTION ADMINISTRATIVA

Los ítems que se presentan a continuación tienen cuatro opciones, marca con una X solo aquella en la cual usted se identifica.

A) Respecto a la dirección en la Institución usted opina que:

3. Da participación en la construcción del Proyecto Educativo Institucional.

Siempre	()	Casi siempre	()
Algunas veces	()	Nunca	()

4. Los distintos estamentos conocen y procuran el logro de los objetivos institucionales.

Siempre	()	Casi siempre	()
Algunas veces	()	Nunca	()

5. Ha participado en la construcción del plan operativo anual de la Institución.

Siempre	()	Casi siempre	()
Algunas veces	()	Nunca	()

6. Considera usted que, el cuerpo docente participa activamente en la construcción de la estrategia pedagógica de la institución.

Siempre	()	Casi siempre	()
Algunas veces	()	Nunca	()

7. Considera usted que la comunicación en la institución se da en forma oportuna y precisa.

Siempre	()	Casi siempre	()
Algunas veces	()	Nunca	()

III. LAS DECISIONES EN LA INSTITUCION Y VALORES

A) Respecto a las características de la administración en el establecimiento usted considera que:

8. Se plantean varias alternativas para solucionar el problema planteado

Siempre	()	Casi siempre	()
Algunas veces	()	Nunca	()

Anexo E. Encuesta a padres de familia representantes ante el Consejo Directivo.

I. DATOS PERSONALES

Señale con una X una sola de las opciones dadas.

1. Sexo

Femenino () Masculino ()

2. El cargo que desempeña en la Institución es:

A) Miembro de la Asociación de Padres de Familia ()

B) Miembro del Consejo de Padres ()

II. GESTION ADMINISTRATIVA

Los ítems que se presentan a continuación tienen cuatro opciones, marca con una X solo aquella en la cual usted se identifica.

3. La institución da participación en la construcción del Proyecto Educativo Institucional.

Siempre () Casi siempre ()

Algunas veces () Nunca ()

4. El control del trabajo en la Institución se basa imponiendo autoridad.

Siempre () Casi siempre ()

Algunas veces () Nunca ()

5. En la solución de problemas se da participación a todos los estamentos de la comunidad.

Siempre () Casi siempre ()

Algunas veces () Nunca ()

6. Los distintos estamentos conocen y procuran el logro de los objetivos?

Siempre () Casi siempre ()

Algunas veces () Nunca ()

7. Todos están suficientemente informados de lo que planea y realiza la institución.

Siempre () Casi siempre ()

Algunas veces () Nunca ()

III. LAS DECISIONES EN LA INSTITUCIÓN Y VALORES

A. Respecto a las características de la administración en el establecimiento usted considera que:

8. La institución da participación en Ja toma de decisiones.

Siempre	()	Casi siempre	()
Algunas veces	()	Nunca	()

9. El Directivo presenta la decisión en forma tentativa y la discute con los demás estamentos.

Siempre	()	Casi siempre	()
Algunas veces	()	Nunca	()

10. Se planean varias alternativas para solucionar el problema presentado.

Siempre	()	Casi siempre	()
Algunas veces	()	Nunca	()

11. Los Directivos Docentes son solidarios en los problemas que se generan en la comunidad educativa.

Siempre	()	Casi siempre	()
Algunas veces	()	Nunca	()

Anexo F. Encuesta aplicada a alumnos representantes ante el Consejo Directivo.

I. DATOS PERSONALES

Señale con una X una sola de las opciones dadas.

1. Sexo

Femenino () Masculino ()

2. El cargo que desempeña en la institución es:

A) Representante ante el Consejo Directivo ()

B) Miembro del Consejo Estudiantil ()

3. Grado que cursa en la Institución

A) 5° () 6° () 7° () 8° () 9° () 10° () 11° ()

II. GESTION ADMINISTRATIVA

Los ítems que se presentan a continuación tienen cuatro opciones, marque con una X solo aquella en la cual usted se identifica.

A) Respecto a la dirección en la institución usted opina que:

4. Da participación en la construcción del Proyecto Educativo Institucional.

Siempre () Casi siempre ()

Algunas veces () Nunca ()

5. Se da participación a todos los estamentos de la comunidad en la solución de problemas.

Siempre () Casi siempre ()

Algunas veces () Nunca ()

6. Los distintos estamentos conocen y procuran el logro de los objetivos institucionales.

Siempre () Casi siempre ()

Algunas veces () Nunca ()

7. Considera usted que la comunicación en la Institución se da en forma oportuna y precisa.

Siempre () Casi siempre ()

Algunas veces () Nunca ()

III. LAS DECISIONES EN LA INSTITUCION

8. Considera usted que el Directivo Docente se basa en su autoridad para tomar decisiones.

Siempre () Casi siempre ()

Algunas veces () Nunca ()

9. El Directivo Docente da participación a todos los estamentos de la comunidad en la solución de problemas y respeta sus decisiones.

Siempre () Casi siempre ()

Algunas veces () Nunca ()

10. Se plantean varias alternativas para solucionar el problema presentado.

Siempre () Casi siempre ()

Algunas veces () Nunca ()

11. En las relaciones interpersonales denota un clima de respeto y tolerancia.

Siempre () Casi siempre ()

Algunas veces () Nunca ()

Anexo G. Encuesta aplicada a personeros

ENCUESTA APLICADA A PERSONEROS

Esta entrevista la realizamos como estudiantes de post-grado de la Universidad de Antioquia en convenio con la Universidad del Atlántico con el objetivo de investigar sobre la toma de decisiones en la gestión administrativa de los Centros Educativos Estatales de los Núcleos 8 y 17.

Sus respuestas serán de gran utilidad para nuestra investigación y lo que aquí se responda tendrá carácter confidencial y por lo tanto no es necesario que nos de su nombre.

1. Qué opinión tiene usted sobre la toma de decisiones en su institución?

2. Participa usted activamente en la toma de decisiones en su institución?

Por qué?

3. Qué sugiere usted para mejorar la toma de decisiones en la institución?

4. Cree usted que una buena toma de decisiones, contribuye a mejorar la calidad de la educación? _____

Por qué? _____

DIARIO DE CAMPO

OBSERVACION DIRECTA Y ANALISIS DE DOCUMENTOS

Lugar: _____

Fecha: _____

Hora: _____

Objetivo: _____

Observación de la variable gestión administrativa respecto:

Estructura de la organización escolar:

Naturaleza de sus deberes: _____

Líneas de autoridad: _____

Planeación: _____

Toma de decisiones: _____

Investigación: _____

Anexo H. Diario de campo

DIARIO DE CAMPO

OBSERVACION DIRECTA Y ANALISIS DE DOCUMENTOS

Lugar:

Fecha:

Hora:

Objetivo :

Observación de la variable gestión administrativa respecto:

Estructura de la organización escolar:

Naturaleza de sus deberes:

Líneas de autoridad:

Planeación:

Toma de decisiones:

Investigación:

Coordinación:

Comunicación:

Responsabilidad:

Participación:

Tolerancia:

Autonomía:

Solidaridad:

Anexo I. Propuesta de capacitación a Directivos Docentes Estatales para lograr la eficiencia en la gestión administrativa en la toma de decisiones.

1. JUSTIFICACION

Conscientes del importante papel que juegan quienes dirigen las instituciones educativas y la necesidad de introducir modificaciones en el manejo de éstas en cuanto a su organización y funcionamiento, se considera que el papel directivo de los centros educativos estatales de los núcleos N° 8 y 17 del Distrito de Barranquilla, requieren de un proceso de formación para mejorar su rol directivo, que sean capaces de liderar, organizar y planear estratégicamente el logro de la misión institucional, modificando el medio interno de la organización escolar y de la relación de ésta con su entorno, con sentido de iniciativa e innovación para que asuman su función de asesoría y orientación a todos los órganos del gobierno escolar y en la construcción y ejecución del Proyecto Educativo Institucional.

Como propósito central se busca con esta propuesta introducir a aquellas personas que hoy desempeñan su función directiva en un proceso de cambio en la acción. Para ello, se espera que tales educadores desarrollen una mejor comprensión de la "Toma de decisiones" como eje fundamental en la gestión administrativa con enfoques educativos abiertos, participativos centrados en el proceso, con el fin de desarrollar capacidad para diagnosticar y prestar ayuda en la solución de problemas, generando mayor sensibilidad en sus relaciones humanas y mayor responsabilidad en el manejo de los asuntos que atañen la vida institucional.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Sensibilizar y capacitar a directivos docentes para lograr un cambio de actitud que permita el mejoramiento del proceso de toma de decisión en la gestión administrativa en los centros educativos estatales de los núcleos N° 8 y 17 de Barranquilla.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Sensibilizar a los directivos docentes con respecto a la nueva estructura organizativa y a la estrategia de manejo del Proyecto Educativo Institucional.
- Orientar a los directivos docentes en cuanto a participación comunitaria y las técnicas para lograr el trabajo en grupo.
- **Capacitar a directivos docentes en el proceso para tomar decisiones con la aplicación del modelo participativo consensual MPC.**

3. CONTENIDO

El contenido de estos talleres de formación se organizan con los siguientes ejes temáticos:

- **Sensibilización en su rol como directivo docente, respecto a la nueva estructura organizativa y la estrategia de manejo del Proyecto Educativo Institucional.**

- **Orientación en el trabajo de grupo y técnicas para lograrlo**
- **participación comunitaria**
- **toma de decisiones.**

4. METODOLOGIA

Para la ejecución del programa de capacitación a directivos docentes se practicará una metodología abierta, flexible y participante.

4.1. ESTRATEGIAS

Basada en actividades lúdicas, talleres, lecturas anticipadas, puestas en común, observación participante, trabajo en grupo.

5. DURACION

45 Horas

6. BENEFICIARIOS

35 directivos docentes de los núcleos 8 y 17 de Barranquilla

7. PROGRAMACION

Primer día: Sensibilización y disposiciones hacia el cambio 3 horas.

- **Conceptualizaciones básicas sobre Gobierno Escolar y Proyecto Educativo Institucional 5 horas.**

Segundo día: Trabajo de grupo técnicas apropiadas para lograrlas 8 horas

Tercer día: Participación comunitaria 8 horas

Cuarto día: Toma de decisiones 8 horas

- **Modelo participativo consensual**

Quinto día: Toma de decisiones. Creatividad en el proceso 8 horas

Sexto día: Conclusiones y evaluación del taller 5 horas

8. RECURSOS

Humanos

Coordinador general

Talleristas

Directivos docentes

Institucionales

Núcleo de desarrollo N° 8 y 17

Centro de Educación básica estatales

Financieros

Un millón quinientos noventa y dos mil quinientos (1.592.500). Ver presupuesto.

Físicos

Sala de conferencia

Materiales

Documentación bibliográfica

Material multicopiado

Retroproyector

Equipo de sonido

9. PRESUPUESTO

Este cálculo de costos está dado para un grupo de 35 directivos docentes al servicio de los núcleos 8 y 17 del Distrito de Barranquilla .

Duración: 45 horas.

1. Honorarios profesionales		
Valor hora cátedra \$25.000		
Valor honorarios 35 X 25.000		\$875.000
2. Materiales		
Costo de materiales por participantes	\$ 10.000	
Valor materiales 35 X 10.000		350.000
3. Administración del programa (20%)		245.000
4. Gastos imprevistos (10%)		122.500
Costo total		\$1.592.500

10. EVALUACION

- Se manejará en forma permanente en todo el proceso de capacitación y se hará cualitativamente.

Anexo J. Cronograma de actividades del proyecto de tesis Año 1995

Nº	ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				
		1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	1ª	3º	4º	
1	REVISION 1)1.1. PROYECTO			X	X																	
2	KI ADORACION Di; INSTRUMENTOS				X	X	X															
3	MUI III*1 irACION DE INSTRUMENTOS							X														
4	APLICACION DE 1 A PRUEBA PILOTO								X													
5	DI TERMINACION DE MUESTRA POR ES 1 AHI .									X												
6	VISITA CENTRO. DOCENTE-SENSIBILIZACIONES											X	X									
7	APLICACION DE ENCUESTA DIRECTIVOS Y DOCENTES													X	X							
8	ENCUESTA PERSONEROS																	X				
9	ENCUESTA A PADRES F. DEL C. DIRECTIVO																				X	
10	ENCUESTA DEL C. ACADEMICO																				X	
11	ENCUESTA ALUMNOS REP. C. DIRECTIVO																				X	
12	OBSERVACION DIRECTA											X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
13	ANALISIS DE DOCUMENTO														X	X	X					

UNIDAD DE TIEMPO: SEMANAS

PROGRAMACION DE CADA ACTIVIDAD

Anexo K. Cronograma de actividades de tesis Año 1996

N°	ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO							
		1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°				
1	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION	X	X	X	X	X	X	X	X																								
2	TRATAMIENTO DE LA MUESTRA									X	X	X																					
3	ANALISIS DE LOS RESULTADOS													X	X	X	X																
4	ELABORACION APORTACIONES CRITICAS																	X	X	X	X												
5	ENTREGA ULTIMO BORRADOR DE TESIS																					X	X										
6	ELABORACION DEFINITIVA DE LA TESIS																									X	X	X	X				
7	ENTREGA DE TESIS																									X	X	X	X				
8	SUSTENTACION DE TESIS																									X	X	X	X				

UNIDAD DE TIEMPO: SEMANAS

PROGRAMACION DE CADA ACTIVIDAD

RESUMEN

El proceso histórico que vive el país reclama la participación decidida de todos y cada uno de los administradores del servicio educativo, que deben estar comprometidos con el fortalecimiento de una sociedad democrática y agentes educativos con capacidad creativa y actitud crítica para contribuir al desarrollo de la ciencia, la tecnología, la investigación y la educación.

La ausencia de una buena toma de decisiones impide realizar el cumplimiento de los procesos administrativos en las organizaciones escolares. Así mismo, no permite el espacio para la participación y la autogestión, obstaculizando el camino para lograr una educación con calidad.

El inmediatismo, el verticalismo, la falta de planeación y la deficiencia comunicativa obstaculizan la labor de la institución. Los agravantes de rigor se encuentran en la falta de un manual de funciones y en aspectos como la autoridad centralizada y depositada en manos del director y la falta de presencia de los auténticos gobiernos escolares.

En este sentido la Ley General nos lleva a redefinir los conceptos y la puesta en marcha de la gestión administrativa entendida anteriormente como un proceso de gestión vertical depositada en una sola persona.

Todos los cuestionamientos a la teoría administrativa que se aplica, se encuentran en tesis como la de Simón, cuando afirma, que la teoría administrativa "consiste en desarrollar una serie de conceptos que le permita describir las situaciones administrativas aplicables a la teoría", se incorporan desde luego, los conceptos de otros autores como Blank, que partiendo de los tres condicionantes propone entrar a profundizar sobre el grado de responsabilidad existente en esta materia, así mismo conceptos de tratadistas como : Romero Diaz, Gibson, Kast, Sallenave y otros.

Los directivos docentes deben desempeñarse como líderes que jalonen todo el proceso de transformación de las instituciones y su medio circundante.

Por ser la gestión administrativa de vital importancia en el proceso educativo y dadas las exigencias de la Ley General en sus Capítulos VII y VIII que dan relevancia a la comunidad educativa en la participación democrática de la vida escolar, especialmente en la toma de decisiones, se abordó esta investigación

con el supuesto de que el presente estudio puede llevar a un tipo de administración mucho más adecuada, dándole mayor vigencia a los actores del proceso y haciendo más efectiva su participación.

La presente investigación se realizó durante los años 1994 - 1996 en los Núcleos de Desarrollo Educativo N° 8 y 17 del Distrito de Barranquilla. Tuvo como finalidad la descripción y análisis de la toma de decisiones en la gestión administrativa de los centros educativos estatales de los núcleos 8 y 17 del Distrito de Barranquilla.

La revisión de la literatura, mostró que desde la creación de estas instituciones no se ha realizado una investigación orientada a identificar los problemas organizacionales y administrativos de los centros educativos de estos núcleos. Más los resultados arrojados por las evaluaciones institucionales dan cuenta de la manera como se toman las decisiones y de las deficiencias que se presentan por la falta de modelos para ello, trayendo consigo la falta de compromiso de algunos miembros de la comunidad, la dirección asumiendo demasiadas funciones, tornándola lenta y poco funcional.

De la situación antes descrita se plantean los siguientes interrogantes :

1. ¿Cuál es el estado de los procesos de toma de decisiones en la organización administrativa de los centros educativos estatales de los Núcleos de Desarrollo Educativo N° 8 y 17 del Distrito de Barranquilla ?.
2. ¿Cuáles son las características que presenta el grupo al tomar decisiones en los procesos de gestión administrativa que actualmente se desarrollan en los centros educativos estatales de los núcleos N° 8 y 17 ?.
3. ¿Cómo implementar un modelo participativo de toma de decisiones que guie en el futuro la organización escolar ?.
4. ¿Cómo diseñar una propuesta para directivos docentes que posibiliten su capacitación en toma de decisiones ?.

OBJETIVO GENERAL

Identificar, describir y analizar los componentes de los procesos de toma de decisiones que se implementan en las organizaciones administrativas de los

centros educativos estatales del nivel de básica de los Núcleos Educativos N° 8 y 17 del Distrito de Barranquilla. para configurar un modelo y una propuesta de capacitación que armonice con los requerimientos de calidad y participación de los Proyectos Educativos Institucionales.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar, describir y analizar las características que presenta el grupo de organizaciones administrativas de los centros educativos estatales de los Núcleos de Desarrollo N° 8 y 17 del Distrito de Barranquilla.
- Determinar algunos referentes teóricos y los procesos para el diseño de un modelo participativo de toma de decisiones que guíe en un futuro la organización escolar.
- Diseñar una propuesta que posibilite la participación de directivos docentes en la toma de decisiones.

El tipo de estudio que se utilizó en este trabajo fue el descriptivo con un enfoque empírico-analítico.

El universo de estudio se conformó por 33 centros educativos estatales distribuidos en 18 barrios urbano-marginales del Distrito de Barranquilla, seleccionándose para la muestra 6 de ellos y tomando como unidades de análisis los directivos, docentes, padres de familia, alumnos y los personeros.

Los instrumentos que nos proporcionaron los datos para esta investigación fueron:

- Encuesta
- Observación
- Análisis de documentos

Encuestas diferentes se aplicaron a 9 directivos, 108 docentes, 12 padres de familia, 6 estudiantes y 6 personeros.

Para la observación y análisis de documentos se utilizaron diarios de campos.

En la investigación se desarrollaron las siguientes fases :

- Fase 1. Prueba piloto.
- Fase 2. Aplicación de los instrumentos.
- Fase 3. Observación directa a diferentes sesiones del Consejo Directivo.
- Fase 4. Análisis de documentos.
- Fase 5. Tabulación de la información.
- Fase 6. Análisis de datos.
- Fase 7. Resultados.

Con ello se pudo analizar que el sexo femenino predomina en los diferentes estamentos de la comunidad educativa, los Directivos en su mayoría son Licenciados y los Docentes Normalistas con un grupo minoritario de Licenciados.

Las organizaciones administrativas escolares se conducen más por su sentido común, experiencias y normatividad, desconociendo las teorías administrativas y sus elementos teóricos. La Toma de decisiones no es asunto de estudio y reflexión en las organizaciones administrativas escolares.

El Proceso de planeación es deficiente con poca participación de padres y alumnos, no han elaborado estrategias que permitan evaluar los procesos en forma permanente y sistemática. El estamento docente reclama mayor participación y una visión más humana de la administración.

La falta de capacitación en administración escolar de los directivos es un obstáculo para que las conductas apunten a un plan colectivo.

Todo esto, demuestra que la autoridad y el poder de los directivos docentes atraviesan por una etapa de transición en la que se encuentran en opuesto la administración individual Vs la administración consensuada, aunque no se debe desconocer la labor de los directivos docentes que con esfuerzo personal y ayuda de los padres de familia han logrado sostener la educación durante muchos años en este sector olvidado del Distrito de Barranquilla.

CONCLUSIONES

En la investigación realizada en los centros educativos estatales de los núcleos N° 8 y 17 se pueden dar conclusiones generales :

- El proceso que se utiliza para la toma de decisiones carece de técnicas especiales.
- Existe crisis en los códigos de autoridad y poder de los directivos docentes.
- Es poca la orientación y asesoría que brindan los directivos a las instancias del gobierno escolar.
- Es necesario seleccionar las acciones con el fin de precisar la intencionalidad de cada uno de los miembros del grupo para entrar en concordancia con sus funciones.
- Se puede destacar que las relaciones interpersonales son buenas y se manejan bajo un clima de respeto y tolerancia, demostrando solidaridad por los problemas que vive la comunidad.
- Existen fallas en la preparación de los directivos docentes en materia de administración educativa, que no permite brindar una orientación oportuna y precisa a todas las instancias de los gobiernos escolares.
- Se logró establecer algunos referentes teóricos que faciliten presentar a Secretaría Distrital de Educación y a los directivos docentes, un modelo participativo consensual para la toma de decisiones.
- Presentar una propuesta a la Secretaría Distrital de Educación y los directivos docentes para lograr la eficiencia en la gestión administrativa centrada en la toma de decisiones.
- Existen fallas en el proceso de comunicación al interior de las instituciones escolares.
- Las instituciones escolares continúan pegadas a la normatividad y esto no les facilita acercarse a altos grados de creatividad e innovación.
- No hay control de las actividades que planea y ejecuta la institución.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta la conceptualización y estructura para tomar decisiones en grupos, se propone unas recomendaciones indispensables para robustecer el proceso al interior de las organizaciones escolares que servirán a los diferentes actores que tienen en sus manos la responsabilidad de orientar y dinamizar los procesos administrativos y en especial la toma de decisiones con carácter participativo.

PARA SECRETARIA DISTRITAL DE EDUCACION

- Implementación del modelo participativo consensual.

- Propuesta de capacitación a directivos docentes estatales de los núcleos 8 y 17.
- Establecer convenios con universidades para establecer programas de formación permanente a directivos docentes.
- Al vincular directivos docentes, tener en cuenta, además de los requisitos, el perfil que debe tener toda persona que ejerza dichas funciones y ser docentes de reconocida trayectoria.

PARA LA COMUNIDAD EDUCATIVA

- Organizar talleres o jornadas de actualización con todos los miembros de las diferentes instancias del gobierno escolar sobre gestión administrativa.
- Implementar técnicas de trabajos en grupo con el fin de facilitar el consenso, la concertación y la participación de todos los miembros del gobierno escolar.
- Propender por la construcción colectiva de los Proyectos Educativos Institucionales donde se consolide la autonomía escolar y la relación de la escuela con el entorno.
- Elaborar y evaluar permanentemente los planes operativos anuales.
- Consolidar los estamentos de la comunidad educativa.
- Ejercer los cambios en su estructura y los procesos organizacionales administrativos en forma dinámica y efectiva.