

4265

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE
FACULTAD DE EDUCACION

PRESENTACION AL XI ENCUENTRO NACIONAL DE INVESTIGADORES
EN EDUCACION

Título: Estrategias de desarrollo de habilidades de
resolución de problemas en grupo.

Autores: Undurraga Mackenna, Gonzalo (Coordinador)
Astudillo Castro, Eduardo
Astudillo Castro, Osvaldo
Manterola Pacheco, Marta

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE HABILIDADES DE RESOLUCION DE PROBLEMAS

(Trabajo presentado al XI Encuentro Nacional de Investigadores en Educación)

Introducción

El presente proyecto de investigación se enmarca en el área del desarrollo organizacional y de la innovación educativa, que un grupo interdisciplinario de académicos de la Pontificia Universidad Católica de Chile desarrolláramos en varios proyectos financiados por Fondecyt 118/85, 866/89 y Fondecyt 697/87 y 63

Investigadores:

Undurraga Mackenna Gonzalo (Coordinador)
Astudillo Castro, Eduardo
Astudillo Castro, Osvaldo
Manterola Pacheco, Marta
Pereira López, Manuel

Institución

Pontificia Universidad Católica de Chile
Facultad de Educación

A través de la línea de desarrollo organizacional escolar que hemos venido trabajando, intentamos una innovación en los procesos de gestión educativa a través de una serie de diagnósticos y acciones en las áreas del proceso de formulación de metas, comunicación efectiva en la organización, toma de decisiones grupales, resolución de problemas colectivos, indagación y clarificación de metas para concluir en la formulación de un plan de metas organizacionales que satisfaga los requerimientos técnicos de tal proceso.

SANTIAGO, agosto de 1991

PRESENTACION AL XI ENCUENTRO NACIONAL DE INVESTIGADORES EN EDUCACION

Título	Estrategias de desarrollo de habilidades de resolución de problemas en grupo.
Autores	Undurraga Mackenna, Gonzalo (Coordinador) Astudillo Castro, Eduardo Astudillo Castro, Osvaldo Manterola Pacheco, Marta Pereira López, Manuel
Institución	Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

I. Introducción

El presente proyecto de investigación se enmarca en el área del Desarrollo Organizacional y de la innovación educativa, que un grupo interdisciplinario de académicos de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile, iniciáramos en 1981 y desarrolláramos en varios proyectos sucesivos (Diuc 129/82; 134/84; 118/86; 066/89 y Fondecyt 697/87 y 633/89.

A través de la línea de desarrollo organizacional escolar que hemos venido trabajando, intentamos una intervención técnica en los centros educativos a través de una serie de diagnósticos y tratamiento de las áreas del proceso de formulación de metas, comunicación efectiva en la organización, toma de decisiones grupales, resolución de problemas colectivos, indagación y clarificación de metas para concluir en la formulación de un plan de metas organizacionales que satisfaga los requerimientos técnicos de tal proceso.

Hemos pretendido a través de esta línea de investigación aportar teóricamente a la teoría del desarrollo organizacional escolar y, además, aportar significativamente a las carencias observadas en el sistema escolar chileno y, en particular, a su deficiente cultura organizacional en el campo de la planificación.

En otras palabras, el gran objetivo o finalidad de nuestra línea de investigación es el desarrollo de los centros escolares, llegando a crear en ellos la capacidad de ser autorrenovantes, es decir, capaces de producir su propio cambio o innovación. Esta situación ha condicionado mucho nuestros objetivos, los cuales, atendida la naturaleza de una línea de investigación que intenta cómo producir el cambio y la innovación en la organización educativa, son emergentes, con evaluación y reformulación a través del trabajo.

No obstante lo anterior, podemos señalar que nos preocupa:

- 1º Aumentar el conocimiento acerca de cómo se producen los cambios en la organización educativa.
- 2º Probar, evaluar y sacar generalizaciones en relación con la efectividad de las estrategias específicas de cambio planificado desarrolladas.
- 3º Dar a conocer y difundir los descubrimientos y materiales generados a través de la línea de investigación, de manera que sea posible utilizarlos.
- 4º Ayudar a los sistemas escolares involucrados en la experiencia a convertirse en autorrenovantes.

Para nosotros un centro escolar es autorrenovante cuando:

- las personas en todos los niveles desarrollan nuevas habilidades y procedimientos de comunicación que les permitan interactuar en forma directa, clara, abierta y efectiva;
- existe un clima de confianza, de autenticidad y de comprensión en las personas;
- existe participación en la toma de decisiones, se comparte la información y se identifican roles y responsabilidades;
- existe un clima de apertura y colaboración en la solución de los problemas;
- las metas están claramente establecidas y se desarrollan procedimientos para evaluar el avance hacia ellas o su revisión;
- las personas están abiertas al cambio y comprometidas con el proceso.
- la organización esta consciente de sus problemas y conflictos y busca activa y constantemente formas de resolverlas.

Formando parte de este contexto es que presentamos los resultados de nuestra investigación que versó sobre estrategias de desarrollo de habilidades de resolución de problemas en grupo.

II. Antecedentes Bibliográficos del Proyecto

En el ámbito de nuestra temática, el marco teórico principal se encuentra en el texto de Richard Schmuck y colaboradores (1977) "The Second Handbook of Organization Development in Schools. En su capítulo 7º "Solving Problems" se presenta una teoría de la resolución de problemas, se describe la forma de recopilar información sobre la materia y se plantea una secuencia para la resolución de problemas denominada S-T-P (Situation - Target - Problem). En su capítulo 8º "Decisión Making", después de tratar la influencia y toma de decisiones, se plantea la toma de decisiones grupales y la recopilación de informaciones sobre toma de decisiones. También se presentan ejercicios y procedimientos de toma de decisiones, examinando la influencia y participación en las mismas.

Un libro acerca del desarrollo organizacional también de gran utilidad en nuestro proyecto, fue el de Donald F. Harwey y Donald R. Brown "An Experimental Approach to Organizational Development" (1982), en particular los capítulos referentes a Desarrollo de las Relaciones Agente de Cambio/cliente (cap. 5º); el capítulo sobre "La Fase de Recopilación de Información: Indagación sobre lo que sucede" (cap. 6º); el capítulo sobre "La Fase de Diagnóstico" (cap. 7º) y el Capítulo "D.O: Estrategias de Intervención", en el cual se puede indentificar y comprender las principales técnicas en intervención en D.O. y la forma de aplicarlas.

Una publicación interesante que examinamos para nuestro proyecto fue el World Yearbook of Education 1986: "The Management of Schools", editado por Eric Hoyle (editor principal) y Agnes Mc Mahon (editor asistente). En la parte 3 "Managerial Tasks", se presentan artículos de Terry A. Astuto y David L. Clarke "Achieving effective Schools", de Michael G. Fullan "The managment of Change", de Tom Glatton "The Managemente of School Improvement", las cuales permiten compenetrarnos en estrategias para lograr escuelas más efectivas desde una perspectiva de cambio.

La literatura administrativa también nos ayudó a reconocer y profundizar aquellos aspectos que dicen relación con comunicación y toma de decisiones. En esta línea se puede destacar el texto de Gerard M. Phillips (1982) "Communicating in Organizations" Personal Communication in the Organization" (cap. 6), "Cooperative Decisión-Making and Problem Solving" (cap. 7) y "Communication in Management" (cap. 8).

Otra obra interesantísima resultó ser la de Roger Kaufman y Bruce Stone "Guía práctica para la planeación en las organizaciones" (1987). En ella los autores estudian las necesidades (diferenciadas en los resultados), la planeación (identificación de las maneras y de los medios para llegar eficientemente donde se quiere) y la resolución de problemas (llegar adonde se pretenda mediante la superación de obstáculos). Según Kaufman y Stone "los cambios en las organizaciones generalmente son bien intencionadas, pero es muy frecuente que no representan las soluciones que

los problemas requieren". Esto, en opinión de los autores, permite separar lo verdaderamente útil de lo superficial, el arreglo momentáneo de lo prolongadamente duradero y efectivo.

En este marco, la resolución de problemas no se observa como un proceso. Por último, un artículo de interés que nos interesa resaltar es de Gabriel Lakomsky (1987) "Values and Decision Making in Educational Administration", publicado en Educational Administrative Quarterly, Vol. 23 nº 3 (Agosto 1987), pag.: 70-82, en el cual se argumenta por la primacía de los valores subjetivos en la administración educacional. De importancia es el argumento de Lakomski que reclama la atención a los valores subjetivos para sobreponerse a la irrelevancia que se les otorga en la administración científica y en la teoría organizacional que pueden ayudar a los administradores a tomar mejores decisiones.

La participación de los otros integrantes se orienta desde la aprobación de la propuesta a realizar algunos casos, a rechazar la decisión planteada.

III El tema y los Objetivos

De acuerdo a las metas que nos propusiéramos al iniciar el Proyecto, la intención estuvo centrada en desarrollar las habilidades de resolución de problemas grupales y organizacionales y de toma de decisiones previamente diagnosticados en tres centros escolares y ello porque pensamos que el tratamiento de las metas organizacionales a nivel de escuela, requiere una etapa previa en la cual, quienes se verán involucrados en su formulación, deben aprender a abordar sistemáticamente los problemas que aquejan a la institución escolar, para no errar en la apreciación de la realidad.

La resolución de problemas, implica un proceso complejo, una actividad señalada como de alto riesgo que requiere el uso

Estimamos que la resolución de problemas es una situación nuclear del desarrollo organizacional escolar. Todo lo demás es preparación, seguimiento o reciclaje. El constante contacto con los centros escolares nos ha mostrado que su administración se caracteriza por una gestión burocrática, en la que las características más notorias son la falta de flexibilidad y alta estructuración, reiterado uso del conducto regular y del trámite, lo que, en términos generales, podría definirse como una centralización administrativa, con una cadena de mando perfectamente

establecida y orgánicamente mantenida, donde los directivos y docentes realizan sus labores según líneas definidas por la autoridad.

En este marco, la resolución de problemas no se observa como un proceso creativo, participativo, racional. La mayoría de los docentes ocupan la mayor parte del tiempo en responder instructivos y entregar información para los organismos superiores, en lugar de resolver problemas específicos de su realidad, con participación de los actores sociales involucrados en el proceso educativo.

Básicamente el marco tradicional que encierra el proceso de solución de problemas frente a acciones educativas, es centralizado desde la dirección hacia los niveles inferiores, donde la participación de los otros integrantes se orienta desde la aprobación de lo propuesto a realizar algunas consideraciones y, en algunos casos, a rechazar la decisión planteada.

A lo anterior se puede agregar que la delimitación del problema frente a la cual se tomó la decisión, es vaga e imprecisa; que su planteamiento responde más a un planteamiento conductual en lugar de situacional, generando al interior de los grupos sentimientos negativos de rechazo, indiferencia y actitudes defensivas, excluyendo y a veces debilitando, el interés por llegar a una solución que favorezca al centro escolar.

El llegar a una decisión grupal u organizacional, implica un proceso complejo, una actividad señalada como de alto riesgo que requiere el uso de información, del seguimiento de ciertas etapas y del dominio de algunas habilidades básicas que permitan facilitar la solución de problemas como un trabajo definido, sujeto, a principios y reglas.

A estas condiciones se puede agregar que la decisión acertada es la consecuencia de un esfuerzo sistemático que responde a la adquisición de habilidades logradas como cualquier otra.

2. La toma de decisiones necesita una preparación de parte de quien dirige un grupo de individuos, que poseen como característica primordial el ejercicio del liderazgo, aunque les signifique correr riesgos, en un intento de mejorar la calidad de decisiones y con ello procurar consecuencias significativas.

En concreto, se estimó conveniente conocer el estado actual de las habilidades de resolución de problemas desde tres perspectivas:

Teniendo en consideración los aspectos anteriormente reseñados, nos propusimos como objetivos concretos para nuestro Proyecto 1990, los siguientes:

4. Diseño y elaboración de un Taller de Resolución de Problemas. Este
- 1º Diagnosticar las habilidades de toma de decisiones y resolución de problemas en el grupo y preparar entrenamiento para los aspectos deficitarios.
5. Realización del Taller de Resolución de Problemas. Determinación de
- 2º Desarrollar las habilidades de toma de decisión y resolución de problemas previamente diagnosticados.
6. Evaluación del taller de resolución de problemas.
- 3º Indagar y clarificar las posibles metas para la formulación de un plan.

de Problemas se detallan a continuación sus etapas metodológicas:

IV METODOLOGIA

Etapas del Taller TSP

El diseño metodológico aplicado en el Proyecto fue básicamente cualitativo, atendida la naturaleza del trabajo a desarrollar: resolución de problemas del centro escolar.

Se trabajó con los tres centros escolares de la etapa 1989, ubicados en las comunas de Santiago Centro (17 profesores), La Florida (28 profesores) y Macul (28 profesores).

Se describiendo la situación presente (S), la meta deseada (M) y las

Las tareas desarrolladas fueron las siguientes:

3º Etapa:

1. Análisis bibliográfico sobre resolución de problemas y toma de decisiones.

2. Programación operativa de la intervención 1990, en términos de: tiempo de realización - instrumentos - contacto con los centros escolares - materiales a utilizar.
3. Diagnóstico de la situación real de los centros escolares a partir de dos preguntas claves: "¿dónde estamos?", "¿dónde queremos estar?". En concreto, se estimó conveniente conocer el estado actual de las habilidades de resolución de problemas desde tres perspectivas:
 - a) individual (opinión de cada uno de los actores);
 - b) grupal (opinión en relación al grupo);
 - c) liderazgo (opinión en relación al directivo).
4. Diseño y elaboración de un Taller de Resolución de Problemas. Esta acción implicó: formulación de los objetivos del Taller - determinación de contenidos - análisis de estrategias de realización - aplicación experimental.
5. Realización del Taller de Resolución de Problemas. Determinación de problemas relevantes y sus modos de resolución.
6. Análisis de la intervención 1990. Para una mejor comprensión y especificidad del Taller de Resolución de Problemas se detallan a continuación sus etapas metodológicas.

Etapas del Taller TSP

- 1a. Etapa: Sensibilización del grupo. Toma de conciencia de la necesidad de absorber sistemáticamente la solución de problemas que afectan al grupo o centro escolar.
- 2a. Etapa: Identificación y definición del problema. Se especifica un problema describiendo la situación presente (S), la meta deseada (M) y las acciones (P) que pueden llevar hacia esa meta.
- 3a. Etapa: Diagnóstico del problema y búsqueda de soluciones alternativas. Puesto de acuerdo el grupo en una meta deseable, se trabaja en el

- análisis del campo de fuerzas, especificando fuerzas que ayudan u obstaculizan el logro de la meta. Luego se especifican soluciones múltiples para su tratamiento.
- 4a. Etapa: Evaluación de alternativas de solución y toma de decisiones. Se analizan ventajas y desventajas de cada una de las alternativas propuestas. Para ello se efectúa un análisis de factibilidad para determinar el riesgo de fracaso (probabilidad, causa y remedio), lo cual implica verificar los factores favorables:
- una solución que contribuya a la meta;
 - una solución que requiera menor esfuerzo;
 - una solución que afecte a todos, frecuentemente el grupo o por un directivo que logra indivi-
 - una solución que requiera menor tiempo; menor riesgo.
- Finalmente se adopta una solución que había pensado el directivo solo y, a menudo, que había pensado el grupo.
- 5a. Etapa: Planificación de la acción. Adoptada la decisión, es necesario implementarla. Para ello se definen acciones necesarias para el logro de la meta; la secuencia de realización de estas acciones; la designación de personas o grupos a cargo de ellas; la estimación de tiempos; la formulación de programas para evaluar en forma periódica la efectividad de la acción.
- 6a. Etapa: Anticipación de obstáculos. Se vuelven a revisar las fuerzas que podrían obstaculizar, en la perspectiva de la solución elegida y de la planificación tentativa. Se corrige el plan y se inicia.

V RESULTADOS

Del análisis de la bibliografía existente, de la aplicación de técnicas de resolución de problemas, de la observación y análisis de su desarrollo, el equipo del Proyecto puede aportar los siguientes resultados teóricos:

- 1º La resolución de problemas es un proceso creativo, lógico y productivo que permite a los miembros del centro escolar y, en especial, a sus directivos, reducir un amplio cuerpo de información durante su proceso hacia la toma de una decisión.
- 2º En los procesos de grupo debe distinguirse muy bien entre la manipulación y la ayuda. La primera implica conducir los pensamientos de un grupo hacia su propia manera de pensar, sin revelar abiertamente sus preferencias personales. La segunda es toda actividad desarrollada por un miembro del grupo o por un directivo que hace que su grupo trabaje y piense eficientemente.
- 3º Una solución de grupo en materias que afectan a todos, frecuentemente es mejor que aquélla que el directivo había esperado lograr individualmente. Es raro que las soluciones de grupo tengan menor calidad que la que había pensado el directivo solo y, a menudo, constituyen un paliativo contra los intentos que haga un directivo por manipular.
- 4º El planteamiento de un problema debe estimular en el grupo la libertad y creatividad de pensamiento. Insinuar una solución o sugerir alternativas sin una participación del grupo es una manera de restringir la libertad.
- 5º Los problemas deben plantearse en términos situacionales y no conductuales. Modificar las situaciones es más fácil que cambiar a la gente; sin embargo, las propias personas aceptan de buen grado ciertos cambios en su comportamiento, cuando ellas mismas han tenido la idea de hacerlo.

A Resultados del Diagnóstico de las habilidades de resolución de problemas.

Previo al trabajo de desarrollo de las habilidades de resolución de problemas, se estimó conveniente diagnosticar el estado actual de tales habilidades. Para ello se procedió al estudio, diseño, elaboración y aplicación de un instrumento que permitiese conocer la

situación en que se hallaban tales habilidades en los centros escolares de la muestra. Sus resultados se detallan a continuación.

ITEM	Alternativas	Centro Escolar			M	%
		1	2	3		
1. Las personas participan activamente de un equipo de trabajo	1	4	7	10	21	28.76
	2	19	13	5	37	50.68
	3	5	8	2	15	20.54
2. Las personas que se sienten cómodas en el trabajo de grupo.	1	13	5	14	32	43.83
	2	14	14	3	31	42.46
	3	1	9	0	10	13.69
3. Se alienta y utiliza la expresión de ideas, opiniones e informaciones de todas los miembros del grupo.	1	8	5	4	17	23.28
	2	17	13	11	41	56.16
	3	3	10	2	15	20.54
4. Las acciones de las personas demuestran que comprenden y se comprometen con las metas que se ha propuesto el grupo.	1	6	3	3	12	16.43
	2	19	15	10	44	60.27
	3	3	10	4	17	23.28
5. Los docentes influyen en la planificación y forma de operar del grupo.	1	11	2	4	17	23.28
	2	14	14	9	37	50.68
	3	3	12	4	19	26.02
6. El grupo trabaja y se esfuerza por realizar las actividades planificadas.	1	8	5	11	24	32.87
	2	20	21	5	46	63.01
	3	0	2	1	3	4.1
7. Los docentes trabajan en equipo con el director, participando en las decisiones, sin que éste las domine.	1	5	3	3	11	15.06
	2	8	7	6	21	28.76
	3	15	18	8	41	56.16
	N	28	28	17	73	

Alternativas: 1 La mayoría
 2. Algunos
 3. Casi ninguno

Analizando con los miembros de cada uno de los centros escolares, se llegó a los siguientes resultados:

- 1º Los profesores de los centros escolares, generalmente, no se sienten formando parte de un equipo, a diferencia del grupo directivo.
- 2º Los profesores, por lo general, tienden a cuidarse mucho en lo que dicen y hacen en el centro escolar.
- 3º En el centro escolar con frecuencia ocurre que sólo las ideas, opiniones e informaciones de unos cuantos miembros, se conocen realmente y se usan para tomar decisiones.
- 4º En cuanto a las metas que trata de alcanzar el centro escolar, muchas de las actividades planteadas para su logro, no son claras ni significativas para los profesores.
- 5º La planificación y la forma en que opera el centro como equipo son compartidos por la mayoría de los miembros, quedando algunos fuera de este ámbito de influencia.
- 6º En relación al nivel de responsabilidad hacia el trabajo, sólo unos cuantos asumen la responsabilidad de realizarlo.
- 7º En cuanto a la relación de los miembros del centro con el director, éste tiende a dominarlos y, con frecuencia, los miembros se muestran temeroso o pasivos.

B. Resultados de la realización del Taller de Solución de Problemas.

Quando hablamos de problemas, nos referimos a situaciones que conciernen al grupo o al centro escolar y que requieren la cooperación de sus miembros para su solución.

El Taller parte de la idea básica que un problema es una brecha entre una situación actual (S) y una meta u objetivo deseado (M). El problema se resuelve o reduce cuando encontramos un paso o camino (P) desde S a M.

S _____ P _____ M
situación insatisfactoria camino meta deseada

Hemos observado en el transcurso de la experiencia, que antes de pedir al grupo que inicie la solución de un problema en forma sistemática, puede resultar ventajoso que éste mejore algunas de sus habilidades de comunicación y observe sus propios procesos para que de este modo focalice su atención y eleve así su disposición a realizar un trabajo efectivo.

5a. Los profesores perciben los Talleres como instancias de impacto.

A continuación, presentamos las conclusiones generales a las que se llegó después de realizado el Taller de Resolución de Problemas. Estas son fruto de una evaluación conjunta entre los participantes del Taller y los miembros del equipo investigador del Proyecto.

7a. A través de la interacción suscitada entre los profesores entre sí y

Aún cuando estas conclusiones no fueron expresadas en términos cuantitativos, de acuerdo a la metodología de desarrollo organizacional ellas fueron adoptadas consensualmente por el grupo y reflejan, al menos, la opinión mayoritaria del mismo.

9a. El aprendizaje del proceso de solución de problemas ha posibilitado

1a. La periodicidad de las sesiones del taller debe ser breve (idealmente en una semana), a fin de que el proceso de aprendizaje de las habilidades de resolución de problemas y toma de decisiones no sea visualizado como una metodología demasiado lenta para resolver problemas.

2a. La experiencia nos indica que hay una primera dificultad teórica en la definición del problema, que hace necesario dedicar un tiempo más largo a la planificación y ejercitación de este aspecto, que permita a los participantes definir el problema en términos de situación y meta y diferenciarlo de los síntomas o posibles soluciones.

3a. Si la dirección del centro escolar no está comprometida en la realización del Taller, dificulta una mejor acogida por parte de los profesores y el clima tiende a tornarse más desfavorable.

4a. Detectar problemas que afectan al centro escolar como un todo es muy difícil, ya que se tiende a identificar problemas de

14a. En la medida en que las personas van aprendiendo a diferenciar entre situación actual y situación deseada, están preparándose para el

microgrupos o también microproblemas, debido a la inexperiencia en resolver problemas colectivamente.

No obstante lo anterior, la realización de los Talleres permitió la visualización, concreción y expresión de los siguientes aspectos positivos:

- 5a. Los profesores perciben los Talleres como instancias de impacto, de toma de conciencia de las incongruencias del grupo.
- 6a. Es una ayuda clara y concreta en la clarificación de metas del grupo o del centro escolar y en la detección de problemas reales de la organización.
- 7a. A través de la interacción suscitada entre los profesores entre sí y con la Dirección, puede lograrse una efectiva comunicación y resolución de problemas en grupo.
- 8a. Los Talleres permiten cotejar la teoría organizacional con lo que es la "praxis" de la tarea educativa en el centro escolar.
- 9a. El aprendizaje del proceso de solución de problemas ha posibilitado la transferencia de las habilidades y de la metodología a otras situaciones no sólo comunes, sino del trabajo cotidiano de los docentes.
- 10a. La búsqueda de problemas reales, con la metodología utilizada en el Taller, permite a los profesores desarrollar la habilidad para diferenciar en forma más concreta y rápida lo que es un problema y lo que es un síntoma de un problema.
- 11a. La interacción producida entre el equipo consultor y los miembros de la organización facilita la consideración e integración del equipo externo como parte de la organización, lo que hace más expedita la realización de las actividades de Taller.
- 12a. La búsqueda y puesta en común de problemas reales del centro escolar, permite que emerjan conflictos no explicitados entre subgrupos, interpersonales, grupales, etc.
- 13a. El Taller de solución de problemas permite poner en práctica habilidades de comunicación, aprendidas en la etapa anterior.
- 14a. En la medida en que las personas van aprendiendo a diferenciar entre situación actual y situación deseable, están preparándose para el

aprendizaje de clarificación y formulación de metas, que constituye la etapa siguiente.

- 15a Aunque al inicio les resulta difícil, los profesores también aprenden que los problemas no sólo se resuelven a través de una solución, sino que aprenden a desarrollar la creatividad en una variedad de soluciones.

VI. Replicabilidad del estudio.

Nuestra investigación se basa en una metodología eminentemente cualitativa, porque así lo exige, por una parte, la teoría del desarrollo organizacional y, por otra, porque también lo demanda la singularidad de cada establecimiento. Lo que importa en este tipo de estudios, a nuestro juicio, no es la generalización de resultados específicos de cada establecimiento, sino la replicabilidad de una metodología, lo cual nos parece no se ve afectado por el hecho de tener una muestra tan reducida de centros escolares.

Santiago, agosto de 1991