

LOS ESTUDIOS DE OPINIÓN: UNA TÉCNICA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Juan Antonio Arroyo Valenciano

Resumen: *La fuerte competencia y el cambio permanente que experimentan las sociedades modernas, obliga a los administradores educativos cada vez más, a una toma exitosa de decisiones y a una ejecución eficiente de los cursos de acción seleccionados, para atender los problemas institucionales, y poder ofrecer así un servicio educativo de mayor excelencia y calidad. La interrogante que surge entonces es: ¿Qué técnica puede utilizar un administrador educativo para procurar un proceso de toma de decisiones científico y participativo? La respuesta a esta interrogante constituye la finalidad de este artículo, al presentar los estudios de opinión como una técnica para la toma de decisiones en la Administración de la Educación.*

Aún cuando los estudios de opinión, como técnica para la toma de decisiones, ha sido poco considerada teóricamente en las ciencias de la educación, aunque en la práctica, especialmente de las ciencias políticas y económicas, ha sido utilizada casi cotidianamente, se constituyen para el administrador de la educación en el punto de partida para la toma de decisiones al ser, en este campo, lo mismo que para la ciencia, las hipótesis; pues es solo a través de ellas que se pueden deducir conclusiones que permitirán explicar situaciones o solucionar problemas.

En sí, los estudios de opinión como técnica para la toma de decisiones ofrece al administrador educativo una dirección democrática, que supone una acción de grupo encaminada a alcanzar los objetivos adoptados para la educación, al considerar las opiniones de los involucrados el administrador puede definir cursos de acción más efectivos, configurando un nuevo enfoque alternativo generado de un esfuerzo conjunto entre administrador y colaboradores, producto de una mayor atención y participación al grupo de colaboradores en la búsqueda de mejores decisiones administrativas para beneficio de la acción educativa.

Introducción

A las organizaciones educativas se les ha asignado la misión de desarrollar, el conjunto de elementos, principios y criterios socioculturales, que de acuerdo con los ideales, características y necesidades de la sociedad, constituyen los programas educativos, que dirijan el desarrollo pleno de las potencialidades individuales y sociales de los seres humanos, que lleve a la construcción de una sociedad cada vez, más justa y abierta basada en la solidaridad, el respeto a los derechos humanos y el uso compartido del conocimiento y la información.

En el desarrollo de esta misión, a los administradores educativos se les ha encomendado la tarea de planificar, organizar, dirigir y evaluar los procesos administrativos y pedagógicos que harán efectivo el desarrollo de los programas educativos.

El desarrollo de los procesos administrativos y pedagógicos obliga a los Administradores educativos a tomar decisiones, es decir, a seleccionar de entre el conjunto de posibles cursos de acción alternativos, los más eficaces para el logro de la misión institucional (Arroyo, 1990).

Las decisiones que tome el administrador educativo implicarán cambios y ajustes, que incidirán en todos los miembros de la organización tanto internos como externos, en algunos con más fuerza y en otros con muy

poca (Chiavenato, 1995). La fuerte competencia y el cambio permanente que experimentan las sociedades modernas, obliga a los administradores educativos cada vez más, a una toma exitosa de decisiones y a una ejecución eficiente de los cursos de acción seleccionados, para atender los problemas institucionales, y poder ofrecer así un servicio educativo de mayor excelencia y calidad.

Esto hace que la gerencia educativa se vea obligada a fijar nuevas directrices, que faciliten la participación innovadora y creativa de las diferentes personas que interactúan en la organización educativa, su participación es fundamental pues muchos de ellos viven diariamente los problemas y necesidades que limitan los procesos administrativos y pedagógicos y a la vez, constituyen el recurso que facilitaré el desarrollo efectivo de los cursos de acción seleccionados, convirtiéndose así en fuentes de información y gestores de soluciones.

La interrogante que surge entonces es: ¿Qué técnica puede utilizar un administrador educativo para procurar un proceso de toma de decisiones científico y participativo? La respuesta a esta interrogante constituye la finalidad de este artículo, al presentar los estudios de opinión como una técnica para la toma de decisiones en la Administración de la Educación.

Aún cuando los estudios de opinión, como técnica para la toma de decisiones, ha sido poco considerada teóricamente en las ciencias de la educación, aunque en la práctica, especialmente de las ciencias políticas y económicas, ha sido utilizada casi cotidianamente, se constituyen para el administrador de la educación en el punto de partida para la toma de decisiones al ser, en este campo, lo mismo que para la ciencia, las hipótesis; pues es solo a través de ellas que se pueden deducir conclusiones que permitirán explicar situaciones o solucionar problemas. Como bien lo señala (Drucker, (1992:320) "es inevitable que la gente parta de una opinión y pedirle que comience por determinar los hechos, incluso es indeseable. De todos modos

se hará lo que en cualquier caso todos se inclinan a hacer: buscar los hechos que se desea encontrar, los administradores que deben adoptar decisiones efectivas saben que no se parte de los hechos. Uno parte de opiniones. Por supuesto ellas no son más que hipótesis no comprobadas y como tales carecen de valor si no se les compara con la realidad".

Por consiguiente un Administrador Educativo debe animar las opiniones de sus colaboradores, insistiendo en que cada una de ellas esté acompañada de una definición clara de los hallazgos concretos que se pueden esperar y de los que se deben buscar, examinar y estudiar, si así se considera necesario para determinar su validez. Para cumplir su cometido este artículo desea orientar al administrador de la educación en un primer apartado en el estudio de las fases del proceso de toma de decisiones, para continuar en el segundo apartado con un análisis del fundamento científico de dicho proceso y llegar a determinar en el tercer apartado las diferentes tipologías de situaciones de toma de decisiones en las que puede verse involucrado, para finalmente presentar en el cuarto apartado, las etapas por seguir al utilizar la técnica de los estudios de opinión en la toma de decisiones.

Fases del proceso de toma de decisiones

Es importante señalar que el proceso de toma de decisiones existe, según (Arroyo, 1990) siempre y cuando se den las siguientes consideraciones:

- Hay al menos una persona que conoce la misión y objetivos de la organización educativa y es la responsable de adoptar decisiones.
- Existe un problema o situación que afecta la misión y los objetivos de la organización educativa.
- Existe un conjunto de cursos alternativos de acción con sus respectivas

consecuencias, de los cuales se seleccionará el más efectivo para la organización educativa.

La toma de decisiones, considerada como un proceso de acuerdo con (Gordon, 1997), está conformada por cinco fases a saber: determinación del problema, formulación de los cursos de acción alternativos, análisis y comparación de los cursos de acción alternativos, selección del curso de acción alternativo más efectivo, ejecución y evaluación del mismo. Estas fases le imprimen al proceso un carácter científico y racional, esencial y efectivo para quienes desarrollan esta actividad (Arroyo, 1997). Pasaremos a describir cada una de ellas.

Determinación del problema

Esta fase está estimulada por una información que sugiere la necesidad de una acción adecuada a la solución de un problema identificado. El contexto completo para la definición del problema comprende tanto la organización y sus objetivos como el medio y sus metas.

Tanto (Rheault, 1976) como (Lawrence, 1985) consideran que la organización y el medio constituyen la armazón y las restricciones que definen y que dan estructura a los problemas que el administrador debe atender en su quehacer. No cabe duda que el ambiente proporciona los recursos y oportunidades a la organización, y ésta proporciona los bienes y servicios que el medio necesita; cuando ambos se satisfacen exitosamente las demandas de uno y de otro establecen relaciones armoniosas de tipo simbiótico. Si esta relación se ve interrumpida, los problemas comienzan a presentarse. Por lo anterior se requiere reunir toda la información pertinente tanto a la organización, como a su medio, para estudiar las interrelaciones entre las variables que se consideren de interés, incidentes en la disociación simbiótica organización-medio.

La definición y comprensión del problema es vital, su precisión acertada permite

determinar no solo su grado de importancia sino también su origen y sus causas. Un solo error en esta fase puede tener consecuencias desastrosas como el que las estrategias seleccionadas resulten inútiles; pues se pueden encontrar orientadas hacia un problema erróneamente definido. Para alcanzar la adecuada definición y comprensión del problema el administrador debe reunir toda la información pertinente, determinando en forma clara el tipo y la cantidad de información que va a necesitar, para ello resulta recomendable establecer un listado de las informaciones que conviene considerar, las cuales han de ser completas, para evitar que por el uso de información incompleta se de un planteamiento deficiente del problema.

Por otra parte, la validez de la información es un aspecto importante, que merece consideración en la definición del problema pues la experiencia demuestra que existe una cierta tendencia a considerar como exactos los datos que proceden de una fuente libre de sospecha. Sin embargo, conviene subrayar que tales datos también pueden, ya sea consciente o inconscientemente, presentar una ligera preferencia o inclinación, solo con descartar una información de tendencia contraria puede falsearse toda imagen de conjunto.

Cuando la información carece de confiabilidad, debe complementarse con otras de carácter paralelo que vengán a confirmar las primeras, si por el contrario se contradicen, conviene profundizar más en el asunto; ello permitiría quizás encontrar otros elementos desconocidos hasta entonces y de gran importancia para la identificación del problema y de su posible solución. Recolectada la información, el administrador debe proponerse ordenar los hechos de un modo determinado, o bien agruparlos en función de su origen o del sector al que pertenecen, este último modo particular parece ser el más recomendable; en el seno de cada grupo de información, ésta se clasificará por orden de importancia.

Por lo general, el administrador maneja dos tipos de información una cuantitativa y otra cualitativa. Para que el manejo de este

primer tipo de información resulte directamente utilizable tanto en la identificación del problema como en la definición de los posibles cursos alternativos de acción en las fases subsiguientes, el administrador puede recurrir a presentarla bajo la forma de cocientes y otras notaciones de homólogo género, así como también mediante gráficos.

Finalmente, es importante recordar que cuando se trata de clasificar información, según su orden de importancia, se debe tener cuidado con la sobreestimación y subestimación que de ésta se puede dar, con el fin de minimizar los errores en el momento de tomar la decisión.

Formulación de los cursos de acción alternativos

Fijado y enunciado con claridad y exactitud el problema se da inicio a la formulación de los cursos de acción alternativos, es decir, a buscar las diferentes formas posibles de resolver el problema. Esta fase está relacionada con los procesos humanos de inventiva e innovación, es algo que cede más difícilmente a las fórmulas que otros aspectos del análisis de los problemas. Son básicas aquí la existencia de condiciones conducentes al pensamiento creativo y la selección de colaboradores con imaginación creativa.

El objetivo del administrador y sus colaboradores se centra en descubrir las posibles alternativas que pueden ponerle fin al problema, así como en analizar las ramificaciones y los resultados que de cada una de ellas podría desprenderse si se llegara a seleccionar como la más efectiva. Cada alternativa o curso de acción debería contener como elementos básicos los siguientes:

- *Objetivo:* resultados específicos que se pretenden alcanzar con el curso de acción alternativo.
- *Estrategias:* patrón de acciones diseñadas de manera consciente desde una determinada perspectiva, para atender

el problema o necesidad que limita ubicar la organización educativa en la posición concreta definida en la visión.

- *Recursos:* precisión de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que asegurarán la efectiva ejecución del curso alternativo de acción.
- *Evaluación:* forma en que se determinará la efectividad del curso alternativo de acción con respecto al problema que se trata de atender.

Análisis y comparación de los cursos de acción alternativos

En esta fase, el administrador educativo y sus colaboradores procederán cuidadosamente a estudiar cada uno de los posibles resultados de las alternativas de acción definidas para atender el problema identificado, dicho estudio debe desarrollarse en función de la misión organizacional y del medio, con el propósito de determinar cual sería la alternativa más efectiva y conveniente para la organización educativa.

Selección del curso alternativo de acción más efectivo

Estudiados los resultados que se podrían alcanzar con la ejecución de cada una de las alternativas de acción definidas para atender el problema, el administrador educativo debe establecer un criterio de valoración que le permita seleccionar la alternativa de acción más efectiva. Por lo general este criterio está definido por la relación costo beneficio para la organización; aunque en ocasiones factores como la política oficial, las leyes, las normas, las costumbres y los valores, entre otros, tienen un alto grado de influencia en dicha selección.

Al respecto (Drucker, 1983) apunta que la mejor alternativa que pueda seleccionarse es aquella que nace de la discrepancia y no de la aclamación. La discusión y el disenso en esta fase son el medio para llegar a adoptar

la alternativa más eficaz, textualmente señala que "las decisiones no son eficaces cuando se adoptan por aclamación. Se adoptan bien sólo si se basan en el choque de criterios antagónicos, en el diálogo entre diferentes puntos de vista, en la elección entre diferentes juicios..." por consiguiente el responsable de la decisión que actúa con efectividad organiza la discrepancia. Ello le permite evitar lo que es plausible, pero falso e incompleto, le aporta alternativas. El administrador convierte lo plausible en acertado y esto es una decisión eficaz " (p. 322).

En esta fase es importante que todas aquellas personas que tengan que ver con la efectividad de la decisión, o que podrían oponerse, se vean obligados a participar responsablemente en su discusión y selección para que se comprometan y apoyen su ejecución y sus resultados, de lo contrario afirma (Drucker, 1984:325) "si todavía es necesario convencer de su validez después de que se le adoptó, no habría acción ni resultados y de hecho no habría decisión. Y por lo menos se soportarán tantas demoras que la decisión será anticuada antes de que se halla ejecutado prácticamente".

Una vez seleccionada la alternativa, es recomendable estudiar, de nuevo, la situación para asegurar que se hayan considerado adecuadamente todos los aspectos relacionados con el asunto, de igual forma han de considerarse los efectos potenciales de la decisión antes de dar inicio a su ejecución.

Ejecución de la alternativa de acción

Esta es una etapa clave del proceso de toma de decisiones, dado que implica la puesta en práctica de las estrategias y acciones contenidas en el curso de acción alternativo seleccionado para solventar el problema. Su puesta en marcha significa la movilización de recursos físicos y financieros bajo la dirección del personal que asume la responsabilidad de ejecutarla. Es esta la eta-

pa más difícil, pues requiere de disciplina, dedicación y sacrificio personal, para que la alternativa de acción llegue a su éxito, esto implica por parte del administrador educativo liderar, motivar e informar a los docentes y al personal administrativo para que cada uno trabaje en respuesta al: ¿Qué debemos hacer para poner en práctica la parte de la alternativa de acción que nos corresponde desarrollar para solventar el problema identificado? La ejecución obliga al administrador educativo a crear una estructura organizacional eficaz que respalde el desarrollo de la alternativa de acción pues de lo contrario aún siendo la mejor, su implementación indebida la puede condenar al fracaso.

Evaluación y control

Como lo señala (Chong, 1980:12) "la evaluación viene a ser el análisis crítico de los resultados obtenidos a fin de introducir los correctivos necesarios. El control, por su parte, es una actividad paralela a la ejecución y está muy ligada a la evaluación. Mediante la evaluación se llegan a plantear modificaciones y mediante el control pueden concretarse reajustes". Por lo tanto, la evaluación debe ser definida como un proceso continuo que no solo pretende detectar irregularidades sino también suministrar información para la elaboración de medidas correctivas que faciliten el logro eficaz del curso de acción que se encuentra en marcha. Para ello el administrador educativo debe preocuparse por responder dos interrogantes claves:

- ¿Se está dirigiendo y administrando la alternativa de acción hacia el logro del objetivo propuesto para atender el problema identificado en la organización educativa?
- ¿Los procedimientos utilizados en la implementación se han derivado de acuerdo con la formulación original del curso de acción alternativo?

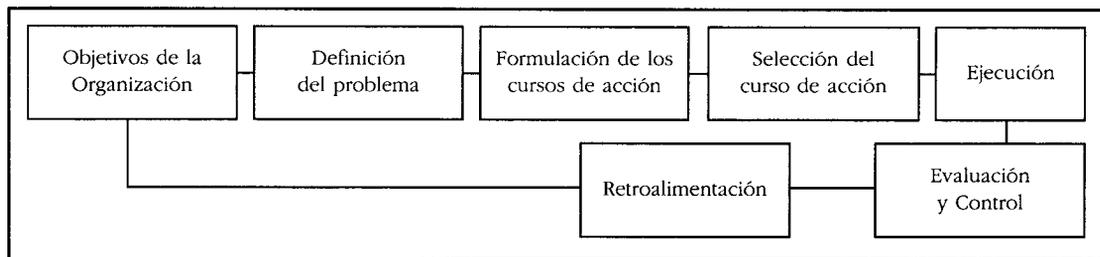


Figura 1: El proceso de Toma de Decisiones

Fuente: Tomado de Arroyo Valenciano. 1990.

La toma de decisiones: su fundamento científico

Si se comparan las fases del proceso de toma de decisiones (Figura 1), con los pasos del método científico, tenemos que la observación como primer paso del método científico está presente también en el proceso de toma de decisiones. Es ella la que permite al administrador percibir, de forma atenta y crítica, el desarrollo de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos, sugiriéndole, en el momento preciso, la necesidad de una acción adecuada a fin de introducir los ajustes y correcciones necesarios por la detección de irregularidades que obstaculizan la consecución efectiva de los resultados que, con anterioridad, fueron definidos para la organización educativa.

Con base en la observación y en la información obtenida por otras fuentes e instrumentos, en forma homóloga al método científico, el proceso de toma de decisiones procede a la tarea de definir el problema que afecta a la organización. La definición del problema conlleva al planteamiento de posibles respuestas o hipótesis, que en el caso del proceso de toma de decisiones se denominan cursos alternativos de acción, de los cuales luego de un proceso de análisis y comparación se seleccionará el más efectivo, para ser puesto en ejecución, fase ésta en la que se determinará en realidad, su efectividad para solucionar el problema identificado. Esto equivale en el método científico a la experimentación, es decir, a demostrar si la hipótesis planteada era o no la correcta.

Aun cuando el objetivo de la toma de decisiones no sea el de crear teoría, leyes o verdades científicas, sino el de seleccionar los mejores cursos de acción que conduzcan al logro efectivo de los objetivos de la organización, no en vano se puede negar que muchos de los conocimientos producidos en este proceso constituyen una importante base teórica que permite orientar, de forma efectiva, la solución de los problemas que afectan a las organizaciones educativas.

En sí, podemos identificar la toma de decisiones como un proceso científico y no una tarea mecánica, que constituye un desafío al juicio, que implica no solo afrontar riesgos sino también movilizar la visión, las energías y los recursos de la organización de su estado actual a una estado deseado, no siempre bajo las mismas situaciones, como analizaremos en el siguiente apartado.

Tipología de las situaciones de la toma de decisiones

Autores como (Gutemberg, 1969), (Rheault, 1975), (Elkins, 1984), (Gordon, 1997) y (Robbins, 1997) plantean diversas situaciones en las cuales se puede encontrar un administrador de la educación al momento de tomar una decisión. Un análisis detallado de los mismos nos permite establecer la siguiente clasificación:

Primera tipología: Situaciones programables y no programables.

En la práctica existe una infinidad de problemas de decisión que atraen la atención

de las personas, cantidad ésta que se puede reducir de acuerdo con dos polos de clasificación, en un extremo las situaciones programables y en el otro las no programables.

a. *Las situaciones programables*

Son aquellas situaciones bien definidas, muy repetidas y para las cuales existe una información adecuada. Por lo general los administradores de las organizaciones educativas se encuentran con innumerables situaciones de decisiones que son programables, como lo podrían ser la ausencia de un docente, las acciones de indisciplina por parte de un estudiante y la apelación ante los resultados de una prueba entre otros; que se convierten en una especie de reglas rutinarias que normalmente guían la administración diaria en los asuntos de la organización.

b. *Las situaciones no programables*

Estas son situaciones definidas de manera imprecisa, ocurren muy pocas veces, no existiendo para ellas una información lo suficientemente estructurada para decidir. El administrador se enfrenta a problemas mal definidos y poco estructurados. Entre las características más importantes de una situación no programable están:

- Una extensa base de datos, mayor de lo que los administradores pueden convenientemente tratar sobre una base manual.
- Altos requerimientos para el manejo de datos, tienen que procesarse a través de un conjunto de filtros para aportar información, que posea un significado para el decisor.
- Existen interrelaciones complejas entre las variables de interés, lo cual dificulta el detectar los eslabones de causa y efecto entre ellos.
- El problema posee varias dimensiones a lo largo de las cuales uno puede medir las ejecuciones, y la más relevante no se conoce siempre por adelantado.

- Grupos funcionales distintos de la organización formal están implicados, cada grupo posee una habilidad o información necesaria, la cual debe combinarse con la información de los especialistas antes de que se llegue a un curso de acción aceptable.
- Existe un ambiente o contexto dinámico del problema, el cual cambia rápidamente con el paso del tiempo.

Por lo tanto se necesita de una información pertinente y organizada de manera consistente para sondear adecuadamente la multidimensionalidad de la situación con el fin de resolver eficazmente tales problemas.

Segunda tipología: Situaciones de decisión en condiciones de certidumbre, riesgo, incertidumbre y conflicto

Esta segunda clasificación está basada en el grado de información que se encuentre al alcance del administrador, con respecto a la probabilidad de ocurrencia de los diversos estados naturales pertinentes.

a. *Decisiones en condiciones de certidumbre.*

Se producen cuando determinada medida lleva a un resultado perfectamente definido y se conoce dicho resultado, en estos casos sólo es posible un resultado, éste se presenta con una probabilidad igual al 100%, por tanto es seguro. Los otros resultados tienen una probabilidad de valor cero, es decir, son imposibles.

En estos casos el administrador conoce el conjunto de estrategias posibles así como los resultados correspondientes a cada una de las estrategias disponibles, en otras palabras, existe una relación directa de causa y efecto, en donde a cada curso de acción factible se le asigna un único resultado posible.

Aun cuando a primera vista este tipo de decisiones parezca trivial, no lo son, pues es un hecho que numerosos, importantes y costosos problemas de decisión corresponden a esta clase de situaciones.

b. Decisiones en condiciones de riesgo.

La toma de decisiones en condiciones de riesgo es el tipo de problemas que surgen más a menudo en la administración. Existe una situación de este tipo si una medida no lleva a un resultado perfectamente definido, sino a varios resultados, de los cuales se conoce la probabilidad con la que se presentan, por lo que la decisión se orienta según la máxima esperanza de beneficio. En este caso se da una distribución de probabilidad, según la cual no se produce un solo resultado de probabilidad uno sino varios resultados con probabilidades diversas cuya suma es igual a la unidad. Bajo estas condiciones el administrador deberá seleccionar la estrategia que pudiera dar como resultado el valor total esperado más alto.

c. Decisiones en condiciones de incertidumbre.

Esta situación se asemeja a la toma de decisiones bajo riesgo, con una diferencia importante, ahora no se tiene conocimiento de las probabilidades de los resultados futuros, no se tiene idea de cuán posibles sean las consecuencias. En sí, el administrador se enfrenta a una situación que nunca ha ocurrido y que tal vez no vuelva a darse en un futuro, en donde cada curso de acción factible llevará a una respuesta específica extraída de un conjunto de respuestas posibles, sin embargo, no se podrá saber cuál es la respuesta que se obtendrá.

Quien toma la decisión bajo incertidumbre no puede controlar el resultado, carece además de probabilidades objetivas de ocurrencia, sobre las cuales basar la decisión requerida, ostensiblemente no tiene ningún criterio para escoger un curso de acción o estrategia en comparación con otra.

d. Decisiones bajo condiciones de conflicto.

Aquí se tienen aquellos casos de toma de decisiones bajo incertidumbre en los que hay un oponente. En este caso las probabilidades de los eventos no sólo se desconocen, están influenciadas por un oponente cuya meta es vencer.

Los estudios de opinión como técnica para la toma de decisiones

Si la toma de decisiones es una actividad fundamental del administrador, éste debe procurar que sus decisiones sean cada vez más científicas. Para ello, debe contar con técnicas que, empleadas adecuadamente, le permiten hacer de la toma de decisiones en la administración educativa un proceso científico y de esta manera se alcance el logro efectivo de los objetivos asignados al centro educativo a su cargo.

El administrador cuenta con una variada gama de técnicas para tomar decisiones, ésta oscila en un extremo desde las corazonadas, hasta los análisis matemáticos complejos en el extremo opuesto.

Los estudios de opinión como técnica para la toma de decisiones pueden ser definidos según (Arroyo, 1990) como "el análisis de las manifestaciones externas verbales, orales o escritas que se forman los seres humanos a través de un proceso de cognición del mundo exterior, mediante las cuales puede aceptar o rechazar algo con relación a lo que supone correcto". Los estudios de opinión como base técnica para la toma de decisiones en el campo de la administración de la educación, consideran las siguientes cuatro etapas:

Selección del área de interés

En esta etapa el administrador debe conducir su labor a dos importantes tareas, la primera de ellas es definir claramente el problema o situación que afecta a la organización educativa y la segunda determina a qué grupo de colaboradores consultar para pedir su opinión al respecto. Realizadas ambas tareas debe pasar a seleccionar o a diseñar el instrumento recolector de opiniones.

Elaboración del instrumento recolector de opiniones

La elaboración del instrumento recolector de opiniones debe realizarse con base

en un cuidadoso estudio del problema que afecta a la organización educativa, ya sea combinando preguntas de tipo cerrado o de opción forzosa (“sí” o “no”), con preguntas abiertas (cuando se permite al entrevistado explicar sus respuestas), o utilizando un solo tipo de ellas. La forma en que el administrador plantee las interrogantes es básico para la obtención de opiniones relacionadas con el programa o situación que afecta a su organización.

En la elaboración del instrumento recolector de opiniones, el administrador educativo debe tener presente que existen diferentes métodos para medir una opinión y a los cuales puede recurrir, seleccionando aquel que de mejor forma se ajuste a la situación o problema planteado. Entre ellos están:

a. La autocalificación

Mediante este método el sujeto de la experiencia aprecia, por sí mismo, la intensidad de su opinión bajo dos principales procedimientos. El primero consiste en solicitarle que escoja entre diversas calificaciones aquellas que mejor representen su opinión con respecto a una situación o tema dado.

En el segundo procedimiento se le pide que precise su postura con respecto a una opinión, situándola sobre una regla graduada, que va de una opinión extrema a la opuesta. Una vez que el sujeto ha indicado su opinión, se le pide que señale sobre la regla la intensidad de la misma.

b. Calificación por un juez

Bajo este método la opinión del sujeto es apreciada por otro (juez), según unas pruebas determinadas. Para sustentar su apreciación el juez utiliza la observación del comportamiento del sujeto en la vida real y las respuestas dadas por éste a un cuestionario o entrevista.

El juez interpreta tanto las observaciones como las respuestas dadas por el sujeto para calificar su opinión.

c. Escalas de opinión

Las escalas de opinión buscan establecer un sistema de medición objetiva median-

te el uso de un instrumento de medición que previamente construido pueda determinar la intensidad de la opinión de los individuos establecidos. Entre ellas encontramos las siguientes:

- *Clasificación directa:* en este caso el individuo debe clasificar por orden de preferencia una serie de objetos parecidos (Programas de estudio, Libros de texto, métodos de enseñanza, entre otros) esto permite conocer las matrices de su opinión respecto a cada elemento y por tanto deducir objetivamente su opinión.
- *Comparaciones binarias:* se desarrolla presentándole al individuo los objetos en parejas, el cual debe manifestar su preferencia por uno de los dos objetos presentados.
- *Escala Thurstone:* esta escala presenta al individuo una serie de proposiciones de las cuales simplemente debe indicar si está o no de acuerdo con ellas. La distribución de las proposiciones está dada de forma tal que de acuerdo con la primera, indica la opinión más favorable respecto a la opinión que se desea medir, el acuerdo con la última indica una posición desfavorable y el acuerdo con la proposición media la indiferencia a la neutralidad.
- *Escala Lickert:* presenta un número determinado de proposiciones al individuo y éste indica su postura respecto de la proposición de acuerdo con una serie de reacciones que van desde la aprobación total hasta la desaprobación total con puntos intermedios de aprobación simple, indecisión y desaprobación simple, recibiendo cada una de ellas un puntaje de 5 a 1 respectivamente, que permitirá acreditar una nota al individuo, producto de la suma de los puntajes obtenidos. Con ello se podrá determinar la opinión que el individuo posee sobre el tema o situación en que fue consultado.

- *Escala Guttman*: consiste en reunir sobre una opinión una serie de proposiciones jerarquizadas, desde la máxima proximidad a la máxima lejanía de manera tal que la adhesión a una de ellas significaría forzosamente la adhesión a las que siguen en orden. Por tanto, la medida de la opinión estará dada por el puesto ordenado que cada individuo obtendrá de su adhesión al conjunto de proposiciones que forman la escala.

Independientemente del método empleado en la elaboración del instrumento recolector de opiniones, el Administrador Educativo no debe, por medio de él, buscar la confirmación forzada de sus opiniones, se debe interesar por las opiniones de los demás, estén o no de acuerdo con su punto de vista o sentir.

Aplicación del instrumento recolector de opinión

El administrador educativo puede aplicar el cuestionario de opinión de dos formas, mediante una entrevista directa, a través de la cual él opera las preguntas y anota las respuestas que recibe, o mediante la entrega del cuestionario a las personas seleccionadas para que sean ellas mismas quienes anoten sus opiniones en relación con los tópicos tratados.

Análisis de las opiniones recolectadas

En esta última etapa el administrador procesa, evalúa y analiza las opiniones obtenidas. En caso de las preguntas de opción cerrada, los resultados generalmente son fríos y cuantitativos, aproximándose a las estadísticas ordinarias. Si por el contrario las respuestas son explicativas, la cuantificación se enriquece con los rasgos cualitativos que emergen de ellos, pero ante todo lo más valioso es que señalan opiniones acompañadas de las explicaciones, que de una u otra manera fortalecerán la definición, selección, ejecución y evaluación del curso alternativo de acción

que necesita la organización educativa para superar su situación actual y orientarla a la posición concreta establecida de antemano en la visión organizacional.

Consideraciones finales

En sí los estudios de opinión como técnica para la toma de decisiones le permite al administrador de la educación:

- Conformar una técnica ecléctica en la que se unen la experiencia, el olfato, la imitación, el conocimiento de las teorías administrativas y educativas, la experimentación y los hechos, que poseen todos aquellos individuos que participan en el desarrollo de la organización educativa.
- Ofrecer una dirección democrática, que supone una acción de grupo encaminada a alcanzar los objetivos adoptados para la educación, al considerar las opiniones de los involucrados el administrador puede definir cursos de acción más efectivos, configurando un nuevo enfoque alternativo generado de un esfuerzo conjunto entre administrador y colaboradores, producto de una mayor atención y participación al grupo de colaboradores en la búsqueda de mejores decisiones administrativas para beneficio de la acción educativa.
- Obtener una serie de información con un alto grado de objetividad gracias al gran auge que ha tomado la investigación científica de la opinión, producto del uso de la lógica, hecha explícita y derivada de cuidadosos análisis situacionales y de la cuantificación sustentada en las técnicas estadísticas lo que permite tomar decisiones en forma correcta y acertada.

Referencias bibliográficas

Arroyo Valenciano, Juan Antonio. "Los Estudios de Opinión como base para la To-

- ma de Decisiones en la Administración Educativa: estudio de un caso específico". *Tesis de Graduación para optar el grado de licenciado en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa*. Universidad de Costa Rica. 1990.
- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría de la Administración*. Colombia: Editorial Mc. Graw-Hill. 1995.
- Drucker, Peter. *La Gerencia Efectiva*. Buenos Aires: Editorial Ateneo. 1992.
- Laurence, Paul y Lorsch, Jay. *Organizaciones y Ambiente*. Barcelona, España: Editorial Labor. 1975.
- Rheault, Jean Paul. *Introducción a la Teoría de las Decisiones y su Aplicación a la Administración*. México: Editorial Limusa. 1976.
- Chong, Juan. *Los proyectos dentro del Proceso de la Planificación de la Educación*. Guatemala: Real de Sistemas Educativos para el desarrollo en Centroamérica y Panamá. 1980.
- Elkins Arthur. *Administración y Gerencia: Estructuras, Funciones y Prácticas*. México: Fondo Educativo Interamericano. 1984.
- Gordon, Judith. *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall. 1997.
- Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. México: Prentice Hall. 1997.