

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Asociaciones de Padres de familia (APAFAS), capital social y gestión educativa: Un estudio comparativo sobre dos APAFAS y su impacto en la gestión educativa de dos escuelas públicas del distrito de Comas-Lima Metropolitana.

Tesis para optar el título de Licenciado en Sociología que presenta:

Christian Rafael Camacho Mercado

Asesor: Percy Alberto Bobadilla Díaz

Junio 2018

Resumen

Desde la década de los 2000, el Estado peruano viene impulsando una serie de acciones para mejorar la calidad educativa. Entre ellas, destaca la promulgación de la ley N°28628 que regula la participación de las Asociaciones de Padres de Familia (APAFA) en las Instituciones Educativas públicas del país. Asimismo, el Ministerio de Educación ha promovido un nuevo modelo de gestión educativa que enfatiza la participación de la comunidad escolar en los procesos y toma de decisiones de la escuela. En este contexto, la APAFA, como representante institucional de los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos, asume un papel activo en el desarrollo de su respectiva escuela. A partir de ello, el presente estudio hace un análisis de la manera en que las APAFAS influyen en el desarrollo de la gestión educativa de dos escuelas públicas del distrito de Comas-Lima Metropolitana. Para responder ello, se ha estudiado a la APAFA como una organización social, la cual para lograr sus objetivos presenta una serie de estructuras y procesos, en donde aparecen elementos analíticos propios de la Sociología de las Organizaciones e Instituciones como son las relaciones de poder, los sistemas de status y roles, el capital social y la acción colectiva. En este caso, la tesis optó por realizar un estudio comparativo entre dos casos para así determinar si el capital social fue un elemento que redujo o no los problemas de cooperación en la acción colectiva de la APAFA y, del mismo modo observar si dicha acción logró mejorar las condiciones materiales y ambientales de la escuela.



Contenido

Introducción.....	I
Capítulo 1: El Problema Sociológico.....	1
1.1 Contexto de la Investigación.....	1
1.2 La APAFA en la educación pública.....	4
1.3 La gestión educativa en el Perú.....	6
1.4 La APAFA y su aporte al estudio de las organizaciones.	9
1.5 Preguntas y objetivos de Investigación.....	12
1.6 Hipótesis.....	14
1.7 Estado de arte	15
1.7.1 Estudios Internacionales sobre la participación de los padres de familia en el ámbito educativo.	15
1.7.2 Estudios nacionales sobre la participación de los padres de familia en el ámbito educativo.....	19
Capítulo 2: El Marco Teórico.....	23
2.1 La APAFA como organización social.....	23
2.1.1 La organización social.....	23
2.1.2 Las relaciones de poder, los status y los roles dentro de las organizaciones.	27
2.1.3 El capital social y la acción colectiva en las organizaciones.....	31
2.2 La APAFA y su participación en la gestión.....	38
2.2.1 La APAFA y la gestión social.	38
2.2.2 Estructura organizacional y procesos de gestión de la APAFA.	40
2.2.3 La APAFA y su intervención en la gestión educativa.....	45
Capítulo 3: Metodología	48
3.1 El estudio comparativo.....	48
3.2 Selección de casos.....	49
Capítulo 4: Las APAFAS FT y SR: sus trayectorias históricas, estructuras organizacionales y procesos de gestión.....	53
4.1 La APAFA FT.....	54
4.1.1 Recuento histórico-social de la APAFA FT.....	54

4.1.2.	Estructura organizacional de la APAFA FT.....	59
4.1.3	Procesos de gestión de la APAFA FT.	67
4.2	La APAFA SR.....	77
4.2.1	Recuento histórico-social de la APAFA SR.....	77
4.2.2	Estructura organizacional de la APAFA SR.	81
4.2.3	Procesos de Gestión de la APAFA SR.....	88
CAPITULO 5: Las APAFAS y los factores que posibilitan el cumplimiento de sus funciones.....		98
5.1	Motivaciones e intereses para participar en las APAFAS.....	99
5.1.1	La disponibilidad de tiempo y el respaldo económico.....	101
5.1.2	El Deber de Servir.....	103
5.1.3	Estrategias coercitivas en las APAFAS.....	104
5.1.4	La confianza en la labor de la APAFA.	106
5.2	El rol de la APAFA y sus posibilidades para cumplir con sus funciones.	109
5.2.1	Relaciones de poder y el rol de la APAFA en la organización escolar.....	110
5.2.2	Manejo de información y capacidades de gestión de los directivos de APAFA.....	115
5.3	El capital social en las APAFAS.	121
5.3.1	Nivel de socialización en las APAFAS.....	121
5.3.2	El nivel de confianza y participación en las APAFAS.....	125
5.4	La APAFA y su impacto en la gestión educativa.....	133
5.4.1	Impacto en la infraestructura escolar.....	134
5.4.2	Impacto en el clima institucional.....	138
Capítulo 6: Conclusiones.....		142
Bibliografía.....		149
Anexos.....		158

Índice de Tablas:

1. Distribución de la aplicación de las herramientas metodológicas.....	51
2. Distribución de los Ingresos económicos de la APAFA FT.....	67
3. Distribución de los egresos económicos de la APAFA FT.....	68
4. Distribución y asistencia a las actividades de la APAFA FT.....	70
5. Distribución de los ingresos económicos de la APAFA SR.....	88
6. Distribución de los egresos económicos de la APAFA FT.....	89
7. Distribución y asistencia a las actividades de la APAFA SR.....	91
8. Características según el tipo de asociado.....	99
9. Principales motivos e intereses de los padres de familia para participar o no en la APAFA, según tipo de asociado.....	108
10. Organigrama Institucional de las Escuelas SR Y FT.....	110
11. Cuadro comparativo entre APAFAS sobre la variable: Relaciones de Poder.....	120
12. Cuadro comparativo entre APAFAS sobre la variable capital social.....	131
13. Cuadro comparativo entre APAFAS sobre la intervención del capital social en el desarrollo de sus funciones.....	132
14. Lista de adquisiciones u obras relacionadas al desarrollo de la infraestructura escolar, según APAFA.....	135
15. Lista de actividades en que participo cada una de las APAFAS.....	139
16. Cuadro comparativo entre APAFAS sobre la variable impacto en la gestión educativa.....	140

Introducción

El presente documento muestra los hallazgos de una investigación realizada en dos Instituciones Educativas públicas del distrito de Comas-Lima Metropolitana, sobre la participación de las Asociaciones de Padres de Familia (APAFAS) en el desarrollo de la gestión educativa de sus respectivas escuelas.

Cabe destacar que la APAFA es una de las organizaciones sociales con mayor presencia y actividad dentro del país y, desde el 2006, su participación en las instituciones educativas públicas ha sido regularizada por medio de la promulgación de la ley N°28628 (Gonzales: 2006). A partir de este marco legal, la APAFA es definida como una organización sin fines de lucro que institucionaliza la participación de los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos, con el objetivo de generar bienes que beneficien el desarrollo material y ambiental de las escuelas¹.

Asimismo, el estudio se sitúa en un contexto donde el Estado viene promoviendo un nuevo modelo de gestión educativa, el cual busca que los actores de la comunidad participen de manera activa en las escuelas para así mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes (Alfaro y Díaz: 2008). Con este cambio de modelo de gestión y con la promulgación de la ley N°28628, se fomenta la participación activa de la APAFA en la organización escolar; sin embargo, desde el campo de las ciencias sociales, no

¹ Ley que regula la participación de las Asociaciones de Padres de Familia en las Instituciones Educativas Públicas

se ha estudiado cómo las APAFAS vienen cumpliendo o no con las funciones designadas en su marco legal. Por tal motivo, la tesis parte del interés de construir conocimientos sobre la labor que cumple la APAFA en la gestión educativa y de qué manera esta participa en el desarrollo de las escuelas públicas. En ese sentido, se estudió cómo la participación organizada de los padres de familia, a través de la APAFA, influyó o no en el desarrollo tanto en las condiciones físicas (infraestructura) y las condiciones ambientales (clima institucional) de los dos casos seleccionados.

En nuestro estudio, la APAFA es analizada como una forma de organización social, la cual para lograr sus objetivos presenta una serie de estructuras y procesos, en donde aparecen elementos propios de la Sociología de las Organizaciones e Instituciones. A partir de ello, la investigación identificó que las APAFAS realizan tres procesos para poder cumplir con sus objetivos de mejorar las condiciones físicas y ambientales de sus escuelas: 1) la gestión de recursos económicos; 2) la coordinación y participación en las actividades escolares y 3) la canalización de las demandas de los padres de familia y la supervisión del desempeño de los trabajadores educativos.

A través del análisis de estos tres procesos, se observó que las APAFAS se encuentran inmersas en un entramado de relaciones de poder con los otros actores educativos, siendo estas las que posibilitan el cumplimiento o no de sus funciones. En este caso, los directores y profesores limitaron la participación de las APAFAS en las distintas actividades escolares; sin embargo, una de ellas ha ido revirtiendo dicha situación, por lo cual se observó que los resultados de

sus gestiones, en el periodo 2013-2014, fueron distintos. Por tal motivo, la investigación optó por realizar un estudio comparativo para determinar los factores que hacen posible esta variación de resultados.

Desde el marco teórico, Crozier y Friedberg (1989) postulan que las organizaciones presentan problemas de cooperación entre sus miembros a la hora de realizar la acción colectiva. Aunque los autores consideran al sistema de juegos como un medio para regularizar la acción organizada de los miembros, la presente tesis opta por explorar de qué manera el capital social facilita dicha acción. En este caso, la investigación considera que el capital social fomenta la acción colectiva, el autocontrol y la responsabilidad social entre las personas, por medio de la confianza, la reciprocidad y el respeto a las reglas de juego. Con lo cual, las organizaciones son abastecidas de relaciones, redes y contactos que facilitan el logro de los objetivos compartidos por todos los miembros. (Díaz-Albertini: 2001)

En base a lo anterior, nuestra investigación determinó que la diferencia de resultados de las dos gestiones de APAFA radicó en el desarrollo de un capital social que redujo los problemas de cooperación entre los asociados a la hora de llevar a cabo las distintas actividades de la organización. En la extensión del presente documento, se ahondará en los factores que favorecieron o no en el fomento de dicho capital social y de cómo la acción colectiva de las APAFAS logró mejorar o no en las condiciones materiales y ambientales de sus respectivas escuelas.

Con todo lo expuesto, la presente investigación se encuentra dividida en seis capítulos. En el primero, se realiza el planteamiento del problema. Luego, se propone el marco teórico, el cual comprende los elementos analíticos para realizar nuestra investigación. En el tercero, se expone la metodología usada para estudiar los dos casos. En el siguiente, se describe la trayectoria histórica, estructuras organizativas y procesos de gestión de cada una de las APAFAS. En el quinto, se presentan los resultados del análisis comparativo de la investigación. Por último, se exponen las conclusiones.



Capítulo 1: El Problema Sociológico

1.1 Contexto de la Investigación

La educación pública es el principal medio por el cual gran parte de niños y adolescentes del país acceden a la educación básica regular. Según estadísticas del Censo Nacional Estudiantil del 2017, un 74 % de la población escolar estuvo matriculado en escuelas de gestión pública.

Para Lima Metropolitana, dicho porcentaje disminuyó a un 51,6 %; sin embargo, a nivel distrital se observó que los distritos con mayor concentración de pobreza monetaria² cuentan con un alto porcentaje de escolares matriculados en el sector público. Como prueba de ello se presentan los casos de Puente Piedra con un 51%, Comas con un 57 %, San Juan de Lurigancho con un 59.1% o El Agustino con un 66,5%(ESCALE: 2017). Los datos mostrados mantienen relación con el hecho que casi el 100% de los estudiantes provenientes de los hogares más pobres del país asisten a escuelas públicas.³

En este contexto, la escuela pública adquiere un papel relevante para alcanzar un sistema educativo equitativo, el cual permita a sus ciudadanos en condición de pobreza obtener la oportunidad de educarse. A partir de ello, el ciudadano

² Identificamos a los distritos con mayor índice de pobreza monetaria según el documento “Mapa de Pobreza Provincial y Distrital” realizado por el INEI en el año 2007.

³ De acuerdo al estudio realizado por Saavedra y Suarez (2002), el 99,1% y el 97,3% de los matriculados tanto en el nivel primario y secundario, que pertenecen al quintil inferior según gastos per cápita, asisten a una escuela pública. Los porcentajes mantienen la misma tendencia para el segundo quintil inferior.

puede participar de forma activa en la sociedad y lograr un nivel de vida socialmente aceptable (Saavedra y Suarez: 2002).

La evidencia sugiere que los avances del Estado en el aumento de la matrícula y la asistencia escolar⁴, no han ido a la par con la mejora de la infraestructura escolar⁵ y la calidad de enseñanza en las escuelas públicas. Todo ello ha generado un clima de preocupación en las autoridades gubernamentales, los profesores y los padres de familia.

Esta problemática se acentúa en base a los bajos resultados obtenidos por los alumnos en las evaluaciones de medición del aprendizaje realizadas tanto por el Ministerio de Educación, así como por organizaciones internacionales. En el 2016, la evaluación censal de estudiantes⁶ arrojó que solo el 46,4% y el 34,1% de los alumnos a nivel nacional alcanzaron los aprendizajes esperados para sus grados correspondientes en las áreas de comprensión lectora y matemáticas, respectivamente (UMC: 2017). En el caso de la prueba PISA⁷, aplicada en el 2015, el Perú ocupó el último lugar en los tres rubros evaluados: matemáticas, ciencias y comprensión Lectora.

Para contrarrestar la situación actual, el Estado viene ejecutando una serie de políticas con el fin de mejorar el sistema educativo. Por un lado, con la promulgación de la ley pública magisterial se ha puesto énfasis en los

⁴ En el año 2016, a nivel de primaria se alcanzó un 93,4% de asistencia escolar. Con respecto, al nivel secundario dicho porcentaje alcanzó un 83%. Para ambos casos, se observa una tendencia ascendente en los últimos años. Fuente: UMC

⁵ En el año 2017, a nivel nacional solo el 38,9% de escuelas públicas cuentan con los tres servicios básicos y el 17,5% requiere reparaciones totales en su infraestructura. Fuente: UMC

⁶ La prueba es aplicada a todos los alumnos del segundo grado de primaria.

⁷ El Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes, se encarga de realizar pruebas estandarizadas a los alumnos de 15 años de los países en estudio.

incentivos a los docentes para alcanzar un óptimo desempeño laboral, por medio del aumento de sus remuneraciones salariales. Por otro lado, con el proceso de descentralización iniciado hace más de una década en el país, la gestión del sistema escolar ha pasado por un cambio de modelo administrativo. Con el cual, la gestión vertical y cerrada de las escuelas ha sido puesta al margen para dar paso a una nueva gestión educativa, que alcance una educación con calidad, eficiencia y equidad. Para tal fin, el modelo de gestión educativa debe integrar la participación de la comunidad dentro de la organización escolar (Álvarez; Correa; Correa: 2010).

En los últimos años, el Estado ha promovido distintos mecanismos formales para insertar a la comunidad en la toma de decisiones de la escuela⁸. Responsabilidades que antes sólo recaía en el director. Un claro ejemplo de ello, es la creación de los Consejos Educativos Institucionales que agrupan a los distintos actores de la comunidad educativa.

En el caso de los padres de familia, además de su representatividad en dichos consejos, tienen la potestad de asociarse para contribuir en la mejora del servicio educativo. Esto es formalizado, con la promulgación de la ley N°28628⁹ (2006), donde las Asociaciones de Padres de Familia (APAFA) adquieren un papel activo en el proceso educativo de sus hijos.

A pesar de la reciente ley, la APAFA es una organización social que ha estado presente en el sistema educativo peruano desde mediados del siglo XX. Por

⁸ Ley General de la Educación

⁹ Ley que regula la participación de las Asociaciones de Padres de Familia en las Instituciones Educativas Públicas.

ello, su institucionalización como órgano activo de la gestión educativa ha sido sujeta a una serie de cambios normativos realizados por los diferentes gobiernos. Motivo por el cual, las funciones de las APAFAS en las escuelas se han ido ampliando o reduciendo a lo largo de los años. Por eso, a continuación, se describirá la trayectoria histórica de la APAFA en la educación pública peruana, para así poder contextualizar cuál ha sido su papel dentro de la gestión de las escuelas.

1.2 La APAFA en la educación pública.

Haciendo un recuento histórico de las APAFAS, en la década de los cincuenta, el Estado tomó una posición de modernizar el sistema educativo que desencadenó en el aumento sustancial de la cobertura educativa (Cardo; Díaz; Vargas; Malpica: 1989). Sin embargo, los recursos del Estado no fueron suficientes para mantener la calidad del servicio (Gonzales: 2006). En consecuencia, la APAFA se constituyó como un órgano de apoyo para el mantenimiento de la infraestructura escolar y un medio de comunicación entre los padres de familia, los profesores y los directores (Gutiérrez, 2005 en Vásquez, 2013).

En el gobierno de Juan Velasco Alvarado, el país estuvo en vuelto en una serie de cambios sociales que abrieron nuevos caminos a la participación social. En el ámbito educativo, el Estado formalizó y reglamentó por primera vez la participación de las APAFAS en las escuelas públicas¹⁰. A partir de ello, los padres de familia asumieron un papel más activo dentro la gestión escolar,

¹⁰ Decreto Supremo N°014 (1975).

cumpliendo funciones relacionadas a la organización de actividades escolares o la participación en las actividades tecno-pedagógicas (González: 2006). En dicho contexto, las APAFAS se institucionalizaron en todo el país y los padres de familia interrumpieron en ámbitos tradicionalmente relacionados a las labores de los directores y los docentes (Gonzales: 2006).

Posteriormente, en el gobierno del General Francisco Morales Bermúdez, las libertades económicas de las APAFAS son recortadas, siendo está supeditada a la vigilancia del director¹¹. Durante dicho periodo, tanto profesores, directores y padres de familia mantuvieron un acuerdo tácito sobre las tareas¹² que les correspondían cumplir a cada uno. Así, la transgresión de dichos acuerdos informales generaba conflictos entre los actores educativos (Gonzales: 2006).

Para la década de los ochenta, se decreta la nueva Ley General de Educación, (1982) que recortó la participación social dentro del sistema educativo. En el caso de las APAFAS, el nuevo reglamento¹³ definió a la organización como un órgano de apoyo directo a las decisiones tomadas por el director y los profesores. Por tal motivo, cualquier tipo de injerencia de los padres de familia en las decisiones administrativas y pedagógicas quedó descartada (González: 2006).

En el marco de la nueva constitución de 1993, la participación de los padres de familia fue promovida nuevamente dentro de la escuela; sin embargo, en la práctica hubo tensiones sobre cómo controlar dicha participación. Con ello, un

¹¹ Decreto Supremo N° 009-77-ED (1977).

¹² Los profesores y directores se ocuparon de las labores pedagógicas y administrativas, y los padres de familia de apoyar a las actividades escolares.

¹³ Decreto Supremo N° 14-84-ED.

grupo de medidas otorgaron plena libertad a las APAFAS para intervenir en el mejoramiento de la infraestructura, mientras que otras obstaculizaron su participación en los aspectos administrativos y pedagógicos de la escuela (Gonzales: 2006). En la actualidad, las APAFAS están envueltas en la Ley N°28628 que incentiva su participación en varios aspectos de la gestión educativa.

En resumen, se puede señalar que las APAFAS, a lo largo de los años, han cumplido una labor de apoyo económico para mejorar la infraestructura escolar. Para Saavedra y Suarez (2002), dicha situación ha convertido a la APAFA en una fuente fundamental de recursos financieros para las escuelas públicas, dado de que un tercio de lo que se gasta en el sector publico proviene de las contribuciones familiares, realizadas por medio del pago de cuotas anuales, el aporte en mano de obra durante las faenas, o la donación de materiales.

Para complementar el contexto de la investigación, también se considera necesario ahondar en cómo se ha concebido a la gestión educativa en el sistema educativo peruano. Por ello, se describirá el proceso de cambios realizados por las autoridades locales en el modelo de gestión de las escuelas públicas.

1.3 La gestión educativa en el Perú

Desde la década pasada, el Gobierno ha fomentado un conjunto de políticas para dar inicio al proceso de descentralización del Estado. El sector educativo no ha sido ajeno a ello, de modo que se ha planteado un nuevo modelo de

gestión que impulse la calidad educativa y logre una educación con eficiencia y equidad (Alfaro y Díaz 2008:30).

Esto es realizado por medio de las transferencias de competencias, poderes de decisión y recursos del gobierno central a los gobiernos locales (Alfaro y Díaz 2008:30). Con ello, la gestión educativa es democratizada, pues se incrementa la participación de los actores en el proceso educativo (Linarez 2005: 44). Así, la estructura vertical y centralista del Ministerio de Educación se revierte a una participación más autónoma de las escuelas, que se forma como el principal espacio de gestión del sistema educativo (Álvarez 2010: 8).

Dentro de la organización escolar, las primeras medidas descentralizadoras instaron a los directores a tomar decisiones de manera concertada. Ante ello, se crea el PEI (Proyecto Educativo Institucional), instrumento de gestión que tiene el objetivo de fomentar y reflejar la participación de los actores de la comunidad educativa en la elaboración un plan de trabajo concertado para la escuela (Minedu 2005:100). Esto ha ido acompañado de medidas de diversificación curricular, en las cuales se busca que la escuela adapte el marco curricular nacional a un proyecto curricular propio, con la finalidad de que las gestiones y prácticas de las escuelas sean pertinentes a sus propias necesidades, fortalezas y potencialidades por medio de decisiones consensuadas y un mayor flujo de información entre los miembros de la comunidad educativa (Minedu 2005:101).

En el 2003, con la nueva Ley General de Educación, se promueve una mayor participación social en el ámbito educativo. Como ejemplo de ello, se ha creado

los CONEI que constituyen órganos de participación y vigilancia ciudadana en cada escuela (Alfaro y Díaz 2008: 28). Además, la ley cuenta con artículos que impulsan una mayor participación de los padres de familia, los medios de comunicación y las empresas en favor de la educación peruana.

Además, la gestión educativa es definida por las autoridades educativas como la capacidad que tiene la institución para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones. Todo ello en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende (IPEBA 2011:14).

En conclusión, la gestión educativa en el marco de descentralización se basa en democratizar el proceso educativo, con lo cual los padres de familia adquieren un papel más participativo en los procesos y toma de decisiones de la escuela y son convocados a colaborar en el mantenimiento de la infraestructura escolar.

Entonces, la presente investigación conceptualiza a la gestión educativa como un modelo de gestión donde participan activamente los distintos actores de la comunidad educativa para alcanzar las condiciones materiales y ambientales que permitan mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje de la escuela. En este caso, se plantea a la APAFA como un actor relevante dentro de este nuevo modelo de gestión.

Con todo lo anterior, se observa que la APAFA es una organización social con una larga trayectoria en el sistema educativo del país y, asimismo, en los últimos años, su participación en la gestión educativa ha sido impulsada por el

Estado. Estos dos factores convierten a la APAFA en un objeto de estudio de mucho interés para la especialidad de la Sociología de la Organizaciones e Instituciones. A continuación, detallaremos los motivos por el cual se eligió este tema de investigación.

1.4 La APAFA y su aporte al estudio de las organizaciones.

Giddens (1999) menciona que las organizaciones son parte fundamental de la vida social ya que todas las actividades que se realizan en el día a día mantienen relación con estas. En otras palabras, las personas interactúan continuamente con ellas, ya sea de manera consciente o inconsciente y, además posibilitan y condicionan el desarrollo de nuestras vidas. Ante dicha situación, se hace relevante analizar las funciones, estructuras e impactos de las organizaciones para así poder comprender con mayor profundidad determinados fenómenos sociales que son de gran interés para la sociología.

Para profundizar aún más este análisis, es necesario reconocer que hay distintos tipos o grupos de organizaciones, los cuales pueden clasificarse principalmente según sus características organizacionales y las funciones que cumplen dentro la sociedad. En este caso, se identificó a la APAFA como una organización social que se sitúa dentro del tercer sector o sociedad civil, es decir no es parte constitutiva del Estado (primer sector) y tampoco es una empresa privada (segundo sector).

Para Mochi (2001) el tercer sector configura las organizaciones formadas por los miembros de la sociedad civil, las cuales actúan bajo una lógica pública y social con el objetivo de exigir el cumplimiento de los derechos ciudadanos, así como de brindar una oferta de bienes y servicios que satisfagan las demandas sociales y las necesidades ciudadanas. Es así que, el estudio de dichas organizaciones se convierte en fundamental para comprender cómo la participación social interviene en la resolución de problemas que no pueden ser controlados por el Estado-Mercado (Rodríguez y Ríos: 2008). En ese sentido, la APAFA, desde su normativa, se define como una organización sin fines de lucro que institucionaliza la participación de los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos, con el objetivo de generar bienes que beneficien el desarrollo material y ambiental de las escuelas.

Para complementar lo anterior, se debe recalcar que la APAFA es una de las organizaciones sociales con mayor presencia y actividad dentro del país, no obstante, su estudio ha sido poco abordado por las ciencias sociales. Por tal motivo, la investigación parte del interés de construir conocimientos sobre la labor que cumple la APAFA en la gestión educativa y cómo ella genera o no un desarrollo en las escuelas.

Asimismo, es pertinente indicar que la APAFA, a pesar de ser una asociación civil compuesta por padres de familia voluntarios, los cuales a su vez financian y ejecutan las actividades de la organización, posee reglas y estructuras regidas por una normativa estatal. Este contexto, enriquece la investigación ya que nos permite analizar las motivaciones e intereses de los padres de familia

por participar de manera voluntaria en una organización cuyos objetivos y estructuras son predeterminados por un ente externo. Siendo ello, un diferenciador con las otras organizaciones del tercer sector, en las cuales son sus propios miembros los que definen sus objetivos, procesos y estructuras.

Con lo ya expuesto, se retoma que las organizaciones del tercer sector tienen una estructura diferente a las de una empresa o una organización gubernamental, por lo cual, es vital estudiar cómo sus estructuras y procesos organizativos se insertan dentro de las teorías clásicas de Mintzberg o de Kast y Rosenweig. En este caso, la APAFA, como organización social, mantiene una división de trabajo y estructura interna formal sencilla; sin embargo, es necesario ahondar en su estudio para determinar qué elementos analíticos propios de la sociología de las Organizaciones e Instituciones, aparecen dentro de los procesos de gestión que realizan para lograr sus objetivos.

Por ejemplo, las APAFAS se encuentran inmersas en un entramado de relaciones de poder y, además, están inscritas dentro de un sistema de status y roles. En un contexto normativo que promueve la gestión educativa participativa resulta interesante observar como la legitimación o no de la APAFA en la gestión escolar puede ser explicada por los conceptos de poder, status, roles, entre otros.

Además, es importante resaltar que la base de toda organización social es la integración y la cooperación de sus miembros; sin embargo, unas de las principales problemáticas de las organizaciones son los problemas de cooperación a la hora de realizar la acción colectiva. A partir de ello, Olson

(1965) destaca la aparición de los free-riders, los cuales buscan beneficiarse del bien producido por la organización sin participar en su consecución, lo que puede generar que no se produzca dicho bien o se provea de manera sub-óptima. Ante dicha problemática, nuestro estudio considera que, en un marco organizativo, el capital social es un recurso que conlleva a mejorar la cooperación entre los miembros para la ejecución de la acción colectiva. Desde esa perspectiva, se considera importante analizar cómo el clima de confianza presente en la APAFA puede fomentar un capital social que permita el buen desempeño de la organización y así realizar actividades que beneficien a sus hijos.

Del mismo modo, la presente investigación también busca darle un nuevo enfoque al estudio del capital social desde la perspectiva de la participación colectiva de los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos. Dado que, una gran variedad de investigaciones ha estudiado el proceso de formación del capital social en los padres de familia desde lo individual y no desde una mirada organizada como sucede en las APAFAS. Así, la APAFA se convierte en un objeto de estudio que puede brindar nuevos conocimientos en el campo de la Sociología de las Organizaciones e Instituciones. A partir de lo anterior, se diseñaron una pregunta general y cuatro sub-específicas.

1.5. Preguntas y objetivos de Investigación.

A continuación, se presentan los objetivos y preguntas de investigación que guiaron la tesis.

Objetivo y pregunta principal

El objetivo principal de la presente investigación fue estudiar cómo la participación organizada de los padres de familia, a través de la APAFA, genera impacto tanto en las condiciones físicas (Infraestructura) y las condiciones ambientales (clima institucional) de la escuela.

Por lo cual, la pregunta central que guio la investigación fue la siguiente:
¿Cómo las Asociaciones de padres de familia (APAFA), influyen en el desarrollo de la gestión educativa de dos escuelas públicas del distrito de Comas?

Objetivos y Preguntas específicas.

Para estructurar la investigación se propuso cuatro objetivos específicos:

- 1.- Analizar las motivaciones e intereses de los miembros de la APAFA para su poca, regular o alta participación en la organización.
- 2.- Analizar las relaciones de poder desde el status y rol de los miembros de la APAFA con los otros actores de la gestión educativa para así establecer el nivel de influencia que asume la APAFA dentro de la escuela.
- 3.-Estudiar las relaciones internas entre los miembros de la APAFA para determinar sí se desarrolla o no un capital social que reduce los problemas de cooperación en la acción colectiva de la organización.
- 4.- Determinar sí la APAFA por medio de su acción colectiva genera o no una infraestructura escolar y un clima institucional favorable a la enseñanza.

Las preguntas que devienen de los objetivos son las siguientes:

¿Qué motivos e interés intervienen en los padres de familia para integrar y participar en las Asociaciones de Padres de Familia?

¿Cómo las relaciones de poder establecidas entre las APAFAS con los demás miembros de la comunidad educativa influyen en su participación dentro de la gestión educativa?

¿Cómo el desarrollo del capital social de los miembros de las Asociaciones de Padres de Familias (APAFAS) permite reducir los problemas de cooperación en la acción colectiva de la organización?

¿Qué impactos genera la participación de las Asociaciones de Padres de Familias (APAFAS) en el clima institucional e infraestructura de sus respectivas escuelas?

1.6 Hipótesis

Para la investigación se planteó la siguiente hipótesis:

La APAFA como un ente representativo de los padres de familia dentro de la estructura organizativa de la escuela, adquiere un rol influyente y determinante en el desarrollo de la gestión educativa de las escuelas públicas de Lima Metropolitana, solo si sus integrantes desarrollan un capital social que reduce los problemas de cooperación en la acción colectiva de la organización. Con ello, la APAFA participa de forma activa en las actividades escolares, realiza una adecuada gestión de los recursos dispuestos y vela por la transparencia de la gestión institucional. Con el cumplimiento de estas funciones, la escuela adquiere una adecuada infraestructura y clima institucional que promueve el desarrollo de una educación de calidad.

1.7 Estado de arte

La participación de las APAFAS en la gestión educativa es un tema nuevo en el campo de la sociología de las organizaciones, por lo cual encontrar literatura académica sobre ello es una tarea difícil. Sin embargo, en otros campos de las ciencias sociales hay una gran variedad de investigaciones sobre la relación padres-escuelas, en especial, desde el enfoque de la sociología de la educación donde se utiliza con frecuencia el concepto de capital social.

1.7.1 Estudios Internacionales sobre la participación de los padres de familia en el ámbito educativo.

En los ochenta, el sociólogo James Coleman fue uno de los primeros en estudiar la intervención de los padres de familia en el proceso educativo de los hijos¹⁴. Para ello, el autor recurrió constantemente al uso del capital social y capital humano para responder las incógnitas planteadas en sus investigaciones.

En *Cognitive Outcomes in Public and Private Schools* (1982), Coleman, Hoffer y Kilgore presentan el primer estudio sobre cómo el capital social¹⁵ y el capital humano¹⁶ de las familias impactan en el rendimiento académico de los niños y los adolescentes. Los resultados mostraron la preponderancia del capital social para establecer relaciones de confianza en las familias, las cuales permiten a

¹⁴ Dichos estudios analizan de manera individual la participación de los padres de familia en el éxito académico de sus hijos.

¹⁵ El capital social es definido como la confianza existente entre las personas y para su análisis toman el grado de acercamiento que hay entre la familia y la escuela, y además el grado de confianza que hay dentro de la familia.

¹⁶ El capital humano es definido como las capacidades y conocimientos adquiridos por las personas a lo largo de sus vidas y toman de indicador a los años de educación de los padres de familias.

los padres realizar un mejor seguimiento al aprendizaje de los escolares. Esto es independiente si el padre o la madre cuentan con un bajo o alto capital humano. Además, el desarrollo de un capital social en el espacio escolar genera una mayor cohesión entre los padres de familia para velar por la enseñanza de sus hijos ¹⁷

Posteriormente, Coleman en *Social Capital in the creation of Human Capital* (1988) analiza al capital social presente en las familias como un elemento clave para el desarrollo del capital humano de los hijos¹⁸. Por ello, su estudio analizó los vínculos estrechos entre padres e hijos¹⁹ tanto de familias completas como incompletas²⁰. Es así que, concluye que los hijos con baja tendencia al abandono escolar tienden a recibir una mayor atención de los padres (bajo número de hijos) y sus madres conservan altas expectativas para que ingresen a la universidad.

Siguiendo la línea de investigación de Coleman, el estudio de Sandra Hofferth, Johanne Boisloy y Greg Duncan (1998) explora en qué medida el capital social formado entre los padres de familia influye en la culminación de los estudios escolares de los hijos. Los hallazgos indicaron que el capital social es un factor importante, pero no determinante para la obtención de dicho logro, dado de que

¹⁷ Para los autores el capital social es un bien público, por lo cual su presencia en grupos de padres de familia permite que entre ellos se establezcan normas y sanciones, los cuales son aplicados cuando algunos dejan de cooperar en las actividades.

¹⁸ Con capital humano, el autor se refiere a las capacidades cognitivas que pueden adquirir los hijos de sus padres y toma como indicador los años de estudios culminados de una persona.

¹⁹ En Coleman (1988) para analizar el capital social utiliza como indicadores el número de hijos y la expectativa de la madre sobre el desempeño de sus hijos.

²⁰ En los casos estudiados se observa si las familias cuentan o no con la presencia de los padres de familia

este debe complementarse con otros recursos dispuestos por los padres²¹. En la misma perspectiva, el estudio de Tobías Roth (2013) señala que el capital social ocasiona mayores beneficios en la educación de los estudiantes provenientes de hogares con padres de familia de altos capitales humanos, culturales y económicos.

Las investigaciones mencionadas han servido para poder contextualizar al capital social como un elemento que favorece la participación de los padres de familia en el ámbito educativo; sin embargo, dicho tema también ha sido analizado desde otras perspectivas. En ese caso, Annette Lareau (1999) en *Unequal Childhoods: Class, Race, and Family Life* estudia los factores que menguan la desigualdad en la educación, para lo cual establece una correlación entre el capital cultural de los padres con el éxito académico de sus hijos²².

Los hallazgos señalaron que los estudiantes de familias con mayor capital cultural obtienen mayores posibilidades de alcanzar mejores resultados educativos. Esto ocurre ya que los padres tienen un mejor posicionamiento para interactuar en igualdad de condiciones con los profesores y, a la vez, están más vigilantes al cuidado de las obligaciones escolares de sus hijos durante los días de la semana.

²¹ Los autores indican que el capital social permite un mejor uso de los capitales humanos, financieros y sociales que tienen a disposición los padres de familia, pero el éxito académico de los hijos dependerá de cuanto de este capital sea invertido.

²² Para su muestra utiliza a padres de familia de razas afroamericanas y blancas con hijos en el tercer grado de primaria.

Por otro lado, las investigaciones de Hyu Park (2008) y de Joanna Smith, Priscilla Woblsterr y Kris De Pedro (2013), concentran sus estudios en determinar los efectos positivos de la participación de los padres de familia en el contexto escolar. Por ello, los autores estudian variables tanto económicas como sociales.

En el caso de Park, se analiza las comunicaciones estrechas entre padres e hijos, las cuales en sistemas educativos estandarizados permiten a los primeros seguir con detenimiento el performance académico de sus hijos y apoyarlos en caso sea necesario (Park: 2008). Con Smith, Woblsterr y De Pedro, se estudia los distintos aspectos de la participación de los padres tanto en el hogar y en la escuela. Los resultados indican que el aporte material y de tiempo de los padres de familia a la escuela genera un mejor rendimiento de los escolares.

Esta primera parte resalta cómo la participación de los padres de familia en el ámbito educativo genera impactos tanto en el aprendizaje de los hijos, así como en los aspectos materiales del proceso educativo. Además, los estudios mencionados permiten acercarse al concepto de capital social desde un enfoque educativo. Pero las investigaciones presentadas han sido realizadas dentro del contexto de la sociedad norteamericana, por ello, es necesario presentar y analizar estudios sobre el tema en el contexto peruano.

1.7.2 Estudios nacionales sobre la participación de los padres de familia en el ámbito educativo.

En el ámbito nacional, hay dos investigaciones sobre cómo los padres de familia intervienen en el proceso educativo de los hijos. En primer lugar, el estudio de María Balarin y Santiago Cueto en *La calidad de la participación de los padres de familia y el rendimiento estudiantil en las escuelas públicas peruanas* (2008) busca determinar los factores que influyen en la calidad de la participación de los padres de familia en el rendimiento escolar. Por lo cual, se analiza cómo los actores de la comunidad educativa entienden la participación de los padres de familia en la escuela en relación a temas de aprendizaje y rendimiento escolar.

Los resultados señalan que los padres de familia mantienen una comprensión débil sobre la labor que deben cumplir dentro del aprendizaje de sus hijos, ya que desconocen cómo poder apoyarlos en el proceso de enseñanza²³. Además, los otros actores de la comunidad educativa²⁴ conciben a la participación de los padres de familia, principalmente, como un medio de apoyo material para la ejecución de actividades tanto de mantenimiento y mejora de la escuela.

Es así que la participación de los padres de familia en el quehacer educativo es limitada a la cooperación de actividades escolares que no guarden relación con

²³Para la autora, esto se debe a las limitaciones de los padres de familia en tiempo y dinero, siendo acompañado de un bajo capital cultural que es necesario para comprender como se maneja la escuela y como tiene lugar el aprendizaje.

²⁴La autora se refiere principalmente a los directores y profesores.

el aprendizaje y rendimiento de los alumnos²⁵. Con ello, se imposibilita cualquier acción conjunta entre padres y maestros para mejorar el aprendizaje de los alumnos.

En segundo lugar, en la investigación *Modelo conceptual sobre la participación de la familia en la escuela: un estudio cualitativo en cuatro localidades del Perú* (2014), Paola Sarmiento y Mayeli Zapata elaboran un marco conceptual sobre la participación de los padres de familia en la escuela. Esta cuenta con cuatro dimensiones: a) *El soporte de la familia en la experiencia escolar de los estudiantes*; b) *La comunicación entre familia y escuela*; c) *La participación de la familia en la gestión de la escuela*; d) *La integración de la comunidad para dar soporte a la experiencia escolar*.

Los hallazgos obtenidos indican que el modelo es representado parcialmente en los casos seleccionados para el estudio. En ellos, hay una tendencia sobre cómo los padres de familia participan en las cuatro dimensiones, pero en algunos casos se encuentran variaciones al modelo.

En respuesta a las variaciones, Sarmiento y Zapata argumentan que, más allá del modelo teórico, la participación de la familia debe entenderse desde una perspectiva multidimensional, interrelacional y contextual.

En la perspectiva multidimensional, se señala que la participación de la familia comprende distintos espacios y formas de involucramiento. Estos van desde velar por el proceso de aprendizaje de los hijos en el hogar o el involucramiento de actividades realizadas por la escuela. En la perspectiva interrelacional, la

²⁵Dichas labores son la supervisión de los gastos de la escuela y la organización de eventos sociales y de recaudación de fondos.

familia es reconocida como un ente o actor que trabaja conjuntamente con la escuela y la comunidad. En la perspectiva contextual, hay énfasis en que las características sociodemográficas influyen sobre la calidad de la participación de los padres de familia en las escuelas.

Asimismo, el Ministerio de Educación (2005) realizó un estudio sobre la realidad cotidiana de cinco escuelas de Lima Metropolitana. En ella, se indagó sobre el tipo de participación de los padres de familia en la gestión escolar²⁶.

La investigación destaca que la participación de los padres de familia, a través de la APAFA, es asociada al acceso de recursos materiales para el mejoramiento de la infraestructura escolar y equipamiento de las escuelas. Esto se realiza por medio de la captación de fondos que son usados en las actividades previstas en el Plan Anual de Trabajo. Sin embargo, la labor de la APAFA atraviesa varias dificultades: 1) los directivos cuentan con poca legitimidad dentro de la escuela, lo cual genera una serie de problemas de representatividad y conflictos al interior de las APAFAS; 2) hay un clima de desconfianza hacia el manejo de los recursos económicos de la organización para realizar las obras mantenimiento de infraestructura que provoca una disminución de los aportes de los padres de familia; y 3) la labor de la APAFA es limitada a ciertos espacios(monetarios), por lo cual no participan en otros ámbitos que por normativa le corresponden(aspectos de vigilancia).

²⁶El Estudio considera a la gestión escolar como la acción de aplicar, en forma ordenada y racional, los recursos disponibles de la escuela para la consecución de los objetivos institucionales. Para ello, se exploró otros temas, además de la dirección, como las relaciones entre actores internos y externos, los mecanismos de participación y la institucionalidad de la escuela.

Esta segunda parte, esclarece cómo se comprende la participación de los padres de familia y, además, presenta los espacios en que esta es realizada dentro del ámbito educativo peruano. Los estudios hacen hincapié en las limitaciones con los que cuentan los padres de familia para participar, tanto en la organización escolar, como en el aprendizaje de sus hijos²⁷.

A partir de esta revisión bibliográfica, se observa que el estudio de la participación de los padres de familia en el ámbito educativo nacional, ha estado ligado al análisis de las relaciones de poder entre los distintos actores de la comunidad educativa, así como de la comprensión de las relaciones de confianza-desconfianza presentes en las APAFAS.

Cabe destacar, que estos primeros alcances brindados sirven de cimiento para la elaboración del marco teórico de la presente tesis, cuyo objetivo es estudiar la participación de los padres de familia de forma organizada. Ante ello, el marco incluye elementos teóricos como el capital social y las relaciones de poder que permiten analizar a las organizaciones, así como conceptos relacionados a la gestión de las mismas.

²⁷ Los estudios presentan que los actores tienden a darle mayor preponderancia a labor de los padres de familia en el mantenimiento de la infraestructura escolar que a su papel como veedores del proceso de enseñanza de sus hijos.

Capítulo 2: El Marco Teórico

El marco teórico de la presente investigación está dividido en dos apartados. En el primer apartado, se ahondará en los elementos analíticos que nos ayudaran a comprender los factores que intervienen en el buen o mal funcionamiento de la APAFA. En el segundo apartado, se presentará los modelos teóricos relacionados a la estructura y procesos de gestión de las organizaciones y, además, explicaremos nuestra propuesta de análisis para determinar el impacto o no de la APAFA en la gestión educativa de las escuelas.

2.1 La APAFA como organización social.

En este apartado, se abordará los conceptos claves para comprender la dimensión organizativa de las APAFAS.

2.1.1 La organización social

Para la presente investigación resulta importante definir qué es una organización social y, así, establecer por qué a la APAFA corresponde encajarla en dicho concepto. Si se toma como partida la definición brindada por Greer, podemos explicar las características básicas que componen una organización social:

“se ha definido la organización social como la conducta motivada y restringida por las necesidades de cooperación que surgen en los grupos humanos (...) un criterio empírico para la existencia de una

organización social es aquel, si se conocen las características del grupo, nos permite esclarecer la conducta de los individuos sin referirnos a la personalidad o al carácter” (Greer 1966:23)

Entonces, entendemos la organización social como un producto de la integración y la cooperación de los grupos humanos que comparten las mismas motivaciones para así alcanzar un bien colectivo. En ese sentido, los miembros coordinan una serie de acciones que son llevadas a cabo en medio de un conjunto de límites impuestos por la organización (Greer: 1966).

De igual manera, el bien colectivo busca satisfacer las necesidades o solucionar los problemas sociales que forman parte de la vida cotidiana de las personas (Bobadilla: 2004). Con ello la organización social asume un fin no lucrativo, es decir, los excedentes o las ganancias no son distribuidas a los propietarios o similares (Rodríguez y Ríos: 2008).

Así también, las organizaciones sociales se componen de la acción voluntaria de los miembros ya que ninguno está obligado a pertenecer o participar en ellas. En relación al modelo de su gestión, cuentan con gobiernos propios que establecen los objetivos y las formas de controlar los recursos dispuestos (Rodríguez y Ríos: 2008).

Con lo expuesto, las organizaciones sociales mantienen una especificidad organizativa y una finalidad social que las diferencian de las organizaciones de administración pública y de las empresas privadas. En el caso de la APAFA, es definida por la legalidad de la siguiente manera:

“La Asociación de Padres de Familia es una organización estable de personas naturales, sin fines de lucro, con personería jurídica de derecho privado, que tiene por finalidad propiciar la participación de los

padres de familia, tutores y curadores en el proceso educativo de sus hijos, pupilos y curados, matriculados en la Institución Educativa. Su razón de ser está ligada a la existencia de la Institución Educativa y del servicio educativo que brinda.” (Ley N°28628:2006)

A partir de la ley, se destacan dos elementos importantes que ligan a la APAFA al grupo de las organizaciones sociales: 1) el carácter no lucrativo de su concepción; y 2) la finalidad de producir un bien colectivo que mejore los servicios brindados por las escuelas. Igualmente, las APAFAS, en tanto organizaciones sociales, cuentan con gobiernos propios libres de cualquier interferencia externa y sus miembros tienen la potestad de decidir si se asocian o no a ellas.

Aunque ya se han presentado los elementos que determinan a las APAFAS como organizaciones sociales, resulta necesario ahondar más en la estructura de su funcionamiento. En ese sentido, Jesús Tovar (1996) distingue dos dimensiones que componen la estructura social de la organización: la dimensión formal y la dimensión informal. Es importante señalar que ambas dimensiones están superpuestas y correspondidas.

En la dimensión formal, los reglamentos escritos establecen los roles y funciones, los objetivos y metas, y las prohibiciones sanciones de la organización. El fin de ellos es lograr la integración del individuo al régimen de cooperación de la organización, esto se complementa con un sistema de valores y sanciones que restringe la conducta del nuevo integrante, haciéndola más predecible y compatible con las expectativas de los otros miembros (Tovar 1996: 82).

En la dimensión informal, se encuentran los márgenes de libertad que mantienen los integrantes de una organización social, los cuales, sirven para la consecución de los fines personales que pueden ser compatibles u opuestos a los fines del grupo. Dicha variedad tiende a provocar un enfrentamiento entre los individuos por el control de los aspectos no regulados de las conductas propias y ajenas. Lo que Crozier denomina “zonas de incertidumbre” (Tovar 1996: 82).

Para Tovar, la interacción de la dimensión formal con la dimensión informal constituye la dinámica que subyace a todas las organizaciones sociales (1996: 8). En el caso de la APAFA, los padres de familia pasan por una serie de procesos donde sus acciones son realizadas dentro de la estructura formal de la organización, pero a la vez estos buscan otros medios para alcanzar sus objetivos personales. El estudio de dichas acciones permite establecer como es la dinámica interna de la APAFA.

Asimismo, las organizaciones tienen como base el entramado de relaciones sociales de sus miembros. A partir de ello, Crozier y Friedberg señalan que las organizaciones son compuestas por relaciones de poder donde los individuos y grupos buscan obtener la mejor posición en la distribución de los recursos tangibles y no tangibles (Cavero 2008: 13). Además, las organizaciones están inmersas en una serie de relaciones de poder con su entorno; en este caso, la APAFA está rodeada de los otros actores educativos que componen la organización escolar.

A continuación, se expondrán los principales elementos de la teoría de Crozier y Friedberg que ayudan a comprender las relaciones de poder en las que está inmersa la APAFA.

2.1.2 Las relaciones de poder, los status y los roles dentro de las organizaciones.

Para Crozier y Friedberg (1990), el poder es una relación de intercambio, por tanto, de negociación donde dos o más personas están comprometidas. Así, el poder que ejerce un sujeto, en relación a otro, se manifiesta en las relaciones sociales que son desarrolladas en espacios y tiempos determinados (organizaciones). Entonces, la noción de poder como atributo inherente al individuo queda descartada (Crozier y Friedberg 1990: 55).

En las organizaciones, las relaciones de poder adquieren tres características fundamentales: 1) son relaciones instrumentales donde las lógicas de acción parten de la obtención de un fin; 2) son relaciones no transitivas porque cada acción de los sujetos va acompañada de una relación de poder específica; y 3) son relaciones recíprocas aunque desequilibradas ya que los sujetos disponen de recursos para negociar; sin embargo, siempre una de las partes obtendrá mayor beneficio que la otra (Crozier y Friedberg 1990:56).

Entonces las características de las relaciones de poder señalan que los individuos ejercen sus capacidades de negociación para alcanzar una mejor posición y, así, satisfacer sus objetivos particulares. Como consecuencia, Crozier y Friedberg conciben a la organización como “*el reino de las relaciones de poder, de influencia, de regateo y de cálculo*” (Crozier y Friedberg 1990:56).

De igual manera, los actores conservan un margen de libertad que varía según sus capacidades de negociación, por lo cual no se encuentran congelados en roles y posiciones predeterminados. Es así que el poder reside en el margen de libertad del individuo, para controlar las zonas de incertidumbre, que le permite mantener un grado de imprevisibilidad en su conducta y prever la de los otros (Crozier y Friedberg 1990: 76).

Para Crozier y Friedberg, dichos márgenes de libertad desenvueltos en las relaciones de poder son limitados y regularizados por las características estructurales de la organización que definen las condiciones de negociación entre los miembros (Crozier y Friedberg 1990:45). Todo lo antes mencionado, sirve para analizar las relaciones de poder desarrolladas entre los miembros de la APAFA que emergen, tanto de la dimensión formal, como la dimensión informal de la organización.

En la presente investigación, la APAFA, como organización, es considerada un actor educativo partícipe de las relaciones de poder que emergen de la estructura organizacional de la escuela. De esta manera, cuenta con sus propias capacidades de negociación, para imponer sus objetivos a los demás actores educativos y viceversa. Así, el análisis de las relaciones de poder de la APAFA se realiza tanto de manera interna como de manera externa, siendo una organización donde se establecen distintas fuentes de poder.

Con respecto a ello, Crozier y Friedberg señalan que las organizaciones poseen cuatro fuentes de poder. La primera reside en el control *de una competencia particular y de la especialización funcional*, es decir, el sujeto

cuenta con capacidades y experiencias para resolver situaciones cruciales de la organización (Crozier y Friedberg 1990:69).

La segunda fuente de poder está ligada a las *relaciones de la organización con su entorno*. Aquí, el actor puede participar en varios sistemas de acción relacionados entre sí, y fungir de intermediarios en lógicas de acción dispares o, en algunos casos, contradictorias. Entonces, el actor o los grupos pueden controlar zonas de incertidumbre a favor de la organización.

En relación a las dos primeras fuentes de poder, los directivos de APAFA pueden contar con capacidades o habilidades que les permitan darle un valor agregado a la participación de la APAFA dentro de la toma de decisiones de la gestión escolar y con ello un obtener un mayor poder de negociación frente a otros actores educativos.

La tercera fuente de poder nace del control de *la comunicación y los flujos de información dentro de la organización*. En otras palabras, el performance del actor en su puesto está sujeto al tipo de información que les brindan los otros actores. Finalmente, la cuarta fuente de poder proviene de *las reglas organizativas generales*, donde los actores pueden utilizar las reglas formales de la organización para tomar ventaja en determinadas situaciones (Crozier y Friedberg 1990:75).

Con la tercera y cuarta fuente de poder, la participación de la APAFA puede estar sujeta a factores externos a ellas tanto por el flujo de información correspondientes a actividades o decisiones que son restringidas por los otros

actores educativos, así como al uso de reglamentaciones para disminuir su participación.

La propuesta de Crozier y Friedberg permite observar y analizar cómo las labores de la APAFA dentro de la gestión educativa están inmersas en relaciones de poder que a la vez establecen sistemas de status y roles en la organización escolar.

En Kast y Rosenweig, el sistema de status es el producto de la designación de los individuos en determinadas posiciones del sistema social, siendo el criterio de clasificación el grado de prestigio del individuo dentro del grupo, organización o sociedad. Lo que conlleva a connotaciones como “bueno o malo” o “superior o inferior” (Kast y Rosenweig 1994:343).

En el marco de las organizaciones, el status indica la posición de los miembros dentro de la estructura organizacional. Entonces, el status se determina tanto de la afirmación de los derechos, privilegios, obligaciones, tareas dentro de la organización, así como de las restricciones, limitaciones y prohibiciones que gobiernan el comportamiento individual. (Barnand en Kast y Rosenweig 1989: 320).

Los sistemas de status y roles se complementan entre sí. Para Kast y Rosenweig, el rol es la actividad relacionada a una posición particular de la organización, por lo cual, el miembro espera un determinado comportamiento de los otros según las posiciones específicas que ocupan sin importar de quienes se trate (Kast y Rosenweig 1989: 331). Ambos conceptos son

importantes para la investigación, ya que permiten analizar y describir cómo se estructura una organización.

A partir de los conceptos trabajados, se estudia los sistemas de status y roles en la escuela, ya que la interacción entre los actores educativos provoca diferentes grados de prestigio, Lo cual afecta la participación de la APAFA en la gestión educativa por medio de la reducción de sus atribuciones (correspondientes por ley) en las prácticas cotidianas de sus escuelas.

En Crozier y Friedberg (1989: 331), el problema de la acción colectiva de las organizaciones radica en la cooperación de sus miembros para cumplir con los objetivos comunes. Aunque los autores proponen al sistema de juegos como un medio para regularizar la acción organizada de lo miembros, la presente investigación explora y enfatiza cómo el capital social facilita dicha acción colectiva.

2.1.3 El capital social y la acción colectiva en las organizaciones.

Entendiendo que las organizaciones sociales parten de la integración y la cooperación de los individuos o grupos. La acción colectiva de una organización presupone la existencia de un conjunto de individuos que comparten los mismos intereses, objetivos y necesidades (Jordana en Caminal 2003: 295). Ante ello, Marcus Olson señala que el fin de las organizaciones es proteger los intereses comunes de sus miembros que, a la vez, cuentan con sus propios objetivos particulares (Olson 1992: 15).

Asimismo, la acción colectiva supone que el individuo tiene la libertad de decidir su participación en las actividades diseñadas para satisfacer los

objetivos del grupo (Jordana en Caminal 2003: 295). En este punto, Olson considera a los individuos como maximizadores racionales de su utilidad, ya que estos realizan cálculos de costo-beneficio para decidir si integran o no una organización. (Jordana en Caminal 2003: 300).

En la misma perspectiva, todo producto de la acción colectiva es conceptualizado como un bien público. Ya que los bienes pueden ser disfrutados por todos los miembros que los demanden, independientemente si han participado o no en sus consecuciones (Jordana en Caminal 2003: 300).

Entonces, la acción colectiva de las organizaciones sociales se da con el fin de producir bienes públicos o colectivos para el beneficio de sus miembros, los cuales van desde pavimentar las calles hasta representar los intereses de algún grupo o sector de la población (Rodríguez y Ríos 2008: 6). En el caso de las APAFAS, la acción colectiva se presenta en un ambiente educativo donde el bien público se produce en beneficio de la escuela.

En Jordana (2003), la cooperación entre los miembros surge como un problema para la acción colectiva. Por un lado, la acción de cooperar podría ser actuar en contra de una mejor situación individual, con el fin de mejorar las condiciones y satisfacer las necesidades del grupo. Por otro lado, no cooperar implica aprovecharse del esfuerzo de los otros, en caso se llegue a realizar la acción (Jordana en Caminal 2003:294). Para Olson, las tentaciones de no participar son aún mayores dentro de una organización, ya que se proliferan actitudes de free-rider que conllevan a no producir el bien social o a su provisión subóptima (Olson1990:18).

En el plano de las APAFAS, los padres de familia presentan distintos motivos e intereses que los llevan a participar, o no, en las actividades de la asociación. En Tovar (1996), las motivaciones para participar en una organización social pueden variar desde la apropiación ilícita de los bienes materiales hasta la búsqueda del reconocimiento y la estima de los otros para alcanzar un capital social que les permita mantener influencias dentro o fuera de ella. Por tal motivo, es importante para la investigación comprender las motivaciones e intereses de los padres de familia por integrar las APAFAS yendo más allá de un análisis económico unidimensional.

Los autores expuestos han sostenido que el problema de la acción colectiva en las organizaciones radica en el dilema de los miembros por cooperar o no en la consecución de los objetivos comunes. A pesar de que las teorías de la sociología política u organizacional han abordado la problemática de distintas maneras, la presente investigación basa su análisis principal en el concepto de capital social.

La investigación parte con la premisa de que el capital social promueve la acción colectiva, el autocontrol y la responsabilidad social entre los individuos, a través de la confianza, la reciprocidad y el respeto a las reglas de juego. Con ello, las organizaciones son provistas de relaciones, redes y contactos que facilitan el logro de los objetivos compartidos por todos los miembros (Díaz-Albertini 2001:1).

Las ciencias sociales han brindado una variedad de definiciones sobre capital social. Por eso, la investigación presenta las propuestas más pertinentes para el análisis del funcionamiento de las organizaciones sociales.

Ante todo, el término de capital social es acuñado por Hanifan (1916) a principios del siglo XX. Desde su definición se recoge los principales elementos que caracterizan a posteriores interpretaciones del concepto (Valcárcel 2006: 8). Hanifan explica al capital social como:

“esas sustancias tangibles que cuentan sumamente en la vida diaria de las personas, es decir, la buena voluntad, la camarería, la simpatía mutua y el trato social entre los individuos y familias, características constitutivas de la unidad social (...) Abandonado a sí mismo, el individuo es socialmente un ser indefenso (...) Pero si entra en contacto con sus vecinos, y estos con nuevos vecinos, se producirá una acumulación de capital social que podrá satisfacer de inmediato sus necesidades sociales y producir unas posibilidades sociales suficientes para mejorar de forma sustancial las condiciones de vida de toda la comunidad” (Hanifan 1916:130)

Con lo anterior, se hace hincapié en la importancia del capital social para generar redes de cooperación entre los individuos que permiten resolver los problemas sociales del entorno, que es realizado por medio de los lazos de reciprocidad que hay dentro de un grupo o comunidad.

Posteriormente, Bourdieu recalca el carácter relacional del capital social. Por ello, lo define como *“la suma de recursos reales o potenciales que se vinculan a una red duradera de relaciones de conocimiento y re-conocimiento”* (Bourdieu 1986:248). Con ello, el individuo vinculado a una red social puede acceder a una serie de recursos y beneficios.

En Coleman, el capital social se constituye como un tipo particular de recurso a disposición de los actores inmersos en una estructura social. Esto puede darse de tres formas: 1) los actores adquieren recursos y asistencia de parte de sus contactos sociales; 2) las relaciones sociales proveen acceso a informaciones importantes a bajo costo; y 3) las normas y las sanciones efectivas permiten una acción favorable ente los miembros de una comunidad (Coleman 1988: 115). Así, Coleman define al capital social como *“los aspectos de la estructura social que facilitan ciertas acciones comunes de los agentes dentro de las estructuras”* (Coleman 1988: 98). Desde esta perspectiva, el capital social fomenta el trabajo en grupo para lograr una acción colectiva. Así, la confianza crea expectativas mutuas de cooperación, y las normas y valores regulan el comportamiento esperado (Coleman 1988:102-104).

Para Fukuyama, el capital social es esencialmente *“el conjunto instantáneo de valores y normas informales que promueve la cooperación entre dos o más individuos”* (Fukuyama 2000:2). Asimismo, las normas y valores deben incluir virtudes tales como la honestidad, cumplir con las obligaciones del grupo y reciprocidad para constituirse en capital social. Además, las relaciones de confianza se convierten en elementos esenciales para el desarrollo económico de la sociedad (Valcárcel 2006: 9).

En Putnam, se define al capital social como *“los aspectos de la organización social, tales como la confianza, las normas y las redes que pueden mejorar la eficiencia de una sociedad al facilitar la acción coordinada y la cooperación para el beneficio mutuo”* (Putnam 1994:67). Con lo anterior, el capital social

toma la forma de redes de reciprocidad que surgen cuando los individuos se asocian para producir recursos de cooperación y coordinación. Entre los factores reguladores de la asociatividad se encuentran las redes de compromiso cívico, las normas de reciprocidad y la confianza.

En resumen, Valcárcel sostiene que los puntos fundamentales del capital social son los valores convertidos en normas, como la confianza, la solidaridad o la reciprocidad, con las cuales se construyen las redes que permiten la interacción social y, así, el desarrollo de las sociedades (Valcárcel 2006:12). Con la revisión de las distintas definiciones de capital social, la investigación considera que las relaciones de confianza entre los padres de familia y las normas y valores interiorizados dentro de la asociación son elementos analíticos que permiten determinar si el capital social reduce o no los problemas de cooperación entre los miembros de la APAFA a la hora de realizar su acción colectiva.

Para poder medir y analizar dicho capital social, se toma en cuenta el modelo teórico de Barandiaran y otros (2005), el cual ofrece una serie de indicadores que evalúan la presencia de dos tipos de capital social en las organizaciones: el comunitario (relación individuo-organización) y el individual (relación sujeto-individuo). En el primero, se mide el peso y la representación de lo colectivo en el individuo; y en el segundo se estudia la calidad y la intensidad de las relaciones sociales entre los sujetos. A partir de ello, los autores proponen utilizar tres variables claves para medir ambos tipos de capital social: la

socialización (nivel de integración), la legitimidad (nivel de confianza) y la participación (interacción real).

En el caso del capital social comunitario, los autores proponen los siguientes indicadores para su medición: 1) el nivel de conocimiento y el nivel de interés de los miembros sobre su organización; 2) el nivel de confianza y el nivel de eficacia que le atribuyen los miembros a su organización y 3) el nivel de intensidad y profundidad en la participación de los miembros en las actividades de la organización. Además, destacan que estos indicadores deben ser medidos en base a los elementos que componen una organización como son los objetivos organizacionales, los recursos materiales, los miembros o las reglas y estructuras.

En el caso del capital social individual, se analiza las características individuales (conocimientos, valores y comportamiento) para así establecer el perfil de los individuos que conforman el grupo. Además, se evalúa el nivel de confianza presente en las relaciones entre los miembros y el nivel de calidad que le otorgan a las mismas. Esta propuesta teórica de Barandiaran y otros (2005), se trasladará al marco de análisis de la investigación para así obtener una aproximación más precisa del estudio del capital social en la APAFA.

Por otro lado, en la segunda parte del marco teórico, se presentará los elementos propios de la gestión de las organizaciones como son las estructuras organizacionales y los procesos de gestión. Así también, se explicará la propuesta de entrelazar las funciones de la APAFA con el modelo teórico de Winkler, el cual enfatiza la importancia de la participación ciudadana

en las escuelas. Dado que, con la unión de ambos lineamientos se establecerá un marco de análisis que aborde el impacto de la APAFA en la gestión educativa.

2.2 La APAFA y su participación en la gestión.

2.2.1 La APAFA y la gestión social.

La presente tesis considera importante definir qué tipo de gestión realiza la APAFA ya que con ello vamos a poder entender tanto su estructura organizativa (división y coordinación del trabajo), así como sus procesos organizacionales (cómo se realizan las tareas). En este caso, la APAFA presenta un modelo de gestión que incorpora la participación social de los padres de familia, siendo estos los que se organizan con el fin de lograr un bien público que permita mejorar las condiciones materiales y ambientales de las escuelas. A partir de ello, se señala que la APAFA presenta características propias de la gerencia social, la cual es definida por Bobadilla (2004) como: *“la orientación y adaptación de bienes públicos y semipúblicos que se cogen de manera intersectorial o interinstitucional, y que buscan garantizar una cooperación racional que produzca beneficios selectivos y compartidos entre los actores miembros de la colectividad”*

Complementando lo anterior, se reconoce que los conceptos de cooperación, capital social y acción colectiva-que fueron desarrollados en la primera parte del marco teórico- están fuertemente ligados a la gerencia social. En ese

sentido, Bobadilla menciona que: *“la gerencia social se distingue de los otros tipos de gestión porque intenta comprender cómo la acción colectiva organizada puede establecerse sobre la base de responsabilidades compartidas, donde los actores se distribuyen y comparten dichas responsabilidades de acuerdo a roles y reglas de juego establecidos por consenso y tomando en cuenta las capacidades de los actores involucrados”* (Bobadilla:2004). Es así que, el modelo de gerencia social se fundamenta en la participación coordinada de los actores de una colectividad, quienes accedan a bienes públicos y, a su vez se encargan de que estos bienes sean promovidos, reproducidos y fortalecidos. Por ende, se indica que las organizaciones bajo un modelo de gestión social presentan características organizacionales (estructura y procesos) distintas a las de una empresa privada o una organización gubernamental.

Para una mayor comprensión de las características de la gestión social, se recoge la adaptación de Bobadilla y Centurión (2017) sobre el modelo sistémico de Kazt y Rosenzweig (1990), con el cual analizan el modelo de gestión de los Programas y Proyectos sociales. En ese aspecto, se destaca que la APAFA, a pesar de no entrar en el rango de dichas actividades, poseen un carácter social que permite identificar y relacionar los tres componentes expuestos por los autores: Los de entrada, transformación y salida.

En ese sentido Kazt y Rosenzweig (1990), señalan que una organización es un sistema abierto, cuya supervivencia depende del proceso continuo de flujo de entrada, transformación, y flujo de salida; es decir la organización debe de

recibir una entrada suficiente de recursos para mantener sus operaciones y, en base a ello, exportar los recursos transformados al medio ambiente.

En el plano de la APAFA, las expectativas, percepciones, intereses y necesidades de los padres de familia en relación a su participación en el proceso educativo de sus hijos son concebidos como los componentes de entrada. Con respecto, a los componentes de transformación son los modelos organizacionales que convergen la acción colectiva en un bien público. En el caso de la APAFA, hay que recalcar que sus estructuras y procesos están predeterminados por una normativa legal. Por último, los componentes de salida son los bienes o servicios entregados a la colectividad, o en términos de la APAFA, su impacto en las condiciones físicas y ambientales de las escuelas públicas. A continuación, se ahondará en el marco teórico que envuelve a dos de los componentes de transformación: la estructura organizacional y los procesos de gestión.

2.2.2 Estructura organizacional y procesos de gestión de la APAFA.

Mintzberg define que la estructura es el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización, el cual agrupa al conjunto de formas en que el trabajo se divide en distintas tareas(diferenciación), consiguiendo posteriormente la coordinación de las mismas(integración) (Mintzberg: 1984). Desde ese punto, se puede señalar que un primer paso para analizar la estructura de una organización es identificar cuáles son sus partes constitutivas y las funciones que desempeñan cada una de ellas. En este

aspecto, Mintzberg hace hincapié que una organización cuenta con cinco partes esenciales: El núcleo operativo, el ápice estratégico, la línea media, la tecnoestructura y el staff de apoyo.

Para Mintzberg (1984), el núcleo operativo es la base de toda organización ya que se compone por todas las personas relacionadas directamente a la producción del bien público que la entidad ofrece a la sociedad. Es así que, los operarios son encargados de asegurar los insumos, transformar los insumos en producción, distribuir las producciones y proveer apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción. Sobre el ápice estratégico, es la parte que se encarga de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización, por ello, sus principales funciones son la de asignar recursos, emitir ordenes de trabajo, resolver conflictos, diseñar estrategias de acuerdo al contexto organizacional y controlar el desempeño de los empleados.

En el caso de la línea media, Mintzberg afirma que es el punto donde se da la división de trabajo, entre quienes lo administran y lo realizan, es decir son los gerentes que están entre la alta dirección y el nivel operativo. Con respecto a la tecnoestructura, es la parte constituida por expertos que se encargan de la estandarización del trabajo y, por otra parte, el staff de apoyo es la unidad que ofrece servicios indirectos al resto de las partes de la organización.

La presente investigación, considera importante analizar cómo la estructura organizacional de la APAFA se inserta en el modelo teórico de Mintzberg. En ese sentido, se estableció, a partir del marco normativo, un esbozo del organigrama de dicha organización, en la cual se destaca la presencia de tres

unidades: 1) los órganos de gobierno; 2) los órganos de participación y 3) el órgano de control.

Los órganos de gobierno son compuestos por la Asamblea General y el Consejo Directivo. La primera agrupa a todos los padres de familia de la escuela y se consolida como el órgano de mayor jerarquía en la asociación. A su vez, la mesa directiva es el órgano de gestión de la APAFA, por lo cual tiene la responsabilidad de conducir y administrar los recursos íntegros de la organización, pero con la supervisión y aprobación de la Asamblea General. Asimismo, la mesa directiva está compuesta por siete miembros que diseñan el Plan de Trabajo de la asociación y, además se encargan de recoger y canalizar las demandas de los padres de familia en temas relacionados a las mejoras de la infraestructura o la supervisión de la labor de los docentes o personal administrativo.

Los órganos de participación son integrados por los comités de aula y de taller. A través de ellos, los padres de familia y los profesores coordinan las actividades a realizar en beneficio de los alumnos. De la misma manera, los comités deben cooperar con la mesa directiva de la APAFA para lograr las actividades y objetivos previstas por la asociación.

El órgano de control es el Consejo de Vigilancia que se encarga de monitorear las actividades del consejo directivo y fiscalizar la gestión económica de la asociación. Además, se ocupa de verificar las denuncias interpuestas a la directiva y de informar los resultados de las investigaciones. Este consejo se encuentra constituido por tres miembros que son elegidos simultáneamente

con la directiva. Para complementar su participación en la gestión de la escuela, la APAFA cuenta con representantes en el Consejo Educativo Institucional. En este caso, los padres de familia elegidos trasladan las inquietudes y sugerencias de la asociación a los otros actores educativos que componen el Consejo.

Asimismo, un segundo punto del análisis de la estructura es comprender cómo se relacionan las distintas partes de la organización para cumplir con sus funciones. En este aspecto, Mintzberg (1994) propone que toda organización cuenta con cinco mecanismos de control que explican las distintas formas de cómo el trabajo es coordinado: 1) la adaptación mutua; 2) supervisión directa; 3) la normalización de los procesos de trabajo; 4) la normalización de los resultados de trabajo y 5) la normalización de las habilidades de trabajo.

En la investigación, se analiza los dos primeros mecanismos de control. La adaptación mutua que coordina el trabajo por medio de la simple comunicación informal, siendo este supervisado por las mismas personas que lo realizan. Y la supervisión directa que responsabiliza a una persona a coordinar el trabajo de los demás. Con ello, se pretende establecer que canales de comunicación utilizan los órganos de gobierno, de participación y de control de la APAFA para funcionar conjuntamente.

La teoría de Mintzberg nos da las herramientas para estudiar la estructura de la APAFA; sin embargo, también es necesario ahondar en las relaciones informales que surgen espontáneamente de las actividades e interacciones de los miembros, las cuales son vitales para el funcionamiento efectivo de la

organización. Es así que, la investigación pone también énfasis en estudiar las motivaciones de los miembros, los roles y status y las relaciones de poder que surgen en las interacciones sociales para así comprender las dinámicas y procesos de la organización, que no son explicados completamente por la estructura formal. Esto debido a que cada organización dispone de importantes relaciones de poder y de comunicación que no constan en los documentos.

Del mismo modo, la presente tesis considera importante analizar los procesos de gestión que realiza la APAFA para cumplir con sus objetivos organizacionales. Para French (1996) los procesos son las formas de cómo se realizan las cosas o los métodos que se utilizan para llegar a un resultado, destacando la toma de decisiones, la resolución de conflictos, el ejercicio de autoridad, etc. En el plano de las organizaciones sociales, el proceso radica en las acciones que conllevan a transformar los componentes de entrada a unos de salida, y así satisfacer las necesidades de sus miembros. Asimismo, la investigación realizó un análisis previo al marco normativo que envuelve a la APAFA para poder determinar cuáles son sus procesos de gestión. Es así que, se identificó tres procesos importantes: 1) la gestión de los recursos financieros de la organización; 2) la coordinación y participación en las actividades escolares y 3) la canalización de las demandas de los padres y, además, la supervisión del desempeño de los trabajadores educativos.

Con todo lo presentado, la investigación propone entrelazar los procesos y funciones identificados en la APAFA con la propuesta de Winkler sobre la participación ciudadana en los procesos educativos para así poder determinar

cuál es el impacto de dicha organización en la gestión educativa de las escuelas públicas. A continuación, se presentará con más detalle dicha propuesta.

2.2.3 La APAFA y su intervención en la gestión educativa.

Los padres de familia participan en el proceso educativo de sus hijos de forma institucional por medio de las APAFAS. El fin de ello es que la organización contribuya, junto a los otros actores educativos, al mejoramiento de la calidad de los aprendizajes y servicios que ofrecen las escuelas (Ley N°28628). Para lograr dicho objetivo, la APAFA debe cumplir con una serie de funciones dispuestas en su normativa.

En la investigación, las funciones de la APAFA se agruparon en tres procesos: 1) la gestión de los recursos financieros de la organización; 2) la coordinación y participación en las actividades escolares y 3) la canalización de las demandas de los padres y, además, la supervisión del desempeño de los trabajadores educativos. Por otro lado, Winkler señala que la participación de la ciudadanía puede mejorar las condiciones de la gestión educativa (1997). En ese sentido, la presente investigación considera que la gestión educativa es la capacidad de la institución educativa para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones. Todo ello en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende (IPEBA: 2011). A partir de lo ello, se entrelaza el rol de la APAFA con la propuesta de Winkler para establecer en qué aspectos de la gestión educativa interviene la participación de las APAFAS.

En primer lugar, la APAFA puede mejorar el apoyo financiero de la escuela con la gestión de sus recursos económicos. Esto es realizado por medio del mantenimiento de la infraestructura escolar, el equipamiento de inmobiliarios y mobiliarios escolares y la adquisición de materiales educativos. Con ello, la APAFA cubre necesidades materiales cuyo coste sobrepasa los recursos brindados por el Estado.

En segundo lugar, la APAFA, como órgano representativo, puede ayudar a sistematizar las exigencias de los padres de familia y mejorar la rendición de cuentas en las escuelas. Así, la asociación cuenta con la potestad de denunciar ante los órganos competentes las irregularidades que se produzcan en las instituciones educativas. La supervisión se puede dar tanto en la adquisición de bienes y servicios, así como en la distribución del material educativo utilizado para las clases.

En tercer lugar, la APAFA promueve la acción conjunta entre profesores, alumnos y padres de familia desde su participación en las actividades escolares. Esto permite alcanzar los objetivos propuestos en el Plan Anual de Trabajo y en el Proyecto Educativo Institucional. Para ello, la APAFA colabora con las actividades de la escuela y realiza de manera independiente otras que la beneficia.

Las tres proposiciones sobre el impacto de la APAFA en la gestión educativa parten de las normativas que regulan y rigen los procesos de la institución, lo cual permite analizar la estructura formal en que se desarrolla la APAFA dentro de la organización escolar. Sin embargo, la APAFA cuenta con su propia

estructura organizacional compuesta por una serie de normas formales y relaciones informales que deben ser analizadas para una mayor comprensión de nuestro estudio

Todo el marco teórico presentado permite analizar la dinámica de la APAFA. Con ello, se puede constatar cómo lo establecido en las normas formales se asienta con las interpretaciones propias que tienen cada uno de los actores educativos en el momento de concebir su participación y la de los otros actores dentro de la gestión educativa. Es así que con los elementos brindados en la primera parte del marco teórico (relaciones de poder, sistemas de status y roles, acción colectiva y capital social) se pretende comprender cómo la APAFA participa en el nuevo paradigma de gestión educativa.

Un primer estudio realizado por el MINEDU (2005) presenta los primeros hallazgos sobre las limitaciones que a traviesan los padres de familia en su participación dentro de las escuelas como la falta de legitimidad de la organización o la poca cohesión entre los padres; sin embargo, la presente investigación por medio del análisis sociológico establecerá los elementos que favorecen o limitan la tarea de las APAFAS en la gestión educativa. Para lograr ello, se optó por el método comparativo, el cual va a ser explicado en el siguiente capítulo.

Capítulo 3: Metodología

3.1 El estudio comparativo.

Para abordar el problema de la investigación se ha empleado el método comparativo. Ragin (1991) considera que comparar es explorar los patrones de semejanzas y diferencias entre un número moderado de casos. Asimismo, la investigación comparativa se convierte en el estudio de la diversidad. Dado que el objetivo del método es identificar las distintas variables causales que marcan la variación de los resultados (Ragin 1991: 181).

Sartori señala la importancia de identificar los casos que son comparables. Para ello, el investigador debe realizar las comparaciones entre entidades que cuentan con características en parte compartidas y en parte no compartidas (Sartori 1991:35). Entonces, los casos escogidos presentan variables similares o constantes y variables disímiles o de contraste.

Además, la comparación debe contar con una perspectiva diacrónica y sincrónica (Alguacil 2011: 33). Es decir, la investigación es realizada dentro de un ámbito espacial y un marco temporal específicos.

En la presente investigación, se analizó y comparó la participación de las APAFAS en la gestión educativa de sus respectivas escuelas. Para ello, se seleccionó dos APAFAS pertenecientes a escuelas públicas de educación básica regular del distrito de Comas Con respecto al marco temporal, el estudio consideró abarcar el periodo 2013-2014, donde se instauraron nuevamente las dos APAFAS tras un año de ausencia. A partir de ello, se ha buscado verificar

si el capital social presente en la APAFAS es una variable causal que genera distintos resultados en el desarrollo de la gestión educativa.

3.2 Selección de casos

Para la selección los casos se utilizó tres criterios Un primer criterio de selección ha sido la representatividad que tienen las escuelas dentro del distrito. En este caso, ambas escuelas se ubican dentro de los 15 centros educativos públicos con mayor demanda escolar y a la vez son de los que cuentan con más años de funcionamiento.

La primera escuela se ubica en la urbanización San Agustín y atiende los niveles de primaria y secundaria. Para el 2014 presentó una población escolar de 1485 alumnos con un aproximado de 1200 padres de familia. Para el desarrollo de la investigación, la APAFA de la primera escuela se la identificó con las siglas SR.

La segunda escuela pertenece a la urbanización Primavera donde se desarrollan clases tanto del nivel primario como secundario. Para el 2014 tuvo 737 alumnos matriculados y un aproximado de 600 padres de familia. La APAFA de dicha escuela se le ha asignado las siglas FT.

Un segundo criterio de selección ha sido que ambas escuelas compartan similares características socioeconómicas. A pesar de no contar con un estudio detallado sobre los aspectos económicos y sociales de las zonas donde están las escuelas, se buscó entrevistar a padres de familia con características socioeconómicas compartidas. Por ello, se utilizó una pequeña ficha socioeconómica antes de las entrevistas.

Por último, se hizo hincapié en seleccionar escuelas con APAFAS activas desde el inicio de sus funciones para así establecer una relación directa entre la labor de la APAFA y los cambios dentro de las escuelas. Ante ello, las dos APAFAS han funcionado interrumpidamente por varios años a excepción de pequeños periodos no mayores a un año.

Ya en el plano de las características internas de las APAFAS, las dos mantienen un alto porcentaje de padres de familia que no se encuentran asociados a la organización. Al término del 2014, la APAFA SR tuvo 522 padres asociados, representando el 43 por ciento del universo de padres de la escuela SR. En el caso de la APAFA FT conto con 396 padres afiliados, que representó el 66 por ciento del total de padres de la escuela FT.

Con la selección de ambos casos, se comparó dos APAFAS con estructuras, procesos y composiciones organizativas parecidas. Así, la investigación partió del análisis de dos organizaciones que se desenvuelven en forma y en espacios similares; sin embargo, en las primeras exploraciones de campo, se observó que los resultados de sus respectivas gestiones fueron distintos. Con ello, la investigación ha buscado determinar los factores que hacen posible esta variación.

Para el trabajo de campo, se utilizó herramientas cualitativas como son las entrevistas semi-estructuradas, los grupos focales y las guías de observación no participante. Estas han sido aplicadas de la siguiente manera:

Tabla 1: Distribución de la aplicación de las herramientas metodológicas.

APAFA SR	APAFA FT
<ul style="list-style-type: none"> Entrevista al director de la Institución Educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas al director y a la subdirectora de la Institución Educativa.
<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a la presidenta y a la secretaria de la APAFA. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas al presidente y a la secretaria de la APAFA.
<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a diez asociados de la APAFA. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a diez asociados de la APAFA.
<ul style="list-style-type: none"> Asistencia a cuatro sesiones de Asamblea General. 	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia a tres sesiones de Asamblea General
<ul style="list-style-type: none"> Un grupo focal con asociados de la APAFA. 	<ul style="list-style-type: none"> Un grupo focal con asociados de la APAFA.
<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a dos antiguos asociados de la APAFA. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista a antiguo asociado de la APAFA
<ul style="list-style-type: none"> Entrevista a un profesor de la Institución Educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista a un Profesor de la Institución Educativa.

Fuente: Elaboración Propia

A través de las herramientas cualitativas se analizó y comparó las distintas variables de la tesis, como son las motivaciones e intereses, las relaciones de poder, los sistemas de status y roles y el capital social. Este análisis, va a ir de la mano con la observación de la participación de las APAFAS en sus escuelas. Por ello, en el trabajo de campo se prestó atención en cómo las APAFAS desde la ejecución de sus tres principales procesos intervino en la gestión educativa y cómo ello influyo en la implementación de una infraestructura escolar y clima institucional adecuados para el desarrollo de la enseñanza.

Finalmente, se procedió con la lectura de las actas de las sesiones de Asamblea General, CONEI y Comité Electoral para recoger información previa al inicio del trabajo de campo. Como parte del proceso de investigación, ha sido

elaborada una línea de tiempo sobre los acontecimientos ocurridos en las APAFAS desde el comienzo de sus funciones. Al no contar con documentación oficial de la labor de las APAFAS hasta mediados de los 2000 se optó por entrevistar a padres de familia y profesores antiguos de ambas escuelas para recoger dicha información. En el siguiente capítulo, se presentará de forma descriptiva los hallazgos obtenidos del trabajo de campo en relación a las características organizacionales de cada uno de los casos.



Capítulo 4: Las APAFAS FT y SR: sus trayectorias históricas, estructuras organizacionales y procesos de gestión.

A continuación, se describirá, por separado, las principales características organizacionales de los dos casos seleccionados. Para ello, la investigación presentará, primero, un recuento histórico de los principales acontecimientos ocurridos en las APAFAS desde que se fundaron hasta antes de la gestión 2013-2014, ya que este va a ser el periodo a analizar y comparar entre ambas organizaciones. Esta información servirá para entender en qué contexto asumen las APAFAS su participación en la gestión educativa de sus respectivas escuelas.

Por otro lado, también se considera importante estudiar la estructura organizativa de las APAFAS, ya que por medio de ella entenderemos cómo las tareas son divididas y coordinadas con el fin de alcanzar el objetivo de la organización. En ese caso, se describirá las funciones que desempeña cada una de las unidades orgánicas (órganos de gobierno, órganos de participación, órganos de control), así como las relaciones que se dan entre ellas a la hora de realizar su trabajo. Todo ello, servirá para establecer cuáles son las dinámicas internas de las APAFAS, comparado las practicas informales (dimensión informal) con lo determinado en el marco normativo (dimensión formal).

Del mismo modo, es importante estudiar los procesos que realizan las APAFAS para lograr satisfacer las necesidades de sus miembros. Para ello, se

describirá cómo dichas organizaciones realizan los siguientes procesos: 1) la gestión de los recursos financieros; 2) la coordinación y participación en las actividades escolares y 3) la canalización de las demandas de los padres y, además, la supervisión del desempeño de los trabajadores educativos. A partir de ello, se identificará cuáles son las dificultades que atraviesan las APAFAS para tener un buen desempeño.

4.1 La APAFA FT.

4.1.1 Recuento histórico-social de la APAFA FT.

El presente apéndice fue elaborado con la información recogida en las entrevistas realizadas a la subdirectora de la escuela²⁸ y dos ex miembros de la directiva de APAFA, así como de la procedente de los libros de actas y balances económicos de dicha organización.

Constitución de la APAFA FT.

La Institución Educativa FT se fundó a mediados de los años ochenta en el parque principal de la Cooperativa "Primavera" en el distrito de Comas. En sus primeros años, la IE impartió clases sólo a los alumnos de primero, segundo y tercer grado de primaria ya que su infraestructura estuvo limitada a un pabellón compuesto por tres salones prefabricados cuyos techos eran de esteras. Sobre ello, la subdirectora mencionó que: "los padres mismos se dieron cuenta que como iba la escuela sus hijos no podían estudiar por eso fundaron la APAFA

²⁸ La subdirectora presta sus servicios a la Institución Educativa FT desde su fundación.

para ayudarse entre sí a mejorarla”²⁹. Es así que la APAFA FT surge de la necesidad de los padres de familia de agruparse para contrarrestar el estado precario de la Institución Educativa. Por ese motivo, la mesa directiva de la APAFA organizó a los padres de familia para construir nuevos salones y, aunque estos no fueron hechos con material noble, sirvieron para satisfacer la creciente demanda de alumnos³⁰. En esta etapa, los padres de familia, también, ayudaron a construir carpetas, mesas y sillas durante las faenas³¹.

Para los entrevistados, el trabajo de la APAFA se vio reforzado con la participación activa de los dirigentes zonales que colocaron el bienestar de los alumnos como parte de los objetivos de la comunidad. Tal como señaló el ex directivo: “nosotros trabajamos para constituirnos como cooperativa, para que los niños tengan luz, agua y educación (...) Eso era lo más importante (...) la escuela lo era”³².

La Intervención del Programa INFES.

En la década de los noventa, el Estado mediante el INFES (Instituto Nacional de Infraestructura Educativa y de Salud) construyó y reparó la infraestructura escolar pública del país. En 1994, dicho programa construye dos pabellones de material noble en la Institución Educativa FT.

A lo largo del periodo de construcción, la mesa directiva de APAFA optó por supervisar que las obras del INFES se realicen de forma correcta para así

²⁹ Entrevista sub-directora.

³⁰ Para 1990, la Institución Educativa brindaba clases a alumnos del nivel de primaria como de secundaria.

³¹ Sesiones de trabajo comunitario organizadas por la APAFA.

³² Entrevista Ex directivo.

obtener una infraestructura escolar eficiente. Además, los entrevistados señalaron que gran parte de los padres de familia proveyeron de mano de obra a la construcción; sin embargo, redujeron su aporte económico a la Institución Educativa. En este caso, los padres de familia decidieron no seguir pagando su cuota de asociado, al constatar que las deficiencias de la infraestructura escolar fueron suplidas por el Estado, tal como un ex directivo mencionó: “ya no había necesidad de dar dinero, el estado estaba construyendo todo, pero si a estar atentos a lo que hacían(...)la seguridad de los niños era lo principal”³³.

Década de los 2000 hasta la actualidad.

A inicios del 2000, la Institución Educativa FT sufrió un descenso en su matrícula escolar, por lo cual, el número de asociados de APAFA también se vio reducida. Ante dicha situación, el dinero recaudado por la mesa directiva de la APAFA fue insuficiente para suplir las múltiples deficiencias materiales de la Institución Educativa, cuya infraestructura construida por el INFES se había deteriorado con el paso de los años. Aun así, la APAFA equipó los talleres técnicos-educativos con nuevas herramientas gracias a donaciones de entidades públicas. Tal como un entrevistado indicó: “No había dinero, pero íbamos, buscábamos a un congresista para que nos apoye con maquinarias(...)en mi gestión abrimos los talleres de Industrias Alimentarias y Carpintería³⁴”. Otra problemática que afrontó la APAFA fue el ausentismo de algunos profesores, aunque se denunció dichas prácticas ante las autoridades

³³ Entrevista a Ex directivo.

³⁴ Entrevista Ex directivo.

escolares, no se pudo revertir la situación que provocó la pérdida de clases por parte de los alumnos.

Con el transcurso de los años, el alumnado volvió a incrementarse con una matrícula promedio de 1000 estudiantes por año. Esto trajo consigo que el presupuesto de la APAFA se duplicara. Es así que durante el periodo correspondiente a los años 2007 y 2010, la organización contó con recursos económicos que bordearon los 50 mil soles³⁵.

En dicho periodo, la mesa directiva tuvo a un único presidente de APAFA, cuya elección y post-reelección transcurrió en medio de procesos electorales muy disputados que contaron con una alta participación de los padres de familia. Incluso las listas de candidatos registraron varios procesos de tachas, las cuales en su mayoría fueron declaradas infundadas³⁶. En ese contexto, los entrevistados señalaron que: “los padres se dividieron, cada uno quería entrar a la APAFA, tenían sus intereses personales(...)los que perdían ponían trabas a la directiva(...)en especial al presidente”³⁷. A pesar de que las divisiones comenzaron a surgir entre los padres de familia, la mesa directiva de la APAFA pudo construir un auditorio y adquirió materiales educativos para los distintos talleres técnico-productivos. Además, se continuó con las reparaciones del mobiliario escolar, así como la remodelación de dos lozas deportivas³⁸.

La gestión de la APAFA, alcanzó un punto crítico cuando los balances económicos fueron desaprobados por la Asamblea General. Ante dicha

³⁵ Se observó los balances económicos presentado por las gestiones 2007-2008 y 2009-2010.

³⁶ Libro de actas.

³⁷ Entrevista a dos Ex directivos.

³⁸ Balance económico.

situación, los padres de familia presentaron mayor desconfianza hacia la mesa directiva ya que esta se negó a rehacer sus cuentas contables. Esto generó un descenso paulatino en la asistencia a las sesiones de Asamblea general que se realizaron con menos del tercio de los asociados (que es lo mínimo requerido).³⁹ Para los padres de familia, el hecho de participar en la APAFA perdió valor dado que sus expectativas ya no eran cubiertas⁴⁰.

Lo anterior se vio reflejado en las elecciones directivas 2011-2012, en las que se presentó un gran ausentismo. Por tal motivo, la mesa directiva fue electa vía sorteo y, mediante el acuerdo de los asistentes, se decidió que solo ejerza el cargo por un año. En este proceso de elecciones, los asociados argumentaron falta de tiempo para asumir un cargo directivo debido a que muchos de ellos se dedicaban todo el día al trabajo y al cuidado de sus hijos⁴¹.

La mesa directiva electa para el 2011 no terminó su mandato ya que fue acusada de malversar los fondos de la organización por una cantidad de tres mil nuevos soles. Es así que, por mandato de Asamblea General, se determinó que la APAFA deje de funcionar para el próximo año ante las constantes denuncias de malos manejos económicos⁴².

En el 2012, los padres de familia formaron una nueva APAFA ya que observaron la insuficiencia de los recursos económicos de la dirección para

³⁹ Libro de Actas.

⁴⁰ Los dos ex directivos señalaron que los padres de familia perdieron confianza en los directivos de la APAFA.

⁴¹ Libro de Actas.

⁴² Libro de Actas.

realizar un buen mantenimiento a la infraestructura de la Institución Educativa. Por ello, una nueva mesa directiva fue electa para los años 2013-2014.

4.1.2. Estructura organizacional de la APAFA FT.

A continuación, se describirá la constitución de los órganos internos de la APAFA FT en el periodo 2013-2014 que estuvo conformada por 396 asociados.

Los órganos de Gobierno.

La mesa directiva.

En el trabajo de campo se identificó que la mesa directiva 2013-2014 de la APAFA FT solo contó con tres directivos operativos: el presidente, la secretaria y el tesorero. Los cuatro directivos restantes participaron poco en la gestión de la APAFA, ya que sólo brindaron su apoyo a organizar las sesiones de Asamblea General, pero no asistieron a las actividades y reuniones internas de la mesa directiva⁴³.

Por tal motivo, la gestión administrativa de la APAFA recayó principalmente en el presidente y la secretaria con el apoyo continuo del tesorero. En este caso, se ahondará en las funciones que cumplieron dichos directivos y sus motivaciones e intereses para participar activamente en las actividades de la organización.

Presidente.

⁴³ Este dato se obtuvo del libro de actas donde en 24 reuniones internas solo una vez se contó con la presencia de los siete miembros.

Al asumir el cargo, el señor presidente no contaba con experiencia alguna como directivo de APAFA ya que su trabajo a tiempo completo de mototaxista no se lo había permitido. Sin embargo, ante la precariedad de la infraestructura escolar, aceptó dicha responsabilidad para dar su apoyo a la Institución Educativa, tal como lo señaló:

“Generalmente por dar apoyo a los niños y a la institución educativa, en vista que años anteriores se había dejado la APAFA, ya no había, entonces el colegio se encontraba en una situación precaria y necesitaba el apoyo de los padres de familia (...) fue eso las ganas que me motivo a participar como presidente de la APAFA”. (Presidente de la APAFA FT)

En su gestión, el señor presidente se dedicó dos días a la semana a cumplir con sus tareas dirigenciales, sin importar que ello redujera su tiempo de trabajo. Para el, este esfuerzo sería compensado con los beneficios que recibiría su hijo con la construcción y reparación de la infraestructura escolar, tal como lo señaló: “hay una compensación, mi hijo no puede aprender en este ambiente y no puedo pagar una privada (...) si hago una obra con la APAFA mi hijo se beneficia”⁴⁴.

Asimismo, se constató que el señor presidente realizó una serie de tareas, entre las cuales destacan la de atender las dudas o quejas de los padres de familia y la de recaudar los recursos económicos de la APAFA. Además, gestionó la compra de materiales y la prestación de servicios de terceros para reparar el deterioro de la infraestructura escolar. Por último, con la ayuda del tesorero y la secretaria organizó las sesiones de Asamblea General, a la vez que elaboró los balances económicos presentados a los asociados.

⁴⁴ Entrevista al presidente de la APAFA FT.

Secretaria.

La señora Secretaria tiene una amplia experiencia en el campo directivo de las APAFAS ya que ocupó dos veces el cargo de presidenta en el tiempo que estudiaron sus dos hijos mayores y, posteriormente, fue miembro del comité de aula de su hijo menor. Esta experiencia le ha servido para estrechar vínculos con varios grupos de padres de familia, tal como lo señaló: “los padres confían en mí, me conocen, saben que trabajo (...) por eso siempre acuden a mi antes que el presidente”⁴⁵.

Asimismo, ella consideró que la APAFA es un medio por el cual los padres de familia pueden contribuir a mejorar la infraestructura escolar ante el insuficiente dinero que otorga el Estado para realizar las obras de mantenimiento. Por ello, mencionó que: “mientras mis hijos estén ahí y tenga tiempo, fuerzas, yo voy a dar todo por mis hijos (...) quiero que su colegio esté bien ya que es parte de su vida, que se sientan cómodos, aunque sea del estado y este un poco maltrecho, quiero que se sientan bien”⁴⁶.

Con lo anterior, se identificó que la principal motivación de la señora secretaria para participar en las APAFAS es lograr que sus hijos estudien en un ambiente cómodo que facilite el aprendizaje. Además, señaló que tiene el tiempo suficiente para cumplir su cargo en la mesa directiva debido a de que trabaja sólo dos días a la semana, siendo su esposo el principal soporte económico de su hogar.

⁴⁵ Entrevista a la secretaria de la APAFA.

⁴⁶ Entrevista a la secretaria de la APAFA.

Por último, se constató que la señora secretaria realizó las siguientes tareas: 1) atender a los padres de familia; 2) organizar las sesiones de Asamblea General u otras actividades de la organización y 3) supervisar y proveer los documentos necesarios para elaborar los balances económicos.

Tesorero

Al asumir el cargo, el señor tesorero no tenía experiencia en el campo directivo de las APAFAS; sin embargo, reconoció poder cumplir con dicha labor ya que su trabajo como contador auxiliar le ha permitido adquirir los conocimientos necesarios para realizar los balances económicos de la organización y, además gestionar los pagos por la compra de materiales o la prestación de servicios a terceros. El señaló que no ha contado con el tiempo suficiente para participar activamente en la organización, pero ha brindado todo su apoyo al presidente para así mejorar las condiciones materiales en que estudian los niños. Con ello, se observa que el principal motivo del tesorero por participar en las APAFAS fue el de ayudar a los niños a tener una mejor educación⁴⁷.

En líneas generales, los tres directivos manifestaron tener una sobre carga de trabajo ya que deben realizar las tareas que no cumplen los otros miembros de la mesa directiva.

Asamblea General.

En el periodo 2013-2014, la Asamblea General sesionó cinco veces (una menos de lo estipulado en el reglamento) para tratar temas relacionados,

⁴⁷ Aunque no se realizó una entrevista formal al tesorero, la información presentada fue recogida en varias conversaciones informales que se tuvo con él.

principalmente, al manejo financiero de la organización y, también, debatir la propuesta de los profesores de trasladar el primer grado de secundaria al turno mañana. En este caso, los asociados mostraron poco interés por asistir y participar en las sesiones⁴⁸, ya que adujeron que las fechas programadas y la duración excesiva de las mismas no eran convenientes para ellos. Esta situación se agravó con las deficiencias de los directivos para brindar una información clara a los asistentes, que prefirieron no prestar atención.

Todo ello provocó que los balances económicos parciales, el Plan de Trabajo de la organización y los montos de cuotas y multas sean aprobados automáticamente por mano alzada, sin que los asociados tengan un conocimiento claro sobre cada uno de estos.

De esta manera, la Asamblea General cumplió todas sus funciones; sin embargo, estas fueron hechas por una minoría de los asociados, lo cual generó un ambiente de disconformidad a acatar las decisiones tomadas en las sesiones.

Los Órganos de Participación.

Comités de aula y comités de taller

En el periodo 2013-2014, la APAFA FT contó con 27 comités de aula compuestos, en su mayoría, por padres de familia no asociados. Esta situación particular (que va en contra de la normativa legal) trajo consigo una variación

⁴⁸ La asistencia promedio fue del 30 por ciento y los asociados no intervinieron más de cinco veces por sesión.

en el organigrama estructural de la APAFA donde los comités de aula funcionaron como órganos independientes.

En el trabajo de campo, se observó que los comités de aula no participaron en las actividades promovidas por la APAFA y, además, generaron sus propios recursos económicos para adquirir los materiales educativos demandados por los profesores. Es así que, los padres de familia prefirieron invertir su tiempo y dinero en los comités de aula ya que ello produce un beneficio directo a sus hijos, lo cual no ocurre con la APAFA ⁴⁹.

En el mismo periodo, la APAFA contó con nueve talleres dirigidos a los alumnos de cuarto y quinto de secundaria. Las materias enseñadas fueron las siguientes: Industrias Alimentarias, Carpintería, Electricidad, Ebanistería, Diseño Gráfico, Industrias del Vestido y Computación. En este caso, los recursos económicos de los talleres se generaron tanto por el aporte de sus padres integrantes, así como por los otorgados por la APAFA. Dicha situación, propició una comunicación directa y constante entre los representantes de los talleres y la mesa directiva de la APAFA, los cuales compartieron los gastos por la compra de los mobiliarios escolares.

Órgano de control.

El consejo de vigilancia.

El consejo de vigilancia contó con único miembro operativo: la presidenta. Su principal función fue coordinar y supervisar el uso de los recursos financieros

⁴⁹ Todos los entrevistados, a excepción de los directivos, señalaron que la APAFA no cumple con sus objetivos.

realizados por la mesa directiva. Para ello, acompañó regularmente al presidente de la APAFA a comprar los mobiliarios escolares y, además, se encargó de revisar los documentos necesarios para elaborar los balances económicos (boletas y facturas).

Asimismo, ella apoyó a la mesa directiva a atender las quejas o inquietudes de los asociados, a la vez que empadronaba a los nuevos padres de familia. Estas dos últimas actividades no constituyen parte de las funciones del consejo de vigilancia; sin embargo, la presidenta reconoció que es necesario apoyar a la mesa directiva ya que la mayoría de sus integrantes no cumplen con sus funciones asignadas.

Por último, la presidenta señaló que el asumir la responsabilidad del programa social Qaliwarma en la Institución Educativa favoreció su participación en las actividades promovidas por la APAFA debido a que comenzó asistir diariamente a la escuela.

Con todo lo anterior, se concluye que el consejo de vigilancia funcionó más como parte de la mesa directiva que como un órgano supervisor de esta. De esta forma, todo el peso de la gestión de la APAFA recayó en los tres miembros de la mesa directiva y en la presidenta del consejo de vigilancia.

Representantes en el CONEI

Los dos representantes de la APAFA FT en el CONEI (Primaria y Secundaria) asistieron pocas veces a las sesiones del consejo⁵⁰, en consecuencia, el Plan Anual de Trabajo y el Proyecto Educativo Institucional fueron elaborados sin

⁵⁰ Se revisó el libro de actas del CONEI.

tomar en cuenta la participación de los padres de familia. Esta situación, se debió principalmente a dos factores: 1) el director no comunicó con anticipación las fechas y horarios de las sesiones a los padres de familia y 2) los representantes no tuvieron tiempo para asistir a las mismas.

En cuanto a la supervisión de las horas de trabajo del personal docente y administrativo, se constató que los padres de familia elevan sus quejas a la mesa directiva de la APAFA, que posteriormente remite a los representantes de CONEI, los cuales se encargan de comunicarlas al director. Con respecto a ello, gran parte de dichos alegatos son desestimados por el director.

Es importante recalcar que la poca participación de los padres de familia en el CONEI fue un factor importante para que haya un trabajo descoordinado entre la APAFA y la dirección. En este caso, la mesa directiva desconoció cuáles eran las actividades correspondientes al Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa.

Con todo lo anterior, se determinó que la APAFA FT presenta una estructura organizacional flexible, en la cual sus componentes varían de posiciones y funciones según las necesidades que van surgiendo a la hora de realizar las actividades de la organización. Esto se debe a que muchos de los asociados no cumplen con todas las funciones que le son asignadas en el marco normativo, por lo cual los demás miembros deben de suplirlas, generando así que varias de las acciones se realicen de manera sub-óptima. En ese caso, se observa que tanto los órganos de Gobierno (mesa directiva) como de Control (consejo de vigilancia) mantienen un constante apoyo mutuo, a pesar de que

los segundos tienen la tarea de supervisar a los primeros. Asimismo, los órganos de participación desempeñan sus funciones independientemente de la APAFA, con lo cual se posicionan afuera de la estructura de la organización.

A continuación, se detallará la forma en que se realizaron las acciones de la APAFA, teniendo en cuenta la estructura presentada.

4.1.3 Procesos de gestión de la APAFA FT.

A continuación, se describirá los tres procesos que realiza la APAFA FT para cumplir con sus objetivos organizacionales.

La gestión de los recursos financieros

En el periodo 2013-2014, los recursos financieros de la APAFA FT bordearon los treinta seis mil soles (36 000\$) por año. Para lograr ello, la mesa directiva generó sus propias fuentes de ingresos económicos, las cuales fueron las siguientes:

Tabla 2: Distribución de los Ingresos económicos de la APAFA FT.

Fuente de recaudación	Porcentaje del total recaudado
Cobro de cuotas ordinarias.	25%
Cobro de cuotas extraordinarias por los conceptos de talleres, innovación y laboratorio.	30%
Venta de materiales educativos.	25%
Concesión de quiosco y cobro de multas.	15%
Total	100%

Elaboración Propia. Fuente: Balance económico 2013-2014

La mayor parte de la recaudación de los recursos financieros de la APAFA se dio en los meses de matrícula escolar ya que, en ese momento, la mesa directiva empadronó a los padres de familia mediante el cobro de la cuota anual y de talleres. Asimismo, la APAFA realizó la venta exclusiva de materiales educativos a sus asociados, los cuales consistieron en tarjetas de asociación, cuadernos de control, insignias y uniformes escolares. En cuanto a la concesión del quiosco, ésta fue dirigida por una comisión de adjudicación, en donde participaron el presidente de APAFA, el director de la Institución Educativa y una docente del nivel de secundaria.

Con respecto, al dinero recaudado, éste fue depositado en una cuenta bancaria mancomunada entre el presidente y tesorero, por lo cual, ambos fueron los únicos miembros de la mesa directiva que dispusieron de los recursos financieros de la APAFA FT.

En el mismo periodo, la mesa directiva de la APAFA realizó una serie de gastos, para cumplir con sus objetivos organizacionales, los cuales se dividieron de la siguiente manera:

Tabla 3: Distribución de los egresos económicos de la APAFA FT.

Tipo de gasto	Porcentaje del total gastado
Compra de materiales, reparación de inmobiliario y pago de honorarios a terceros	65%
Implementación de talleres y laboratorios	30%
Caja chica (refrigerios, movilidad y copias)	5%
Total	100%

Elaboración Propia. Fuente: Balance económico 2013-2014

En su gestión, la mesa directiva de APAFA no elaboró un Plan Presupuestal, sino que dirigió sus recursos financieros según los continuos requerimientos de la dirección, los cuales tenían como objetivo suplir las deficiencias del inmobiliario y mobiliario de la Institución Educativa. En otras palabras, la mesa directiva ejecutó el presupuesto de la APAFA de manera espontánea, lo cual generó que el dinero se utilice, muchas veces, de manera poca efectiva. Por ejemplo, el presidente señaló:

“A veces el director nos pide una cosa y tenemos que darle el dinero, pero también nosotros vemos que hay hacer y nos afecta porque no sabemos cuánto vamos a tener por que en cualquier momento me pide y tengo que responderle, si hubiera más comunicación sería mejor (...) hay momentos que, por no saber, tengo que gastar menos para comprar carpetas pudiendo comprar mejores”. (Presidente de la APAFA FT)

Es así que, la mesa directiva funcionó como un ente receptor de los pedidos de la dirección, siendo estos realizados, en su mayoría, en pequeñas reuniones informales entre ellos y el director de la Institución Educativa. Sobre el presupuesto destinado a los talleres, se constató que la mesa directiva y los representantes de dichos órganos compartieron de manera equitativa los gastos realizados por la compra de las herramientas o maquinarias solicitadas por los profesores.

Aunque la APAFA no realizó actividades pro-fondos, generó otras fuentes de recursos financieros. En ese sentido, la mesa directiva invirtió parte de su presupuesto en la adquisición de uniformes escolares, cuadernos de control y tarjetas de socios, para su venta a los asociados⁵¹. Dentro de este proceso, se

⁵¹ Este dinero se consideró entre el gasto de compra de materiales, reparación de inmobiliarios y pagos de honorarios a terceros.

realizó un concurso de licitación para establecer los proveedores y así evitar acusaciones de malversación de fondos.

La coordinación y participación en las actividades de la APAFA y de la Institución Educativa.

En el periodo 2013-2014, la APAFA FT realizó las siguientes actividades programadas en su Plan de Trabajo:

Tabla 4: Distribución y asistencia a las actividades de la APAFA FT.

Actividad	Número de veces realizadas	Promedio de Asistencia
Faena	2	85
Escuelas de Padres	2	50

Elaboración Propia. Fuente: Libro de actas

En el cuadro anterior, se observa que los asociados participaron poco en las dos actividades organizadas por la APAFA. Esta situación se debió a dos factores: 1) La mayoría de los asociados desconoció las fechas y multas correspondientes a las inasistencias a dichas actividades y 2) Los asociados mostraron una baja predisposición a participar en las mismas.

Sobre el primer factor, los miembros de la mesa directiva manifestaron que los asociados no se enteraron de la programación de las fechas de las faenas y escuelas de padres ya que no asistieron a las sesiones de Asamblea General, espacio donde se discutió este tema con los asistentes, tal como el presidente de APAFA indicó:

“Sobre la asistencia hay un poco de alejamiento, hoy por hoy los padres están mal acostumbrados, piensan que la educación es gratuita. Sin

embargo, la realidad no es así (...) se necesita mucho apoyo de los mismos padres y muchas veces por motivos de trabajo se niegan a participar, no vienen a las reuniones por eso no se enteran de lo que pasa acá (...) después están asombrados cuando se les cobra la multa por no venir a las faenas, escuelas de padres, asambleas, ellos dicen que no se les ha avisado, pero no es así” (Presidente de la APAFA FT)

En referencia al segundo factor, los asociados señalaron que no tienen interés de participar en las actividades organizadas por la mesa directiva debido a que no observan avances en relación al desarrollo de la infraestructura escolar, por lo cual consideran utilizar su tiempo en otras actividades y en caso participen es sólo para no pagar las multas. Tal como indicaron:

“Yo creo que confiaría siempre y cuando hagan algo. Mientras no haya cambios la gente no confía. Por eso no participan, dicen para que voy ir siempre va estar igual todo, mejor me dedico a trabajar” (Madre de familia 4-APAFA FT)

“Participo porque es obligatorio, si se han puesto de acuerdo en algo debemos de cumplir pues, por eso trato de cumplir con las faenas, pero por mi fuera que no haya APAFA” (Madre de familia 5-APAFA-FT)

Por otro lado, la mesa directiva de la APAFA FT no participó en la elaboración del Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa, lo cual redujo su colaboración en las actividades escolares. Para el presidente de la APAFA, esta situación se debió a una falta de apertura del director y los profesores de invitarlos a participar en dicho proceso.

“Se debería hacer las actividades de forma coordinada, necesitamos, la colaboración entre director, profesores y APAFA para poder llevarlas a cabo y desde mi experiencia acá veo un distanciamiento en ese punto (...) como se trabaja en descoordinación (...) ellos arman su plan de trabajo a su manera y como a nosotros nos dejan de lado y no debería ser así” (Presidente de APAFA FT)

En referencia al punto anterior, el director argumentó que:

“La APAFA es importante para nosotros, nos apoyan, colaboran con cosas materiales, apoyan con dinero (...) si te refieres a eso, claro se les invita a participar, pero no asisten, es que no están capacitados (...) ellos deben dedicarse sólo a mejorar la infraestructura” (Director de la Institución Educativa FT)

Es así que, la APAFA sólo participó en la gestión de la Institución Educativa FT mediante el apoyo financiero a las actividades escolares programadas por la dirección. Para los entrevistados, dicha situación se debió principalmente a la percepción generalizada de que los miembros de la mesa directiva no poseen las capacidades necesarias para participar en los espacios de toma de decisiones. Todo ello, es contradictorio con las normas legales que respaldan la participación y potestad de la APAFA de colaborar con las actividades escolares y, a través de sus representantes de CONEI, participar en la elaboración y ejecución del Plan Anual de Trabajo, a excepción de los aspectos técnico-pedagógicos.

En el caso de los comités de aula se observó que los padres de familia conjuntamente con sus profesores organizaron sus propias actividades como fueron las faenas focalizadas o las rifas pro-fondos. Esta autonomía, se basó en que los comités fueron percibidos por sus miembros, como órganos autónomos y externos a la APAFA ya que, muchos de ellos, no tienen conocimiento de que estos órganos son parte de la organización. Tal como se indica:

“No se ha avanzado mucho, el colegio sigue igual, los comentarios que hay es que la APAFA no sirve (...) los padres preferimos trabajar a nivel comité nomas, ya nosotros manejamos nuestro propio dinero y coordinamos para ver qué hacer para mejorar el aula, si hay un aula bonita, los niños van a querer estudiar, sino van a estar todos aburridos

(...) antes se trabajaba con la APAFA, la otra vez convocaron para una actividad, pero los padres no quisieron participar mucho” (Madre de familia 4-APAFA FT)

De esta manera, se reafirma que la APAFA y los comités de aula no coordinaron las actividades del Plan Anual de Trabajo, afectando el cumplimiento de las mismas; sin embargo, los segundos, si participaron en las actividades programadas por la dirección como fueron el aniversario de la Institución Educativa y otras fechas cívicas.

Por último, la APAFA FT participó en la ejecución del Programa Social QALYWARMA en la Institución Educativa. Por ello, la Asamblea General seleccionó a dos de sus integrantes para que se encarguen de la repartición de los desayunos y coordinen con las autoridades del Gobierno.

Canalización de las demandas de los padres de familia y supervisión del desempeño de los trabajadores escolares.

En las sesiones de Asamblea General, se observó que la mesa directiva y los asociados establecieron una poca comunicación entre sí. Ante dicha situación, la APAFA apertura un horario de atención a Padres de Familia, en el cual la mayoría de los asociados asistieron para: 1) Justificar sus faltas a las sesiones de Asamblea General o faenas y, así evitar el pago de las multas y 2) brindar sus quejas sobre el bajo desempeño laboral de algunos profesores o personal de servicio.

Con respecto al segundo motivo, los asociados expresaron que varios profesores faltan a clases sin avisar o entran constantemente tarde a las mismas, lo cual perjudica el aprendizaje de sus hijos. Sobre el personal de

servicio, señalaron que no cumplen con las labores de limpiar los servicios higiénicos, las aulas y el patio escolar y, además tienen un trato grosero con sus hijos o con ellos.

Estas quejas fueron retransmitidas a los representantes de CONEI, que se encargaron de debatirlas con el director; sin embargo, no se logró establecer ninguna solución. Todo ello, generó que la labor de fiscalización de la APAFA sea percibida como ineficiente por los demás actores educativos. Tal como se mencionó:

“Hay profesores que no cumplen con su trabajo, hay dos o tres personales de limpieza, pero el baño es un desastre igual lo salones (...) no hemos quejado con los de la APAFA incluso con el mismo director, pero ahí queda nomas, no pasa nada al final, siguen estando los baños sucios, si es así para qué sirve el CONEI o la APAFA” (madre de familia 5- APAFA-FT)

La mayor preocupación de los asociados es que no cuentan con un respaldo formal que sirva a posteriori para establecer una sanción a los trabajadores con bajo desempeño ya que el director sólo realizó un llamado de atención oral. Asimismo, la mesa directiva de la APAFA señaló que no se hicieron intentos de fiscalizar el manejo económico y administrativo de la Institución Educativa.

Sobre ello, el presidente mencionó lo siguiente:

“Bueno debería competernos como APAFA, pero netamente nos dedicamos a nuestras responsabilidades de mejorar la escuela, hay necesidades primordiales que debemos atender, nuestros hijos no pueden estudiar en estas condiciones, ya cuando se tenga más tiempo y apoyo de los mismos padres se podrá ver los otros temas (...) el director no nos informa en lo económico, administrativos algunas partes” (Presidente de APAFA FT)

Con lo expuesto, se determinó que la mesa directiva no contó con el tiempo suficiente para fiscalizar la gestión del director ya que primero debieron solucionar los problemas prioritarios de la Institución Educativa como es su infraestructura precaria. Además, el director consideró innecesario brindar la información económica de la Institución Educativa a la mesa directiva dado de que no es una tarea que les competa. Semejante posición tuvo una parte de los asociados:

“eso no compete a la APAFA, ellos ven solo infraestructura, hacer actividades esas cosas” (Madre de familia 6-APAFA FT)

El director ve esos temas, en todo caso es el CONEI y no la APAFA, la APAFA ve todo lo que es mejorar los salones, los baños cosas más materiales” (madre de familia 7-APAFA FT)

Por último, la APAFA formo parte de los comités veedores de los procesos de adquisición de bienes y servicios que realiza la Institución Educativa con el dinero procedente del Estado para el mantenimiento de la infraestructura escolar.

En este caso, se observó que los tres procesos realizados por la APAFA FT presentaron problemas para lograr los objetivos de la organización. En primer lugar, la mesa directiva no elaboró un plan presupuestal, lo que conllevó a un mal manejo de los recursos económicos ya que no se solucionaron los principales problemas de infraestructura como son el mal estado de los servicios higiénicos o la falta de agua potable. Asimismo, la ausencia de un plan presupuestal fue de la mano con la poca recaudación de dinero realizada por la mesa directiva. Esto fue consecuencia de que los asociados sólo

accedieron pagar una cuota mínima y, además, un alto porcentaje de padres de familia no se asociaron a la APAFA.

En segundo lugar, la APAFA no participó en el diseño del Plan Anual de Trabajo, por lo cual su participación en las actividades escolares fue limitada a dar sólo un pequeño apoyo económico. Además, se observó que los asociados asistieron poco a las actividades promovidas por la mesa directiva como fueron las faenas y las escuelas de padres, con lo cual la APAFA no logró dar un buen mantenimiento al mobiliario escolar. Ante la baja participación de los asociados, los directivos decidieron no realizar actividades pro-fondos para recaudar más recursos financieros.

Por último, la mesa directiva y los representantes de los padres en el CONEI no lograron trasladar o solucionar las quejas de los asociados sobre las deficiencias de la infraestructura o el bajo desempeño de los trabajadores educativos. Sobre el primer punto, se reconoce que la organización no contó con los recursos económicos suficientes para hacer obras eficaces y, respecto a lo segundo el director no tomó en cuenta las demandas de los padres de familia.

Conclusión

En líneas generales, la APAFA FT presentó una estructura organizacional donde predominaron las comunicaciones informales para coordinar las tareas de cada uno de sus componentes. En ese caso, se puede señalar que los tres órganos (Gobierno, Participación y Control) mantuvieron, en general, relaciones horizontales ya que la mesa directiva sólo en algunas acciones pudo supervisar

el trabajo de los demás (Faenas). Del mismo modo, es importante señalar que los órganos de Participación (Comités de aula y de taller) trabajaron de manera independiente a la organización, lo cual generó que la APAFA tuviera varias problemáticas a la hora de realizar sus tres procesos de gestión. Esto se debió, a que la organización no contó con dos de sus principales insumos: los recursos económicos y la participación de sus asociados. Es decir, la mesa directiva no contó con el apoyo de sus miembros para poder llevar a cabo sus actividades ni tampoco para poder legitimar su participación en la gestión escolar. En el capítulo cinco, se analizará con detalle los factores que intervinieron para que la APAFA no pueda desempeñarse de manera eficaz.

4.2 La APAFA SR.

4.2.1 Recuento histórico-social de la APAFA SR.

El presente acápite fue elaborado con la información recogida en las entrevistas realizadas a un ex miembro de la mesa directiva de la APAFA SR y dos asociados de larga trayectoria en la Institución Educativa, así como de la procedente de los libros de actas y balances económicos de dicha organización.

La constitución de la APAFA SR

La Institución Educativa SR se fundó a mediados de la década de los ochenta en la urbanización San Agustín en el distrito de Comas. En su inicio, la

Institución Educativa impartió clases sólo a alumnos del nivel de primaria en salones construidos a base de adobe y, equipados con mobiliario improvisado. Ante dicha situación, el ex directivo mencionó que: “las primeras aulas eran de adobe, las sillas y carpetas eran ladrillos (...) los niños no podían estudiar así, era muy peligroso, formamos la APAFA para evitar eso, que con mucho trabajo y unión, los padres podíamos cambiar la escuela”⁵². Con lo anterior, se observó que la APAFA SR surgió del interés de los padres de familia por mejorar la infraestructura escolar. Por tal motivo, la mesa directiva de la APAFA organizó faenas semanales con el fin de construir carpetas para los alumnos y, además, realizar labores de limpieza en la Institución Educativa. A pesar del esfuerzo de los padres de familia, no se pudo construir salones de material noble ya que la APAFA careció de los recursos económicos suficientes para ejecutar dichas obras.

Los entrevistados destacaron que, en los primeros años, la participación de los padres de familia fue masiva ya que en un contexto de crisis económica⁵³, la APAFA se convirtió en un medio para colaborar con la educación de sus hijos.

La intervención del INFES

A mediados de la década de los noventa, el INFES construyó veinticinco salones de material noble en la Institución Educativa SR. En ese periodo, la mesa directiva optó por supervisar que las obras de construcción se ejecuten de manera óptima para así garantizar una infraestructura escolar eficiente. Asimismo, los entrevistados señalaron que los padres de familia de manera

⁵² Entrevista a ex directivo

⁵³ Los padres de familia se refirieron a la crisis económica del primer gobierno de Alan García.

independiente construyeron una loza deportiva para el beneficio de los alumnos.

En ese nuevo contexto, la Institución Educativa SR duplicó su matrícula escolar; sin embargo, esto no se vio reflejado en el número de asociados de la APAFA ya que paulatinamente se disminuyó la participación de los padres de familia en las distintas actividades de la organización. Para los entrevistados, dicha situación ocurrió por la percepción generalizada entre los asociados de que la intervención del INFES había solucionado todas las deficiencias de la infraestructura escolar, sin prever que esta se iba a deteriorar con el paso de los años. Tal como indicó el ex directivo: “los padres ya no hacían mucho (...) se conformaron, se había progresado pero los padres también deben dar y no depender del gobierno, igual se dejó ahí pasaron los años y todo fue deteriorándose”⁵⁴. Es así que, a inicios de los años 2000, la Institución Educativa SR ya necesitaba de varias reparaciones en su infraestructura.

Crisis de la APAFA

Para el 2007, el número de asociados⁵⁵ de la APAFA SR se había reducido considerablemente a comparación de los años anteriores. Esta situación ocasionó que la mesa directiva no tuviera los suficientes recursos financieros para suplir las múltiples deficiencias de la infraestructura escolar. Además, la mayoría de los asociados desistió de participar en los procesos electorales de la APAFA por lo cual las nuevas mesas directivas fueron electas vía sorteo.

⁵⁴ Entrevista a ex directivo.

⁵⁵ Libro de Actas

Del mismo modo, se evidenció una baja asistencia a las sesiones de Asamblea General, en las cuales ocurrieron una serie de conflictos entre los presentes. Estas disputas fueron desencadenadas por las disconformidades de los asociados sobre el bajo desempeño de las mesas directivas para contrarrestar el estado precario de la infraestructura escolar y, además, por la poca transparencia en el manejo financiero de la organización⁵⁶. Esta situación, generó un clima de desconfianza entre los asociados, donde los entrevistados señalaron que la APAFA ya no cubría sus intereses de mejorar la educación de sus hijos. Uno de ellos argumentó que: “había poco entusiasmo por participar, los padres sólo venían por cumplir, los directivos no eran líderes, les faltaba experiencia”.⁵⁷

En el 2011, se dio el punto más crítico de la APAFA ya que la mesa directiva fue acusada de malversar los fondos de la organización por una cantidad mayor a los siete mil nuevos soles. Esto provocó la renuncia tanto de los miembros del consejo de vigilancia, así como de la mesa directiva y, además, que la Asamblea General decidió disolver la APAFA para el siguiente año.

Es así que, en el 2012, no se realizó ninguna obra para mejorar o mantener la infraestructura escolar ya que el dinero otorgado por el gobierno fue destinado a pintar los salones y reparar el mobiliario escolar. Ante ese contexto, los padres de familia decidieron convocar a Asamblea General y elegir una nueva mesa directiva para el periodo 2013-2014.

⁵⁶ Libro de Actas

⁵⁷ Entrevista a ex directivo

4.2.2 Estructura organizacional de la APAFA SR.

A continuación, se describirá los órganos internos de la APAFA SR en el periodo 2013-2014, los cuales estuvieron conformados por 522 asociados.

Los órganos de gobierno.

La Mesa Directiva.

En el periodo 2013-2014, la mesa directiva solo contó con seis miembros a consecuencia de que su presidente renunció al cargo en el cuarto mes de gestión. Ante ello, la Asamblea General decidió otorgar dicha responsabilidad a la vicepresidenta.

Asimismo, se observó que la gestión administrativa de la APAFA SR recayó principalmente en las manos de dos directivos: la presidenta y la secretaria. Esta situación ocurrió debido a que los cuatro directivos restantes participaron de manera irregular en las actividades y reuniones internas de la mesa directiva.

A continuación, se ahondará en las funciones que cumplieron la presidenta y la secretaria, así como de sus motivaciones e intereses para participar activamente en la APAFA.

Presidenta.

La señora Presidenta cuenta con una amplia experiencia en el campo directivo de las organizaciones sociales ya que desde hace diez años ejerce el cargo de dirigente en su vecindario y, además, este es su tercera gestión como miembro

de la mesa directiva de la APAFA. Esta experiencia, le ha servido para entablar vínculos de cooperación con distintas ONGs e identidades públicas y, así poder ejecutar una serie proyectos sociales en su comunidad. Incluso introdujo un proyecto de cultivos orgánicos en la Institución Educativa SR, pero este no contó con el respaldo del director y los profesores.

Por otra parte, la señora presidenta destacó que su principal motivo para participar en la APAFA es mejorar las condiciones materiales en las que su hijo estudia ya que reconoce las deficiencias presentes en la educación pública, en especial, en su infraestructura. Además, señaló que:

“me gusta trabajar como dirigente, llevo 12 a 13 años de dirigente, trabajo para mi zona, para mi hijo, me despierto temprano y voy a la municipalidad a gestionar, luego vengo al colegio a ver los temas de APAFA y de ahí voy a atender a mi familia”. (Presidenta de APAFA SR)

Con lo anterior, se observa una vocación de la presidenta por servir a su vecindario y a la Institución Educativa, a pesar de que ello significa gastar todo su tiempo diario. Del mismo modo, ella señaló que contar con el respaldo económico de su esposo fue un factor decisivo para que pudiese cumplir con todas las funciones a su cargo.

En el trabajo de campo se constató que la presidenta atendió las quejas o inquietudes de los padres de familia y, además organizó las distintas actividades programadas en el Plan de Trabajo de la mesa directiva. También se encargó, junto a la tesorera, de comprar los materiales o contratar los servicios de terceros para mejorar y mantener la infraestructura escolar y, a su vez elaboró los balances económicos de la organización. Y aunque dichas

tareas supusieron un grado de dificultad, la presidenta manifestó: “mi trabajo de dirigente me ha ayudado mucho, se cómo administrar el dinero, he aprendido a tratar con los padres para no generar conflictos, el director ya no me puede pasear (...) conozco lo que debe a hacer una APAFA”⁵⁸. De esta manera, ella considero que posee la experiencia necesaria para cumplir con su cargo de manera óptima.

Secretaria

La señora secretaria tiene una larga trayectoria en el campo directivo de la APAFA ya que ocupó los cargos de vicepresidenta y secretaria en los periodos abarcados entre el 2006 al 2010 y, posteriormente, fue miembro del CONEI por dos años consecutivos. Para ella, esta experiencia le sirvió para estrechar vínculos de confianza con los padres de familia y, asimismo, tener un buen manejo de los documentos administrativos de la APAFA. Además, señaló que:

“la educación no es gratuita, eso dice el gobierno, pero como ve no es gratuita (...) en si las necesidades de la institución son muchas, y el dinero del gobierno no alcanza, la APAFA está para apoyar (...) mi deber como madre es que mi hijo estudie en un ambiente adecuado sino no le va dar ganas de estudiar”. (Secretaria de la APAFA SR)

Es así que, la señora secretaria reconoció que la principal tarea de la APAFA es desarrollar la infraestructura escolar y, del mismo modo, vigilar por el buen desempeño de los profesores. También, ella señaló que dispuso del tiempo suficiente para cumplir con las funciones de su cargo debido a que trabaja solo a media jornada.

⁵⁸ Entrevista Presidenta de la APAFA SR.

En el trabajo de campo, se constató que la señora secretaria atendió las quejas o dudas de los padres de familia y, a su vez, redactó el libro de actas y manejó los documentos administrativos de la APAFA. También, apoyó a organizar las sesiones de Asamblea General y faenas y, por último, coordinó las actividades pro-fondos relacionadas a la construcción de los tres salones innovadores.

En líneas generales, las dos directivas resaltaron tener una sobre carga de trabajo; sin embargo, reconocieron que los demás directivos las apoyaron en varias ocasiones.

La Asamblea General

En el periodo 2013-2014, la mesa directiva realizó seis sesiones de Asamblea General, en las cuales se abordaron los temas relacionados al manejo de los recursos financieros de la APAFA y, además, se informaron los avances del proyecto “Aulas Innovadoras”⁵⁹. En este caso, se observó una regular asistencia de los asociados, pero a su vez con una alta participación de los mismos para debatir los temas tratados⁶⁰. Todo ello, permitió a los asistentes mantenerse informados y atentos a la ejecución de las distintas actividades de la organización.

De igual manera, los entrevistados manifestaron que la información clara y concisa recibida de parte de los directivos fue un incentivo para que los padres de familia prestasen atención a cada detalle de las acciones tomadas por la mesa directiva. Es así que, los balances económicos, el Plan de Trabajo de la APAFA y los montos de las cuotas y multas fueron aprobados con la

⁵⁹ Libro de actas

⁶⁰ Libro de actas

conformidad de todos los asistentes, lo cual evito cualquier disputa futura entre los asociados y los directivos en relación a dichos temas.

Desde lo normativo, la Asamblea General cumplió con todas sus funciones y, además, se constató un incrementado moderado en la asistencia a sus sesiones ordinarias⁶¹.

Los Órganos de Participación.

Comités de aula y comités de taller

En el periodo 2013- 2014, la Institución Educativa SR contó con 56 comités de aula compuestos, en una parte, por padres de familia no asociados. Esta situación, generó una variación en el organigrama estructural de la APAFA ya que los comités de aula funcionaron como órganos independientes.

En el trabajo de campo, se constató que los comités de aula generaron sus propios recursos financieros para poder adquirir los materiales educativos solicitados por los profesores y, además, reparar cualquier deterioro del mobiliario de los salones. Dichos recursos, también sirvieron para financiar la participación de los alumnos en los campeonatos deportivos y los concursos de danzas folclóricas organizadas por la Institución Educativa.

Asimismo, se evidenció que la mesa directiva y los comités de aula presentaron problemas para coordinar las actividades de la APAFA; sin embargo, dicha situación con la ejecución del proyecto “Aulas Innovadoras” donde se observó un trabajo en conjunto entre ambos órganos. De esa manera, la APAFA pudo

⁶¹ Libro de actas.

organizar dos actividades pro-fondos, en la cuales participaron toda la comunidad educativa.

En el mismo periodo, la Institución Educativa contó con 12 comités de talleres (computación y electricidad), los cuales fueron dirigidos a los alumnos de cuarto y quinto de secundaria. En este caso, los talleres funcionaron como órganos independientes a la APAFA, por tal motivo, sus representantes gestionaron por si solos la compra de los materiales educativos requeridos por los profesores. Además, los recursos financieros de dichos órganos se basó en el aporte mayoritario de sus integrantes⁶², pero con algunas donaciones de la mesa directiva.

A pesar de que la APAFA y lo comités de talleres no mantuvieron una comunicación constante, si existió una buena predisposición para colaborar con las actividades de la organización⁶³. Por último, la mesa directiva de la APAFA y la dirección de la Institución Educativa organizaron un pleno de presidentes de los comités de aula y de taller con el fin de planificar las actividades relacionadas con el proyecto “Aulas Innovadoras”.

Órganos de control.

Consejo de vigilancia.

En el trabajo de campo, se constató que los tres miembros del consejo de vigilancia cumplieron con todas sus funciones, las cuales consistieron en supervisar la gestión de los recursos económicos de la APAFA y, además,

⁶² En el periodo 2013-2014, la APAFA no realizó ningún cobro por el concepto de taller.

⁶³ Gran parte de los entrevistados mostraron su conformidad con la labor realizada por la APAFA.

revisar los documentos correspondientes a los balances económicos. Para lograr ello, se dividieron las tareas según los tiempos que dispuso cada uno de los integrantes y así poder coordinar con la presidenta de APAFA las compras de los materiales educativos o mobiliarios.

Asimismo, el Consejo de Vigilancia apoyó a la mesa directiva a organizar las sesiones de Asamblea General y otras actividades de la APAFA, a pesar de que ello no son parte de sus funciones. Es así que, ambos órganos mantuvieron una continua comunicación entre ellos.

Representantes en el CONEI

En el trabajo de campo, se observó que en las sesiones del CONEI no asistieron los dos representantes de los padres de familia. Este ausentismo, se debió a dos factores: 1) la dirección mostro poco interés por promover la asistencia de todos los miembros del CONEI a sus sesiones y 2) los representantes no contaron con el tiempo suficiente para cumplir con sus funciones. En consecuencia, el Plan Anual de Trabajo y el Proyecto Educativo Institucional se elaboraron sólo con el aporte del director y los profesores. Todo ello, generó la preocupación de los padres de familia ya que no tuvieron un medio visible para transmitir sus quejas sobre el incumplimiento de las horas de trabajo de los docentes y personal administrativo. Para contrarrestar ello, la secretaria y la presidenta de APAFA, asumieron la responsabilidad de supervisar la labor de dichos actores y, así poder comunicar al director cualquier incumplimiento a las normas de trabajo de la Institución Educativa.

Asimismo, la poca participación de los padres de familia en el CONEI ocasionó que varias veces la mesa directiva y la dirección no coordinaran las actividades programadas en el Plan Anual de Trabajo, lo cual afectó la ejecución de las mismas.

Por último, la presidenta de APAFA representó a los padres de familia en las sesiones del CONEI cuando se discutió el diseño del proyecto “Aulas Innovadores”.

En base a lo anterior, la APAFA SR presentó una estructura organizacional flexible, en la cual uno de sus componentes (mesa directiva) asumió las posiciones y funciones de otro (representantes en el CONEI) para así poder cumplir con las funciones de la organización. Por otro lado, se destacó que tanto los comités de aula y de taller (órganos de participación), así como el consejo de vigilancia cumplieron con sus funciones y mantuvieron una regular comunicación con los miembros de la mesa directiva. Sin embargo, los órganos de participación todavía desempeñaron varias de sus funciones de manera independiente a la APAFA, por lo cual quedan como un componente al borde de la estructura de la organización. Por último, se debe mencionar que los asociados tuvieron una regular asistencia a las sesiones de Asamblea General.

A continuación, se detallará la forma en que se realizaron las acciones de la APAFA, teniendo en cuenta la estructura presentada.

4.2.3 Procesos de Gestión de la APAFA SR

En el presente acápite, se describirá los procesos que realiza la APAFA SR para cumplir con sus objetivos organizacionales.

La gestión de los recursos financieros

En la gestión 2013-2014, recursos financieros de la APAFA SR bordearon los sesenta mil soles (60000) por año. Para lograr ello, la mesa directiva generó sus propias fuentes de recaudación de dinero, las cuales fueron las siguientes:

Tabla 5: Distribución de los ingresos económicos de la APAFA SR

Fuente de recaudación	Porcentaje del total recaudado
Cobro de cuotas ordinarias	45%
Actividades pro-fondos	40%
Concesión de quiosco y cobro de multas	15%
Total	100%

Elaboración Propia. Fuente: Balance económico 2013-2014

La mesa directiva de la APAFA realizó el cobro de las cuotas ordinarias y de las multas durante el proceso de matrícula escolar. En ese caso, la Asamblea General estableció una cuota ordinaria de 54 nuevos soles, la cual fue la más alta en los últimos años. Dicha medida, ocasionó el aumento de los recursos financieros de la APAFA, por lo cual la mesa directiva desistió de vender materiales educativos como cuadernos de control o uniformes escolares, cediendo esto a la dirección de la Institución Educativa.

Por otro lado, la concesión del quiosco fue dirigida por una comisión de adjudicación compuesta por la presidenta de la APAFA y dos profesoras. Asimismo, la mesa directiva, con el apoyo de la Municipalidad de Comas, organizó dos actividades pro-fondos, las cuales dejaron una ganancia bruta de más de cincuenta mil soles.

En el mismo periodo, la mesa directiva realizó una serie de gastos para cumplir con sus objetivos organizacionales, los cuales se dividieron de la siguiente manera:

Tabla 6: Distribución de los egresos económicos de la APAFA FT

Tipo de gasto	Porcentaje del total gastado
Compra de materiales, reparación de inmobiliario y pago de honorarios a terceros	55%
Implementación del proyecto “Aulas Innovadoras”	40%
Caja chica (refrigerios, movilidad y copias)	5%
Total	100%

Elaboración Propia. Fuente: Balance económico 2013-2014.

En su gestión, la mesa directiva 2013-2014 elaboró un Plan Presupuestal; sin embargo, este fue modificándose con el transcurso del tiempo debido a que la dirección de manera improvisada solicitó apoyo financiero a la APAFA para llevar a cabo las actividades escolares correspondientes al calendario cívico de la Institución Educativa. Ante dicha situación, la mesa directiva utilizó los recursos financieros que estaban destinados a determinadas actividades de la APAFA para satisfacer los requerimientos del director. Tal como mencionó la secretaria:

“Nosotros presupuestamos lo que vamos a gastar, pero a veces el director y los profesores de la nada nos dicen que tenemos que comprar esto o aquello, (...) nos gustaría como APAFA que nos invitaran a sus reuniones que ellos tienen en diciembre pues hacen su plan de trabajo, pues eso trae consecuencias, ellos lo hacen todo a su manera y nosotros tenemos que gastar y nos quitan presupuesto para hacer otras obras que habíamos planeado” (Secretaria de la APAFA SR)

A pesar de que el Plan Presupuestal de la APAFA se modificó en varias ocasiones, la mesa directiva cumplió con realizar todas las actividades programadas en su plan de trabajo. Por otro lado, los recursos financieros obtenidos de las actividades pro-fondos fueron depositados en un fondo común, en el cual se incluyó el dinero otorgado por la Municipalidad de Comas según lo establecido en el Presupuesto Participativo del distrito. La gestión de dichos recursos financieros, recayó en una comisión compuesta por la presidenta de la APAFA, el director y tres profesores del nivel de secundaria.

En resumen, los recursos financieros de la APAFA fueron, principalmente, gestionados por la presidenta, la cual contó con el apoyo de la tesorera y la secretaria. Además, el consejo de vigilancia realizó una constante supervisión a los gastos de la mesa directiva.

La coordinación y participación en las actividades de la APAFA y de la Institución Educativa.

En la gestión 2013-2014, la APAFA SR organizó las siguientes actividades programadas en su plan de trabajo:

Tabla 7: Distribución y asistencia a las actividades de la APAFA SR

Actividad	Número de veces realizadas	Promedio de Asistencia
Faena	2	220
Escuelas de Padres	2	250
Actividades Pro-fondos	2	1000

Elaboración Propia. Fuente: Libro de acta de la APAFA SR.

En el cuadro anterior, se observó que las faenas y las escuelas de padres contaron con una regular asistencia de los asociados, lo cual permitió realizar

distintas tareas de mantenimiento al mobiliario e inmobiliario de la Institución Educativa. A pesar de ello, los directivos reconocieron que todavía los salones cuentan con muchas deficiencias que pueden ser corregidas con el apoyo de todos los padres de familia. Tal como indicó la presidenta de APAFA:

“vienen más padres, este año la institución ha estado limpia, pero si más padres participaran, más cosas haríamos, la dejaríamos como una particular (...) vamos por buen camino, pero tenemos que convencerlos que todo esto es para los niños” (Presidenta de la APAFA SR)

Para los entrevistados, la mayor predisposición de los asociados por participar en las actividades de la APAFA se debió al buen desempeño de la mesa directiva para mejorar las condiciones materiales de la Institución Educativa. A partir de ello, los asociados comenzaron a confiar en los directivos y, estuvieron más dispuestos a ayudarles:

“me gusta cuando trabajan, me gusta ver que se hace algo, ver que la escuela crece y tu ser parte de ello (...) ahora han trabajado mejor que años anteriores, nosotros como padres estamos contentos no hay problemas que la plata se ha desaparecido, con gusto vienen a ayudarlos” (Madre de familia 1-APAFA SR)

Sin embargo, los entrevistados señalaron que todavía hay muchos asociados que no consideran importante participar en las actividades de la APAFA:

“reconocemos que anteriores APAFAS han cometido errores, por eso los padres ya no confían, no quieren participar, no asisten a las asambleas, no se enteran que tienen que ir a las faenas o colaborar con aquello (...) hay mucha desconfianza, pero también hay varios que piensan que el estado lo da todo y que no quieren aportar nada, que todo es gratuito” (Presidenta de APAFA SR)

“Hay muchos padres que piensan que todo esto es gratuito, pero no lo es, nosotros como padres debemos trabajar unidos para mejorar la institución, pero siempre hay padres vivos que se aprovechan del trabajo de los otros (...) claro las APAFAS muchas veces no han hecho nada y

la gente dice pa que voy a dar mi tiempo y dinero, pero este no es el caso” (Madre de familia 3- APAFA SR)

Con lo anterior, se puede señalar que la participación de los padres de familia en las actividades de la APAFA está ligada a su percepción sobre si ella es eficiente o no. Esta premisa se puede comprobar con el caso de las actividades pro-fondos que contaron con el apoyo masivo de los padres de familia (asociados y no asociados). Los entrevistados señalaron que el éxito de estas actividades se debió a que:

“yo hablo con las otras madres y veo que están felices con el proyecto, saben que va beneficiar a nuestros hijos, participan por que han visto transparencia de parte de los directivos y es una buena obra que ayudara a la educación de los alumnos” (Madre de familia 2-APAFA SR)

Asimismo, las dos actividades pro-fondos sirvieron para financiar el proyecto “Aulas Innovadoras” que fue presentado por la mesa directiva en el Presupuesto Participativo del distrito, logrando así una alianza con el alcalde de Comas. La ejecución de dichas actividades estuvo a cargo de la mesa directiva, la cual contó con el apoyo de todos los comités de aula.

Por otro lado, la mesa directiva, a pesar de que no participó en el diseño del Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa, dio un apoyo logístico y económico a todas las actividades promovidas por el director. Para los entrevistados, la negativa de la dirección de invitarlos a participar en las reuniones de coordinación se debió a que el director como los profesores conservan la percepción de que los directivos de APAFA no están capacitados

para tomar parte en la gestión de la Institución Educativa. Esto fue corroborado por el director:

“La APAFA es importante para la escuela, nos ayuda en varias cosas, pero hay temas que no deben de participar, por algo uno no estudia una carrera profesional, hay que saber sobre gestión y mi experiencia me dice que hay padres que tienen muchas ganas, pero no están capacitados” (Director de la escuela SR)

En conclusión, la mesa directiva de la APAFA SR tuvo varias limitaciones para participar en las actividades promovidas por la escuela, pero poco a poco pudieron revertir situación con el creciente respaldo de los asociados.

La canalización de las demandas de los padres de familia y la supervisión del desempeño de los trabajadores educativos.

En el trabajo de campo, se observó que los asociados regularmente acudieron a la oficina de la APAFA para trasladar sus quejas o inquietudes a los miembros de la mesa directiva. En este caso, los principales temas tratados en dichas visitas fueron dos :1) las deficiencias en infraestructura que tiene la Institución Educativa y 2) el bajo desempeño laboral de algunos profesores.

Sobre lo anterior, los asociados mostraron disconformidad sobre las continuas tardanzas de un grupo de profesores del turno mañana. Todo ello, fue recopilado por la presidenta y la secretaria, que posteriormente discutieron una posible solución con los demás miembros de la mesa directiva. En este caso, no se optó por comunicar dichas quejas a los asociados que son representantes en el CONEI, ya que estos tuvieron una nula presencia en la Institución Educativa. Por ello, la mesa directiva trato de fiscalizar el cumplimiento de los horarios de trabajo de los profesores, mediante la

observación del cuaderno de entrada y salida y, además, supervisando si los salones contaban con un profesor presente. Sin embargo, los directivos no recibieron el apoyo del director dado de que este desestimó cualquier reclamo hecho por ellos o cualquier padre de familia, por lo cual todo quedó en el aspecto informal.

Dicha situación, generó la disconformidad de los asociados por no poder realizar una acción que contrarreste la baja preocupación de los profesores por cumplir con sus horarios de trabajo. No obstante, los entrevistados reconocieron que la presión ejercida sobre los profesores permitió que poco a poco se vaya disminuyendo el número de tardanzas. Asimismo, la mesa directiva no recibió información sobre el manejo económico de la Institución Educativa, a pesar que de ellos hicieron solicitudes formales al director. Tal como lo mencionan los directivos:

“nosotros hacemos el fuerza de ser veedores de los procesos administrativos de la escuela, pero el director no lo permite, también protege a sus profesores (...) entre ellos se protegen y los padres en estos aspectos no nos apoyan a menos que toquen directamente a sus hijos, dicen que no es la labor de la APAFA (...) a pesar de todo estamos progresando, los profesores ahora son más conscientes que deben respetar sus horarios” (Secretaria de APAFA SR).

Por último, la APAFA SR formó parte de los comités veedores de los procesos de adquisición de bienes y servicios que realizó la Institución Educativa con el dinero procedente del Estado para llevar a cabo las obras de mantenimiento de la infraestructura escolar

Con todo lo presentado, se puede señalar que la APAFA SR, a pesar de que tuvo ciertas dificultades a la hora de realizar sus procesos, llegó a cumplir con

sus objetivos organizacionales. En el caso de la gestión de los recursos económicos, la mesa directiva elaboró un plan presupuestal; sin embargo, este fue modificándose debido a los constantes requerimientos realizados de manera improvisada por el director, lo cual generó que varias de los recursos destinados a realizar las actividades propias de la APAFA SR sean utilizados para otros fines. A pesar de dicha situación, la mesa directiva contó con los suficientes recursos económicos para ejecutar todas las acciones correspondientes a su plan de trabajo. Esto se debió a que la APAFA SR realizó actividades pro-fondos y aumentó la cuota de asociados.

Por otro lado, la APAFA no participó en el diseño del Plan Anual de Trabajo; sin embargo, la dirección solicitó constantemente su ayuda tanto para el aspecto logístico como el económico. Asimismo, se observó una regular asistencia de los asociados a las actividades promovidas por la mesa directiva como fueron las faenas y la escuela de padres, en la cuales se dio mantenimiento al mobiliario escolar y se capacitó sobre temas de cuidado de los hijos. Además, la APAFA llevó a cabo dos actividades pro-fondos para poder financiar el proyecto “Aulas Innovadoras”.

Por último, se observó una nula participación de los padres familia en las sesiones del CONEI, por tal motivo las quejas de los asociados sobre el bajo desempeño de los trabajadores educativos no fueron documentadas formalmente. A pesar de ello, los miembros de la mesa directiva tomaron medidas para disminuir las tardanzas de los profesores. Del mismo modo, la

APAFA pudo satisfacer varias de las demandas de los padres de familia sobre las deficiencias de infraestructura.

Conclusión

En líneas generales, la APAFA SR presentó una estructura organizacional donde predominaron las comunicaciones informales para coordinar las tareas de cada uno de sus componentes. En ese caso, se puede señalar que los tres órganos (Gobierno, Participación y Control) mantuvieron, en general, relaciones horizontales, pero la mesa directiva asumió el liderazgo y la supervisión de las actividades de la organización. Además, es importante señalar que los órganos de Participación (Comités de aula y de taller) dieron su apoyo tanto económico como logístico a la mesa directiva para poder realizar varias de sus actividades dispuestas en su plan de trabajo. Esto permitió que la APAFA contara con los recursos suficientes para solucionar varias de las deficiencias de la infraestructura escolar. En el capítulo cinco, se analizará con detalle los factores que intervinieron para que la APAFA SR pueda desempeñarse de manera eficaz.

CAPITULO 5: Las APAFAS y los factores que posibilitan el cumplimiento de sus funciones

El capítulo cinco presentará los resultados del análisis comparativo de los dos casos seleccionados. En primer lugar, se identificará cuáles fueron las principales motivaciones e intereses de los padres de familia para su poca, regular o alta participación en las APAFAS. A partir de ello, se determinará las principales características de los asociados con una participación activa y pasiva, respectivamente. Por último, se señalará que tipo de asociado predominó en cada una de las APAFAS. En segundo lugar, analizaremos el papel que cumplen las APAFAS dentro del organigrama escolar, tanto en el aspecto formal como informal y, posteriormente, estudiaremos cómo se desarrollaron las relaciones de poder entre las APAFAS y los otros actores de la comunidad educativa. En Tercer lugar, se establecerá y comprenderá los elementos que favorecieron o no el desarrollo del capital social en las APAFAS. Para lograr ello, se estudiará la socialización (nivel de integración), la legitimidad (nivel de confianza) y la participación (interacción real) dentro de

dichas organizaciones. Por último, se presentará el impacto que tuvo cada una de las APAFAS en el desarrollo de la gestión educativa. Para ello, se estableció cuáles fueron sus principales aportes al desarrollo de la infraestructura escolar y clima institucional a la hora de realizar sus procesos de gestión.

5.1 Motivaciones e intereses para participar en las APAFAS.

“Todos los padres debemos participar, pero unos no pueden, otros no quieren” (Madre de Familia 7-APAFA SR)

Para nuestra investigación, las organizaciones sociales son concebidas como el producto de la integración y cooperación de un grupo de personas que comparten las mismas motivaciones e intereses para alcanzar un bien público o colectivo (Greer: 1966). Sin embargo, Olson (1990) sustenta que las asociaciones, a pesar de defender los intereses comunes del colectivo, siempre tienen dificultades para que los miembros colaboren con la organización, proliferando así la aparición de freeriders⁶⁴, lo que ocasiona que el bien público se obtenga de manera sub-óptima o no se produzca. A partir de esa premisa, el presente apartado identificará y analizará las principales motivaciones e intereses de los miembros de la APAFA para su poca, regular o alta participación en la organización. Dado que ello, nos permitirá comprender del porqué de la presencia de asociados activos y pasivos en las dos APAFAS seleccionadas, lo cual, dependiendo del tipo de asociados predominante en la organización, puede afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

⁶⁴ Integrante de una organización que busca recibir el bien público sin participar en su producción (OLSON:1990).

En el trabajo de campo, se identificó que los asociados activos y los pasivos contaron con las siguientes características:

Tabla 8: Características según el tipo de asociado.

Asociado Activo	Asociado Pasivo
<ul style="list-style-type: none"> • Paga su cuota anual de asociado. • Asiste a las sesiones de Asamblea General, faenas y escuela de padres. • Participa en otras actividades organizadas por las APAFAS. • Asume cargos directivos en las APAFAS 	<ul style="list-style-type: none"> • Paga su cuota anual de asociado. • Asiste a algunas sesiones de Asamblea General, faenas y escuela de padres. • No participa en otras actividades organizadas por las APAFAS • No asume cargos directivos en las APAFAS

Elaboración Propia.

Con el cuadro anterior, se observa que los asociados activos otorgaron su tiempo y esfuerzo para colaborar con la APAFA, a diferencia de los asociados pasivos que sólo brindaron un apoyo económico o, en el mejor de los casos, asistieron a algunas actividades de la organización. Asimismo, hay una mayor predisposición de los asociados activos para asumir los cargos directivos en los distintos órganos de la APAFA.

A partir de lo anterior, la investigación identificó cuatro factores que intervinieron en la decisión de los asociados para participar de manera activa o pasiva en la APAFA: 1) la disponibilidad de tiempo y el respaldo económico; 2) el deber de servir; 3) las estrategias coercitivas de la APAFA y 4) la confianza hacia la labor de la APAFA. A continuación, se ahondará en cada una de ellas.

5.1.1 La disponibilidad de tiempo y el respaldo económico.

Desde un primer análisis, los entrevistados dieron especial relevancia al factor económico a la hora de decidir de qué modo iban a participar en la APAFA. En ese sentido, la relación costo/beneficio en términos de eficiencia económica parece ser indispensable en la toma de decisiones de los asociados. Sobre ello, los entrevistados resaltaron que su poca o alta participación en las actividades de la APAFA estuvo sujeta al tiempo con que contaban para participar en las mismas. En el caso de los asociados pasivos resaltaron que no pudieron participar activamente en la organización debido a que deben de trabajar a tiempo completo para poder satisfacer las necesidades económicas de sus hogares. En otros casos, debieron realizar las actividades del hogar que les demandó la totalidad de su tiempo diario. Por tal motivo, ellos sólo optaron por pagar la cuota anual, y evitaron asumir cualquier cargo directivo en la APAFA, lo cual se evidenció en los procesos electorales donde se presentaron un ausentismo de candidatos y votantes. Ante dicha situación, los entrevistados argumentaron lo siguiente:

“No tengo intenciones de participar mucho en la APAFA, porque sería descuidar a mis hijos, ya que tomaría muchas responsabilidades y eso necesita de mi tiempo aparte necesito trabajar para ayudar a mi esposo con los gastos de la casa” (Madre de familia 2-APAFA FT)

“Yo quisiera participar, pero viendo cómo está la gente así se sacan en cara muchas cosas y no saben que deben colaborar, o sea es desquitarse de su tiempo, y eso genera una pérdida pues, una pérdida en tu economía.” (Padre de familia 6-APAFA SR)

“Pocos participan, éramos siete en la directiva, pero no participan todos (...) muchos de los padres le dan prioridad al trabajo y se les entiende, tienen que trabajar para mantener a sus familias (Madre de familia 1-APAFA FT)

“Los padres no quieren hacer de directivos ponen excusas del trabajo, que tiene que cuidar a los niños, pero eso perjudica a la APAFA, muchas veces se ha elegido al azar y los padres han trabajado por cumplir, sean sentido obligados y eso se nota” (Madre de familia 2-APAFA SR)

En contraposición, los asociados activos señalaron que el respaldo económico proveniente de sus cónyuges o de pequeñas actividades empresariales, les permitió contar con el tiempo suficiente para ocupar los cargos directivos o participar constantemente en las distintas actividades de la organización ya que no tuvieron la necesidad de trabajar a tiempo completo:

“En mi caso yo participo porque mi esposo trabaja y alquilo mi segundo piso de mi casa con lo cual ya tengo un ingreso extra, aparte mis hijos son menores lo que no me genera un mayor gasto (...) Quizás por eso yo asumo esos cargos, ya que tengo respaldo económico y por ello puedo en las mañanas dar mi tiempo a la APAFA, porque esto es ad honores, no te pagan y muchos padres no pueden”. (Madre de familia 1-APAFA FT)

“Bueno mi esposo es marino y gana bien, y aparte puse un negocio en mi casa para estar cerca de mis hijos, con ello ya tengo tiempo para estar más metida en la APAFA y ver que mis hijos no les falte nada”. (Madre de Familia 10-APAFA SR)

Con lo anterior, se determinó que los asociados priorizan satisfacer primero sus necesidades económicas y familiares, antes de participar de forma activa en la APAFA, ya que ello requiere dejar de lado sus actividades laborales y, por consecuente, reducir sus ingresos económicos. Por el contrario, cuando ya las condiciones básicas de supervivencia del hogar están satisfechas, los asociados recién empiezan a darle importancia a su participación en la APAFA.

Asimismo, se debe señalar que las motivaciones e intereses de los asociados no sólo son determinados por aspectos económico-rationales, sino también por sus valores, sentimientos, hábitos y relaciones sociales. En el caso de los

asociados activos, vincularon su alta participación en la APAFA con su deber cívico para con la Institución Educativa.

5.1.2 El Deber de Servir

En este aspecto, los asociados activos manifestaron que parte de su deber cívico es colaborar con mejorar las condiciones materiales y ambientales de la Institución Educativa y, así lograr el bienestar de sus hijos. Por ello, asumen, muchas veces, los cargos de directivos, a pesar de que ello no les brinda una retribución económica por el consumo de su tiempo y dinero:

“Mi lema es mientras mis hijos estén ahí y tenga tiempo, fuerzas, yo voy a dar todo por mis hijos... Yo también quiero que su colegio este bien ya que es parte de su vida...que también se sientan cómodos, que este limpio, aunque sea del estado, que se sientan bien al estudiar (...) A mí de que me favorece estar en la APAFA, es que se hacen las obras y mis hijos van estar bien. Yo soy una mama así, pero hay otras mamas que no, que dicen “que voy a ganar yo”. (Secretaria de APAFA FT)

“Como pidieron una mama que trabajara, estaba aquí, allá, vieron mi condición de querer trabajar por la escuela y me propusieron (...) yo tengo liderazgo siempre he trabajado para mi comunidad y la escuela de mi hijo” (Presidenta de APAFA-SR)

La postura de estos asociados, se complementó con la percepción positiva que tienen sobre el aporte que realiza la APAFA en el desarrollo de las Instituciones Educativas, ya que consideran que mediante una buena gestión dirigenal se pueden realizar varias obras de infraestructura y, además, de actividades escolares que benefician a los estudiantes:

“A mí me gusta participar ya sea ad honores, primero comencé como comité de aula, luego ya con un cargo más grande, trabaje con un señor y se logró muchas cosas y fue muy bueno para el colegio (...) es que habiendo APAFA, hay un control, hay una

representatividad...todo esto es un servicio, no te pagan es pura vocación de servicio. Nosotros como directivos, los representamos y vemos donde se direcciona el dinero de los padres” (Madre de familia 1-APAFA FT)

“participo por que la APAFA es un medio muy importante para mejorar la infraestructura del centro educativo, porque por medio de nuestro trabajo, los padres podemos mejorar la infraestructura. Usted vera el gobierno no hace nada, no ve en las noticias cuantos colegios están en mal estado” (Secretaria de APAFA-SR)

Es así que, ambas APAFAS, contaron con la presencia de asociados que impulsaron y organizaron las actividades de la organización, independientemente del costo en tiempo y dinero que les trajo ello ya que su prioridad fue lograr el bienestar de sus hijos. Sin embargo, también se observó un gran número de asociados con una participación pasiva en la APAFA

Para contrarrestar dicha situación, los miembros de las mesas directivas desplegaron sus propias estrategias para incrementar la participación de sus asociados. Es así que, se utilizó una serie de sanciones económicas y sociales para coaccionar a los padres de familia a participar en las actividades de la organización. A continuación, se ahondará en cada una de estas estrategias.

5.1.3 Estrategias coercitivas en las APAFAS.

En los dos casos seleccionados, los asociados pasivos señalaron que las mesas directivas establecieron una serie de reglamentos internos que en cierta medida los coaccionaron a participar en las actividades de la organización. Por ejemplo, los padres de familia de la escuela FT argumentaron que, a pesar de tener una percepción negativa del desempeño de su APAFA, tuvieron que pagar su cuota de asociado para así poder adquirir una serie de artículos escolares que son vendidos exclusivamente a los miembros de la organización.

Esto ocurrió con los cuadernos de control que son un elemento requerido constantemente por los profesores para mantener la comunicación con los padres de familia.

“Este año pague mi asociado, porque se la agarraron con los cuadernos de control eso no pertenece a la APAFA sino al colegio (...) el director nos insistía en comprar el cuaderno, pero para eso teníamos que pagar la APAFA sí o sí (...) por que el cuaderno es importante (...) el ante año pasado no hubo eso porque no había APAFA ya que paraban robando. Yo me he quejado de eso”
(Madre de familia 5-APAFA FT)

Asimismo, los asociados pasivos de ambas APAFAS manifestaron que deben de asistir a las faenas y a las sesiones de Asamblea General para evitar pagar las multas que son impuestas por la mesa directiva.

“Las multas por faltar a las faenas son altas, prefiero ir un rato a que después tenga complicaciones a la hora de retirar a mi hija de la Institución”. (Madre de familia 8-APAFA SR)

“Yo a mis amigas les digo vas a ir APAFA y me dicen eso es una pérdida de tiempo y yo les digo, pero te puede afectar en tu libreta y me dicen por eso nomas voy a ir, a firmar (...) mi esposo tampoco me apoya me dice voy a ir para que me saquen plata”.
(Madre de Familia 6-APAFA FT)

Del mismo modo, los entrevistados de ambas APAFAS hicieron hincapié que transgredir las normas establecidas, les puede generar una serie de enfrentamientos con los directivos u otros asociados. Por eso, prefieren participar, por lo menos, en algunas de las actividades antes de ser señalados como infractores por los demás:

“participo porque soy madre y debo estar siempre atento que mi hijo no le falte nada, ya depende de la moral de cada uno si está ahí o no (...) si todos están de acuerdo hay que cumplir lo que dice la mayoría, sino después te están recriminando por que no vas o por que no pagas (...) en realidad no me entusiasma

participar, lo hago porque es una obligación y todos debemos de hacerlo”. (Madre de Familia 7-APAFA FT)

“Si se establece algo, hay que cumplirlo, debemos de dar el ejemplo a nuestros hijos, además prefiero después no tener problemas con la presidenta por las deudas.” (Madre de familia 9-APAFA SR)

En el caso de los asociados activos, señalaron que estos reglamentos sirvieron para contrarrestar la falta de compromiso de los padres de familia a la hora de cumplir con las actividades de la organización. Ellos, sustentaron que los malos desempeños administrativos de las anteriores mesas directivas han producido que los asociados pierdan el interés de participar en las APAFAS, con lo cual muchos de ellos solo participan en las actividades estrictamente necesarias para no ser sancionados.

“las multas son necesarias, nos sirven para que los padres, aunque sea para no pagar las multas, participen sino no hay forma (...) claro yo también me pongo en plan de ellos y tampoco participaría si siento que la APAFA no hace nada, muchos de ellos sólo participan cuando hay sanción de por medio sino no se aparecen (Madre de familia 1-APAFA FT)

“A veces bueno ponerles sanciones, para que participen hasta que poco a poco se den cuenta de lo importantes que es participar para el bien de los niños y no para no pagar la multa” (Madre de familia 8-APAFA SR)

Por otro lado, la confianza o desconfianza de los padres de familia hacia la labor que cumple la APAFA fue un factor para que decidieran participar o no en las actividades de la organización.

5.1.4 La confianza en la labor de la APAFA.

En el trabajo de campo, se observó que los asociados siguen realizando un análisis de costos/beneficios a la hora de decidir si participan o no en la APAFA. En este caso, asumen que si todos colaboran (incluidos directivos)

entonces vale la pena realizar un esfuerzo (económico y en tiempo) para realizar las distintas actividades de la organización. Caso contrario, prefieren abstenerse a participar para así no emplear sus recursos en acciones que no van a traer un beneficio a sus hijos.

“Bueno, estos dos años que he visto la APAFA, han trabajado, me ha gustado esta APAFA, porque han trabajado muy bien a excepción de otras (...) esto nos alienta a seguir participando porque vemos que nuestro esfuerzo no va a ser en vano, que podemos sacrificar el poco tiempo libre que tenemos y de todas maneras nuestros hijos van a ser recompensados” (Madre de Familia 6 APAFA SR)

“Si no observamos mejoras para que vamos a colaborar con la directiva, muchos se quejan que los padres nos aportamos, pero no estamos para regalar el dinero” (Madre de Familia 5 APAFA FT)

Esto fue corroborado por los directivos de la APAFA SR que indicaron que su principal estrategia para promover la participación de los asociados y, a su vez aumentar la inscripción de los padres de familia en la organización fue generar la confianza de estos mediante una buena gestión. Para lograr ello, evidenciaron los resultados obtenidos a través del uso periódicos murales o panfletos:

“como directivas vimos que los padres no participan porque desconfiaban de nosotros, por eso teníamos que recuperar su confianza, ellos saben del trabajo que realizamos, siempre estamos comunicando lo que hacemos por medio de folletos y tenemos nuestro propio periódico mural donde colocamos todo” (Presidenta APAFA SR)

En contraposición, los directivos de la APAFA FT señalaron que muchos de los padres de familia no confían en la tarea que cumple la organización, ya que no se ha podido realizar obras de infraestructura que beneficien a los estudiantes, lo cual explica la baja participación de los asociados.

“Si los padres no ven resultados no van a participar, yo entiendo la posición de ellos, pero eso nos perjudica ya que retrocedemos en vez de avanzar, hemos hecho lo posible para mejorar la escuela, pero hay muchas necesidades” (Secretaria de APAFA FT)

En ambas APAFAS, se observó que hay tanto asociados que confían como desconfían de las capacidades de gestión de los miembros de la mesa directiva. Sin embargo, en la APAFA SR predominó la presencia del primer grupo, lo que generó una mayor participación de sus miembros en las actividades de la organización, con lo cual varios de los asociados pasaron de tener una participación pasiva a una activa⁶⁵. En contraste, en la APAFA FT, predominó el segundo grupo, lo que ocasionó el aumento de los asociados pasivos⁶⁶. Esto nos permite observar la importancia de la confianza en la organización, por lo cual este se estudiará con mayor profundidad en los siguientes apartados de la tesis.

En conclusión, los asociados de ambas APAFAS contaron, en distintas proporciones, con la presencia tanto de asociados activos como pasivos, los cuales contaron con sus propios motivos e intereses para participar de distinta manera en la organización. Tal como se observa en el siguiente cuadro:

Tabla 9: Principales motivos e intereses de los padres de familia para participar o no en la APAFA, según tipo de asociado.

Asociados Activos	Asociado Pasivo
1) Presentan confianza en que la APAFA va a cumplir con sus objetivos	1) Presenta desconfianza en que la APAFA va a cumplir con sus objetivos

⁶⁵ En el trabajo de campo se observó un aumento considerable en la asistencia a las faenas, escuelas de padres, sesiones de Asamblea General y otras actividades en el último año.

⁶⁶ En el trabajo de campo se observó la disminución en la asistencia a las faenas, escuelas de padres, sesiones de Asamblea General y otras actividades en el último año.

<p>organizaciones, lo cual trae un beneficio a sus hijos (Desarrollo de la infraestructura escolar).</p> <p>2) Consideran que ayudar a mejorar las condiciones materiales de la escuela mediante la APAFA es parte de su deber cívico.</p> <p>3) Cuentan con el tiempo suficiente para participar en las actividades de la APAFA ya que no tienen la necesidad de trabajar a tiempo completo.</p>	<p>organizacionales, por lo cual no se generara un beneficio para sus hijos.</p> <p>2) Se asocia y asiste a algunas de las actividades de la APAFA para no pagar las multas o evitar conflictos con otros miembros (coacción).</p> <p>3) No cuenta con el tiempo suficiente para participar en las actividades de la APAFA ya que deben de trabajar para dar un sustento económico a su hogar.</p>
---	--

Elaboración Propia.

Ya establecidas las principales motivaciones e intereses de los padres de familia para participar en las APAFAS. El siguiente paso del análisis del estudio, es identificar y comprender las relaciones de poder en que están inmersas cada una de las APAFAS desde sus respectivos roles y status dentro del organigrama escolar.

5.2 El rol de la APAFA y sus posibilidades para cumplir con sus funciones.

“A veces nos dejan participar y otras veces no, hacemos lo que podemos, pero es luchar contra la corriente” (Presidente de la APAFA FT)

En los últimos años, el Estado ha ido impulsando la inserción de un modelo de gestión más democrático y horizontal en las Instituciones Educativas, otorgando mayor participación a los actores educativos que antes no estuvieron relacionados a dicho proceso, tal es el caso de las APAFAS. A pesar de la presencia de normas que respaldan a este nuevo paradigma de gestión educativa, se observó que en los dos casos estudiados tanto directores como

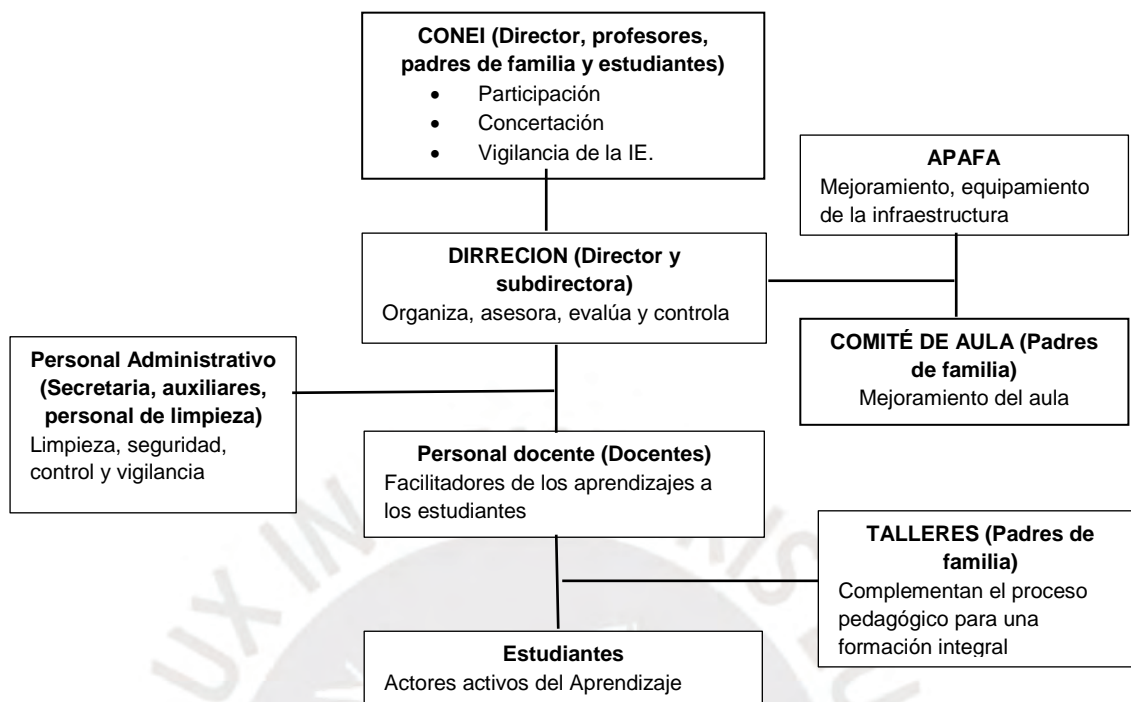
profesores tuvieron una baja predisposición para hacer partícipes a las APAFAS en el diseño y ejecución de las actividades del Plan Anual de Trabajo.

En el capítulo anterior se hizo un primer esbozo de dicha situación evidenciando las limitaciones que tuvieron las APAFAS para cumplir con sus principales funciones, entre ellas: *la de coordinar y participar en las distintas actividades escolares (propias y externas), así como la de canalizar las demandas de los padres de familia y dar supervisión al desempeño de los trabajadores educativos*. A partir de dichas actividades se ha analizado las relaciones de poder presentes en los procesos de gestión de ambas instituciones y, así poder ver cuáles son las posibilidades de cada una de las APAFAS para poder cumplir con sus funciones dispuestas en su marco normativo. En ese sentido, primero se ahondará en el papel que cumplen las APAFAS dentro del organigrama escolar, tanto en el aspecto formal como informal. Posteriormente, se estudiará cómo se desarrollaron dichas relaciones de poder entre la APAFA y los otros actores de la comunidad educativa.

5.2.1 Relaciones de poder y el rol de la APAFA en la organización escolar

En el aspecto formal, las estructuras organizativas de las dos Instituciones Educativas fueron diseñados por los directores, profesores y miembros del CONEI, siguiendo las normas dispuestas por el Ministerio de Educación. Asimismo, ambas instituciones presentaron un mismo organigrama en la asignación de las posiciones y funciones de los distintos actores educativos, siendo establecidos de la siguiente manera:

Grafico 1: Organigrama Institucional de las Escuelas SR Y FT



Fuente: Proyecto Educativo Institucional de las dos escuelas.

En los organigramas institucionales estudiados de las dos escuelas, se destacó que los comités de aula (incluyendo talleres) fueron agrupados de forma independiente a la APAFA y cumplieron la función de mejorar las condiciones materiales de sus respectivas aulas. En el caso de las APAFAS, además de reducirles sus componentes internos, también les redujeron las funciones que, por normativa, deben de realizar en la gestión educativa, convirtiéndolas así en órganos que solo apoyan en el desarrollo de la infraestructura escolar. Sobre ello, los directores mencionaron que las APAFAS sólo deben brindar un apoyo económico a la Institución Educativa:

“Como ya te he dicho la APAFA nos da su apoyo en todo lo que respecta a materiales, ya sea para construir o para equipar los salones o laboratorios, temas más institucionales lo vemos con el CONEI donde también hay padres y madres de familia, pero los demás lo trabajamos entre yo y mis profesores, la APAFA es más para las cosas de infraestructura” (Director-Escuela FT)

“Claro que estoy siempre con la APAFA, ellos ayudan económicamente es un respaldo tenerlos, con su colaboración se están construyendo tres salones que van innovar la escuela (...) mi punto de vista es que ellos sólo se dediquen a mejorar los salones, el ambiente de la escuela ya que a veces el dinero no es suficiente” (Director-Escuela SR)

Del mismo modo, parte de los asociados consideraron que el rol de las APAFAS debe centrarse sólo en mejorar el aspecto material de la Institución Educativa (infraestructura):

E: ¿La APAFA vigila las labores de los profesores, personal administrativo y director de la escuela? ¿En este aspecto, como califican su labor?

“Esos temas lo ve el CONEI, creo que no le compete a la APAFA, ellos se dedican más a comprar inmobiliario, reparar, pintar los salones, no los veo haciendo esas cosas” (Madre de Familia 5 - APAFA SR)

“La directiva no lo hace, creo que nadie puede vigilar al director, mucho menos a los profesores, siempre hacen lo que quieren (...) la APAFA está para dar un apoyo de dinero a la escuela para mejorarla, en otros temas no debe meterse” (Madre de Familia 2-APAFA FT)

En base a lo expuesto, se observa que la tendencia a limitar el rol de las dos APAFAS en el aspecto formal de la organización escolar (organigrama), es en parte construida por las percepciones que tienen sus propios asociados y los demás actores educativos. En ese sentido, la mayoría de los entrevistados señaló que los miembros de las mesas directivas no están capacitados para fiscalizar el desempeño de los profesores y personal administrativo y, además, que estos deben de participar de manera limitada en la elaboración del Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa. Esto fue sustentado en un supuesto desconocimiento sobre las funciones y composiciones internas de la APAFA, de parte de los asociados.

Del mismo modo, se señaló que cualquier transgresión de las mesas directivas a dichas imposiciones puede desencadenar conflictos entre ellas y los demás actores educativos. Es así que, las dos APAFAS se convirtieron en entes de apoyo para las direcciones de sus respectivas Instituciones Educativas, por lo cual dieron un aporte económico y logístico a los directores y, en algunas ocasiones a los profesores.

Esta asignación de roles de las APAFAS fue de la mano de la imagen que construyeron los actores de acuerdo a las funciones que cumplieron en la organización educativa. En primera instancia, las mesas directivas de ambas APAFAS presentaron una imagen negativa dentro de la Institución Educativa, debido a que por varios años no han cumplido con todas sus funciones asignadas en su marco normativo, provocando que su posicionamiento este por debajo de los demás actores:

E: ¿Cómo Califica la labor de la actual mesa directiva en comparación con las anteriores?

“No habido mejoras, siguen entrando para robar, todos quieren lucrar (...) te digo que ya nadie quiere participar siempre vemos lo mismo que al final la APAFA se queda con el dinero de los padres (...) ya vacamos a una directiva puede que ocurra otra vez, ya casi nadie hace caso a la APAFA” (Madre de Familia 6-APAFA FT)

“Bueno en mi experiencia, a veces la APAFA tiene buenas intenciones, pero como te vengo diciendo ellos no están capacitados del todo (...) ellos mismos se han creado esa imagen que no hacen buen uso del dinero de los padres y madres de familia (...) coordinamos lo que es necesario” (Director-escuela FT)

“En mi primer año, me dicen que había una APAFA que había hecho esa rejita de ahí y habían subido el precio a 8000, y esa rejita debe costar entre 1500 no más y lo había inflado la tesorera, en las asambleas escuchas ese tipo de comentarios (...) ahorita hemos llegado a un buen momento, hay cambios, más transparencia, pero aún persiste esa desconfianza, tú vas viendo los periodos, hasta el periodo anterior ha

habido robos (...) varios de los padres ya no la consideran importante, prefieren trabajar a nivel aula” (Madre de familia 10-APAFA SR)

“Los directivos actuales son más proactivos, no habido tanto conflicto como veces anteriores, han hecho sus propias actividades (...) creo que poco a poco van ir mejorando, para poder con ellos organizarnos mejor y ver por el bienestar de los estudiantes” (Director-Escuela SR)

Aunque, en líneas generales, las dos APAFAS fueron percibidas de la misma manera, en la Institución Educativa SR se reconoció el esfuerzo de la mesa directiva de la APAFA SR por cumplir eficientemente todas sus funciones, lo cual generó que sus asociados tengan mayor predisposición a participar en sus actividades o que el director coordine constantemente con los directivos. Caso contrario ocurrió en la Institución Educativa FT, donde su mesa directiva de la APAFA FT preservó la imagen asociada a la corrupción e inoperancia de sus predecesoras, facilitando un escenario para la restricción de sus funciones.

Con lo observado, se señala que ambas APAFAS parten de un contexto desfavorable para llevar a cabo sus objetivos organizacionales, donde la construcción de una imagen negativa a lo largo de los años ha favorecido a que los encasillen como un medio que solo apoya en el mantenimiento de la infraestructura escolar; sin embargo, la APAFA SR presentó, luego de varios periodos, una mejor posición que la APAFA FT, permitiéndole adquirir un mayor margen de libertad para desenvolverse dentro de la gestión educativa, realizando más actividades de lo que su rol (organigrama estructural) estableció. A continuación, se analizará cómo se desarrollaron cada una de las APAFAS en sus relaciones de poder con los otros actores educativos.

5.2.2 Manejo de información y capacidades de gestión de los directivos de APAFA.

En el capítulo 4 fueron descritos los tres procesos que realizó la APAFA para lograr sus objetivos organizacionales: 1) la gestión de los recursos financieros; 2) la coordinación y participación en las actividades de la APAFA y de la Institución Educativa y 3) la canalización de las demandas de los padres de familia y la supervisión de los trabajadores escolares. A partir de ello, la investigación estableció que el acceso a los canales de comunicación e información sobre la ejecución de las actividades escolares y las capacidades de negociación de los directivos frente a los otros actores fueron factores claves para determinar sus posibilidades para cumplir con sus funciones. A continuación, se profundizará en cada uno de estos factores.

Controlando los canales de comunicación e información.

En este aspecto, los directores de ambas Instituciones Educativas manifestaron que están abiertos a cooperar y coordinar con las APAFAS, pero a la vez limitaron las funciones de estas a través del control de la información que les hacían llegar sobre las actividades escolares. Un ejemplo de ello, fueron las fechas en que se reunió el CONEI o en las cuales se elaboraron los Planes Anuales de Trabajo donde los miembros de la APAFA no fueron invitados. En el caso, de los directivos de la APAFA FT señalaron que dicha situación fue perjudicial para la ejecución de sus actividades, mas no pudieron hacer nada para contrarrestarlo:

“El director es el que maneja todo, condiciona mucho nuestro trabajo, mira te digo esto la otra vez vi que se reunieron para ver lo del aniversario con algunos profesores, yo estaba por ahí, el señor me vio y no me dijo nada, luego a los días se me acerca y me dice que necesito esto y lo otro, nosotros habíamos planificado una actividad para ese día también, pero al final tuvimos que ceder nomas y darle lo que quería. Muchas veces nos ha hecho lo mismo, siempre somos los últimos de enterarnos de todo y no podemos trabajar así” (Presidente de APAFA FT)

“Yo he seguido el trabajo del CONEI y he visto que los padres se enteran a último momento de las reuniones y como ya habían separado su tiempo para otras actividades, no asisten y todo lo elaboran entre el director y los profesores” (Secretaria de APAFA FT)

En contraste, la APAFA SR, a pesar de la situación adversa, logró conseguir información relevante de parte del director para poder organizarse y, así dar un apoyo económico y logístico a las actividades:

“El director ha tenido que ceder, claro aún no nos informa como debe ser, se está mejorando poco a poco, con eso ya nos organizamos para hacer nuestras propias actividades y apoyarlos a ellos, ya sabemos en qué vamos a gastar y eso nos ayuda” (Secretaria-APAFA SR)

“La APAFA de ahora son padres entusiastas, apoyan económicamente y convocando a los padres, las actividades las coordinamos siempre con ellos, ya que mueven a la gente, como se dice tienen poder de convocatoria (...) siempre estamos informándolos de las actividades que creo que nos pueden ayudar” (Director de la escuela SR)

En los dos casos, se evidenció que las mesas directivas necesitan que la dirección les brinde la información relevante sobre la programación y ejecución de las actividades escolares. Caso contrario, tienen que limitar sus propias actividades para satisfacer los requerimientos improvisados del director. Este punto fue comprobado en la APAFA FT, donde las decisiones tomadas entre el

director y los profesores⁶⁷ no se transmitieron oportunamente a la directiva, por lo cual esta dejó de lado sus propias actividades para poder darles apoyo a la dirección. Esta situación fue favorecida por la poca capacidad de negociación que tuvieron los directivos frente a la dirección.

En contraste, se destacó que la mesa directiva de la APAFA SR, por medio del uso de sus capacidades de negociación, logró administrar información relevante para la Institución Educativa, convirtiéndose en la principal conexión entre esta y las autoridades municipales en el marco del proyecto “Aula Innovadoras”, lo cual coaccionó al director a coordinar con los directivos para continuar con la ejecución de dicha obra. De esta manera, a diferencia de la APAFA FT, la mesa directiva tuvo una mayor afluencia de información y comunicación con la dirección, por lo cual se logró coordinar varias de las actividades escolares y no contó con complicaciones para realizar las propias. A continuación, se estudiará con mayor profundidad como las capacidades de gestión de los directivos influyó para que la APAFA pueda cumplir con sus funciones.

Capacidades de negociación de los directivos de APAFA

En el capítulo anterior, se observó que los directivos de la APAFA SR contaron con mayor experiencia en el ejercicio de sus cargos que sus pares de la APAFA FT. Dicha diferencia, provocó que una APAFA tuviera un mayor margen de libertad para realizar sus funciones que la otra. En ese sentido, los miembros de la mesa directiva de la APAFA FT sufrieron una serie

⁶⁷ Se dio lectura al libro de actas del CONEI.

complicaciones durante sus procesos de negociación con la dirección y los profesores, en los cuales no se manejó adecuadamente las situaciones conflictivas. Esto se tradujo, principalmente, en dos consecuencias negativas: 1) las pocas actividades propuestas por la mesa directiva fueron descartadas por la dirección y 2) no pudieron canalizar las quejas de los padres de familia sobre el desempeño de los trabajadores educativos. En ese caso, es necesario destacar que la mesa directiva, a pesar de contar con normativas que las respaldaran, no supo utilizar estas para lograr sus objetivos, lo cual fue reconocido por los mismos directivos:

“Nosotros hemos tratado de hacer algo con el tema de limpieza, ellos no hacen bien su trabajo, pero todas nuestras quejas no trascienden, el director y los mismos profesores se hacen de los oídos sordos dicen que van a hacer algo, pero no pasa nada (...) Yo sé que se puede hacer algo más, que podemos ir a la UGEL y todo, hemos leído el reglamento y lo podemos hacer pero la verdad no hay tiempo, ya que se necesita saber hacerlo y ahorita no estamos en condiciones de darnos esos lujos” (Presidenta de APAFA FT)

Por el contrario, la experiencia de los miembros de la mesa directiva de la APAFA SR sirvió para realizar una mejor gestión de la organización y, así lograr varios de los objetivos organizacionales. Un ejemplo de ello, fue la aprobación de su propuesta del proyecto “Aulas Innovadoras”, que un principio tuvo el rechazo del director y los profesores:

“Los tres salones que se están construyendo fue nuestra propuesta, nosotros la llevamos al presupuesto participativo del distrito, al principio el director no creía en que podíamos sacar adelante esto, pero mira como estamos ya eso fue un punto de partida ahora tenemos más alcance con él, ahora cada uno pone su punto de vista y tomamos una decisión” (Presidenta de APAFA SR)

Además, la mesa directiva de la APAFA SR canalizó las quejas de los padres de familia sobre el desempeño de algunos profesores y, a partir de ello ejerció una presión constante al director para que este de manera aún informal, pero eficaz logre revertir dicha situación.

“Esta APAFA conoce su trabajo, todavía falta mucho, han podido lograr que el director controle más a su personal, paraban llegando tarde ahora hay menos de eso” (Madre de Familia 10-APAFA SR)

Por otro lado, es importante reconocer que dentro de la misma organización una APAFA contó con mayor apoyo de sus miembros que la otra. En el caso de la APAFA FT, su mesa directiva no recibió el respaldo económico y participativo de la mayoría de los asociados, debido a la percepción generalizada que hay sobre sus pocas capacidades organizativas para realizar las actividades de la APAFA. Esto ocasionó que los intereses de la organización fueran supeditados a los del director y los demás trabajadores educativos, por lo cual sólo se cumplieron con las actividades que estos les permitieron:

“Los padres sabemos que los de APAFA no solucionan nada, siempre quieren a hacer sus asambleas, faenas y otras cosas que siempre salen mal, hay mucha desorganización” (Madre de Familia 5-APAFA FT)

En contraposición, la mesa directiva de la APAFA SR recibió el apoyo de sus asociados y, así redujo las limitaciones impuestas por el director y los profesores. Esta situación fue favorecida por la red de contactos que estableció la mesa directiva con las autoridades municipalidades y otras organizaciones no gubernamentales que vienen apoyando el proyecto “Aulas Innovadoras” y otras actividades en beneficio de los estudiantes.

“La APAFA ha podido traer varios recursos al colegio, donaciones en carpetas, participó en lo del presupuesto de la municipalidad, también varias ONGs han realizado proyectos con los estudiantes” (Director de la escuela SR)

Finalmente, se concluye que, a pesar de que ambas APAFAS comenzaron sus gestiones en situaciones de desventaja para poder lograr sus objetivos organizacionales, una de ellas (la APAFA SR) viene logrando revertir dicha situación. Tal como se describe en el siguiente cuadro:

Tabla 10: Cuadro comparativo entre APAFAS sobre la variable: Relaciones de Poder.

APAFA FT	APAFA SR
1.-La APAFA contó con un poco margen de libertad para participar en la gestión educativa.	1.-La APAFA contó un amplio margen de libertad para participar en varios aspectos de la gestión educativa.
2.-La mesa directiva de la APAFA presentó una imagen negativa frente a los demás actores educativos y sus propios asociados.	2.-La mesa directiva de la APAFA revirtió su imagen negativa frente a los demás actores educativos y sus propios asociados.
3.-La mesa directiva de la APAFA no contó con las capacidades de negociación para solucionar los problemas de su organización y de la Institución Educativa	3.-La mesa directiva de la APAFA contó con las capacidades de negociación para solucionar los problemas de su organización y de la Institución Educativa.
4.-La dirección tuvo el control total del flujo de la información relevante para realizar las actividades escolares.	4.-La dirección tuvo el control parcial del flujo de la información relevante para realizar las actividades escolares.

Elaboración Propia.

Para la presente investigación, la diferencia entre la situación de cada una de las APAFAS se debió a la presencia de un capital social dentro de la organización. Tema que se analizará a continuación.

5.3 El capital social en las APAFAS.

En el trabajo de campo, se constató que la APAFA SR tuvo menos dificultades que la APAFA FT para realizar sus tres principales procesos de gestión: 1) la gestión de los recursos económicos; 2) la coordinación y participación en las actividades de la APAFA y de la Institución Educativa y 3) la canalización de las demandas de los padres de familia y la supervisión de los trabajadores escolares. Para la presente tesis, dicha diferencia radicó en el desarrollo de un capital social que permitió reducir los problemas de cooperación entre los asociados a la hora de llevar a cabo las distintas actividades de la organización. Asimismo, este capital proporcionó a los miembros de la mesa directiva una serie de herramientas que los llevo a desenvolverse mejor en la gestión de su organización. A continuación, se analizará los elementos que favorecieron o no el desarrollo de dicho capital social. Para lograr ello, se estudiará la socialización (nivel de integración), la legitimidad (nivel de confianza) y la participación (interacción real) dentro de las APAFAS.

5.3.1 Nivel de socialización en las APAFAS.

Para la investigación, la socialización es el proceso por el cual las personas se adaptan a las formas de sentir, pensar y actuar de un grupo social, organizacional, etc. En el caso de las organizaciones, una correcta socialización de la persona supone su integración y adaptación a la cultura organizacional y a las formas de hacer internas de la organización. En ese sentido, se estudiará el nivel de integración de los asociados en los procesos

de gestión de las APAFAS a través del análisis de sus conocimientos e intereses relacionados a dicho tema.

Un primer punto a considerar, es determinar si los integrantes de una organización conocen o no sus objetivos organizacionales. En ese aspecto, los asociados de la APAFA FT señalaron que desconocen cuáles son y en qué consisten los objetivos de su organización. Esta situación, se debió a la falta de interés de estos por involucrarse en las actividades de la APAFA, lo cual desencadenó que el fin de la APAFA FT sea entendida de diversas maneras por sus miembros.

“No sé para qué sirve la APAFA, no conozco sus funciones exactamente, solo que debe ayudar a mejorar la escuela, viéndolo bien no creo que lo puedan hacer” (Madre de Familia 7-APAFA FT)

“Yo solo cumplo con pagar mi cuota ya no me interesa que es lo que hacen solo espero que no roben y hagan algo por la institución (...) me siento tranquila sin participar en nada” (Madre de familia 6-APAFA FT)

“Los padres no saben nada, porque nunca están acá con nosotros que trabajamos por nuestros hijos, piensan que con pagar la cuota es suficiente, pero la APAFA tiene muchas cosas por hacer” (Madre de familia 2-APAFA FT)

Por el contrario, en la APAFA SR se observó que sus asociados mostraron tener mayor conocimiento sobre los fines de su APAFA, lo cual se debió a la predisposición tanto de estos como de los directivos por informarse de los objetivos de la organización, ya sea mediante la lectura de las normas legales o de la constante participación en las sesiones de Asamblea General.

“Los padres estamos pendientes de las cosas que debe y no debe hacer la APAFA, sabemos que ellos pueden manifestarse si un profesor está haciendo mal su trabajo, aparte de mejorar los salones, el patio (...) son nuestros representantes.” (Padre de Familia 5-APAFA SR)

“Debo reconocer que los padres están más pendientes de las actividades que hace la APAFA, por ejemplo, en las reuniones están más atentos, te preguntan que se va hacer y con qué fin. Ellos han

entendido que con nuestro trabajo podemos lograr lo que nos trazamos.”
(Presidenta de APAFA SR)

Del mismo modo, también se determinó que, de una APAFA a otra, hay distintos niveles de integración de sus asociados con las normas y estructuras que rigen a la organización. Sobre ello, los entrevistados de la APAFA FT manifestaron que gran parte de sus asociados no conocen las normas que estructuran y regulan a su APAFA. Por ejemplo, la mesa directiva no siguió todos los lineamientos formales para elaborar y aprobar los balances económicos y, por otro lado, los comités de aula trabajaron de manera aislada a la APAFA. Además, los asociados, al desconocer la normativa, no pudieron exigir sanciones ante las faltas cometidas por los directivos u otros miembros.

“Los padres ya no confían en la APAFA, la directiva no sabe de todos los procedimientos que hay, les falta cancha, yo lo sé porque tengo años participando, ellos comenten muchos errores, no saben elaborar un balance económico, yo siempre estoy vigilante para que no hagan un delito” (Madre de Familia 2-APAFA FT)

“Los padres no tienen la mínima idea de cómo opera la APAFA, creen porque dan su cuota basta, ello tiene que asistir a las faenas, pero no lo saben después se dan con la sorpresa de la multa (...) ellos tienden a mandarse solos, trabajan por su cuenta cuando no debe ser así, todos debemos trabajar de manera mancomunada” (Presidente de APAFA FT)

Caso contrario ocurrió en la APAFA SR, donde los asociados mencionaron que hay un mayor respeto por cumplir con las normas y procedimientos de la organización. Esta situación fue producto de dos factores: 1) los directivos y asociados tienen un alto conocimiento sobre la normativa que envuelve a la APAFA y 2) Los asociados están en constante vigilancia para que estas normas se cumplan.

“La Presidenta sabe bastante de estas cosas, tiene cancha como se dice, sus colaboradoras igual, en las Asambleas manejan muy bien todos los temas, creo que la APAFA si es llevada bien, respetando todas

las normas, se puede lograr un cambio en la escuela” (Madre de Familia 5-APAFA SR)

“Los padres están más interesados en conocer más de la APAFA, ya no se les puede engañar, varios saben de las cosas que hacemos, de las faenas que deben cumplir, si seguimos así vas ir mejorando cada vez más” (Secretaria de APAFA SR)

Por último, como se describió en el capítulo anterior, la APAFA SR contó con una mayor presencia de asociados experimentados en la gestión de organizaciones sociales que la APAFA FT. Es decir, sus directivos tuvieron, en general, un alto nivel de conocimientos e interés sobre los temas relacionados a la participación de los padres de familia en la escuela, lo cual fue trasladado a la gestión de sus organizaciones. En el caso de la APAFA FT, la mayoría de sus directivos no contaron con experiencias previas ejerciendo sus cargos.

“llevo 12 a 13 años de dirigente, trabajo para mi zona, para mi hijo (...) mi trabajo de dirigente me ha ayudado mucho, se cómo administrar el dinero, he aprendido a tratar con los padres para no generar conflictos (...) siempre me ha gustado participar en este tipo de actividades” (Presidenta de la APAFA SR)

“Es la primera vez que tengo un cargo en la APAFA, antes no he podido estar metido porque tengo que trabajar diario para poder mantener a mi familia. (Presidente de la APAFA FT)

En esta primera parte, se concluye que los miembros de la APAFA SR contaron con mayor conocimiento o interés por aprender sobre el funcionamiento de su organización que sus pares de la APAFA FT. Asimismo, se observó una mayor predisposición de los directivos de la APAFA SR para participar en temas relacionados a la dirigencia de organizaciones sociales como es la APAFA. Para complementar nuestro análisis, se analizará, también, los niveles de confianza de cada una de las APAFAS.

5.3.2 El nivel de confianza y participación en las APAFAS

Para la investigación, la confianza es un elemento constituyente del capital social, ya que facilita la cooperación entre los miembros de una organización a la hora de realizar su acción colectiva, reduciendo así las situaciones de incertidumbre en las interacciones sociales. A partir de ello, se considera importante estudiar el nivel de confianza que tienen los asociados sobre la tarea que cumple la APAFA, así como la que depositan sobre los otros miembros. Asimismo, para complementar dicho análisis, es necesario observar el tipo de participación que tienen los asociados dentro de la organización. Todo ello, nos permitirá determinar si las APAFAS tienen legitimidad dentro de la estructura organizativa de la escuela.

Un primer punto a resaltar fue que los asociados de la APAFA FT mostraron su desconfianza sobre si la organización puede cumplir con sus objetivos organizacionales ya que desde hace varios años se han mantenido las mismas deficiencias de infraestructura:

“Años tras años vemos lo mismo, los padres estamos cansados que la APAFA no haga nada con nuestra plata, la mayoría piensa que no sirven mejor que ya no haya” (Madre de Familia 5-APAFAs FT)

Asimismo, los asociados activos de la APAFA FT consideraron que la mesa directiva no abre espacios de participación a la hora de diseñar sus objetivos y Plan de Trabajo, los cuales deben ser elaborados de manera conjunta y transparente entre todos los miembros de la organización. Esta situación, generó, para los asociados, que los objetivos de la APAFA no representen los intereses y preocupaciones de todos sus miembros.

“La directiva trabaja sola no nos invitan a participar, bueno que nos digan que vamos a hacer y cómo lo vamos a hacer, simplemente nos informan cuando todo está hecho, así los padres no podemos confiar no sabemos que están haciendo en realidad con nuestro dinero” (Madre de familia 8 – APAFA FT)

“La APAFA no considera nuestras opiniones, ellos creen saber lo que es mejor para la escuela, pero no es así, todo sigue igual, varias veces me he acercado a ellos, pero prefieren hacer otras cosas que no ayudan” (Madre de Familia 9 –APAFA FT)

En contraposición, la APAFA SR evidenció que sus asociados confían que su mesa directiva cumpla con todas las actividades propuestas en la Plan de Trabajo ya que, a diferencia de años anteriores, la infraestructura escolar ha ido mejorando gradualmente.

“Este año se puede ver un cambio, la directiva ha hecho muchas cosas, si se sigue así van a poder cumplir con lo que propusieron a principio de año” (Madre de familia 10-APAFA SR)

“Las mejoras están a la vista, están construyendo los salones nuevos, el baño esta mejor antes era una inmundicia esas cositas motiva a los padres a confiar que la APAFA pueda cumplir con lo que prometieron”

Del mismo modo, los asociados de la APAFA SR manifestaron sentirse identificados con los objetivos de la organización ya que estos fueron diseñados, en parte, con su aporte.

“Nosotros como padres debemos hacer todo lo posible para mejorar la escuela donde estudian nuestros hijos, por ahora nos sentimos representados por la APAFA, están logrando lo que nosotros queremos, las anteriores no eran así” (Madre de Familia 2-APAFA SR)

Otro punto a considerar fue que los asociados de la APAFA FT manifestaron que los miembros de la mesa directiva no tienen las capacidades y liderazgos para poder realizar una buena gestión de la organización. De igual manera, los directivos mostraron dicha desconfianza hacia a los asociados, colocándolos como padres de familia que no están interesados en participar activamente en

la organización y solo esperan recibir los beneficios producto del esfuerzo de los otros. Los mismos enunciados fueron dichos por los asociados al referirse a la mayoría de sus pares.

“Yo no puedo planificar una actividad si sé que nadie va a ir, hay mucha despreocupación de los padres, creen que las cosas se hacen solas, pero no es así (...) No se puede trabajar, ellos dicen que no confían en nosotros, pero tampoco nosotros en ellos, es triste, pero es la verdad” (Presidente de APAFA FT)

“Los padres son conchudos, no quieren participar, no pagan las cuotas, la mayoría dice que la educación es gratuita de por qué van hacer esto o lo otro, no ven que la escuela necesita de nuestro apoyo, sino lo hacemos quien lo va hacer” (Madre de familia 2- APAFA FT)

Esta poca participación de los asociados en las actividades de la APAFA FT, fue de la mano con la escasa interacción entre ellos donde muchos señalaron que ni siquiera conocen a los directivos o apenas han interactuado con los otros padres de familia de su comité de aula. Este hecho es importante para comprender del por qué no hay un clima de confianza en la organización, ya que la base para lograr ello es la constante interacción social entre sus miembros.

“Yo sólo he visto trabajar al presidente y al tesorero, los demás han brillado por su ausencia, es igual con los padres sólo conozco hay dos o tres de mi aula, y unos veinte en todo el colegio que siempre estamos pendiente de cualquier actividad”. (Madre de familia 2-APFA FT)

En contraste con la APAFA FT, se observó el crecimiento de las relaciones de confianza entre los miembros de la APAFA SR, lo cual fue impulsado por la constante interacción entre ellos. Esto permitió el acercamiento e integración de los asociados en las distintas actividades de la APAFA SR que, a su vez, produjo un contexto organizacional donde estos conocieron y evaluaron positivamente la gestión de la mesa directiva y viceversa.

“la participación de los padres a mejorado, antes solo veías el mismo grupito participando siempre, que eran los de comité de aula. Ahora hay más padres activos y eso es bueno, que no se aprovechen del esfuerzo de los otros, eso me genera confianza en esta APAFA” (Madre de familia 5-APAFA SR)

“Los directivos son más abiertos, los veo en la escuela atendiendo a los padres, siempre están ahí, los llegas a conocer y mal que bien puedo confiar en ellos” (Madre de familia 10-APAFA SR)

“Que los padres de familia estén pendientes a las actividades que hacemos nos motiva a hacer más, aún falta mejorar más cosas y sabemos que con el apoyo de ellos van a poder hacerse. Te digo si ahora decidimos hacer una actividad, la mayoría de los padres no van a apoyar” (Secretaria de APAFA SR)

Otro factor importante para el desarrollo o no del capital social fue la confianza que tuvieron los miembros sobre los recursos materiales que dispuso la organización para realizar sus objetivos. En ese aspecto, los asociados de la APAFA FT señalaron que la mesa directiva les brindo poca información referente a la cantidad y procedencia de estos, lo cual generó una percepción negativa del manejo económico de la organización.

“Muchos padres no sabemos qué cosas tiene la APAFA, tienen que hacer un inventario cada año, y no solo entregarnos los balances con los montos finales (...) no sabemos si es que lo comprado en años anteriores aún está” (Madre de familia 6-APAFA FT)

“No sé si la APAFA pueda hacer algo con nuestro dinero, necesitamos más apoyo de los otros padres para tener más y podamos mejorar la escuela, (...) la verdad desconozco si hay otra fuente de ingresos, el presidente y el tesorero no son claro con eso” (Madre de familia 8-APAFA FT)

Dicha situación, se agravó cuando la mesa directiva decidió no involucrar a los asociados en los procesos de recolección y gestión de los recursos económicos de la organización. Todo ello, desencadenó en el crecimiento del desinterés de los mismos asociados por fiscalizar la gestión administrativa de sus directivos.

“A muchos padres ya se resignaron que la directiva haga lo que quiera con la plata de nosotros, muchos me dicen para que voy a estar preguntando si al final no van a hacer nada (...) Para evitar eso, nosotros como asociados deberíamos participar en estos asuntos, pero a la gran parte están decepcionados y ya nos les interesa. (Madre de familia 5-APAFA FT)

En cambio, los asociados de la APAFA SR tuvieron una posición diferente que sus pares de la APAFA FT ya que consideraron que su organización cuenta con los recursos financieros suficientes para realizar todas las actividades programadas en su Plan de Trabajo, así como el de la Institución Educativa; sin embargo, reconocieron que dichas cifras pueden aumentar con el apoyo de los padres de familia no asociados.

“A comparación de años anteriores, la APAFA tiene más dinero, cada vez más padres están pagando su cuota y colaborando con otras actividades (...) con este dinero vamos a poder terminar los tres salones, imagínate que podríamos hacer si todos los padres colaboraran” (Madre de familia 2-APAFA SR)

Asimismo, los asociados de la APAFA SR resaltaron que la mesa directiva ha realizado una gestión transparente de los recursos financieros de la organización ya que se brindó constantemente información sobre los ingresos y egresos de dinero, e incluso les consultaron sobre cómo iban a ser utilizados estos recursos.

“La directiva viene haciendo las cosas bien, eso nos motiva a participar más, a colaborar de manera económica, ya sabemos cuánto tienen y cuánto gastan, antes no era así, solo cuando se iban nos enterábamos en que gastaban el dinero (...) ellos siempre nos consultan antes de tomar una decisión con el dinero, eso a mí me reconforta” (Madre de Familia 2-APAFA-SR)

Por último, se observó que en ambas APAFAS consideraron que las normas, sanciones y estructuras de la organización no son efectivas ya que estas

todavía no sirven para corregir las faltas cometidas por los directivos u otros asociados.

“Muchos padres aún no pagan las multas, a pesar que se les recuerda a cada momento, es un tema a trabajar, le tenemos concientizar que con su aporte se van a mejorar las cosas” (Presidenta de APAFA SR)

“Hay varios padres que se van si pagar las multas, si es así por qué yo voy a pagar si nadie lo hace, uno ya no puede confiar que las cosas van hacerse bien si a la primera los demás le van a sacar la vuelta al reglamento” (Madre de familia 4-APAFA FT)

Sin embargo, los entrevistados de la APAFA SR señalaron que, a comparación de años anteriores, hay un mayor compromiso de los directivos y asociados por cumplir con las normas y procedimientos de la organización. Caso contrario, ocurrió en la APAFA FT donde los entrevistados mencionaron que las faltas cometidas por los directivos varias veces quedan impunes, lo cual genera la pérdida de confianza hacia las funciones de la mesa directiva. Lo mismo ocurrió con los asociados que nunca pagaron las multas, trayendo así la molestia de sus pares.

“Muchos padres entran y hacen cosas malas, roban, sobrevaloran los costos y nunca podemos hacer nada, siempre se salen con las suyas, acá todos sabemos que los que entran a la APAFA es para cutrear, ganarse algo, porque saben que van salir tranquilos de todo se desaparecen un año y luego vuelven” (Madre de familia 6-APAFA FT)

En resumen, se observó que la APAFA SR logro desarrollar un capital social que promovió la cooperación de los asociados para participar en las distintas actividades de la organización. Asimismo, este capital social se complementó con los conocimientos, valores y actitudes que poseyeron los miembros de la APAFA para fomentar la acción colectiva. En ese sentido, los directivos

mediante sus experiencias organizaron y lideraron a los asociados y, a partir de ello generaron de manera constante una interacción entre ellos. Además, utilizaron sus redes de contacto para promover la cooperación de actores externos (Municipalidades, ONGs) en las actividades de la APAFA. Por otro lado, se evidenció que los asociados tienen interés por aprender y participar en la organización, confiando que su labor va ser recompensada.

En contraste, los miembros de la APAFA FT no poseyeron dichas capacidades para liderar y organizar a la APAFA, lo cual evitó que los asociados interactúen de manera constante entre sí. Del mismo, los asociados al sentirse coaccionados no sintieron un verdadero interés por participar en la organización, prefiriendo solo dar un apoyo económico por medio del pago de la cuota anual. Todo lo presentado desencadenó un clima de desconfianza que impidió generar un capital social dentro de la misma.

Comparando los dos casos, se identificó que el factor que varió para que una APAFA genere capital social y la otra no, fue el clima de confianza establecido tanto en la relación miembro-organización como miembro-miembro. En el caso de la APAFA SR, la confianza creada entre sus miembros sirvió para que estos confíen en que la organización puede cumplir con sus objetivos, estando más dispuestos a cooperar con las actividades de la misma. Lo opuesto ocurrió en la APAFA FT, donde tanto sus miembros desconfiaron en sus pares, así como en que la organización pueda realizar acciones que beneficien la Institución Educativa. Todo ello, produjo que muy pocos miembros estuvieran dispuestos a cooperar con las actividades de la organización. A continuación, se detallará

lo factores que intervinieron en cada caso para la creación o no del capital social:

Tabla 11: Cuadro comparativo entre APAFAS sobre la variable capital social

APAFA FT	APAFA SR
1.-Los asociados desconfiaron en que la APAFA pueda cumplir con sus objetivos, así también no sintieron que estos representaron sus intereses como padres de familia.	1.-Los asociados confiaron en que los objetivos de la organización se pueden cumplir y, a su vez sintieron que sus intereses fueron representados en ellos.
2.-Los asociados consideraron que los recursos materiales fueron insuficientes para cumplir con todas las actividades de la organización.	2.-Los asociados consideraron que los recursos materiales fueron suficientes para cumplir con todas las actividades de la organización.
3.-La organización presentó un clima de desconfianza generalizada entre sus miembros.	3.-La organización presentó un clima de mayor confianza entre sus miembros a comparación de años anteriores.
4.-Los asociados consideraron ineficaces a las reglas y estructuras de la organización a la hora de regular el comportamiento de sus miembros.	4.-Los asociados consideraron ineficaces a las reglas y estructuras de la organización a la hora de regular el comportamiento de sus miembros; sin embargo, reconocieron un mayor respeto a estas normas de parte de los asociados.
5.- Los miembros de la mesa directiva no contaron con las capacidades de negociación para solucionar los problemas de la organización.	5.-Los miembros de la mesa directiva contaron con las capacidades de negociación para solucionar los problemas de la organización.

Elaboración Propia.

A partir de lo anterior y lo descrito en el capítulo cuatro, se presentará en el siguiente cuadro cómo la presencia o no del capital social intervino en los procesos de cada una de las APAFAS:

Tabla 12: Cuadro comparativo entre APAFAS sobre la intervención del capital social en el desarrollo de sus funciones.

APAFA FT	APAFA SR
1.-Los asociados estuvieron poco	1.-Los asociados aportaron

<p>predispuestos a dar un aporte económico a la organización (cuotas, actividades pro-fondos) por lo cual los recursos financieros fueron insuficientes.</p> <p>2.-La mayoría de los asociados no participaron en las distintas actividades promovidas por la APAFA (faenas, escuelas de padres, sesiones de Asamblea General), por lo cual no se pudo cumplir o establecer las actividades de la organización.</p> <p>3.-La mesa directiva de la APAFA no contó con las capacidades y el respaldo de los asociados para poder realizar el seguimiento de las labores de los profesores y personal administrativo.</p>	<p>económicamente a la organización tanto por la cuota anual, así como por las actividades pro-fondos, por lo cual los recursos financieros fueron suficientes para cumplir con las actividades programadas.</p> <p>2.-Los asociados participaron regularmente en las distintas actividades promovidas por las APAFAS (faenas, escuelas de padres, sesiones de Asamblea General), por tal motivo se pudo cumplir con las actividades programadas.</p> <p>3.-La mesa directiva de la APAFA contó con las capacidades y el respaldo de los asociados para poder realizar el seguimiento de las labores de los profesores y personal administrativo.</p>
--	---

Elaboración Propia.

A continuación, se describirá y analizara cómo la gestión de la APAFA SR impacto en el desarrollo de una infraestructura escolar y un clima institucional favorable a la Institución Educativa, lo cual va a ser contrastado con lo ocurrido en la APAFA FT donde se presentó un bajo nivel de capital social.

5.4 La APAFA y su impacto en la gestión educativa.

En este apartado, se presentará el impacto que tuvo cada una de las APAFAS en el desarrollo de la gestión educativa. Para ello, se estableció cuáles fueron sus principales aportes al desarrollo de la infraestructura escolar y clima institucional a la hora de realizar sus procesos de gestión.

Es así que, ambas APAFAS van a ser analizadas y comparadas en conjunto y así poder determinar si el capital social fue un factor decisivo para que las APAFAS intervengan en el desarrollo de la gestión educativa de sus Instituciones Educativas.

5.4.1 Impacto en la infraestructura escolar.

En primer lugar, es importante destacar que la APAFA SR tuvo más recursos financieros que la APAFA FT. Esto no se debió, a que su Institución Educativa tuviera más alumnos que la otra, sino a la capacidad de sus directivos para emplear estrategias eficaces para la recaudación de dinero.

De manera interna, la APAFA SR logró que el número de asociados aumente (342 a 522) y, además elevó el valor de la cuota anual (25 a 54 soles). Para ello, la directiva se valió de una gestión transparente de sus recursos económicos, la cual mostro resultados a corto plazo y generó la confianza entre los padres de familia que sus aportes van ser retribuidos con la mejora de la infraestructura escolar.

En contraste, la APAFA FT, a pesar de que redujo la cuota anual de 40 a 20 soles, no aumentó el número de asociados. El motivo de ello, fue que la mayoría de sus miembros consideró que la mesa directiva ha realizado una mala gestión económica ya que la Institución Educativa ha mantenido los mismos problemas en infraestructura por años. Por ende, los asociados prefirieron aportar lo menos posible a la organización, aduciendo que las condiciones materiales en las que estudian sus hijos no va a cambiar y que sólo se asocian para acceder a la venta de materiales educativos que son

exclusivos para los miembros de la APAFA. En ese sentido, se determinó que la APAFA SR predominó la presencia de asociados activos a diferencia de la APAFA FT donde prevalecieron los asociados pasivos.

De manera externa, la APAFA SR estableció una alianza con la Municipalidad de Comas para poder complementar los gastos económicos de las obras de infraestructura (Construcción de tres salones). Esto ocurrió, en gran parte, por la iniciativa de la mesa directiva de participar en el presupuesto participativo del distrito, destacando su experiencia para elaborar una propuesta que convenció a las autoridades municipales, director, profesores y padres de familia. Además, los directivos utilizaron sus contactos en distintas ONGs para recibir donaciones de materiales educativos e implementar pequeños proyectos de concientización social en los alumnos. En cambio, la mesa directiva de la APAFA FT no pudo establecer contactos externos con otras organizaciones, por lo cual todos los gastos fueron hechos en su mayoría con el aporte de las cuotas (anual y talleres) de los asociados. Asimismo, los entrevistados destacaron la poca capacidad de los directivos para realizar convenios con otras instituciones. En este caso, se puede señalar que la experiencia y la capacidad de los asociados para gestionar una organización social fue un factor fundamental para que las APAFAS puedan cumplir o no con sus funciones dispuestas en su marco normativo.

Todo lo presentado, se tradujo en que la APAFA SR realizó más actividades relacionadas al desarrollo de la infraestructura escolar. La información se destalla en el siguiente cuadro:

Tabla 13: Lista de adquisiciones u obras relacionadas al desarrollo de la infraestructura escolar, según APAFA.

APAFA FT	APAFA SR
<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de 65 sillas • Renovación de los accesorios de los servicios higiénicos • Instalación de dos sanitarios • Compra de materiales eléctricos para los salones • Instalación de una puerta de fierro • Reparación de 11 microscopios • Pintado del colegio interior (2013) • Reparación de 13 sillas unipersonales • Pintado del colegio interior y exterior (2014) • Compra de 2 computadoras • Iluminación del Patio con 7 reflectores • Compra de 6 ventiladores • Limpiado pozo de agua • Fumigación del colegio • Desatoro del desagüe • Reparación del equipo de sonido • Compra de dos máquinas para el Taller de Carpintería 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de materiales de Construcción (fierros, cemento, etc) • Pago de servicios de Mano de obra (Maestro albañil) • Compra de cinco computadoras • Pintado del colegio externo • Renovación de carpetas en cuatro salones • Compra de Pizarras Acrílicas • Compra de Pintura • Pintado y reparación del Inmobiliario escolar (carpetas y sillas) • Compra de materiales para el Taller de electricidad • Compra de 5 lavaderos • Compra de 5 sanitarios • Reparación del piso de los servicios higiénicos • Cambio de canaletas en los salones • Fumigación del colegio • Techado del Ambiente de lectura • Donación de estantes para la biblioteca • Donación de materiales para el laboratorio de química • Compra de parlantes

Elaboración Propia. Fuente: Balance económico.

Revisando el cuadro, se identificó que la APAFA SR realizó tres acciones importantes que impactaron en el desarrollo de la infraestructura de su Institución Educativa: 1) se revirtió la situación precaria de los servicios higiénicos que era una constante queja de los padres de familia; 2) se renovó las carpetas de cuatro salones y en el resto fueron llevadas a cabo obras de mantenimiento (techado, canaletas, sillas) para dar mayor comodidad y

seguridad a los estudiantes y 3) se construyó tres nuevos salones que generó el entusiasmo de la comunidad educativa ya que es un medio para brindar un aprendizaje innovador a los alumnos.

En contraposición, la APAFA FT, no suplió las deficiencias más importantes de la Institución Educativa como son la falta de servicio de agua potable y el uso de carpetas aptas sólo para el nivel de primaria ya que su presupuesto a penas alcanzó para pintar los salones y reparar de manera parcial el mobiliario e inmobiliario escolar. Todo ello, generó la molestia de los asociados.

Asimismo, la APAFA SR realizó dos actividades pro-fondos para complementar los gastos relacionados al proyecto “Aulas Innovadoras”, recibiendo el apoyo masivo de los padres de familia y, además, en las faenas se pintó la totalidad de la Institución Educativa, ahorrando el gasto de mano de obra. Por el contrario, las faenas promovidas por la APAFA FT tuvo una baja cooperación de sus asociados, por lo cual sólo se realizó labores de limpieza en el aula. Esta baja recepción de los asociados influyó en la decisión de los directivos para no gestionar actividades pro-fondos.

Con lo presentado, se comprueba que si los miembros de la APAFA cooperan entre ellos para cumplir eficientemente las funciones de la organización se logra desarrollar la infraestructura escolar o por el contrario una baja cooperación ocasiona una APAFA ineficiente. Dado que, la participación tanto en tiempo y dinero de los padres de familia son los principales insumos para que la organización pueda realizar sus actividades. El estado de la

infraestructura de una Institución Educativa va de la mano con su clima institucional, por eso se analizará ese tema en el siguiente apartado.

5.4.2 Impacto en el clima institucional

En este caso, el impacto de las APAFAS en el clima institucional de la Institución Educativa va a ser analizado desde dos puntos: 1) su cooperación en las distintas actividades escolares y 2) su rol como representantes de los padres de familia en la organización escolar.

Sobre el primer punto, las dos APAFAS tuvieron dificultades para poder coordinar y cooperar con los directores y profesores; sin embargo, la APAFA SR de manera paulatina abrió los canales de comunicación con ellos, fortaleciendo relaciones donde ambos respetan y valoran el aporte del otro. Es así que, la comunidad educativa paso de considerar a la APAFA como una organización ineficiente a una en la cual se puede confiar para alcanzar los objetivos propuestos en el Proyecto Educativo Institucional.

En contraste, la mesa directiva de la APAFA FT mantuvo su percepción negativa sobre su labor dentro de la Institución Educativa, ocasionando que el director y los profesores no la tuvieran en cuenta para coordinar y ejecutar las actividades escolares. Todo ello, generó un ambiente donde cada actor trabajo de manera independiente, restándole importancia al trabajo coordinado de la comunidad educativa. La situación descrita se tradujo en que la APAFA SR participo activamente en la ejecución de las actividades programadas en el Plan Anual de Trabajo y, además organizó actividades propias para complementar dicha labor. Por el lado de la APAFA FT, sólo participó de

manera independiente en algunas actividades correspondientes al calendario cívico escolar. A continuación, se detalla dicha información:

Tabla 14: Lista de actividades en que participo cada una de las APAFAS.

APAFA FT	APAFA SR
<ul style="list-style-type: none"> • Día de la madre • Día del padre • Día del maestro • Aniversario de la Institución • 2 Faenas • 2 Escuelas de Padres 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Polladas pro-fondos • 2 Faenas • 2 Escuelas de Padres • Día del Logro • Aniversario de la Institución • Concurso de danza Folclóricas • Día de la Madre • Día del Padre • Día del Maestro • Desfile Escolar • Apoyo a los alumnos en los concursos de matemáticas

Elaboración propia. Fuente: Memoria Anual de cada APAFA.

Sobre el segundo punto, los asociados de la APAFA SR se mostraron conformes con la labor que cumplieron los directivos ya que sintieron que sus intereses como padres de familia fueron representados por la organización, lo cual llevo a que cooperen con ellos y en caso sea necesario respalden sus acciones frente al director o los profesores. Es así que, la APAFA SR gano más libertad de acción dentro de la estructura organizativa de la Institución Educativa, realizando acciones de supervisión y vigilancia que no se hicieron en años anteriores. A pesar de que ello, generó aún el rechazo de los demás actores educativos, la nueva posición de la APAFA permitió que el director regule el comportamiento inadecuado de sus profesores y personal administrativo (Tardanzas, falta de limpiezas en los servicios higiénicos)

Por el contrario, los asociados de la APAFA FT mostraron su disconformidad con la tarea de la mesa directiva actual, por tal motivo se generó varios enfrentamientos entre ambas partes en las sesiones de Asamblea General o en el centro de atención de la APAFA. Esta situación, ocasionó una baja predisposición por cooperar o apoyar a la mesa directiva en sus distintas acciones frente a los demás actores educativos, en consecuencia, el margen de acción de la organización fue reducida a sólo realizar labores relacionadas al mantenimiento de la infraestructura escolar. Al suceder esto, se mantuvo los problemas relacionados a las tardanzas e inasistencias de los profesores y el bajo desempeño del personal administrativo.

A partir de lo anterior, se comprobó que la buena gestión en la APAFA SR logró impactar positivamente en las percepciones de los miembros de la Institución Educativa sobre el ambiente escolar, evitando conflictos y generando la conformidad de todos. Por el otro lado, la mala gestión en la APAFA FT ocasionó un mal clima institucional, donde tanto profesores como padres de familia asumieron una percepción negativa de cómo se encuentra el ambiente escolar. Todo lo anterior, se detalla en el siguiente cuadro:

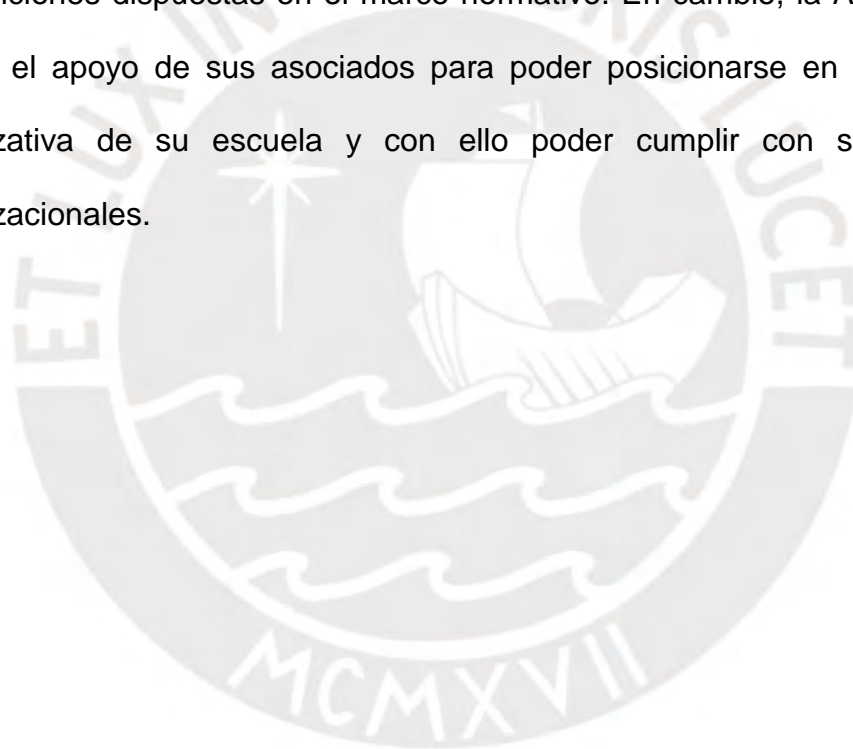
Tabla 14: Cuadro comparativo entre APAFAS sobre la variable impacto en la gestión educativa.

APAFA FT	APAFA SR
1.-La APAFA realizó pocas obras en relación al desarrollo de la infraestructura escolar.	1.-La APAFA realizó varias obras en relación al desarrollo de la infraestructura escolar.
2.-Las obras realizadas por la APAFA fueron poco valoradas por los asociados	2.-Las obras realizadas por la APAFA fueron bien valoradas por los asociados
3.-La APAFA no pudo fiscalizar las labores de los profesores y personal	3.-La APAFA pudo fiscalizar las labores de los profesores y personal

<p>administrativo.</p> <p>4.-La APAFA estuvo en vuelta en un ambiente de disconformidad entre sus asociados y, a su vez de los demás actores educativos.</p>	<p>administrativo.</p> <p>4.-La APAFA estuvo en vuelta en un ambiente de conformidad entre sus asociados y, a su vez de los demás actores educativos.</p>
--	---

Elaboración Propia.

Es así que, se observó que la APAFA SR logró legitimarse como un órgano participante de la gestión educativa de su escuela, cumpliendo así con todas sus funciones dispuestas en el marco normativo. En cambio, la APAFA FT no recibió el apoyo de sus asociados para poder posicionarse en la estructura organizativa de su escuela y con ello poder cumplir con sus objetivos organizacionales.



Capítulo 6: Conclusiones

En primer lugar, se debe destacar que ambas APAFAS, al inicio del marco temporal del estudio, contaron con una baja participación y apoyo de sus asociados para realizar sus tres principales procesos organizacionales: 1) la gestión de recursos económicos; 2) la coordinación y participación en las actividades escolares y 3) la canalización de las demandas de los padres de familia y la supervisión del desempeño de los trabajadores educativos. Esta situación desencadenó que ambas organizaciones tengan varias limitaciones para cumplir con sus funciones dispuestas en su marco normativo (Ley N°28628), las cuales están relacionadas al desarrollo de la gestión educativa de sus escuelas.

En segundo lugar, se observó que la situación inicial de las dos APAFAS se debió a la desconfianza presente en los asociados sobre la labor que cumplen sus organizaciones. En ese sentido, los entrevistados señalaron que los malos manejos administrativos y la falta de capacidades de liderazgo y de gestión de sus directivos ocasionó que pierdan su interés por participar en las actividades de la APAFAS ya que para ellos dichas acciones no van a ocasionar una mejora en las condiciones materiales y ambientales en que estudian sus hijos. Por tal motivo, en ambas APAFAS predominó la presencia de asociados pasivos sobre los activos. A partir de todo lo anterior, se indica que los padres

de familia realizan un balance costo/beneficio para decir si participan activamente o no en la APAFA.

En tercer lugar, los asociados de las dos APAFAS priorizan satisfacer sus necesidades económicas para luego con su tiempo disponible poder participar en la APAFA. Con lo cual, queda en evidencia que la relación costo/beneficio en términos de eficiencia económica es indispensable a la hora de tomar su decisión de participar o no en la APAFA. Sin embargo, los asociados cuentan con otros motivos e intereses para pasar de ser actores pasivos a activos, como son su deber cívico y la confianza sobre la gestión de la organización.

Con respecto al primer punto, los asociados activos consideran que parte de su deber de ciudadano es mejorar las condiciones materiales y ambientales en que sus hijos estudian sin importar el costo que implica ello. En una primera lectura, se puede indicar que los miembros de una organización no sólo basan su accionar en un análisis económico/racional sino además son impulsados por reglas sociales que permiten asegurar la acción colectiva, los cuales se centran en los valores, normas, leyes y convenciones dentro del grupo (Olson:1990). Pero, a su vez, se debe reconocer que esta participación activa de los padres de familia, también beneficia de manera directa a sus hijos, por lo cual sería importante analizar con mayor profundidad si la postura de estos padres de familia se mantiene en una situación adversa donde, a pesar de los esfuerzos, la organización no presentase resultados.

Sobre el segundo punto, los asociados de la APAFA SR han empezado a confiar en la tarea que cumple su mesa directiva, siendo este el punto de

partida para generar capital social en la organización. En ese sentido, la buena gestión de la APAFA SR motivó a sus asociados a dar un aporte económico y en tiempo a las actividades de la organización ya que confían que sus hijos van a ser beneficiados con ellas. Es así que siguiendo a Luhmann (1990), la confianza permite a los miembros de una organización reducir la incertidumbre a través de la de la adopción de expectativas específicas sobre el comportamiento del otro. Con lo cual, el asociado participa en la acción colectiva ya que asume que los demás van a cumplir con su labor y así se obtendrá un bien público. En contraste, la APAFA FT presentó un clima de desconfianza entre sus asociados, lo cual generó que se mantenga los mismos problemas de cooperación ocurridos en años anteriores.

En cuarto lugar, a pesar de que los asociados de ambas APAFAS cuentan con distintos motivos e intereses para participar en sus organizaciones, las APAFAS, como organizaciones sociales, presentan la única motivación de lograr la mejora de las condiciones materiales y ambientales en que estudian sus hijos. Esta posición va de la mano con el fin establecido en el marco legal de las APAFAS.

En quinto lugar, hay una posición de los directores y profesores de limitar la participación de las APAFAS en los espacios de toma de decisiones, siendo encasilladas como órganos que sólo brindan un apoyo económico a las actividades escolares. Un claro ejemplo de ello, es que ninguna de las APAFAS participó en la elaboración del Plan Anual de Trabajo de la escuela. En ese aspecto, las APAFAS parten en una situación desventajosa en las relaciones

de poder con los trabajadores educativos, ya que cuentan con una imagen negativa asociada a la corrupción e inoperancia que les quita el apoyo de sus miembros a la hora de realizar sus acciones. Con todo ello, se puede señalar que, en líneas generales, las APAFAS cuentan con varias dificultades para insertarse en los procesos de la gestión educativa, a pesar de que cuentan el respaldo de la ley N°28628.

En sexto lugar, se resalta que las experiencias y capacidades de liderazgo y de gestión de los miembros de la mesa directiva de la APAFA son fundamentales para poder obtener un mayor margen de libertad a la hora de participar en la gestión de la Institución Educativa. En ese sentido, la presidenta de la APAFA SR, por medio de su amplia experiencia como dirigente de organizaciones sociales logró obtener información relevante para poder organizar eficientemente sus actividades y a apoyar a las correspondientes del Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa. Asimismo, ella utilizó sus redes de contacto tanto dentro y fuera de la escuela para conseguir el respaldo de los asociados y traer financiamiento externo (Municipalidad de comas) para planificar y realizar obras en beneficio de la Institución Educativa. Todo ello, le permitió tener una mejor posición a la hora de coordinar con el director y los profesores. Por el contrario, el presidente de la APAFA FT, al no contar con experiencias y capacidades ligadas a su puesto, no logró revertir su situación desventajosa con el director y los profesores, por lo cual siguió dependiendo de estos para poder organizar sus actividades. Es así que, se observa que el capital social presente en cada uno de los directivos es indispensable como recurso para poder realizar una buena gestión de su organización.

En séptimo lugar, la consolidación del capital social en la APAFA SR se genera a través del aumento de la participación y la confianza entre los miembros de la organización. En así que, la APAFA SR, como una asociación cívica voluntaria, constituye un espacio de interacción social que promueve el aprendizaje de conductas y actitudes cooperadoras, las cuales aumentan las interacciones entre sus miembros y crean condiciones para el desarrollo de la confianza. En este caso, se determinó que las relaciones de confianza desarrolladas dentro de la organización sirvieron de cimiento para desencadenar un capital social que viene influyendo en la ejecución de los tres principales procesos de la APAFA SR: 1) En la gestión de los recursos financieros hay una mayor predisposición de los padres de familia para aportar más dinero a la organización (cuota anual y actividades pro-fondos) y la experiencia de los directivos sirve para gestionar eficientemente el dinero recaudado; 2) En la coordinación y participación de las actividades de la organización y de la Institución Educativa hay un mayor margen de libertad para poder realizar las propias actividades de la organización sin depender de la información de los demás y, a su vez se colabora activamente en las actividades programadas en el Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa; y 3) En la canalización de las demandas de los padres de familia y la supervisión del desempeño de los trabajadores educativos hay un mayor apoyo de los asociados en las acciones tomadas por la mesa directiva y, además, con las capacidades de negociación de los directivos, hay un mejor posicionamiento de la APAFA dentro del organigrama de la Institución Educativa. En contraposición, la APAFA FT no logró mejorar sus procesos internos debido al clima de desconfianza presente

entre sus asociados, los cuales decidieron no aportar su tiempo y dinero en las actividades de su organización.

En octavo lugar, se debe tener en cuenta que la experiencia y capacidades de gestión de la presidenta de la APAFA SR son elementos importantes para consolidar el capital social en su organización ya que a través de ellos ha realizado una buena gestión de los recursos tangibles e intangibles de la APAFA. Esto ha servido para que los asociados vuelvan a confiar en su organización y vuelvan a participar en sus actividades, generando un ambiente de solidaridad para alcanzar los objetivos organizacionales. Lo opuesto ocurrió en la APAFA FT, donde sus asociados relacionaron la mala gestión de su organización con la inexperiencia y falta de capacidades de sus directivos.

En noveno lugar, se constató que la APAFA SR, a partir del uso de su capital social, alcanzó mejorar las condiciones materiales de su Institución Educativa ya que revirtió el estado precario en que se encontraba gran parte del mobiliario e inmobiliario escolar. En el lado del clima institucional, los asociados mostraron conformidad con la tarea cumplida por su organización, lo cual generó que haya un buen ambiente tanto de manera interna, así como en la institución educativa. Caso contrario, ocurrió en la APAFA FT donde se mantuvo una infraestructura precaria y un mal clima institucional. Comparando ambos casos, se concluye que el desarrollo de capital social en la APAFA SR, les permitió incluso realizar acciones de largo plazo cuyos objetivos están ligadas a mejorar las condiciones de la escuela, en cambio en la APAFA FT

solo se vienen realizando acciones relacionadas a la supervivencia de la institución.

En décimo lugar, la presente tesis es importante para el estudio de las organizaciones sociales ya que nos permite observar como el capital social es un recurso importante para lograr que se ejecute la acción colectiva de la organización. Es así que, la acción organizada de los padres de familia toma relevancia en un contexto donde los mismos actores educativos reconocen que el dinero brindado por el Estado no es suficiente para satisfacer todas las necesidades de las Instituciones Educativas.

Por último, la investigación nos ofrece un primer acercamiento al estudio de las APAFAS y su participación en la gestión de las escuelas públicas. Sin embargo, es necesario profundizar aún más el tema mediante el análisis cuantitativo de más casos que nos permitan tener un alcance mayor y, a partir de ello, generar medidas que promuevan y mejoren la participación de las APAFAS en la gestión educativa.

Bibliografía

ALFARO, Betty y DIAZ, Carmen

2008 La formación en gestión de la educación: tendencias y experiencias desde los postgrados. Lima: Escuela de Graduados PUCP.

ALGUACIL, Julio

2011 Cómo se hace un trabajo de investigación en sociología. Madrid: Los Libros de la Catarata

ÁLVAREZ Angélica; CORREA, Amanda y CORREA, Sonia.

2010 La gestión educativa un nuevo paradigma. Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigo.

ANSION, Juan

2002 Redes y maletas: capital social en familias de migrante. Lima: CISEPA.

BALARIN, María y CUETO, Santiago

2008 La calidad de la participación de los padres de familia y el rendimiento estudiantil en las escuelas públicas peruanas. Lima: GRADE.

BARANDIARAN, Xabier y Otros.

2005 El capital social de las organizaciones y su entorno: conceptualización teórica, medición e intervención en la generación del capital social. En: Ekonomiaz: Revista vasca de economía. N°59.

BOBADILLA, Percy

2004 La gerencia social en el nuevo siglo: una aproximación teórica. En: Debates en sociología N° 29. Lima: PUCP.

BOBADILLA, Percy y CENTURION, Carlos

2017 La gerencia social en la práctica: análisis de los modelos de gestión de programas y proyectos sociales. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado, Maestría en Gerencia Social, 2017

BOURDIEU, Pierre

1986 The forms of capital. En: Handbook of theory of research for the sociology of education. Westport, CT: Greenwood

CAMINAL, Miquel (Ed.)

2003 Manual de ciencia política. Madrid: Tecnos.

CARDO, Franco; DIAZ, Hugo; VARGAS, Raúl y MALPICA, Carlos.

1989 Planificación y desarrollo de la educación en el Perú: un análisis de la experiencia del periodo 1948-1985. Paris: UNESCO

CAVERO, Omar

2009 El escenario de las organizaciones etnopolíticas en el Perú de la década del 2000: un estudio de caso: La Confederación de Nacionalidades Indígenas del Perú (CONAIP). Lima. 347p. Tesis (Lic.): Tesis de licenciado. Facultad de Ciencias de Sociales. PUCP.

COLEMAN, James

1988 Social capital in the creation human capital. En: American Journal of Sociology 94, (1988) pp. 95-120.

COLEMAN, James; HOFFER, Thomas y KILGORE, Sally.

1982 Cognitive Outcomes in Public and Private Schools. En: Sociology of Education vol.55, N°2 (1982) pp. 65-76.

CROZIER, Michel y FRIEDBER, Erhad.

1990 El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva. México: Alianza Editorial Mexicana.

DIAZ-ALBERTINI, Javier

2001 Capital social, organizaciones de base y el estado: recuperando los eslabones perdidos de la sociabilidad. Ponencia preparada para la Conferencia Regional sobre capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe, organizada por la CEPAL, Santiago de Chile, 24 a 26 de septiembre de 2001.

ESCALE Unidad de Estadística Educativa-Ministerio de Educación del Perú

Escuelas. Consulta: 28 de junio del 2016 y Magnitudes. Consulta: 28 de junio del 2016

<http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-ii?jsessionid=137a6000644ec9044658a1e989dd>

FUKUYAMA, Francis

2000 Social capital and civil society. Fondo Monetario Internacional (Documento de trabajo N°14) Versión en PDF: <http://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/30/Social-Capital-and-Civil-Society-3547>

GIDDENS, Anthony

1999 Las organizaciones modernas. En: Sociología. Madrid: Alianza Editorial, Capítulo 11

GONZALEZ, Natalia.

2006. Participación de los padres de familia en la educación. En: Escuela y participación en el Perú: Temas y dilemas. Lima: Instituto de Estudios Peruanos

GORDON, Sara

2005 Confianza, capital social y desempeño de organizaciones: Criterios para su evaluación. Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México Versión PDF: https://www.researchgate.net/publication/28306446_Confianza_capital_social_y_desempeno_de_organizaciones_Criterios_para_su_evaluacion

GREER, Scott

1966 Organización Social. Buenos Aires: Paidós.

GUTIERREZ, Marta y FERNÁNDEZ, Enguita

2005 Organización escolar, profesión docente y entorno comunitario. Madrid:
Universidad Internacional de Andalucía.

HANIFAN, Lyda

1916 The rural school community centre. En: *Annals of the American Academy of Political and Social Sciences* N °67, 130-38.

HOFFERTH, Sandra; BOISJOLY, Johanne y DUNCAN, Greg.

1998 Parents' Extrafamilial Resources and Children's School Attainment
In: *Sociology of Education*. N° 71(3):246-268; American Sociological Association, 1998. Language: English, Base de datos: JSTOR Journals.

INEI. Instituto Nacional de Estadística e Informática.

2007 Mapa de pobreza, provincial, distrital 2007.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0911/index.htm

IPEBA Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la
Calidad de la Educación Básica

2011 Matriz de evaluación para la acreditación de la calidad de la gestión
educativa de instituciones de educación básica regular: diversidad como
punto de partida, diversidad y calidad educativa con equidad como
llegada. Lima: IPEBA.

LAREAU, Annette

2011 *Unequal Childhoods: Class, Race, and Family Life*. Sociology Education.
Berkeley: University of California Press.

LINAREZ, José

2005 Descentralización educativa en el Perú: Una introducción. En: La democratización en la gestión educativa: modelos de gestión, procesos de participación y descentralización educativa. Lima: Biblioteca Nacional del Perú.

LUHMANN, Niklas

1990 Sociedad y sistema: la ambición de la teoría. Barcelona : Paidós, 1990

MINEDU Ministerio de Educación del Perú.

2005 Comprendiendo la escuela desde su realidad cotidiana: Estudio cualitativo de 5 escuelas estatales de Lima. Lima: MINEDU.

MINZTBERG, Henry

1994 La estructuración de las organizaciones. Barcelona: ARIEL.

MOCHI, Prudencio

2001 Las organizaciones de la sociedad civil y las ciencias sociales. Su configuración en América Latina

NOGUERA, José

2007 Racionalidad y deliberación en la acción colectiva. En: Revista Internacional de Sociología (RIS) Vol. LXV, Nº 46, 107-129

OLSON, Mancur

1992 La lógica de la acción colectiva: bienes públicos y la teoría de grupos. México, D.F.: Limusa.

PARK, Hyunjoon

2008 The Varied Educational Effects of Parent-Child Communication: A Comparative Study of Fourteen Countries. En: Comparative Education Review, v52 n2 p219-243.

PUTNAM, Robert

1994 Making democracy work: civic traditions in modern Italy. Princeton: Princeton University Press.

KAST, Fremont y ROSENWEIG, James

1989 Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y contingencias. México: McGraw.

RAGIN, Charles

1987 The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies. Los Ángeles: University of California Press.

REYNAUD, Jean

1993 Les regles du jeu. L'action collective et la régulation sociale. París: Armand Colin.

RODRIGUEZ, Darío y RIOS, René

2007 Las organizaciones sociales en una sociedad compleja. Santiago de Chile:
Pontificia Universidad Católica de Chile.

ROTH, Tobías

2013 The role of social capital in the explanation of educational success and
educational inequalities. En: Irish Educational Studies, Sep2013, Vol. 32
Issue 3, p335-354.

SAAVEDRA, Jaime y SUAREZ, Pablo.

2002 Financiamiento de la educación pública en el Perú: el rol de las
familias. Lima: GRADE. 129 p. Documento de trabajo, 38.

SARMIENTO, Paola, y ZAPATA, Mayeli

2014 Modelo conceptual sobre la participación de la familia en la escuela: un
estudio cualitativo en cuatro localidades del Perú. Lima: GRADE

SARTORI, Giovanni.

1994 Comparación y Método comparativo; En: La comparación en las ciencias
sociales. Madrid: Alianza Editorial.

SMITH, Joanna; WOHLSTETTER, Priscilla y DE PEDRO, Kris.

2011 Parent Involvement in Urban Charter Schools: New Strategies for
Increasing Participation. En: The School Community Journal, 2011, Vol.
21, No. 1. Pp. 71-94

TAMARIZ, Jorge.

2013 Participación de los padres de Familia en la Gestión Educativa Institucional. Tesis (Mg.) Tesis de Magister. 85p. Escuela de Posgrado PUCP.

TOVAR, Jesús.

1996 Dinámica de las organizaciones sociales. Lima: SEA.

UMC Oficina de Medición de la calidad de los Aprendizajes.

2015 Resultados ECE 2014. Consulta: 28 de junio del 2016.

WINKLER, Donald.

1997 Descentralización de la Educación Participativa en el manejo de las escuelas al Nivel Local. Grupo de Desarrollo Región de América Latina y el Caribe. Washington, D.C.: Banco Mundial

VALCÁRCEL, Marcel

2006 Aspectos teóricos del capital social y elementos para su uso en el análisis de la realidad. Lima: PUCP. Departamento de Ciencias Sociales.

Anexos

Entrevista Directivo de APAFA.

Buenos días, tardes, noches. Ante todo, quiero agradecerle por su presencia. Mi nombre es Christian Camacho Mercado y soy alumno de la Facultad de Ciencias Sociales de la PUCP. Lo he convocado aquí para hablar sobre la labor que cumple la APAFA dentro de la escuela y la influencia que ella puede tener para el desarrollo de la gestión educativa. Cabe resaltar que la conversación que vamos a tener es estrictamente con fines académicos y en ese sentido, su participación es totalmente voluntaria y confidencial. También, grabare el audio de la entrevista pues me interesa retener todas las ideas que salgan en nuestra conversación. Si está de acuerdo con esto, podemos empezar.

Perfil y trayectoria del entrevistado.

- 1.- ¿Cuál es su nombre completo?
- 2.- ¿Cuál es su nivel educativo?
- 3.- ¿Cuál es su ocupación?
- 4.- ¿En qué distrito reside?
- 5.- ¿Cuántos hijos o apoderados tienen dentro de la Institución Educativa?
¿Desde cuándo usted pertenece a ella?
- 6.- ¿Qué cargo ocupa dentro de la mesa directiva de la APAFA?
- 7.- ¿Qué funciones desempeña desde su cargo en la mesa directiva?
- 8.- ¿Ha tenido alguna experiencia previa como miembro de la mesa directiva de la APAFA?
- 9.- ¿Cómo ha sido su experiencia como asociado de la APAFA? ¿Desde cuándo pertenece a ella?
- 10.- ¿Cómo fue el proceso electoral para la elección de la mesa directiva? ¿Se presentaron dificultades durante ella?
- 11.- ¿Cómo compara el proceso electoral donde usted fue elegido con las anteriores? ¿Puede contarme sus experiencias?

12.- ¿Por qué decidió participar como miembro de la mesa directiva de la APAFA? Si fue por sorteo ¿Por qué no postulo voluntariamente a una lista?

13.- ¿Qué puntos a favor o en contra considero antes de asumir su cargo?

Gestión de los recursos económicos de la APAFA.

14.- ¿Qué recursos económicos posee la APAFA? ¿Cómo se consiguen estos?

15.- ¿Qué es lo que se realiza con los recursos económicos que maneja la APAFA? ¿Cuentan con su propio plan presupuestal?

16.- ¿Con los recursos que maneja la APAFA han realizado obras al mantenimiento de la infraestructura? Si es si, ¿En que ha consistido este mantenimiento? Si es no, ¿A qué se debe ello?

17.- ¿Con los recursos que maneja la APAFA han podido adquirir materiales educativos? Si es si, ¿Qué materiales han podido adquirir? Si es no, ¿A qué se debe ello?

18.- ¿Qué mecanismos usan para informar a los padres de familia sobre el manejo de los recursos económicos de la APAFA?

Labores de la APAFA

19.- ¿Qué mecanismos tiene la APAFA para recoger las preocupaciones e intereses de los padres de familia?

20.- ¿Cómo se transmiten estas preocupaciones e intereses recogidas de los padres de familia, a los demás miembros de la escuela u a otras autoridades educativas?

21.- ¿Reciben de parte del director información sobre las actividades de la escuela? ¿Han participado en la elaboración del Plan Anual de Trabajo de la escuela? ¿Han realizado una vigilancia a la gestión económica y administrativa de la escuela?

22.- ¿Qué tipo de vigilancia ejerce la APAFA sobre el desempeño de los trabajadores de la escuela? ¿La APAFA participa en el Consejo Educativo Institucional (CONEI)? Si es si, ¿Cómo se da ello? Si es no, ¿Por qué se da ello?

23.- ¿Cuál es el nivel de participación de los padres en las actividades promocionadas por la mesa directiva? ¿A qué se debe ese nivel de participación de los Padres de familia?

24.- Para usted ¿Cuál es el nivel de confianza que tiene los padres de familia asociados en la labor que desempeña la mesa directiva? ¿A qué se debe ello?

25.- ¿Cómo califica la participación de los asociados en las actividades de la APAFA?

26.- ¿Qué factores intervienen para que los padres de Familia no se asocien a la APAFA o en casos de los asociados para que no participen en las actividades de la organización?

27.- ¿Cómo la APAFA participa en las actividades escolares, realizadas por el director y los profesores?

28.- ¿La APAFA promociona actividades en beneficio de la escuela? Si es si, ¿Qué actividades realizan?

29.- ¿Qué mecanismos tiene la APAFA para sancionar a los asociados infractores?

Clima Institucional e Infraestructura.

30.- ¿Cómo es la relación de la mesa directiva de la APAFA con el director y los profesores? En el caso de una situación conflictiva con el director o los profesores ¿Cómo se resuelve esta? ¿Qué experiencias han tenido?

31.- ¿Cómo es la relación de la mesa directiva de la APAFA con los otros padres de Familia?

32.- ¿Cómo es su relación con los otros miembros de la mesa directiva?

33.- ¿Qué le parece la labor del director, los docentes y trabajadores administrativos en la escuela?

34.- Con respecto a la infraestructura ¿Cree que es la adecuada para el desarrollo del aprendizaje de los alumnos? Si es no, ¿Qué es lo que falta a hacer?

35.- Al término de su mandato ¿cuál es su balance que realiza sobre su gestión?

36.- Desde su opinión, ¿Qué logros se han alcanzado en la escuela, a partir de la cooperación de la APAFA, director y docentes? Si no habido logros ¿A qué se debe ello?

Para terminar, quisiera agregar algo más a la entrevista.

GRACIAS.

Entrevista Padres de Familia

Buenos días, tardes, noches. Ante todo, quiero agradecerle por su presencia. Mi nombre es Christian Camacho Mercado y soy alumno de la Facultad de Ciencias Sociales de la PUCP. Lo he convocado aquí para hablar sobre la labor que cumple la APAFA dentro de la escuela y la influencia que ella puede tener para el desarrollo de la gestión educativa. Cabe resaltar que la conversación que vamos a tener es estrictamente con fines académicos y en ese sentido, su participación es totalmente voluntaria y confidencial. También, grabare el audio de la entrevista pues me interesa retener todas las ideas que salgan en nuestra conversación. Si está de acuerdo con esto, podemos empezar.

Perfil y Trayectoria del entrevistado.

- 1.- ¿Cuál es su nombre completo?
- 2.- ¿Cuál es su nivel educativo?
- 3.- ¿Cuál es su ocupación?
- 4.- ¿En qué distrito reside?
- 5.- ¿Cuántos hijos o apoderados tienen dentro de la Institución Educativa?
¿Desde cuándo pertenece a ella?
- 6.- ¿Ha tenido alguna experiencia previa como miembro de la mesa directiva de la APAFA?
- 7.- ¿Cómo ha sido su experiencia como asociado de la APAFA? ¿Desde cuándo pertenece a ella?
- 8.- ¿Qué le motiva asociarse y participar dentro de la APAFA?
- 9.- ¿Ha participado en el proceso electoral para elegir la actual mesa directiva?
Si es así ¿Cómo ha sido su experiencia? ¿Cómo lo compara con otras elecciones?

Labor de la APAFA.

- 10.- ¿Qué actividades para el beneficio de la escuela ha realizado la actual mesa directiva de la APAFA?
- 11.- ¿Ha participado en dichas actividades? Si es sí, ¿Por qué lo hace?, si es no ¿Por qué no lo hace? ¿En qué otra actividad ha participado en la escuela?

- 12.- De las actividades mencionadas ¿observa una cooperación entre la APAFA, el director y los docentes por realizarlas?
- 13.- ¿Cómo es el nivel de participación de los padres de familia en las actividades promovidas por la mesa directiva? ¿Han podido observar convocatorias masivas dentro de la APAFA?
- 14.- Desde su experiencia ¿La mesa directiva ha recibido sus quejas e inquietudes?
- 15.- ¿La APAFA realiza una vigilancia a las labores que realiza el director, los docentes y el personal administrativo? Si es si ¿Cómo se da ello? Si es no ¿por qué se da ello?
- 16.- Para usted como padre de familia ¿cree que es representado por la mesa directiva? Si la respuesta es sí ¿De qué manera se da ello? Si la respuesta es no ¿Por qué creen que no son representados?
- 17.- Desde su experiencia ¿Usted confía en la labor de la mesa directiva actual? Si es si o no ¿Por qué se da ello?
- 18.- ¿Cómo es su relación con los otros asociados de la APAFA?
- 19.- ¿Usted acude a las asambleas generales de Padres de Familia? Si es no ¿Por qué no lo hace? Si es si ¿Cómo se da la dinámica entre los padres?
- 20.- En las asambleas ¿La mesa directiva brinda información sobre el manejo de los recursos económicos? Si es no ¿tiene otro medio para enterarse de ello?
- 21.- ¿Qué le parece el manejo de los recursos económicos de la APAFA, por parte de la mesa directiva? ¿Cómo calificarían su labor?
- 22.- ¿Con que mecanismos cuenta la APAFA para sancionar las infracciones de sus miembros? ¿Cree que son efectivas?
- 23.- En sus experiencias ¿Han podido ver mejoras en la infraestructura de la escuela o la adquisición de nuevos materiales educativos? Si no las habido ¿Por qué creen que ocurre eso? Si las hay ¿Qué beneficios han traído?
- 24.- ¿Cómo Califica la labor de la actual mesa directiva en comparación con las anteriores?
- 25.- En líneas generales ¿Qué es lo que falta o no se ha podido realizar en la escuela?

Clima institucional e infraestructura de la escuela

26.- ¿Cómo es la relación de la mesa directiva de la APAFA con los demás padres de familia? Que experiencias me pueden contar

27.- Me puede decir ¿Cómo es la relación de la mesa directiva de la APAFA y el director y los docentes dentro de la escuela? Me pueden dar unos ejemplos

28.- ¿Cómo califica la labor del director y los docentes de la escuela?

29.- Con respecto, a la infraestructura actual de la escuela me gustaría saber ¿Si creen que son las adecuadas para el buen funcionamiento de la escuela y el desarrollo del aprendizaje de sus hijos?

30.- Para usted ¿Qué valores deben de estar presentes dentro de las APAFAS?

31.- Para terminar, me gustaría que me digan ¿Por qué creen que la escuela se encuentra en las condiciones actuales? ¿Creen que la APAFA tiene un papel fundamental en el desarrollo de la escuela?

Para terminar, quisiera agregar algo más a la entrevista.

GRACIAS.

Entrevista director

Buenos días, tardes, noches. Ante todo, quiero agradecerle por su presencia. Mi nombre es Christian Camacho Mercado y soy alumno de la Facultad de Ciencias Sociales de la PUCP. Lo he convocado aquí para hablar sobre la labor que cumple la APAFA dentro de la escuela y la influencia que ella puede tener para el desarrollo de la gestión educativa. Cabe resaltar que la conversación que vamos a tener es estrictamente con fines académicos y en ese sentido, su participación es totalmente voluntaria y confidencial. También, grabare el audio de la entrevista pues me interesa retener todas las ideas que

salgan en nuestra conversación. Si está de acuerdo con esto, podemos empezar.

Perfil y trayectoria del entrevistado.

- 1.- ¿Cuál es su nombre completo? ¿Qué edad tiene?
- 2.- ¿Cuántos años lleva trabajando en el sector educativo?
- 3.- ¿Desde hace cuánto tiempo ejerce el cargo de director dentro de la Institución Educativa?
- 4.- ¿Usted en su cargo de director se encuentra nombrado, designado o encargado?
- 5.- ¿Ha tenido experiencias previas en su labor de director en otras Instituciones Educativas?

Sobre la labor de la APAFA.

- 6.- Dentro de la escuela ¿Qué mecanismos o medios tiene la APAFA para representar los intereses y preocupaciones de los padres de familia?
- 7.- Desde su cargo de director ¿Cree usted que la APAFA representa a los padres de Familia, dentro de la escuela?
- 8.- ¿Qué tipo de fiscalización realiza la APAFA, sobre el manejo administrativo y económico de la escuela?
- 9.- ¿Cómo considera la fiscalización que realiza la APAFA, sobre el manejo de los recursos económicos y materiales, que realiza usted?
- 10.- Desde su cargo de director ¿cree usted que los padres de familia confían en la mesa directiva de APAFA? ¿Por qué se da ello?
- 11.- ¿Qué actividades escolares se realizan en la escuela, con el apoyo de la APAFA?, si es no ¿A qué se debe ello?
- 12.- ¿La APAFA participa en el CONEI? Si es si, ¿Cómo se da ello? Si es no, ¿Por qué se da ello?
- 13.- ¿Qué papel cumple la APAFA, en el cumplimiento de los objetivos propuestos en el Plan Operativo Institucional y en el Proyecto Educativo Institucional? ¿Han participado en la elaboración de estos?
- 14.- ¿Cómo coopera usted, con las actividades promovidas por la APAFA?

15.- ¿Coordina con la APAFA, para realizar las obras de mantenimiento de la infraestructura? Si es si ¿Cómo se da ello? Si es no ¿A qué se debe ello?

16.- ¿Qué aportes ha realizado la APAFA, para la adquisición de materiales educativos?

17.- Desde su cargo de director ¿Qué tan importante considera que es el manejo de la APAFA de sus recursos económicos, para el desarrollo de las actividades escolares?

Clima Institucional e infraestructura.

18.- ¿Cómo es su relación con los miembros directivos de la APAFA?

19.- En el caso de una situación de conflicto con la APAFA ¿Cómo se resuelve esta? ¿Qué experiencias ha tenido?

20.- ¿Cómo califica la labor de la APAFA, dentro de la escuela? ¿Tiene un impacto en ella?

21.- ¿Cuál es el nivel de asistencia de los alumnos de la escuela? ¿Qué actividades extracurriculares se practican?

22.- ¿Cómo califica los resultados de aprendizaje obtenidos por los alumnos de la escuela? ¿Qué factores han intervenido para este resultado?

23.- Para usted ¿La APAFA tiene un papel fundamental en la creación de un clima de bienestar en la escuela?

24.- ¿Cree que la infraestructura actual es propicia para el buen desarrollo de las actividades escolares? Si es no ¿Qué es lo que falta hacer?

25.- Desde la cooperación entre la APAFA, director y profesores ¿Qué logros se ha podido alcanzar en beneficio de la escuela? Si es no ¿A qué se debe ello?

Para terminar, quisiera agregar algo más a la entrevista.

GRACIAS.

Entrevista a docente antiguo

Buenos días, tardes, noches. Ante todo, quiero agradecerle por su presencia. Mi nombre es Christian Camacho Mercado y soy alumno de la Facultad de Ciencias Sociales de la PUCP. Lo he convocado aquí para hablar sobre la

labor que cumple la APAFA dentro de la escuela y la influencia que ella puede tener para el desarrollo de la gestión educativa. Cabe resaltar que la conversación que vamos a tener es estrictamente con fines académicos y en ese sentido, su participación es totalmente voluntaria y confidencial. También, grabare el audio de la entrevista pues me interesa retener todas las ideas que salgan en nuestra conversación. Si está de acuerdo con esto, podemos empezar.

Perfil y trayectoria del entrevistado.

- 1.- ¿Cuál es su nombre completo? ¿Qué edad tiene?
- 2.- ¿Cuántos años lleva trabajando en el sector educativo?
- 3.- ¿Desde hace cuánto tiempo trabaja en la Institución Educativa?

Sobre la labor de la APAFA.

- 4.- En su experiencia ¿Cómo ha sido la labor de la APAFA en la escuela?
- 5.- ¿Cómo fueron los primeros años de funcionamiento de la escuela? ¿Qué aportes realizó la APAFA a la escuela en esos años?
- 6.- Para usted ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que atravesó la APAFA para cumplir con sus funciones, a lo largo de todos estos años?
- 7.- Desde su cargo de docente ¿Cree usted que la actual APAFA representa a los padres de Familia, dentro de la escuela?
- 8.- ¿Cómo considera la vigilancia que realiza la actual APAFA del desempeño laboral de los docentes?
- 10.- Desde su cargo de docente ¿cree usted que los padres de familia confían en la mesa directiva de la APAFA? ¿Por qué se da ello? En años anteriores ¿Cómo se dio ello?
- 11.- ¿Qué actividades escolares se realizan en la escuela, con el apoyo de la actual APAFA?, si es no ¿A qué se debe ello?
- 12.- ¿Qué papel cumple la APAFA, en el cumplimiento de los objetivos propuestos en el Plan Operativo Institucional y en el Proyecto Educativo Institucional? ¿Han participado en la elaboración de estos?
- 13.- ¿Cómo coopera usted, con las actividades promovidas por la actual APAFA?

14.- ¿Coordina con la actual mesa directiva de la APAFA, para realizar alguna actividad escolar? Si es si ¿Cómo se da ello? Si es no ¿A qué se debe ello?

16.- ¿Qué aportes ha realizado la actual APAFA, para la adquisición de materiales educativos?

17.- Desde su cargo de docente ¿Qué tan importante considera que es el manejo de la APAFA de sus recursos económicos, para el desarrollo de las actividades escolares?

Clima Institucional e infraestructura.

18.- ¿Cómo es su relación con los miembros directivos de la actual APAFA?

19.- En el caso de una situación de conflicto con la actual APAFA ¿Cómo se resuelve esta? ¿Qué experiencias ha tenido?

20.- ¿Cómo califica la labor de la actual APAFA, dentro de la escuela? ¿Tiene un impacto en ella?

21.- Para usted ¿La APAFA tiene un papel fundamental en la creación de un clima de bienestar en la escuela?

22.- ¿Cree que la infraestructura actual es propicia para el buen desarrollo de las actividades escolares? Si es no ¿Qué es lo que falta hacer?

23.- Desde la cooperación entre la APAFA, director y profesores ¿Qué logros se ha podido alcanzar en beneficio de la escuela? Si es no ¿A qué se debe ello?

Para terminar, quisiera agregar algo más a la entrevista.

GRACIAS.

Entrevista a antiguo asociado de APAFA.

Buenos días, tardes, noches. Ante todo, quiero agradecerle por su presencia. Mi nombre es Christian Camacho Mercado y soy alumno de la Facultad de Ciencias Sociales de la PUCP. Lo he convocado aquí para hablar sobre la labor que cumple la APAFA dentro de la escuela y la influencia que ella puede tener para el desarrollo de la gestión educativa. Cabe resaltar que la conversación que vamos a tener es estrictamente con fines académicos y en ese sentido, su participación es totalmente voluntaria y confidencial. También, grabare el audio de la entrevista pues me interesa retener todas las ideas que

salgan en nuestra conversación. Si está de acuerdo con esto, podemos empezar.

Perfil y trayectoria del entrevistado.

- 1.- ¿Cuál es su nombre completo?
- 2.- ¿Cuál es su nivel educativo?
- 3.- ¿Cuál es su ocupación?
- 4.- ¿En qué distrito reside?
- 5.- ¿Cuántos hijos o apoderados tienen o tuvo dentro de la Institución Educativa? ¿Desde cuándo usted pertenece a ella? O ¿En qué tiempo perteneció a ella?
- 6.- ¿Qué cargo ocupó dentro de la mesa directiva de la APAFA?
- 7.- ¿Qué funciones desempeño desde su cargo en la mesa directiva?

Sobre la labor de la APAFA

- 8.- ¿Cómo se fundó la APAFA? ¿Qué les motivó a hacer ello?
- 9.- En los primeros años ¿Qué aportes realizó la APAFA a la escuela?
- 10.- ¿Cómo ha sido su experiencia en el cargo de directivo de APAFA? ¿Qué dificultades tuvo para realizar sus funciones? ¿Por qué participo de directivo?
- 11.- ¿Cómo se desempeñaron las otras directivas de APAFA?
- 12.- ¿Cómo han sido los procesos electorales para la elección de las mesas directivas? ¿Se presentaron dificultades durante ellas?
- 13.- En su gestión ¿Qué recursos económicos poseyó la APAFA? ¿Cómo se consiguieron estos?
- 14.- ¿Con los recursos que maneja la APAFA que obras de mantenimiento de la infraestructura se realizaron? Si es sí, ¿En qué consistió este mantenimiento? Si es no, ¿A qué se debió ello?
- 15.- Desde su experiencia ¿Qué mecanismos tiene la APAFA para recoger las preocupaciones e intereses de los padres de familia?
- 16.- ¿Recibieron de parte del director información sobre las actividades de la escuela? ¿Han participado en la elaboración del Plan Anual de Trabajo de la

escuela? ¿Han realizado una vigilancia a la gestión económica y administrativa de la escuela?

17.- Desde su experiencia ¿Qué tipo de vigilancia ejerció la APAFA sobre el desempeño de los trabajadores de la escuela? ¿La APAFA participó en el Consejo Educativo Institucional (CONEI)? Si es si, ¿Cómo se dio ello? Si es no, ¿Por qué se dio ello?

18.- Desde su experiencia ¿Cuál ha sido el nivel de participación de los padres en las actividades promocionadas por la APAFA? ¿A qué se debió ese nivel de participación de los Padres de familia?

19.- Desde su experiencia ¿Cuál ha sido el nivel de confianza que tiene los padres de familia asociados en la labor que desempeño la APAFA? ¿A qué se debió ello?

20.- Desde su experiencia ¿Cómo califica la participación de los asociados en las actividades de la APAFA?

21.- Desde su experiencia ¿Qué factores intervinieron para que los padres de Familia no se asocien a la APAFA o en casos de los asociados para que no participen en las actividades de la organización?

Clima Institucional e Infraestructura.

22.- Desde su experiencia ¿Cómo ha sido la relación de la mesa directiva de la APAFA con el director y los profesores? En el caso de una situación conflictiva con el director o los profesores ¿Cómo se resolvió esta? ¿Qué experiencias han tenido?

23.- Desde su experiencia ¿Cómo ha sido la relación de la mesa directiva de la APAFA con los otros padres de Familia?

24.- Con respecto a la infraestructura ¿Cree que ha sido la adecuada para el de desarrollo del aprendizaje de los alumnos? Si es no, ¿Qué es lo que falta a hacer?

25.- Al término de su mandato ¿cuál fue su balance sobre su gestión?

26.- Desde su opinión, ¿Qué logros se han alcanzado en la escuela, a partir de la cooperación de la APAFA, director y docentes? Si no habido logros ¿A qué se debió ello?

Para terminar, quisiera agregar algo más a la entrevista.

GRACIAS.

Guía de grupo focal

Participantes: Padres de familia de la escuela.

Buenos días, tardes, noches. Ante todo, quiero agradecerles a todos por su presencia. Mi nombre es Christian Camacho Mercado y mi compañero/a se llama _____ y somos alumnos de la Facultad de Ciencias Sociales de la PUCP y los hemos llamado aquí para hablar sobre la labor que cumple la APAFA dentro de la escuela y la influencia que ella puede tener para el desarrollo de la gestión educativa. Cabe resaltar que la conversación que vamos a tener no será compartida con ninguna autoridad de la escuela, el ministerio, la APAFA u otros padres de familia. En ese sentido, su participación es totalmente voluntaria y confidencial. Mi compañero/a nos va a ayudar con algunas cosas, principalmente tomando notas de lo más importante que vayan diciendo. También, grabaremos el audio de la discusión pues nos interesan todas las ideas que salgan en nuestra conversación y no queremos perder ninguna. Si están de acuerdo con esto, podemos empezar.

1. Presentación de los participantes.

Bueno, para empezar, quisiera conocerlos y para recordarlos, mi compañero va pasar con una etiqueta, para que escriban sus nombres y se las puedan colocar en el lado izquierdo del pecho. Mientras tanto, me gustaría que se presenten uno por uno, indicando su nombre, cuántos hijos o apoderados tienen matriculados en la escuela y desde cuando pertenecen a ella.

2. Representación de la APAFA.

En este momento, me gustaría realizar una dinámica. A continuación, mi compañero va a pegar una serie de imágenes en la pared. (Las imágenes van a estar relacionadas a las labores que cumple la APAFA, dentro de la escuela)

Ahora, de estas imágenes ¿Cuáles son realizadas por la APAFA (actual) en la escuela? ¿Cómo es que se realizan estas? (No se les preguntara por las imágenes que no son escogidas).

Al término de la dinámica, se les preguntara: Ustedes como padres de familia ¿Creen que son representados por la mesa directiva de la APAFA? Si la respuesta es sí ¿De qué manera se da ello? Si la respuesta es no ¿Por qué creen que no son representados?

Desde sus experiencias ¿La mesa directiva ha recibido sus quejas e inquietudes? Así mismo ¿La APAFA realiza una vigilancia a las labores que

realiza el director y los docentes? Si es si, ¿cómo se da ello? Si es no ¿Por qué se da ello?

3. Participación de las APAFAS en las actividades de la escuela.

Bueno, ahora mi compañero les va entregar una serie de cartillas (Unas diez por persona). A continuación, pueden escribir en cada una de ellas una actividad realizada en la escuela. Si les falta cartillas me las pueden pedir.

A partir de lo que han escrito, me gustaría que las separen en dos grupos: las que son realizadas por el director y los docentes, y las que son promovidas por la APAFA.

Cada uno de ustedes, me puede decir que actividades han puesto y a que grupo le pertenece.

De lo anterior, me podrían decir ¿En qué actividades han participado ustedes? Así mismo ¿Han podido observar convocatorias masivas, de parte de la APAFA?

De las actividades mencionadas, ¿Observan una cooperación entre la APAFA y el director por realizarlas? En sus experiencias personales ¿Han sido participes directa o indirectamente de una situación de conflictividad entre ellos? Si la respuesta es sí, me la pueden contar.

4. Gestión de la APAFA

Ahora, quisiera entrar a un tema más específico, pero primero quisiera saber ¿Si acuden a las asambleas generales de padres? ¿En ellas la mesa directiva les brinda información sobre el manejo de los recursos económicos? Si no es así ¿Tienen otros medios para enterarse de ello?

¿Qué les parece el manejo de los recursos económicos de la APAFA, por parte de la mesa directiva? ¿Cómo calificarían su labor?

En sus experiencias ¿Han podido ver mejoras en la infraestructura de la escuela o la adquisición de nuevos materiales educativos? Si no las habido ¿Por qué creen que ocurre eso? Si las hay ¿Qué beneficios han traído?

En líneas generales ¿Qué es lo que falta o no se ha podido realizar en la escuela?

5. Clima institucional e infraestructura.

INICIO DEL COFEE BREAK

Bueno, a continuación, mi compañero les va a pasar una serie imágenes y abajo se indica el nombre de un valor. Me pueden indicar ¿cuáles de estas son promovidos dentro de la escuela? ¿Creen ustedes que estas son compartidas por la APAFA, el director y los docentes?

¿Cuál es el impacto que tiene la APAFA, en el desarrollo de valores en la escuela?

Me pueden decir ¿Cómo es la relación de la mesa directiva de la APAFA y el director y los docentes dentro de la escuela? Me pueden dar unos ejemplos.

¿Cómo es la relación de la mesa directiva de la APAFA con los demás padres de familia? Que experiencias me pueden contar

Con respecto, a la infraestructura actual de la escuela me gustaría saber ¿Si Creen que son las adecuadas para el buen funcionamiento de la escuela y el desarrollo del aprendizaje de sus hijos?

¿Cómo califican los resultados en el aprendizaje de sus hijos? ¿A qué factores se debe ese resultado?

Para terminar, me gustaría que me digan ¿Por qué creen que la escuela se encuentra en las condiciones actuales? ¿Creen que la APAFA tiene un papel fundamental en el desarrollo de la escuela?

Agradecimiento y despedida.