

Pontificia Universidad Católica del Perú
Escuela de Graduados



**La participación en la toma de decisiones de los padres y
madres de familia en una Institución Educativa Estatal en Huaycán
del distrito de Ate-Vitarte**

Tesis para optar al grado académico de Magíster en Educación con
mención en Gestión de la Educación.

Autora:

María Ysabel Cosser Bravo

Asesora:

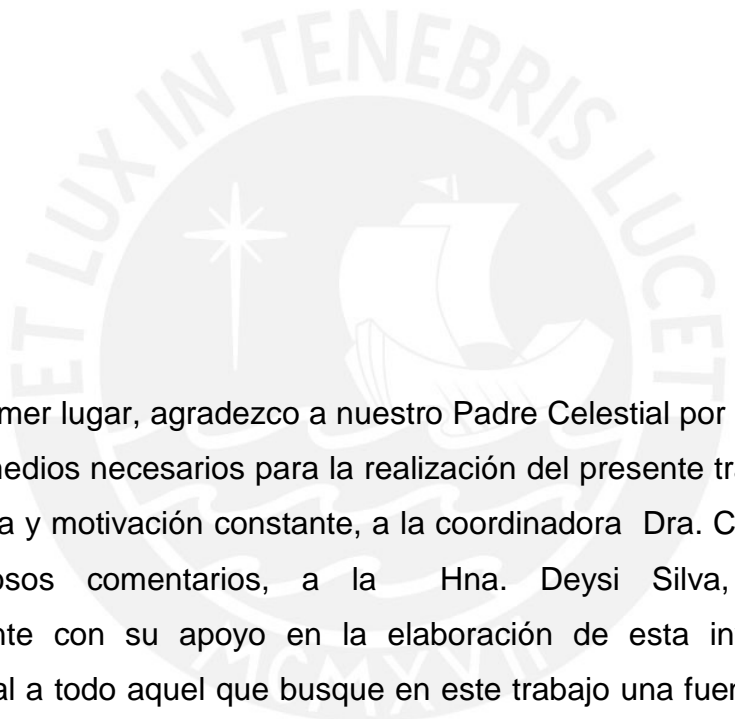
Dra. Carmen Díaz Bazo

Miembros del Jurado:

Diana Revilla Figueroa
Guadalupe Suárez Díaz

Lima – Perú

2010

A large, faint watermark of the university's logo is centered in the background of the page, featuring the same ship and star emblem and Latin motto as the official logo.

En primer lugar, agradezco a nuestro Padre Celestial por haberme brindado la salud y los medios necesarios para la realización del presente trabajo, a mi familia por su paciencia y motivación constante, a la coordinadora Dra. Carmen Díaz Bazo, por sus valiosos comentarios, a la Hna. Deysi Silva, quien colaboró significativamente con su apoyo en la elaboración de esta investigación, y de manera especial a todo aquel que busque en este trabajo una fuente de información y de referencia.



**A mi esposo Dennis y a mis tres
hijos: Norma, Darío y Germán.**

ÍNDICE	Págs.
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO 1: LA PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA.	1
1.1. Referencias conceptuales sobre participación.	3
1.1.1. Factores modulares asociados a la participación	6
1.1.2. Factores que favorecen y factores que dificultan la participación.	7
1.2. Tipos de participación.	9
1.2.1. Expectativas de padres y docentes.	18
1.2.2. Percepciones de la familia en la escuela	20
1.2.3. La participación de los padres en la gestión escolar.	22
1.3. Participación y poder.	23
1.3.1. La participación para la toma de decisiones	27
1.3.2. Importancia de la calidad de la decisión.	29
1.3.3. Significado de la toma de decisiones en las organizaciones educativas.	30
1.3.4. Gestión en la institución educativa y procesos de decisión.	31
1.4. Marco legal para la participación en la institución educativa.	33
1.4.1. La Ley General de Educación n° 28044.	33
1.4.2. Ley de APAFA n° 28628.	35
1.4.3. Ley de la Carrera Pública Magisterial.	39
1.5. Experiencias sobre participación en el mejoramiento de la calidad educativa.	40
1.5.1. Siete experiencias innovadoras en el Perú.	43
1.5.2. Investigaciones sobre participación en España	44
1.5.3. La participación escolar en América Latina.	45
CAPÍTULO 2: DISEÑO METODOLÓGICO.	55
2.1. Planteamiento del problema de investigación.	56
2.2. Determinación del enfoque investigativo.	58
2.3. Establecimiento de la variable a medir.	60
2.4. Población y muestra.	61
2.5. Técnica e instrumento para recoger la información.	63
CAPÍTULO 3: CARACTERIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.	68
3.1. Caracterización de la muestra de padres de familia	69
3.2. Análisis e interpretación de los datos:	73
3.2.1. Según el nivel de participación.	73
3.2.2. Según el área de gestión.	80

CONCLUSIONES	Págs.
	92
RECOMENDACIONES	95

RELACIÓN DE ANEXOS

ANEXO N° 1:	Matriz de consistencia diseñada para la investigación.	97
ANEXO N° 2:	Ficha de validación del instrumento.	99
ANEXO N° 3:	Ficha de validación del instrumento.	100
ANEXO N° 4:	Ficha de validación del instrumento.	101
ANEXO N° 5:	Primera parte del cuestionario.	102
ANEXO N° 6:	Segunda parte del cuestionario.	104
ANEXO N° 7:	Lista del equipo encuestador.	106
ANEXO N° 8:	Resumen estadístico porcentual (Nivel de Participación).	107
ANEXO N° 9:	Resumen estadístico porcentual (Área de gestión).	110
ANEXO N° 10:	Lista de cuadros.	113
ANEXO N° 11:	Lista de gráficos.	114
BIBLIOGRAFÍA		115

INTRODUCCIÓN

El concepto de participación hace alusión al conjunto de personas agrupadas de modo específico que orientan su actividad al logro de objetivos comunes. Por otra parte, participación se entiende como mecanismos consensuados que establecen criterios de funcionamiento de personas agrupadas para el logro de objetivos comunes. En el contexto de las instituciones educativas públicas, la interacción con las personas es muy importante, sobre todo cuando asumen cargos de responsabilidad y representan un sector importante, como el caso de la Asociación de Padres de Familia.

En general, la gestión armoniosa entre los estamentos que conforman la comunidad educativa: docentes, alumnos y padres de familia, asegurará el éxito de la institución y el bienestar personal de sus integrantes. Sin embargo, el trabajo individual y desarticulado de los objetivos institucionales origina que cada estamento formal, trabaje en forma aislada, sin concretar, muchas veces, proyectos de envergadura orientados a mejorar la calidad educativa en escuelas públicas.

En este marco, familia y escuela se vuelven aliadas con el propósito de alcanzar objetivos estratégicos para una buena enseñanza centrada en las potencialidades de los alumnos y con proyecciones de un mejor índice de calidad de vida y desarrollo social. A medida que el sistema educativo va involucrando nuevos actores, se conceden espacios de participación a la Asociación de Padres de Familia (APAFA) en la escuela.

En la actualidad, el tema de debate es la mejora de la calidad educativa que brinda el Estado en los servicios básicos, por ello aparece el imperativo de considerar a las familias y la comunidad como aliadas en la responsabilidad de brindar una mejor educación y propiciar un ambiente democrático que sea sustento de la sociedad civil. En este contexto, se abre una amplia gama de investigaciones, como las referidas a los aspectos institucionales y pedagógicos que inciden en la

calidad de la enseñanza. Sin embargo, el papel de la participación de padres y madres de familia ha sido poco estudiado, y mucho menos el rol que cumplen las asociaciones de padres de familias como actores colectivos y organizados en el sistema educativo. Al revisar los estudios sobre el tema, los trabajos de participación de padres y madres en la escuela están centrados en su incidencia en los logros de aprendizaje y la mejora de la calidad en el sistema educativo, particularmente en los niveles de educación inicial, primaria y educación especial.

Las investigaciones estudiadas (Santos Guerra, 1999, Chuye, 2004 y González, 2005) analizan la participación de los padres y madres en dos vertientes, una concerniente a la “escuela de padres”, y a su cooperación en el proceso de aprendizaje de sus hijos, lo que se realiza básicamente en el hogar. La segunda considera la aportación económica y de “jornadas de trabajo” en beneficio de la infraestructura y recursos tangibles de la escuela. El énfasis de estos estudios está puesto en el mejoramiento de la escuela así como reconocer estrategias para la participación real y efectiva de los actores colectivos, como sería la Asociación de Padres de Familia (APAFA).

En el contexto institucional, es fundamental la necesidad de una gestión democrática, participativa, que ayude al diálogo y a la reflexión de las carencias en la escuela, promotora de una cultura de paz, integradora y respetuosa de los actores de la institución. Asimismo, una gestión moderna que utilice herramientas informáticas que agilicen procesos burocráticos como el empadronamiento actualizado de los padres de familia, registro de actas y acuerdos de asambleas y comunicados institucionales.

Es importante centrar el interés en los procesos de democratización de la escuela y en la intervención de padres y madres de familia en la toma de decisiones en la gestión educativa, así como el tema de la participación colectiva y organizada de los padres, teniendo como eje central el análisis de la Asociación de Padres de Familia (APAFA).

Por ello, es preciso distinguir entre las funciones asignadas en las leyes, los reglamentos y los roles que cumplen estas instituciones en la práctica. La presente investigación surge con una interrogante: ¿Cuál es el grado de participación en la toma de decisiones de los padres de familia en una institución educativa estatal en Huaycán del distrito de Ate-Vitarte? Para el estudio fue necesario plantearnos los siguientes objetivos:

1. Conocer la naturaleza jurídica de la organización y participación de la Asociación de Padres de Familia.
2. Analizar las experiencias sobre participación de padres de familia en investigaciones realizadas en el Perú, España y la región Latinoamericana.
3. Determinar el grado de participación en la toma de decisiones de los padres de familia.

En el proceso de investigación, fueron estructurándose los tres capítulos de la tesis determinando el proceso de situar el estudio en una perspectiva conceptual, elaborando el instrumento a utilizar, a la luz de las teorías confrontadas y determinando la muestra a aplicarse con la respectiva interpretación de los resultados. Los capítulos se diseñaron de la siguiente manera.

- **Capítulo 1 “La participación de los padres en la gestión educativa”:** Refiere los aspectos conceptuales sobre participación, las diferentes tipologías, trata la relación de participación y poder, cómo participan los padres de familia en la gestión educativa dentro del marco legal que los respalda. En este capítulo, se hace referencia además, sobre experiencias educativas en el mejoramiento de la calidad educativa en el Perú y otros países.
- **Capítulo 2 “Marco metodológico”:** La presente investigación es de tipo cuantitativo, corresponde al nivel descriptivo y utiliza la técnica de la encuesta, para la recolección de datos. La investigación es de tipo encuesta, muy utilizada en las ciencias sociales y psicológicas, remitiendo los resultados de manera porcentual. Se establece el planteamiento del problema, el enfoque de investigación, para este caso el micropolítico, las características de la población y

muestra, así como la matriz de consistencia interna de la investigación, que se utilizó como insumo en la elaboración de la encuesta.

- **Capítulo 3 “Caracterización y análisis de la encuesta”:** Se usó un software estadístico SSPS, debido al tamaño de la muestra (150 padres encuestados), que corresponde al 10% de la población. Se analizaron los datos considerando la participación de los padres de familia en la toma de decisiones, fundamentado por el marco teórico de la investigación. En el análisis e interpretación de datos se ha considerado dos lecturas: una referida a las áreas de gestión en la escuela, y otra basada en la participación.

El presente trabajo de investigación pretende contribuir a la gestión escolar en las instituciones educativas del sector público, principalmente en el estudio de los agentes educativos y sus roles en la institución. Considerando importante la participación de éstos en la concreción de objetivos institucionales que sirvan para el mejoramiento de la calidad. Educativa. Los padres de familia son un sector importante de la comunidad, quienes cuentan con un espacio participativo, y están representados por la Junta Directiva de la Asociación de Padres de Familia (APAFA) dispuestos a participar en el quehacer educativo por el bienestar integral de sus hijos. A través de la participación, se fortalecen las instituciones, mejorando el clima laboral, generando mecanismos de aprendizaje y colaborando con las condiciones que garanticen una vida democrática auténtica, procurando el ejercicio de prácticas institucionales que trascenderán el espacio de la escuela pública hacia el ejercicio democrático y participativo que contribuya al desarrollo social de nuestro país.

CAPÍTULO 1

LA PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA

La participación de los actores de la comunidad en el proceso educativo, en especial la de los padres y madres de familia, supone mejorar tanto la calidad como la equidad en la educación mediante procesos colectivos en la gestión de la escuela y en la toma de decisiones. También supone promover el diálogo, la tolerancia y la generación de un clima institucional favorable para la escuela.

Se distinguen diferentes alcances en cuanto a la participación, existiendo quienes promueven un rol de las familias más activo en el proceso de aprendizaje en el hogar: con el apoyo en las labores escolares, colaborando en la disciplina del colegio en cuanto a puntualidad y correcta presentación del estudiante. Asimismo, hay quienes promueven la participación de los padres y madres, de manera organizada, en la gestión educativa y en el control de la eficacia del sistema (Gubbins, 2001; Navarro, 2002; citados en Navarro, 2007).

También se debe tener en cuenta que la participación no es un proceso ordinario. Ésta contiene dos dimensiones: el área o contenido del aprendizaje en el que participan, que puede ser académico o no académico, y la instancia dónde se participa: la institución educativa o la familia.

A partir de ello, puede presentarse el siguiente cuadro donde se ilustra las áreas en las que puede darse la participación, considerando los ámbitos académico y no académico.

Cuadro Nº 1: Áreas donde se da la participación

	FAMILIA	ESCUELA
ÁMBITO ACADÉMICO	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en las tareas • Proveer de materiales necesarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor comunicación con el profesor de aula • Mantenerse informado por el encargado de la disciplina
ÁMBITO NO ACADÉMICO	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de valores • Desarrollo de la autoestima 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviniendo en las actividades programadas por la institución educativa

Fuente: Elaboración propia basado en Jimenez 2007.

La participación de los padres surge como respuesta al reto de la calidad. Gallardo y Calixto (2004), citados en Navarro (2007), sostienen que la participación es el poder real de docentes, alumnos y apoderados en tomar parte activa en la elaboración y desarrollo del proceso educativo, tanto a nivel micro como macrosocial. Estos autores afirman que la participación no es sólo una representación ni una ideología; ellos la consideran un fenómeno objetivo y operacionable, que puede ser medido a través de indicadores y estar compuesto de actividades voluntarias relacionadas con el proceso educativo, en las que los miembros de una comunidad escolar intervienen de manera directa o indirecta.

Este estudio está referido al análisis de la participación de los padres y madres de familia en la toma de decisiones, considerando que su presencia activa es un factor esencial en el desarrollo de la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje en las instituciones educativas, sobre todo en el contexto de escuelas públicas, pues es en la instancia de la participación donde pueden detectar sus demandas y aspiraciones institucionales, así como la aplicación de políticas

públicas para alcanzar el desarrollo nacional. La participación que estaría vinculada al ámbito escolar, generará las condiciones básicas para su actuación, las que se caracterizan por la apertura al diálogo, la tolerancia y el respeto en la solución de problemas institucionales.

1.1. REFERENCIAS CONCEPTUALES SOBRE PARTICIPACIÓN.

Encontramos que son muchos los conceptos de participación en el ámbito educativo, por ejemplo, la colaboración, la codecisión o la intervención en la que otros han decidido. La complejidad se debe a que existen diversos estamentos que están llamados a participar; cada uno de ellos tiene perspectivas diferentes al respecto. Lo que se trata de ver no son las posiciones de los diversos grupos, sino la naturaleza de su vinculación con la institución educativa. Vroom y Yetton (1981) sostiene que existen procesos sociales en los problemas de la organización que pueden ser traducidos a soluciones, y estos varían entre el potencial y la participación en la solución de problemas. Además alude que la participación ha sido usada de diferentes maneras. Vroom la define así.

“...participation as a process of joint decision-making by two or more parties. The amount of participation of any individual is the amount of influence he has on the decisions and plans agreed upon.”¹ (Vroom y Yetton, 1981: 12).

La participación educativa implica una acción social y pedagógica. Ésta promueve interacciones entre los miembros de diversos tipos: a nivel de docentes, entre los docentes-directivos, alumnos-docentes, padres-docentes, padres-directivos. Estos actores proponen objetivos determinados para una acción específica que estará alineada a los objetivos de la institución propuestos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

“Participación es uno de esos términos manidos, tan frecuentes en los discursos sobre la educación, que a fuerza de designarlo todo termina por no significar nada. Lo mismo que la

¹ “La participación es un proceso de juntar dos o más partes en la toma de decisiones. La cantidad de participación de cualquier individuo es la cantidad de influencia que tiene en las decisiones y planes acordados” (Vroom y Yetton, 1981:12).

“igualdad de oportunidades”, “enseñanza activa”, “eficiencia” o la “calidad”, la participación ha acabado por convertirse en algo que todo el mundo invoca, porque nadie puede declararse contrario, pero que para cada cual recubre un contenido distinto” (Enguita, F., 1992:159, citado en Santos Guerra, 1999: 61).

Como nos recuerda Santos Guerra (1999), participar proviene del latín *participare*, que significa tomar parte; es una acción social que consiste en ejecutar acciones que permiten contribuir en la planificación, la actuación y evaluación de la actividad que se desarrolla en la escuela o en el aula.

“La participación, al estar asociada con la intención de contribuir a la formación de la voluntad colectiva, se vincula también de algún modo, y en todos los casos con la toma de decisiones” (Cantero, 1991:4; citado en Santos Guerra, M., 1999:63).

La participación tiene un compromiso social con valores públicos, y no siempre vinculados en intereses privados; promueve la autonomía escolar en gestión y el manejo de recursos; así como realizar propuestas para mejorar el currículo y otorgar empoderamiento a los actores de la comunidad educativa.

Por ello, Santos Guerra (1999) señala que, además de la dimensión conceptual y educativa de la participación, es preciso contar con el contexto social e histórico en el que tiene lugar (ver gráfico nº 1). La inserción de una escuela democrática en una sociedad democrática tiene una dimensión diferente a lo que podría suceder en una dictadura. Es muy importante entender el concepto de participación para estar seguros de utilizar el término con el significado más preciso.

“Entendemos el concepto de participación como la intervención en la toma de decisiones y no sólo como canales de comunicación y consulta. Nos unimos así a la concepción de autores que, como Lowin, A. (1968), considera que la participación completa sólo se da cuando las decisiones se toman por las propias personas que han de ponerlas en acción” (Gento, M., 1994:11).

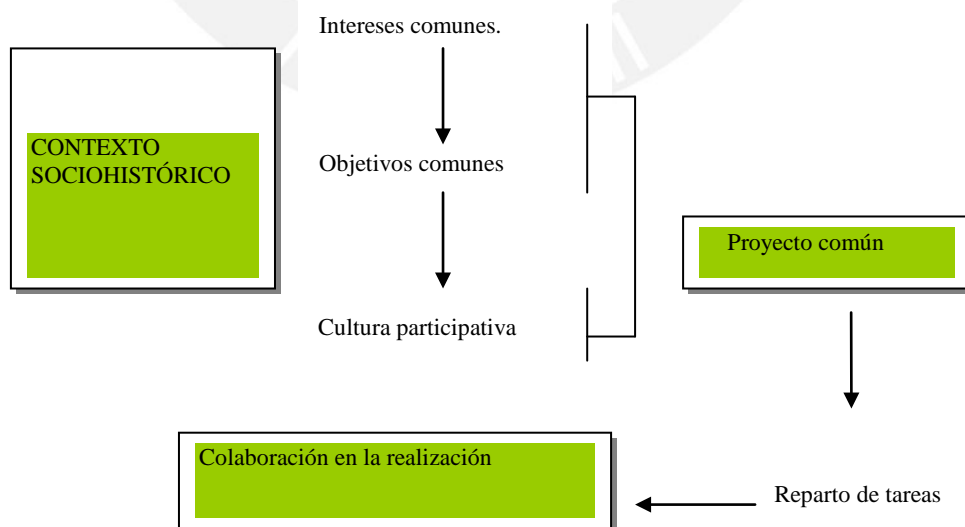
Como afirma Contreras (1998), la participación en educación y en la escuela es un complejo de procesos con fines, metas, institucionalidad, estilos de trabajo, etc. que requieren articularse a través de los proyectos educativos de las escuelas, además será preciso visualizar a los padres y madres de familia -más allá de los aportes económicos de la asociación de padres de familia-, como sujetos que construyen la educación en sus comunidades. Para que la

participación sea genuina, se debe tener en cuenta los siguientes rasgos: la posesión de un mínimo de información con los cuales los actores legitiman su intervención, el grado de compromiso hacia la institución, ya que generalmente son los más antiguos aquellos que se identifican y los que mayormente influyen, como argumenta Ball (1989:60).

“Cuanto más involucrados estén personalmente los protagonistas de la institución, tanto más probable es que generen influencia en su política y en su ethos para cambiar la organización y convertirla en el lugar donde quieran seguir trabajando y enorgullecerse de ella”. (Ball. (1989:15)

Podemos mencionar la investigación realizada por Chuye (2004), en la que se evidencia que la cultura de participación en la escuela pública es insuficiente, y se requiere ir creando procedimientos para que ésta sea real y no formal. Con respecto a la participación en la gestión educativa, Gento (1994) sostiene que una auténtica participación considera la agrupación de individuos con intereses comunes, dispuestos a concretar objetivos comunes, que se integren en un proyecto común, y que estos individuos asuman una actitud de compromiso, respeto, pluralismo ideológico en un contexto que promueva la cultura participativa, como se grafica en el siguiente cuadro.

Gráfico N° 1. Requisitos de participación



Fuente: Gento (1994:12).

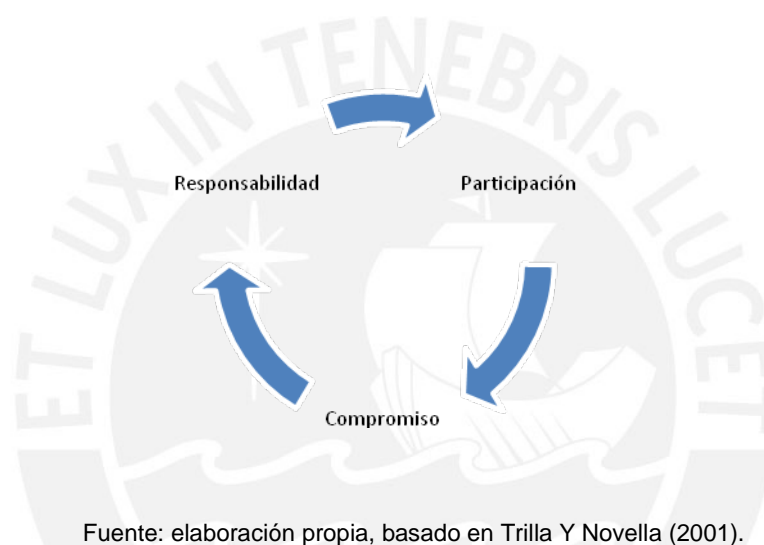
1.1.1. Factores modulares asociados a la participación.

La escala de Hart (1992), citada en Trilla y Novella (2001), menciona factores modulares; que pueden darse en grados diferentes y, según su combinación, se podrá hablar de mayor o menor grado de participación. Estos son: implicación, información, capacidad de decisión y compromiso, estos factores modulares como lo denominan Trilla y Novella, determinarán el grado de participación en una acción a realizarse.

- a. **Implicación:** La motivación es muy importante, los sujetos se sienten afectados e interviene una acción emotiva en el participante. Es lo que en el argot cotidiano se conoce como “ponerse la camiseta de la institución”.
- b. **Información:** Tiene un papel relevante la dimensión cognitiva. Se trata del grado de conciencia que tienen los sujetos sobre el sentido y las finalidades del proyecto, de la calidad y cantidad de la información que se dispone sobre el objeto o contenido de la misma. La información define la calidad del proceso participativo; ser consciente de lo que realmente se pretende en el proyecto y conocer sus implicaciones es un condicionamiento de la eficiencia del proceso.
- c. **Capacidad de decisión:** La capacidad de decisión depende de dos elementos: La competencia psicológica que dispone un individuo para tomar determinadas decisiones en función de distintas variables y el nivel de desarrollo del sujeto, experiencias previas de participación, información de que se dispone sobre el asunto de que se trate, etc. Cuando se da este tipo de requerimiento, podemos decir que esa persona está preparada para decidir, las condiciones, legales, políticas, económicos, las relaciones de poder, etc.

- d. **Compromiso:** La participación exige también un cierto compromiso previo. Participación, responsabilidad y compromiso se exigen mutuamente y tienden a interactuar en forma positiva. Estos tres elementos son indispensables para que se realice una participación en forma efectiva, como se observa en el siguiente gráfico

Gráfico N° 2: Factores modulares de la participación



1.1.2. Factores que favorecen y factores que dificultan la participación

En la investigación de CERCA (2004), se hace referencia a factores sistémicos que contribuyen u obstaculizan la participación. Entre los que favorecen, se menciona una cultura de gestión institucional democrática en las escuelas, donde padres, madres y docentes comparten responsabilidades, la existencia de capital social fortalecido en las comunidades, sistemas educativos que promueven la participación local y comunitaria mediante mecanismos de transferencia de poder y recursos hacia la escuela, programas de capacitación para promover la participación comunitaria en la educación. El estudio halló factores que promueven y otros que limitan la participación, los cuales se dividen en internos y externos al sistema educativo.

a. Factores que promueven la participación:

- Una política de educación nacional que promueva la participación ciudadana en favor de la educación.
- Desarrollo de programas y proyectos que consoliden esta política.
- Sensibilización y capacitación de los docentes y padres de familia para que trabajen en forma conjunta.
- Delegación del poder de los recursos económicos a los comités administrativos escolares.
- Mecanismos para llevar a cabo una auditoria social con rendición de cuentas.
- Plan Educativo Institucional, elaborado por los miembros de la comunidad escolar y aprobado en consenso.
- Liderazgo democrático de los directores y de los representantes de los padres de familia.

b. Factores que dificultan la participación:

- La falta de políticas coherentes de participación comunitaria, el predominio de una cultura escolar autoritaria, la falta de recursos, de información y capacitación, el clientelismo político, el asistencialismo, la intolerancia religiosa y el sectarismo político en las escuelas y comunidades.
- La escasez de tiempo y otros recursos debido a la pobreza, el analfabetismo, predominio de una cultura patriarcal, baja escolaridad y falta de experiencia de los padres en cuanto a la gestión escolar.
- Politización de decisiones educativas importantes.
- La falta de cultura de rendición de cuentas.

En escuelas estatales de zonas marginales, apreciamos que el común denominador es el contexto de la pobreza. En estas escuelas, se evidencia el asistencialismo de parte del Gobierno, debido al escaso recurso económico que administra. En la investigación mencionada, se

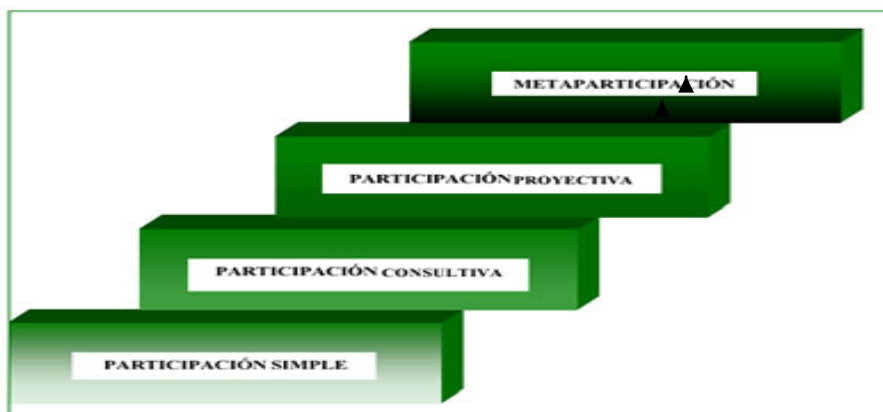
determinó que las escuelas con menor apoyo externo son las que presentan mayor desarrollo, tanto en lo académico, como en lo relacionado con la participación de padres de familia y alumnos. Esto supone que el apoyo de ayuda externa, como el asistencialismo, hace que la comunidad se sienta menos comprometida. Las escuelas más favorecidas con proyectos presentan menor rendimiento académico y menor grado de participación en actividades vinculadas con la calidad de la educación.

Como manifiesta Santos Guerra (2000), las escuelas como institución pasan por un aprendizaje, en la que todos los miembros de la comunidad educativa toman parte en el diálogo, en la que participan de inquietudes institucionales.

1.2. TIPOS DE PARTICIPACIÓN

Mencionaremos diferentes tipos de participación, uno de ellos considera la escala de Hart (1992, citado por Trilla y Novella, 2001), la que presenta cuatro tipos de participación: participación simple, participación consultiva, participación proyectiva y metaparticipación (ver gráfico n° 2). Cada grado de participación puede ser conceptualizado de la siguiente manera.

Gráfico N° 3: Niveles de participación según Hart



Fuente: Trilla y Novella (2001: s/p.)

a) Participación simple:

Es el proceso en el que el sujeto toma parte como espectador, sin que haya intervenido en la preparación o en las decisiones sobre su desarrollo. Los sujetos se limitan a seguir instrucciones, no se sienten identificados con la institución, el grado de motivación es escasa. Tendríamos la figura de hacer “*acto de presencia*”. Se participa en actividades no discutidas por los participantes, pero en la que tienen un cierto grado de autonomía. Por ejemplo, cuando son citados a “la escuela de padres” por el psicólogo de la institución educativa, ellos no intervienen en los temas, ni en el horario, y si no “asisten” a la charla programada, son multados económicamente por la Asociación de Padres de Familia (APAFA), o cuando firman el cuaderno de control, sin leer las observaciones escritas por algún miembro de la institución educativa.

b) Participación consultiva: Cuando la participación tiene la forma de asesoramiento o consultoría, se está en este nivel. Se establecen diferentes tipos según los momentos en los que se produce la consulta antes del proceso para acercarse a las necesidades, para elegir qué se va a hacer o para prever la aceptación de lo propuesto. El sujeto es destinatario de una actividad y tiene opinión sobre ella. En este nivel de participación no sólo se promueve la consulta, sino que se busca el consentimiento en las acciones a tomarse en cuenta y se puedan tomar acciones en situaciones específicas. Citaremos el caso de una reunión convocada por la Junta Directiva de la Asociación de Padres de familia (APAFA), para todos los asociados, la que tendrá como punto de agenda; la reposición de un docente por deficiencias en su desempeño laboral. Se pondrá en consulta si es adecuada la decisión de aperturar proceso administrativo o de posibilitarle el derecho de descargo en la instancia de la institución educativa.

- d) Participación proyectiva:** El sujeto se convierte en agente, esta condición es quizás lo que mejor caracteriza, ocurre en las diversas fases de una actividad; en primer término, en la propia definición de la actividad, respecto de la determinación de sus sentidos y de sus dispositivos; en segundo lugar, en su diseño, participación y preparación; en tercer lugar, en la gestión, eficacia y control del proceso; y finalmente en cuarto lugar, en su valoración. Un claro ejemplo se produce cuando los padres integran una comisión, asumiendo ellos mismos la responsabilidad de la actividad, como es el caso de la preparación del refrigerio y almuerzo para los alumnos, docentes y trabajadores de la institución educativa, el día de la Inmaculada Concepción, patrona del colegio.
- e) Metaparticipación:** Los sujetos exigen nuevos espacios participativos, nuevos mecanismos de participación. En este nivel, es más evidente que los sujetos tomen decisiones concertadas a la realización de actividades complementarias. Aparece el reconocimiento al derecho participativo; el objeto de participación es la propia participación, consta de derechos (al voto, a la libre expresión, a la asociación, a la manifestación), se posibilita la realización de: foros participativos, mesa de negocios, etc. Además se desarrollan competencias personales y colectivas para poder ejercerlas verdaderamente. Este tipo de participación se evidencia en el proceso de elección de la nueva Junta Directiva de la APAFA, y cuando los padres y madres se organizan para realizar convenios con otras instituciones cuando sus recursos no les permite alcanzar el objetivo propuesto, como convenios con ONGs para la implementación de talleres productivos en la institución educativa.

Como indica Trilla y Novella (2001), las competencias participativas son contenidos de la metaparticipación, Aunque se puedan tener los derechos y los medios institucionales participativos, son frecuentes las dificultades para usarlos. En este sentido, preparar a los sujetos para la participación

es una tarea fundamentalmente educativa; consiste en facilitar a los sujetos la adquisición de las capacidades necesarias para participar.

Por otro lado, puede hablarse de una escala de participación en la que se considere el grado de responsabilidad para asumir determinadas tareas en orden de mayor a menor, como la consideran muchos autores, entre ellos Valero G. (1989) y Román M., (1989), citados en Gento (1994:13). Los niveles considerados son:

- b) Información:** Una decisión tomada por la autoridad se transmite simplemente para que los afectados la ejecuten.
- c) Consulta:** Se pide opinión a los afectados, aun cuando la decisión la toma la autoridad pertinente.
- d) Elaboración de propuestas:** Los afectados pueden plantear opciones y argumentarlas, pero la autoridad decide aprobar o modificar las propuestas o asumir otras diferentes.
- e) Delegación:** Se le otorga en un ámbito determinado, en el cual recibe una atribución delegada; actúa con autonomía para su ejecución, si bien la responsabilidad recae en el que tiene la autoridad definitiva.
- f) Codecisión:** Se produce a decisión en común, tras la participación de los afectados.
- g) Cogestión:** La participación de los implicados se produce en la toma de decisiones y en la práctica de las mismas.
- h) Autogestión:** La decisión corresponde a quienes han de ponerla en práctica; actúan los implicados con total autonomía.

En ocasiones, es difícil articular la participación de todos los miembros de una organización. Una de las estrategias que se utiliza en estos casos es la conformación de comisiones, equipos o grupos de trabajo, como los que se planifican en el mes de febrero y se redactan en el Plan Anual de Trabajo (PAT). Pero, para que estos resulten eficaces, han de tener ciertos atributos:

- Estar investidos de autoridad en la gestión asignada.
- Representar los intereses en torno al tema a tratar.
- Estar dotados de capacidad técnica sobre el tema, lo que supone un adecuado conocimiento sobre el mismo.
- Estar considerados en el PAT de la Institución Educativa.

En el siguiente gráfico se observa cómo aumenta el nivel de participación, según la actitud asumida por los sujetos en el ámbito de la gestión escolar.

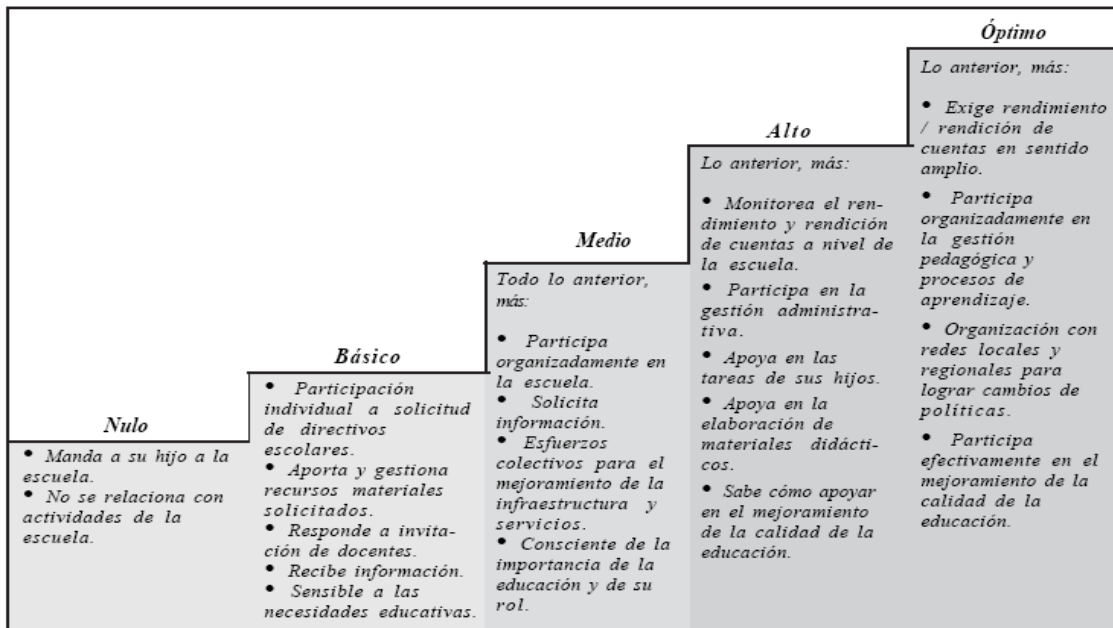
Gráfico N° 4: Escala de participación

MENOR PARTICIPACIÓN						MAYOR PARTICIPACIÓN
Información	Consulta	Propuesta	Delegación	Codecisión	Cogestión	Autogestión

Fuente: (Gento, 1994: 13).

Asimismo, un informe regional realizado por Compromiso Cívico para la reforma de la Educación en Centroamérica (2004), sobre una investigación cualitativa referente a la participación en el mejoramiento de la calidad de la educación en cinco países latinoamericanos, considera los siguientes niveles de participación

Gráfico Nº 5: Niveles de participación.



Fuente: CERCA (2004:13).

En la investigación realizada por CERCA (2004), se determinaron tres ámbitos de participación de padres, y otros actores locales, a través de los cuales se inciden en la calidad educativa. Estas son: las condiciones materiales, la cogestión administrativa y la cogestión de la enseñanza-aprendizaje en el hogar y en el aula.

Es indudable que la calidad de la educación se refleja en los estudiantes, especialmente en el aprendizaje que va desde el dominio de habilidades básicas en comprensión de lectura y habilidades matemáticas, hasta capacidades de trabajo en equipo y formación ciudadana para la democracia. Para el logro de estas habilidades se requiere el trabajo compartido entre el hogar y la escuela.

Otras investigaciones sobre la participación de los padres y madres de familia en el hogar, como la de Epstein (2000), sostienen que esta participación está referida al apoyo en la casa, comunidad, escuela y que afecta directa y positivamente en el desempeño educacional de los

alumnos. Tiene éxito la participación de los padres cuando es fomentada como un convenio entre el hogar y la escuela. Este tipo de convenio se caracteriza por la confianza, la relación de igualdad, el apoyo y la colaboración mutua.

Según Heneveld y Craig (1996), citados en CERCA (2004), los beneficios de la participación de los padres y madres en la educación de los alumnos es muy importante en la escuela, toda vez que proporciona insumos y proceso, entre ellos el clima escolar, la gestión escolar y el proceso enseñanza-aprendizaje. En el cuadro siguiente, se aprecia los beneficios de la participación de los padres y madres, así como en las actitudes que generan otros actores de la escuela.

Cuadro N° 2: Repercusión de la participación de los padres

BENEFICIOS DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES		
En los alumnos	En los docentes	En los padres
<ul style="list-style-type: none"> • Actitud positiva • Alto aprovechamiento en la lectura • Mejor calidad en las tareas • Perspectiva positiva entre la escuela y el hogar • Alta autoestima • Buen desempeño estudiantil 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor estado de ánimo • Mejoramiento en el aprovechamiento estudiantil • Apoyo de los padres y la comunidad hacia la escuela • Establecer servicio de consejería y apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de cómo se trabaja en el sistema educativo • Apoyar a los alumnos a triunfar en la escuela • Confianza de los alumnos en su aprendizaje • Perspectivas positivas hacia los maestros y la escuela

Fuente: elaboración propia, basado en Heneveld y Craig (1996), citados en CERCA (2004).

Por otro lado, respecto de los tipos de participación en la escuela, Bastiani (1987), citado en Santos Guerra (1990:62), distingue tres tipos:

- **La compensación:** Referida a la autonomía de la gestión escolar, a la posibilidad de aperturar canales de gestión con otras instituciones en beneficio de proyectos propuestos por la escuela.

- **La comunicación:** Concerniente a los mecanismos explícitos e implícitos a través de los cuales, los profesores deben informar del acontecer educativo en la institución a los padres, a los alumnos y a la sociedad.
- **La rendición de cuentas:** Es un derecho y un imperativo social, la rendición de cuentas que tiene relación con la confianza y la transparencia en la gestión educativa. Los profesores deben responder a los padres de familia y a la sociedad los resultados que obtienen los alumnos, así como el balance económico de todas las actividades realizadas en la institución educativa.

Respecto de las prácticas relacionadas con la participación de padres y madres de familia en países de Latinoamérica y el Caribe, López (2005) realizó un estudio dirigido a los modelos de gestión en la escuela y cómo al desarrollarlos, con el modelo de escuelas eficaces y del School-based Management (SBM), procura el mejoramiento de la educación, transfiriendo la toma de decisión a los colegios.

Los autores anteriormente mencionados atribuyen diferentes grados a niveles de participación, desde una seudoparticipación, en la que es muy fácil manipular las decisiones al no dar una correcta información, hasta la metaparticipación, que consiste en un estado de autogestionamiento.

Para tener una muestra panorámica de los tipos de participación, presentamos el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 3: Correspondencia entre los tipos de participación en la escuela.

TIPOS DE PARTICIPACIÓN EN LA ESCUELA			
BASTIANI (1987), citado en Santos Guerra	GENTO (1994)	TRILLA Y NOVELLA (2002)	LÓPEZ (2005), citado en PREAL
La compensación	Información	Participación simple	-Uso del servicio -Asistencia a reuniones -Contribución:
La comunicación	Consulta	Participación consultiva	• Dinero • Tiempo • Materiales
La rendición de cuentas	Propuesta	Participación proyectiva	• Planeación • Ejecución y • Análisis de problemas
	Delegación		
	Cogestión Autogestión	Metaparticipación	Evaluación y veeduría

Fuente: Elaboración propia.

En el ámbito escolar, la participación que se expresa con la voz y el voto de los diferentes actores -directivos, maestros, estudiantes, padres, madres y comunidad local- puede ser representativa, como en el caso de la Junta Directiva de la APAFA o los Comités de Aula. Se observan diferentes niveles de participación de los padres y de la comunidad en general, desde el uso del servicio, contribuyendo económicamente, asistiendo a las reuniones, hasta mayores niveles de acciones concretas en la toma de decisiones, firmando convenios con otras instituciones y con su representatividad en el CONEI.

En el ámbito educativo, nuestro accionar estaría referido a la participación en la gestión. Como sabemos, las organizaciones están compuestas por personas que juzgan las situaciones y toman decisiones que determinan la dirección y acciones de las mismas: es por eso que se justifica la necesidad de la participación. Para que se produzca eficiencia en la productividad, se debe alinear las aspiraciones de los individuos y hacerlas coincidir con los objetivos que pretende lograr la organización en la que trabajan e interactúan.

Las escuelas públicas son parte del complejo sistema de gobierno, en el que los derechos están subordinados a un sistema de control jerárquico. La escuela debe rendir cuenta a los padres y madres como clientes y a otros sectores sociales. El director es quien representa a la autoridad máxima en la escuela y tiene que responder simultáneamente a requerimientos políticos y administrativos.

La escuela está compuesta de una serie de interacciones de grupos unidos por intereses comunes que constituyen tipos de redes que deberían dar identidad a la organización y a una cultura participativa. Cada vez más, es notoria la necesidad de involucrar no sólo al docente, sino también a los alumnos, a los padres y madres, además de otros actores sociales interesados en el buen funcionamiento de la escuela. Sin embargo, las estructuras jerárquicas, el uso diferente de espacios y tiempos en la jornada escolar, las distintas decisiones entre los diferentes estamentos, impiden que la participación se incremente.

Igüiniz (2005), manifiesta que es necesario convertir las escuelas en instituciones de participación educativa, en estructuras permanentes y dinámicas de consulta, negociación y cooperación. El autor propone desarrollar una cultura de la participación, estableciendo comunicación sobre cambios significativos educativos y sociales, con la intervención de padres, madres, docentes y otros actores vinculados con la comunidad.

1.2.1. Expectativas de padres y docentes.

Para una eficaz toma de decisiones, se debe considerar las expectativas de los padres y promover una cultura participativa en la institución educativa. Allen (1997) afirma que los padres sienten una sensación negativa sobre la escuela, así como una negativa interacción con los maestros. Éstos son llamados a la escuela, principalmente por aspectos negativos en relación con sus hijos. Los profesores demandan de los padres de familia mayor atención y

cuidado en cuanto a la salud de sus hijos, asegurando que es imposible que un niño enfermo o cansado pueda prestar atención a la clase satisfactoriamente.

“... teachers would like parents to be active participants in their children’s educational experiences both at home and at school. Teachers would also like to see parents support and work with them for the educational success of the children” (Allen, 1997:21).²

Chuye (en Ansion y Villacorta, 2004) manifiesta que la participación de los padres de familia es muy desvalorizado por el docente, la comunicación que tienen los padres es con el encargado de aula o el “tutor” y que sería recomendable que existieran espacios de comunicación con todos los docentes. Al parecer los docentes no dan esa apertura porque la consideran una amenaza a su poder en la escuela, a su desempeño profesional.

Los padres, en general no están bien informados de los alcances y consideraciones que tienen con respecto a la escuela, como lo afirman entrevistas de padres en la investigación de Chuye (2007), la participación que tienen está restringida y no se les permite tomar parte en las decisiones de carácter pedagógico.

El siguiente cuadro muestra las expectativas de padres y maestros que han de servir para un acercamiento entre la escuela y el hogar.

² “Los docentes profesores quisieran que los padres sean participantes activos en las experiencias educacionales de sus hijos en la casa y en la escuela. Los profesores también quisieran ser el apoyo y trabajo conjunto para el éxito educativo de sus hijos”(Allen, 1997:21)

Cuadro Nº 4: Expectativas de padres, madres y docentes.

PADRES DE FAMILIA	DOCENTES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sentirse bienvenido a la clase 2. Mantener constante información del profesor sobre sus hijos 3. Compartir conceptos con el profesor 4. Que los profesores los escuchen y respeten sus opiniones 5. Recibir información positiva no sólo negativa 6. Comunicación más frecuente con los profesores 7. Las notas deben ser enviadas a casa y no entregadas al niño 8. Trabajar junto al profesor 9. Que los profesores usen el mismo método de enseñanza con los alumnos 10. Tener un cronograma de visitas 11. Tener reuniones de coordinación con docentes, administrativos y directivos. 12. Ser tratados como igual 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que provea al niño de las necesidades básicas 1. Que tenga una buena estrategia en cuanto a una disciplina apropiada 2. Que se involucre en las experiencias educativas en casa y en la escuela 3. Que escuche y anime a sus hijos 4. Que tenga un horario para apoyar en las tareas 5. Promover buenos modales en casa 6. Fortalecer la autoestima de sus hijos 7. Participar en las actividades del colegio 8. Comunicarse regularmente con los profesores 9. Que se sientan comfortable en el salón de clase 10. Alentar la individualidad de sus hijos 11. Tener cuidado con el importante y valor trascendental de la educación de sus hijos

Fuente: Elaboración propia, basada en Allen (1997).

1.2.2. Percepciones de la familia en la escuela.

Oraisón y Pérez (2006) realizaron una investigación en Argentina sobre el problema de la participación de los padres de familia en el ámbito escolar y se percataron de que las situaciones de fracaso se estructuran a partir de un imaginario social compartido que reflejan el agotamiento de la imagen de alumno ideal y de la familia tipo, sobre la que se edificó la escuela de la modernidad. Tal concepción confrontada con la realidad actual y las transformaciones que se han producido al interior de la familia, generan contradicciones que caracterizan la relación entre ambas instituciones.

Esta investigación concluye, desde el imaginario social, que el modelo de familia conformado por matrimonios “bien constituidos”,

con pocos hijos, genera niños “normales”, con capacidad de adaptación. De tal familia se puede esperar que colabore con la escuela y, al mismo tiempo, que se subordine a su autoridad como constructora de valores y consenso social. Por otro lado, las que se apartan de este modelo naturalizado aparecen como “desviadas”, “violentas”, “promiscuas”, “analfabetas”, “sin valores”. Estas familias, según los autores mencionados, generan hijos con problemas y perturbaciones, de los cuales la escuela no puede hacerse cargo.

Los autores afirman que la escuela no debe asumir un papel paternalista y de imposición de normas y obligaciones. En esta investigación asumen que la escuela se muestra incapaz de generar pautas de cambio, manifestando actitudes de resignación, pasividad que promueven la identidad de una ciudadanía asistida. Estas actitudes pueden ser vinculadas con las prácticas políticas existencialistas y clientelistas, que movilizan a los sujetos en función de intereses particulares.

En este contexto, la escuela reproduce un modelo de organización social y de relaciones interpersonales que no pueden plantear alternativas de superación, por el contrario los refuerza al mantener limitaciones de accionar participativo y planteando la negación de una ciudadanía emancipadora.

“Cuanto más sea llevado a reflexionar sobre su situacionalidad sobre su enraizamiento tiempo-espacio, más “emergerá” de ella conscientemente “cargado” de compromiso con su realidad, en la cual, porque es sujeto, no debe ser mero espectador, sino que debe intervenir cada vez más” (Freire, citado en Oraisón y Pérez, 2006:18).

En la investigación señalada, se reconoce el rol fundamental de la institución escolar, su propuesta es reivindicar los vínculos entre escuela y comunidad, Para ello, mencionan como necesario recuperar el carácter público de la institución escolar y construir

consensos que puedan fortalecer las acciones de todos los actores que intervienen en el proceso educativo.

1.2.3. La participación de los padres en la gestión escolar.

Los padres y madres de familia pueden ser un motor importante en la gestión escolar al estar involucrados en el proyecto educativo institucional y teniendo la información oportuna de los acontecimientos en la vida escolar de la institución educativa. En las actividades periféricas como: fiestas, representaciones culturales, actuaciones, proyectos institucionales y actividades deportivas hacen notar su participación en apoyo a sus menores hijos. Estas manifestaciones tienen un gran impacto en el área de la gestión y sus relaciones con el entorno, al proyectarse al exterior de los claustros escolares una actividad planificada y bien organizada.

“Ces manifestations doivent avoir un impact à l’extérieur et améliorer l’image de marque de l’établissement, ce qui est de plus en plus le cas, si l’on en croit les chefs d’établissement.” (Host 1994:92).³

Los directivos de las instituciones educativas, en el sector público, son reacios a la participación de los padres de familia en las asambleas que se programan periódicamente con la asistencia de los docentes, denominadas “asambleas técnico-pedagógicas”, limitando de esta manera su participación. Los padres de familia tienen el derecho a la información pertinente de la programación anual, los contenidos programados por áreas, los indicadores de evaluación y sobre todo a ser consultados sobre las actividades extra-curriculares, ya que la responsabilidad sobre el bienestar físico de sus hijos recae en ellos, los docentes muchas veces no asumen responsabilidad en casos de accidentes al encontrarse fuera de su jornada laboral.

³ “Estas manifestaciones harán tener un impacto al exterior y mejorar la imagen de la institución educativa, que se irá incrementando mientras los directores así lo crean”.

“Les associations de parents sont souvent présentes au sein des établissements mais leur dynamisme est très variable. Lorsqu’elles jouent un rôle actif, c’est souvent dans des activités périphériques ou dans la recherche de moyens financiers supplémentaires” (Bonnet 1994:29).⁴

En el caso de la enseñanza belga, Francis Bonnet (1994) manifiesta que la asociación de Padres de Familia se agrupa en dos, una que corresponde al sistema educativo estatal y la otra al sistema particular (enseignement officiel et libre). Al responder las escuelas a indicadores de evaluación óptimos, a estándares de calidad internacional dentro de la comunidad europea y mundial, los padres participan en actividades periféricas (fiestas, manuales educativos, etc.) o en la búsqueda de formas de recursos financieros complementarios. Su participación es de tipo institucional, al promover actividades que involucren a toda la comunidad educativa.

1.3. PARTICIPACIÓN Y PODER.

Según Bardisa (1997), los padres en la escuela son meros “convidados de piedra”. En la mayoría de centros, las dificultades se evidencian cuando enfrentan una campaña electoral y son muy pocos los que desean participar o asumir un cargo. Los padres de familia acceden a todo tipo de información en la escuela, pero les cuesta mucho ser escuchados y aceptados por los docentes. Cuando los padres cuestionan alguna cosa, los profesores la asumen como poco pertinente.

“Existe un modelo elitista de profesionalidad docente que acentúa las diferencias de estatus y la distancia respecto a los clientes, el cual ve en la participación de los padres una amenaza al ejercicio profesional” (San Fabián, 1992:91, citado en Bardisa, 1997: 25).

La escuela debe ser un lugar de debate público en el que sea posible el ejercicio de una democracia crítica. Cuando los padres reciben información

⁴ “Las asociaciones de Padres están frecuentemente presentes en los establecimientos y su dinamismo es muy variado. Ellas juegan un rol activo, ellas tienen actividades periféricas, o dentro de la búsqueda de medios financieros suplementarios”

de los docentes respecto del progreso de la enseñanza de sus hijos, sólo reciben comentarios vagos como “su hijo no sabe”, “no estudia”, y aspectos relacionados con su comportamiento con los demás integrantes en el aula.

Por otro lado, cuando los representantes de los padres asisten a los Consejos Escolares, como el Consejo Educativo Institucional (CONEI), se sienten “convidados de piedra”, porque los convocan en horarios que pueden los docentes, con una agenda planeada con anticipación, de modo que las reuniones se convierten en simbólicas y los temas tienen que ver con la autonomía institucional y no con un trabajo cooperativo.

A los padres y madres se les recuerda su desconocimiento frente al control de las normas, y se les persuade para que no rompan con la “buena armonía existente” ni con la cultura tradicional del centro. Los hábitos participativos se enmarcan en la tolerancia, el diálogo y la comprensión.

La escuela se desarrolla en un contexto micropolítico al enfrentar relaciones de poder entre diferentes grupos; algunos de ellos organizados formalmente, y también en el contexto macropolítico, que tiene que ver con las políticas de estado, la normatividad, el sistema educativo y el Estado. Refiriéndose a este aspecto, Mitzberg (2003) hace alusión a los individuos y grupos dentro de la organización y las relaciones de poder, haciendo división entre dos ramas de poder en la escuela, a las que él denomina:

- Micropoder: Es la creación de estrategias dentro del proceso de planificación, conocimiento y aprendizaje, favoreciendo la negociación y concesiones entre individuos o grupos. En este nivel se hacen intentos colectivos que generan quejas y descontentos. Es el juego de la política dentro de las organizaciones en los procesos del planeamiento estratégico. y

- Macropoder: Refleja la interdependencia entre la organización con su entorno teniendo como objetivo cerrarse a las influencias externas. La organización ejerce el uso del poder.

El concepto del poder, como lo afirma Batallán (2003), incluye un vasto arco de significados como los asociados con la violencia, que atraviesa prácticas como el dominio, la disciplina y la coerción, pero que también se aprecian en prácticas como la negociación o las alianzas. Hace referencia también a la forma y contenidos respecto de la toma de decisiones, que involucran la interacción humana.

“Estudiosos de organizaciones públicas como privadas han suministrado evidencia que el control exterior tiende a concentrar sus poderes de toma de decisiones en la cima de sus jerarquías y alentar mayor confianza que la usual en las regularizaciones de control interno” (Mitzberg, 1990:122).

Sin embargo, en el discurso de la escuela es común escuchar la competitividad abierta del discurso empresarial para la gestión escolar, donde el “éxito” de la escuela se focaliza en términos de una “*participación eficiente*”. De tal manera, que debería existir congruencia entre el escenario y los actores referentes al contexto participativo y lo que se puede percibir es, como lo llama Batallán (2003), “el nudo ciego del poder” que emerge en situaciones problemáticas de resolución insatisfactorias, donde se impone la autoridad vertical del sistema.

Por otro lado, Ryan (2000) sostiene que, la participación está definida como “*oportunidad para influenciar las decisiones*” y abarcar estructuras de poder compartido. Argumenta que, para que la participación sea auténtica en la práctica, la organización debe proporcionar características relevantes. Por ejemplo, un estilo de dirección autoritaria sería un ejemplo evidente de relaciones incompatibles en participación, aunque la participación pueda darse de forma sutil, como individuos y grupos que persiguen sus intereses

en el proceso de toma de decisiones, formándose grupos de poder al interior de la Institución Educativa, con intereses particulares.

De estos estudios se puede inferir que las estructuras de la participación en la toma de decisiones proveen de oportunidades, las cuales los miembros de la organización no aprovechan. Por ejemplo, el desinterés por participar indica que hay impedimentos que surgen de procesos sociales o de un contexto cultural más que de una estructura.

En el contexto educativo nacional, Helfer (1992) manifiesta, sobre participación en la gestión educativa, que lo importante es definir el tipo de Estado y organización social que queremos construir para reemplazar al actual por caduco e ineficiente, y proponer otro modelo. Ésta es una disyuntiva en nuestro país ya que desde la Educación, y a través del modelo organizacional, podemos contribuir a desarrollar la democracia o a destruirla.

La participación sólo es efectiva cuando se tiene las instancias dónde darse y cuando se define claramente los ámbitos establecidos de la participación. Es necesario precisar que se tiene derecho de participar y cuál va a ser la forma, el momento y el lugar para hacerlo. Así, las instituciones educativas deben ser la primera instancia de decisiones del sistema educativo. Es necesario combinar la participación democrática con el respeto a la autoridad, para lo cual ésta debe tener legitimidad, deben ser elegidas sobre la base de su reconocimiento de méritos. La incorporación del nuevo personal también correspondería a las decisiones tomadas en los propios centros educativos. Helfer (1992) señala algunas propuestas sobre participación en la gestión educativa:

- ✓ Las instituciones educativas deben ser la primera instancia de decisiones del sistema educativo.

- ✓ Deben funcionar los Consejos Educativos Escolares como órganos que contengan la representación de padres de familia, profesores, estudiantes y autoridades educativas.
- ✓ Debe distinguirse en qué momento y qué acciones debe darse para no crear interferencias innecesarias.
- ✓ La participación del conjunto de la Comunidad Educativa en la vigilancia y fiscalización de acciones, a través de los Consejos Educativos, evita la corrupción y garantiza la eficiencia.
- ✓ Las instituciones educativas de todo nivel estarán articuladas en redes que permitan un mejor aprovechamiento de la infraestructura, recurso del ámbito territorial, que comprenda la red y además articule las actividades de la misma.
- ✓ Los Gobiernos Locales tendrán las funciones de articulación intersectorial (educación, salud, transporte, seguridad, etc.) para los programas integrales de desarrollo de comunidades.

1.3.1. La participación para la toma de decisiones.

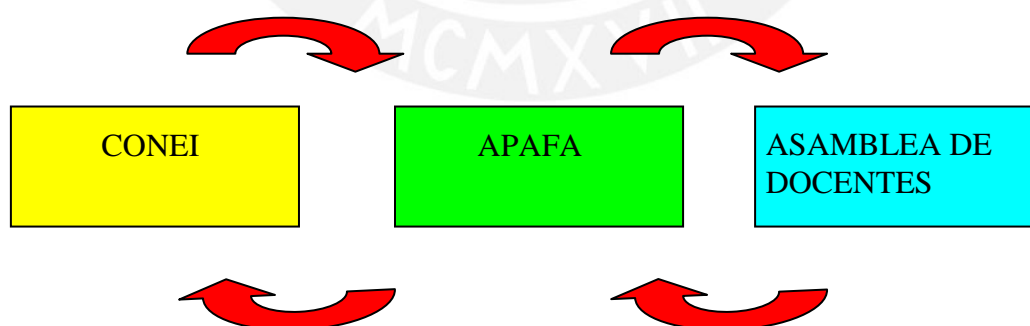
En el ámbito educativo nacional, existen tres espacios participativos donde las decisiones generalmente son promovidas en la escuela pública. Estos son: el Consejo Educativo Institucional (CONEI), que agrupa a los representantes de padres, alumnos y docentes, la Asociación de Padres de Familia (APAFA) y la Asamblea General de Docentes, presidida por el director de la institución educativa. Estas instancias para la toma de decisiones pueden ser consideradas como una estrategia en la resolución de alternativas para optar por la decisión correcta, que contribuya a mejorar la calidad del sistema educativo y al logro de los objetivos institucionales del plantel.

Las instituciones educativas están compuestas por grupos segmentados unidos por intereses comunes, como proyectos, deportes, actividades organizadas, las que constituyen un tipo de redes que debería dar una identidad a la institución y una cultura

particular. Los discursos sobre implicación de la comunidad que han señalado (Bardisa 1991, Santo Guerra 1999) consideran que la presencia de actores sociales tanto internos como externos participan muy poco y en ocasiones su participación es poco deseada.

Entendemos, la toma de decisiones como la selección de un curso de acciones entre alternativas; donde existe un plan de compromiso de recursos; es un paso de la planificación ya que forma la parte integral de los procesos que se sigue para la elaboración de los objetivos o metas a seguir. La decisión tiene que estar asociada a otros planes de contingencia, es por ello que difícilmente tenga un curso de acción. Es importante aplicar estrategias de participación que permitan cohesionar los objetivos institucionales de los tres estamentos representativos en la escuela para la toma de decisiones.

Cuadro N° 5: Instancias de participación para la toma de decisiones de la escuela.



Fuente: Elaboración propia.

Estudios en administración realizados por Knoontz y Wiehrich (1999) proponen los siguientes métodos a tomar en cuenta para la toma de decisiones:

- **Análisis de riesgo:** Toda decisión se basa en la interacción de variables importantes, muchas de las cuales tienen un elemento de incertidumbre; por lo tanto, la sensatez en el manejo de estas variables depende del éxito de la decisión.
- **Árbol de decisión:** Presenta los puntos de decisión, los acontecimientos fortuitos y las probabilidades en los diferentes cursos a seguir. Este método hace posible observar las principales alternativas, y prever acontecimientos futuros.
- **Teorías de la referencia:** Basada en la idea de que las actitudes de las personas hacia el riesgo variarán, podría parecer razonable que si existiera una probabilidad del 60% de que la decisión sea cierta, una persona la tomaría. Sin embargo, el riesgo de estar equivocados es del 40%, y es probable que la persona no quiera correr ese riesgo.

1.3.2. Importancia de la calidad de la decisión:

En 1979, Locker and Schweiger, citados en Stewart and Gregersen (1997), manifestaban que la dimensión clave de la participación era la toma de decisiones. Desafortunadamente, las investigaciones han medido esta unidad unitariamente. Los autores sugieren que el proceso de tomar decisiones consiste en cinco aspectos:

- a. **Identificar el problema:** La participación en la identificación de problemas promueve la contribución y la utilización de conocimientos que tienen los participantes. Como señala Locke y Schweiger (1979), en muchos casos una persona puede participar en discusiones pero tener poca influencia en la decisión final. La relación entre participación y desempeño

puede mejorar en el proceso de la decisión final en la toma de decisiones.

- b. Generar alternativas de solución:** El involucrarse en la generación de alternativas permite no sólo el incrementar sus conocimientos respecto al problema, sino también desarrollar capacidades creativas y explorar nuevas formas en la solución del problema.
- c. Seleccionar soluciones:** La pérdida de oportunidad para mostrar conocimiento relevante y habilidades en la generación de alternativas genera baja calidad en las decisiones. Los participantes involucrados en seleccionar las posibles soluciones tienen la tarea de liderar los deseos de la mayoría y asumir la consecuencia de los resultados.
- d. Planificar la solución seleccionada:** Tiene gran impacto la planificación en los aspectos de satisfacción y desempeño, ya que provee esfuerzo en la concreción de los objetivos y su eje principal de actuación es la motivación de los participantes.
- e. Evaluación de los resultados:** Proviene de la expectación de los beneficios futuros, la evaluación se da luego que los procesos han pasado el impacto en la motivación para participar.

1.3.3. Significado de la toma de decisiones en las instituciones educativas.

La toma de decisiones se ha convertido imprescindible para la vida de cualquier institución. Actualmente, se toman decisiones, en el contexto de instituciones educativas, sin considerar las etapas en este proceso, confiando que las tradiciones, los hábitos, la costumbre, la propia intuición y experiencia de un directivo desempeñen un factor importante en la forma de solucionar un problema. Entre las obligaciones que tiene un miembro de la institución educativa con representatividad, se encuentra la toma de

decisiones. Con frecuencia son muy pocas las personas que realmente reparan en considerar el proceso.

“Una decisión para cumplir con la característica de ser efectiva, debe ser el resultado de un proceso sistemático, con elementos definidos que se manejan en una secuencia de pasos precisos”. (Druker, 2002:1)

Quien toma una decisión, debe identificar todas las alternativas existentes, proyectarse respecto a sus consecuencias y evaluarlas según los objetivos y metas trazadas. En primer lugar es necesario contar con la información actualizada sobre las alternativas disponibles. En segundo lugar, se necesita información sobre el futuro para prever las consecuencias de actuar según las diferentes opciones. En tercer lugar, es necesario tener información como pasar del presente al futuro, cuales son los criterios que conducen de mejor modo a los resultados esperados.

“...la toma de decisiones es el proceso de identificación de un problema u oportunidad y la selección de una alternativa de acción entre varias existentes, es una actividad diligente clave para todo tipo de organización “.Schein (1988: 81)

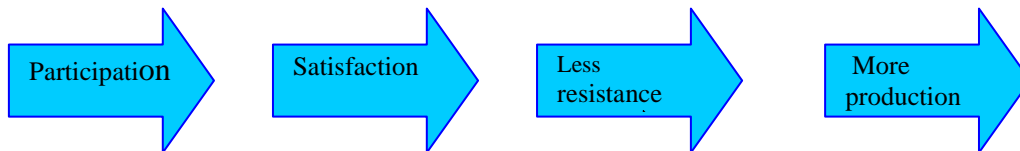
La toma de decisiones en el contexto de las organizaciones educativas, puede definirse como una actividad imprescindible, con un significado especial para todos sus niveles, porque es parte fundamental a las demás actividades de la institución educativa.

1.3.4. Gestión en la institución educativa y procesos de decisión.

Las instituciones educativas cuentan además con un documento de trabajo denominado P.E.I. (Proyecto Educativo Institucional). Al respecto Díaz (2005) señala que se debe desarrollar cuatro funciones básicas de la gestión, relacionadas al proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. Dichas funciones tienen carácter cíclico, debido a su constante interrelación dinámica para alcanzar los objetivos propuestos con eficiencia.

En este mismo sentido, Séller (1991) describe los posibles factores para la participación efectiva, una forma de visualizar la relación entre participación y otros factores en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 6: The human relations model



Fuente: Séller, F. (1981: 4).

El desempeño eficiente depende de factores psicológicos como la percepción, que puede determinar el grado de participación de los sujetos; a mayor participación será mayor el grado de satisfacción, lo que genera una menor resistencia. La organización, como consecuencia, se beneficiará con el incremento de eficiencia y productividad. Por otro lado, se puede impedir o facilitar el grado de participación en la organización. Para asegurar las condiciones en las que la participación es dada, se debe tener en cuenta el marco legal.

Cuando se llega a compartir el poder, se puede hablar de una auténtica participación. Y si este poder es actuar al servicio de los intereses y del bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa, estamos hablando de una participación democrática. Según Oraisón y Pérez (2006), este tipo de participación empodera a la ciudadanía, fortalece nuestras instituciones, nos permite desarrollar aprendizajes, crea un sentimiento de pertenencia hacia nuestra comunidad, nos da independencia, nos permite descubrir nuestros recursos y capacidades, nos alienta al mejoramiento continuo y nos vuelve responsables de nuestro destino.

Es evidente que la participación de los padres de familia les otorga un grado de poder al estar vinculados en la toma de decisiones en las acciones de la institución educativa, pero pocas veces establecen un plan de trabajo orientado a desarrollar cambios que contribuyan a elevar el nivel de calidad en el aprendizaje de sus hijos. Por ello, las instituciones educativas los consideran como un apoyo de tipo subsidiario.

Cabe mencionar que es frecuente la desconfianza y el escepticismo de los miembros de la APAFA respecto de la Junta Directiva, lo que mejoraría con adecuados canales de información, la rendición de cuentas en forma transparente y el uso de recursos electrónicos. Éstas son prácticas que la escuela debería asumir pedagógicamente en el proceso de aprendizaje de los alumnos.

1.4. MARCO LEGAL DE LA PARTICIPACIÓN DE PADRES DE FAMILIA

Según González (2006), la participación de los padres de familia en el sistema educativo expresa la voluntad política de los gobiernos que promulgan las leyes y normas; por ello es necesario resaltar y describir la naturaleza formal de éstas. Dos principios elementales guiaron el diseño de estas: normativas: primero, la necesidad de *reconoce* que la educación es una responsabilidad compartida entre el Estado, las familias y la comunidad: y segundo, *organizar* la participación de los padres de familia, al otorgar legitimidad a organizaciones y señalar sus funciones.

1.4.1. Ley General de Educación N° 28044

En el estudio de González (2005), la participación es una necesidad y un derecho de las personas, que pueden ser expresados desde su individualidad o como un ejercicio compartido en espacios públicos y

orientados hacia el bien común. La Ley de Educación actual señala que “*la sociedad tiene el derecho y el deber de contribuir a la calidad y equidad de la Educación*”. Para ello, los miembros de la comunidad educativa (estudiantes, padres de familia, plana docente, directiva y administrativa, ex alumnos y miembros de la comunidad local) se organizan y eligen a sus representantes, quienes integran el Consejo Educativo Institucional (CONEI) en cada institución educativa. El CONEI es la instancia desde la cual la comunidad interviene directamente en la gestión de la educación. Con este fin, se han definido las funciones de participación, concertación y vigilancia que les permite ejercer este derecho.

En el sector Educación, se plantea la necesidad de reconocer y alentar la participación de los actores involucrados en el quehacer educativo.⁵ En este sentido, surge la iniciativa para la institucionalización de las asociaciones de padres de familia, reconociendo su participación en la gestión educativa a través de una serie de normas legales. Mediante el Decreto Supremo N° 014 del año 1975, se aprueba el Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia de Centros Educativos y Programas no escolarizados.

El art. 54 de la Ley General de Educación 28044 establece que la familia es el núcleo fundamental de la sociedad, responsable, en primer lugar, de la educación integral de los hijos, y que a los padres de familia o a quienes hagan sus veces les corresponde organizarse en Asociaciones de Padres de Familia, comités u otras instancias de participación, a fin de contribuir al mejoramiento de los servicios que brinda la correspondiente institución educativa. Asimismo, el art.72 de la misma Ley General de Educación establece que las

⁵ La Ley de Educación Decreto Ley N° 19336 de 1972 establece la formación de los Consejos Educativos Comunales – CONSECOM como instancias de asesoría de los Núcleos Educativos Comunales – NEC en la que participan representantes de las autoridades, de la comunidad magisterial y de la comunidad de padres de familia.

instituciones educativas privadas garantizan la participación de los padres de los alumnos, a través de las Asociaciones de Padres de Familia e individualmente en el proceso educativo de sus hijos.

1.4.2. Ley de la APAFA N° 28628

Poco sabemos del proceso de implementación de la norma y sobre su concreción en la realidad. Lo que se puede afirmar es que los espacios que tradicionalmente habían pertenecido a los docentes y a los directivos se abren, de manera formal, a la participación de los padres de familia. Es también en este reglamento que se reconoce los aportes económicos de los padres y quedó como responsabilidad de la asamblea general fijar los montos y la frecuencia de los aportes de los asociados (Cap. 3, art.15), elemento que constituye hasta hoy el principal patrimonio de la APAFA.

“La participación de los padres de familia y sus representantes se limita estrictamente al ámbito de la mejora y mantenimiento de la infraestructura. Existe mucho recelo sobre su participación en otros aspectos, tanto de parte de la dirección, como de la plana docente” (Díaz, C., 2000:40).

Por otro lado, González (2005) publicó un estudio sobre Naturaleza Jurídica, Organización y Participación de las Asociaciones de Padres de Familia, en el cual se objetiva la conveniencia y necesidad de precisar lo relacionado con la normativa que se aplica a las Asociaciones de Padres de Familia (APAFA), tanto en las instituciones educativas privadas como estatales, toda vez que son diferentes. La norma jurídica considera legitimidad aplicable a las asociaciones de padres de familia, tanto en las instituciones públicas como privadas, con diferentes marcos legales. La Ley n° 28628, promulgada el 3 de noviembre de 2005, regula la participación de las asociaciones de padres de familia en las instituciones públicas. La participación de los padres y madres de familia está delimitada por lo que estipula la norma aunque ésta considera una serie de atribuciones. Tanto individual como colectivamente, su actuación es

limitada, priorizando el manejo de los recursos económicos y la utilización de éstos en la mejora de la institución educativa.

Cuadro N° 6: Marco legal de las APAFAS

GOBIERNO	MARCO LEGAL	CONTENIDO
Juan Velasco Alvarado	Decreto Supremo N° 014 (1975).	Reglamento de APAFA: reconoce y norma aporte económico.
Francisco Morales Bermúdez	Decreto Supremo N° 009-77-ED (1977).	Recorta atribuciones y otorga mayor protagonismo al director del C.E.
Fernando Belaunde	Decreto Supremo N° 14-84-ED (1984)	Nuevo reglamento de APAFA, delimita espacios de participación y posibilita integración en federaciones. Norman asociaciones de colegios particulares.
Alan García	Decreto Supremo N° 018-88-ED	Nuevo reglamento de APAFA se concibe APAFA, como el nexo escuela –comunidad Incorpora a Comité de aula.
Alberto Fujimori	Constitución Política de 1993	Se reconoce el derecho de participación de los padres de familia en el sistema educativo.
	Decreto Supremo N° 020-98-ED y Resolución Ministerial N° 714-98-ED (1998)	Reglamento sobre la participación de los padres de familia en los centros educativos públicos y aprobación de modelo de Estatuto de la Asociación de Padres de Familia.
Valentín Paniagua	Decreto Supremo N° 007/2001/ED (2001)	Formación del Consejo Escolar Consultivo.
Alejandro Toledo	Decreto Supremo N° 016-2002-ED (2002)	Reglamento General de Padres de Familia de Centros Educativos Públicos reconoce participación en gestión en Comité Especial de Evaluación y en Comité Especial de Recursos Financieros.
	D.S. 004-2006-ED	Código de ética

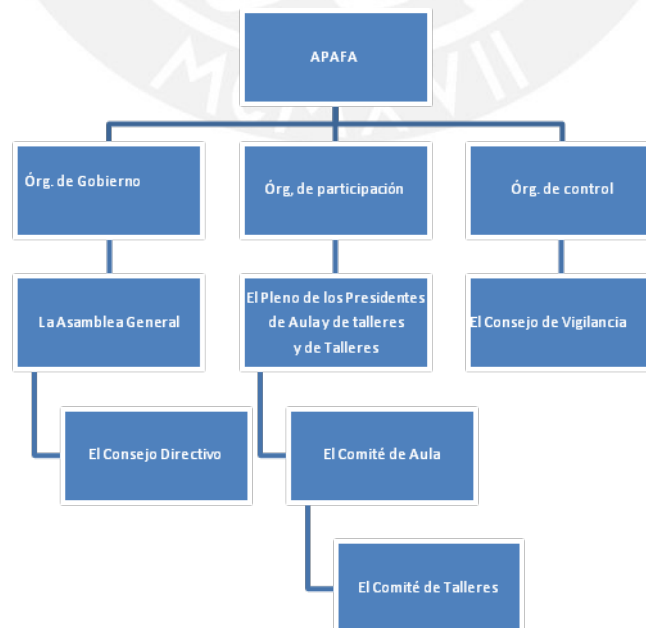
Fuente: González, N. (2006:319).

Como sostiene Díaz y Suárez (2000), la participación de los padres es muy limitada, tanto los docentes como la dirección procuran limitar la participación de éstos a los aspectos de mejora de las instalaciones de la institución educativa; aunque, como hemos visto, la Ley los faculta para participar en otros aspectos referidos al control, vigilancia y fiscalización. Entre las disposiciones que plantea la Ley de la APAFA, mencionaremos las siguientes:

- ✓ En el Cap. I, art. 3, define participación de los padres de familia en el proceso educativo. de modo directo y de manera institucional, a través de la APAFA como “órgano de participación de los centros y programas educativos, responsables de contribuir con el mejoramiento de la calidad y eficiencia de los servicios educativos en acción directa y concertada con los demás agentes educativos del medio”.
- ✓ En el Cap. II, art. 4, especifica que los padres tienen derecho de participar en el proceso educativo de sus hijos, y de contribuir con los demás agentes educativos en el mejoramiento de la calidad de los servicios.
- ✓ En cuanto a las funciones y objetivos de la APAFA, se reconoce que deben participar del planeamiento y la organización del proceso educativo, velar por el trabajo académico que realizan los docentes y, por último, intervenir en la formulación de políticas institucionales dirigidas a consolidar los valores y los significados culturales, nacionales, regionales y locales (Cap. II, art. 4- 5 y 6).
- ✓ Participar en el Comité de evaluación, a través de su representante en el CONEI, para el ingreso, ascenso y permanencia del personal docente (Cap. II art. 6, inc.2.b).
- ✓ Colaborar con el director para garantizar el cumplimiento de las horas efectivas de clase (Cap. II, art. 6, inc.2 h).
- ✓ Se reconoce la participación de los padres en las Asambleas Generales de la APAFA, estableciendo sus atribuciones como la de establecer un representante para el CONEI (Cap. II, art. 8 y 9).
- ✓ En el Cap. III, art. 12, establece los deberes de los padres de familia como la de contribuir con la institución educativa para que exista un adecuado ambiente que beneficie el aprendizaje y permita la formación integral de los estudiantes.

- ✓ Del régimen económico (Cap. V, art. 15) menciona los recursos, como los fondos recaudados por las actividades previstas en el Plan Operativo Anual, articulado con el Plan Anual de Trabajo de la institución educativa. La APAFA está impedida de realizar cobros que limiten el libre acceso a la educación y permanencia de los estudiantes en la institución educativa.
- ✓ Referido al destino de los recursos, como adquirir útiles de escritorio y mobiliario indispensables, la realización de programas de capacitación para sus asociados, poniendo énfasis en la escuela de padres (Cap. V, art. 16). Menciona que en ningún caso los recursos de la APAFA se utilizarán para gastos corrientes.
- ✓ Finalmente, participar en la elaboración, gestión, implementación y seguimiento del Proyecto Educativo Institucional y del Plan Anual de trabajo, conforme a lo establecido en el artículo 6 numeral 2, inciso a (Cap. III, art. 12, inc. I).

Gráfico N° 7: Estructura de la APAFA



Fuente: Elaboración propia basada en la Ley de Apafa.

La ley de la APAFA señala, la estructura orgánica básica (Cap. III, art. 7). El tiempo de permanencia de la directiva de la APAFA estipula un periodo de dos años (Cap. II., art. 10), y señala que no hay reelección inmediata. En el último reglamento de la ley de APAFA de 2006, se considera el “Código de Ética” que debe estar considerado en el Estatuto de la APAFA (Cap. 2, art. 11).

1.4.3. Ley de Carrera Pública Magisterial nº 29062

La ley de Carrera Pública Magisterial se promulgó en setiembre de 2007, con el objetivo de normar las relaciones entre el Estado y los profesores a su servicio. La ley considera la participación de padres de familia en el capítulo IV, artículo 13, y permite que se integren dos padres de familia con voz y voto al Comité de Evaluación, presidido por el Director e integrado por el coordinador de área y un representante de los docentes.

Menciona que es una causal de suspensión docente promover, dentro de la institución educativa, actos de calumnia, injuria y difamación en contra de cualquier miembro de la comunidad educativa (Cap. VII, art. 35, inc. f). Los padres de familia tienen la facultad de reconocer los méritos en la labor educativa de los docentes y de velar por la integridad física y psicológica de sus hijos, ya que son causales del término de la relación laboral docente el maltratar física o psicológicamente al estudiante causándole daño grave, así como realizar conductas de acoso sexual y actos que atenten contra la integridad y libertad sexual (Cap. VII, art.36, inc. b-c). El alcance de esta ley comprende a los que prestan servicio a instituciones y programas bajo responsabilidad del sector público y de otras instituciones que mantienen convenios de acuerdo con lo que señale la ley.

1.5. EXPERIENCIA SOBRE PARTICIPACIÓN DE PADRES EN EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA.

Presentamos a continuación ejemplos sobre participación en algunas instituciones educativas que articularon armoniosamente los esfuerzos de los padres de familia para concretar objetivos en la mejora del aprendizaje de sus hijos y del desarrollo de la calidad educativa. Desde diferentes contextos, tanto en escuelas públicas como privadas, en el caso del Perú, el estudio consideró dos investigaciones, una realizada por CERCA (2004), que estudia la relación entre participación y aprendizaje para el logro de la calidad educativa, y otra realizada por PREAL (2005), que establece las áreas de gestión en las que se pone en evidencia la participación en una institución educativa.

1.5.1. Siete experiencias innovadoras en el Perú.

Dueñas (1996) hace referencia al estudio de siete escuelas interesadas en formar ciudadanos democráticos. Cabe resaltar características comunes: en las escuelas investigadas se forma para la vida en democracia, ejercitan la participación asociada a una evaluación participativa, promueve la convivencia democrática con relaciones que crean un ambiente emocional estable propicia un clima más humano, se construyen saberes generados a través del auto e interaprendizaje. Por otro lado, enfrenta las relaciones sociales antidemocráticas presentes en nuestra realidad como la discriminación cultural y de género, la despersonalización, la inseguridad, la violencia, el autoritarismo y la competencia desleal, los cuales son problemas de nuestra realidad que la cultura escolar suele asimilar y producir.

“La escuela tiene posibilidades de promover espacios de participación organizada, donde se aprenda a valorar el colectivo integrando la diferencia, donde se asuman responsabilidades y exista concertación en función a metas comunes” (Dueñas, 1996: 24).

Los colegios estudiados fueron siete: Astuparia en Magdalena, La Casa de Cartón en Chorrillos, Fe y Alegría N° 33 en Ventanilla, Héctor de Cárdenas en Jesús María, Isabel Flores de Oliva en San Isidro, José Antonio Encinas en Lima, y Pukllasunchis en Cuzco. La intención de la investigación fue encontrar elementos comunes que puedan aportar la configuración de una cultura democrática en la escuela. Los investigadores reconocen que estas escuelas tienen proyectos en construcción, además de contar con una historia y una cultura que definen su identidad.

En estos colegios se dan procesos de *autoinformación*, como el uso de la página web y otros proyectos para que los padres se involucren activamente y puedan asumir responsabilidades para tomar decisiones en torno a los aprendizajes de sus hijos. A partir de este tipo de experiencia, pueden surgir compromisos e iniciativas más amplios con el colegio. Los colegios estudiados son muy claros en reservarse el liderazgo en términos de conducción técnica y administrativa. A los padres se les solicita su contribución con estos esfuerzos, asegurando la continuidad de los aprendizajes en el hogar.

Además, se observó que la gestión educativa no es competencia sólo del director o directora. Existen diferentes niveles de participación de otros agentes educativos. Así, los padres y madres de familia participan a través de la APAFA, los docentes en comisiones y los alumnos, teniendo como canal los consejos de estudiantes.

Los padres y madres de familia acompañan básicamente el trabajo en el aula y apoyan en las actividades que realiza el colegio. En la experiencia muy particular, en el colegio Astuparia de Magdalena, los padres y madres de familia son responsables del proyecto institucional. Esta característica en la gestión está obligando a padres,

madres y docentes a precisar los roles y promover formas de trabajo conjuntos que eviten interferencias y permitan a directivos y docentes del colegio asumir el liderazgo en asuntos pedagógicos, para no afectar la construcción del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

En el colegio Pukllasunchis en Cusco, los padres han aportado sus conocimientos milenarios sobre el uso y propiedades de plantas curativas para realizar pomadas, jarabes y cremas, los cuales han sido expuestos en los talleres de ciencias y son envasados para su venta. Este colegio es promovido por la ONG Pukllasunchis y cuenta con varios proyectos, como la radio que presta servicio a la comunidad con 360 programas radiales denominadas Sisichakunaq Pukllaynin.

De los colegios en estudio nos percatamos que ninguno pertenece al sistema educativo público, encontrándose instituciones parroquiales y privadas, las que funcionan de manera diferente organizacionalmente. Mitzberg (1992) refiere que las organizaciones de tipo adhocrático se oponen al funcionamiento de las burocráticas, por lo que demuestra que el tipo de estructura orgabizacional condiciona el trabajo colaborativo y una mayor participación de los actores.

Cuadro N° 7: Experiencias de participación en instituciones educativas en el Perú

ESCUELAS QUE CONSTRUYEN DEMOCRACIA EN EL PERU							
	COLEGIO ATUSPARIA	COLEGIO LA CASA DE CARTÓN	COLEGIO FE Y ALEGRÍA N° 33	COLEGIO HÉCTOR DE CÁRDENAS	COLEGIO ISABEL FLORES DE OLIVA	COLEGIO JOSÉ ANTONIO ENCINAS	COLEGIO PUKLLASUNCHIS
INICIA SUS LABORES	Bajo la promotoría de la Asociación Cultural Peruano Soviética en 1980	1983	Organización jesuita 1984	Promovida por personas naturales. Colegio cristiano confesional 1984	Institución teresiana con más de 40 años en el Perú.	Promovido por CIDE 1982	Promovido por la Asociación Pukllasunchis 1988
UBICACIÓN	Magdalena	Chorrillos	Ventanilla	Jesús María	San Isidro	Lima	Cusco
IDEARIO	Brindar una educación alternativa diferente a la educación estatal y a la comercializada a educación particular	Educación para la solidaridad	Una educación popular, integral y liberadora	La formación de las personas que desarrollen sus dimensiones psicomotriz, volitiva, afectiva e intelectual.	Formar hombres y mujeres libres con convicciones profundas, capaces de humanizar el mundo y comprometidos con la sociedad donde viven	Formar personas autónomas que desarrollen una moral autónoma, Generar grupos organizados donde se desarrolle el comportamiento democrático	Educar para la afirmación de la identidad cultural de sus alumnos, dentro de un marco participativo y organizativo de los estamentos que lo integran, haciendo necesidad de acción por los demás.
PROYECCIÓN SOCIAL	Organiza espacios de reflexión sobre temas educativos. Pasacalles y festival folklórico,	Comparten actividades recreativas, culturales y trabajos comunales.	Movimiento Eucarístico Juvenil	Asiste semanalmente a la guardería Kukulí en SJL	Visitan a una cuna en Lurín y trabajan con ancianos en VES	Visita la Casa de los Petisos.	Programa de radio Participación ciudadana
PARTICIPACIÓN DE PADRES DE FAMILIA	Son promotores de la I.E. Elaboran el PEI y son partícipes de sus ejecución	Elaboran material didáctico Realizan trabajos de proyección social.	Participan en las actividades religiosas Gestionan la construcción de escuelas en zonas urbano marginales	Participan en las actividades organizadas por la Asociación de madres y padres de familia (AMAPAFA)	Apoyan en las actividades de proyección social	Producen colchas para donarlas a la Casa de los Petisos	Participan en emisiones radiales Colaboran en las actividades como la Feria de Ciencias ayudando a sus hijos

Fuente: Elaboración propia.

1.5.2. Investigaciones sobre participación en España.

Santos Guerra (1999) ha planteado las dificultades, tanto referidas a los conceptos como a las funciones, de la democracia escolar. Las dos más importantes son las siguientes: La concepción de una escuela horizontal hacia fuera y jerárquica hacia adentro. Por otra parte, la naturaleza de las tareas que se refieren al aula, cuando se refieren a la perspectiva del currículo, el alumno recibe la información y el conocimiento elaborado, seleccionado y transmitido por otros. Además, sostiene que la finalidad de la participación en la escuela no es sólo organizativa o funcional, sino también educativa. Las investigaciones realizadas por Santos Guerra señalan que la participación de los padres tiene motivos diversos, como la preocupación por actividades de tipo estrictamente instructivos, algún conflicto que haya tenido, el miedo a represalias del profesorado, opinión sobre las actividades extracurriculares, etc. Los padres según afirma Santos Guerra, se quejan que son pocos los que toman las decisiones, es por eso que proponen mayor número de representantes o una comisión calificada para asuntos relevantes.

El modelo español de educación como sostiene Recío (1994) está implementando principios modernos en materia de pedagogía, de organización y de funcionamiento, a partir de 1990 con la LOGSE (Ley de ordenación general del sistema educativo). De esta manera, la reforma educativa plantea modificaciones profundas y cambios sustanciales en la gestión escolar.

“Les familles ont du mal á appréhender la structure du nouveau systéme; on leur demander maintenant beaucoup plus qu’un choix entre letters et sciences (des 12 ans il y a des options, et á 15 ans il faut choisir sept des dix matiéres”. (Recío 1994: 65) ⁶.

⁶ “A las familias les cuesta adaptarse al nuevo sistema; ya que se les pide ahora mucho más que una elección entre letras y ciencias (a los 12 años tienen opciones de escoger materias, y a 15 años escogen siete de los diez materias propuestas”.

En el siguiente cuadro se sintetiza el accionar de los actores involucrados en la participación, como docentes, padres de familia y alumnos en el contexto educativo español.

Cuadro Nº 8: Experiencias sobre participación en Consejos Escolares en España

INVESTIGACIONES SOBRE PARTICIPACIÓN EN ESPAÑA			
ACTORES INVOLUCRADOS	LA COMUNIDAD ESCOLAR Y LOS CENTROS DOCENTES	LA PROFESIÓN DOCENTE Y LA COMUNIDAD ESCOLAR	PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA EN LOS CENTROS DE ENSEÑANZA NO UNIVERSITARIOS
DOCENTES	Se produce gracias a profesores innovadores.	Ejercen la autonomía frente a los controles y a las exigencias de las organizaciones y el público.	Basan su autoridad a través de la racionalidad y la eficacia sobre normas jurídicas
LOS PADRES DE FAMILIA	Muestran más empeño en la calidad de la enseñanza, exigen de la Administración igualdad de oportunidades. Promueven los encuentros entre padres y maestros.	La APA relega su participación a la obtención de recursos para actividades extracurriculares. Son padres no quisquillosos y sin problemas que tienen ideas juveniles.	Es muy restringida, los padres se comportan como clientes en demanda de un servicio-académico y de un producto-título o credencial.
LOS ALUMNOS	No se interesan por los consejos escolares.	Se sienten no estar preparados para resolver problemas en el Consejo escolar.	Los padres como los alumnos no tienen mecanismos de asociación.

Fuente: Elaboración propia basada en Santos Guerra (1999:101)..

1.5.3. La participación escolar en América Latina.

Presentamos las experiencias más significativas con respecto a la participación de los padres y madres de familia en el mejoramiento de la calidad de la educación, en un estudio realizado por “Compromiso Cívico para la Reforma de la Educación en Centro América” (CERCA, 2004), efectuado en cinco países

latinoamericanos: El Salvador, República Dominicana, Guatemala, Honduras y Nicaragua. CERCA tiene como objetivo generar condiciones para que los padres, así como las comunidades, colaboren en forma activa en el mejoramiento de la calidad en la educación básica. Tiene como fin fortalecer los esfuerzos que realizan estos actores para realizar una mejor educación, considerando que el sistema educativo debe rendir cuenta a ellos, sobre la implementación de políticas, servicios y recursos para una educación de calidad.

En el marco actual democrático de los países en estudio, hay mucho interés en mejorar los aspectos financieros, mejoras de gestión, así como el logro por resultados al interior del sistema educativo, también el interés radica en hacer responsables a los actores externos, en relación con los beneficiarios directos. Sin embargo, la escasa tradición de participación autónoma interfiere en dotar un valor agregado a la participación frente al tema de mejoramiento del servicio educativo.

“Diversos estudios han determinado la baja calidad de la educación en los países de la región, debido al predominio de un tipo de gestión tradicional en las escuelas que obstaculizan la rendición de cuentas y la poca influencia de los padres de familia en la toma de decisiones importantes” (PREAL, 2003).

Los resultados de la investigación realizada reflejan que los padres de familia pueden hacer más que ellos mismos y las autoridades piensan que, a pesar de las limitaciones de la pobreza, analfabetismo y desigualdad, la participación se puede dar de tal forma que tenga impacto directo en la calidad de la educación y no solamente brindando apoyo material a las escuelas. Ejemplos concretos son el Banco de Padres, creado en la Escuela Calixto Moya, en Nicaragua, y la labor de monitoreo de las tareas que se observó en muchas de las comunidades estudiadas.

En los casos estudiados, se evidencia que en las comunidades se crea un capital social que se manifiesta en conocimientos, “autoconfianza” y “lazos personales”, los que contribuyen en una participación amplia, sostenible y con posibilidades de influir en una educación de calidad. La participación puede ser generada por el mismo sistema educativo y transferida a la praxis educativa.

Se presentan diferentes grados de participación. En este caso, se determinó la escala del nivel básico al óptimo, demostrándose que a mayor nivel de participación mejor calidad de la educación. Por otro lado, se reconoce el caso de centros educativos privados con enfoques experimentales, los que brindan educación de calidad, sin participación comunitaria. Cabe mencionar que esta opción no es relevante en el contexto educativo de la región.

La participación, a la luz de la presente investigación, es clave para lograr que la escuela obtenga los recursos necesarios para lograr la calidad académica, como para valorar el currículo en el contexto local y brindar un aprendizaje integral a los miembros de la comunidad.

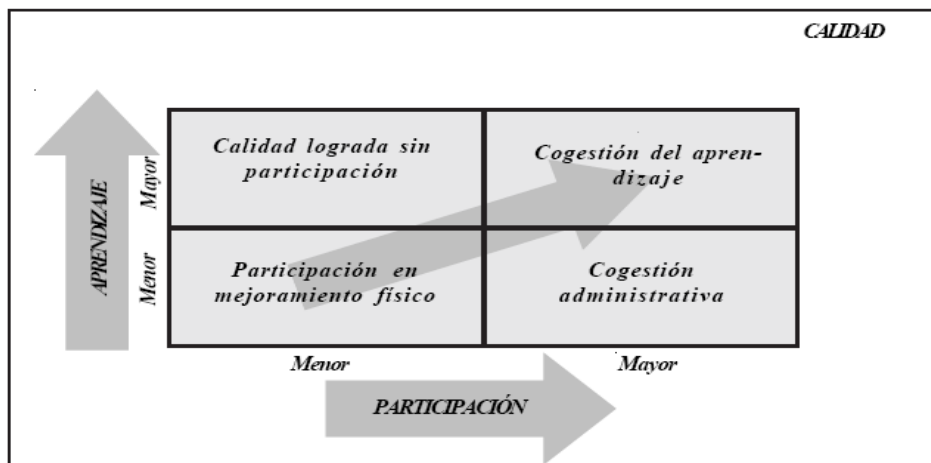
El estudio realizado por CERCA (2004) sostiene que la calidad de la educación se refleja en los estudiantes. Este aprendizaje va desde el dominio de habilidades básicas en comprensión de lectura y habilidades matemáticas básicas, hasta el trabajo en equipo y formación ciudadana para la democracia. Además se determinó tres ámbitos de participación de los padres de familia, los cuales inciden en la calidad educativa: condiciones materiales, cogestión administrativa y cogestión de la enseñanza.

Por otro lado, se encontraron manifestaciones de participación vinculadas estrechamente con la calidad en la educación. Como característica clave podemos decir que éstas aumentan el tiempo dedicado al aprendizaje en el aula y en el hogar. Ejemplos de este tipo de participación es la colaboración de padres y otros familiares preparando materiales didácticos para el aula, monitoreando el aprendizaje de sus hijos y el cumplimiento de las horas de clase, ayudando a sus hijos en el cumplimiento de las tareas escolares, e incluso, en algunos centros educativos, sustituyendo al maestro en caso necesario (como en Nicaragua).

El estudio encontró que los padres de familia participan porque ven en la educación el mejor medio de movilización social para que puedan salir de la pobreza y tener un futuro mejor. Asimismo, sienten satisfacción de ayudar a que sus hijos sean mejores personas a través de la educación. Otros actores participan porque están conscientes de que la educación es esencial para el desarrollo local, regional y nacional.

Para visualizar la participación en la calidad educativa, se desarrolló un modelo que representa la calidad de la participación y la incidencia en el aprendizaje (ver gráfico nº 8). Las flechas indican la dirección del mejoramiento en participación y aprendizaje. La flecha sobre el ángulo de 45° representa la dirección deseada de la calidad educativa.

Gráfico N° 8: Relación entre la participación y la calidad en la educación



Fuente: CERCA (2004:15).

La investigación empírica realizada en Italia por Robert Putman: 1993, (citado en López, 2005:3) puso en evidencia que la calidad de vida cívica es fundamental para el éxito de las instituciones en una sociedad democrática.

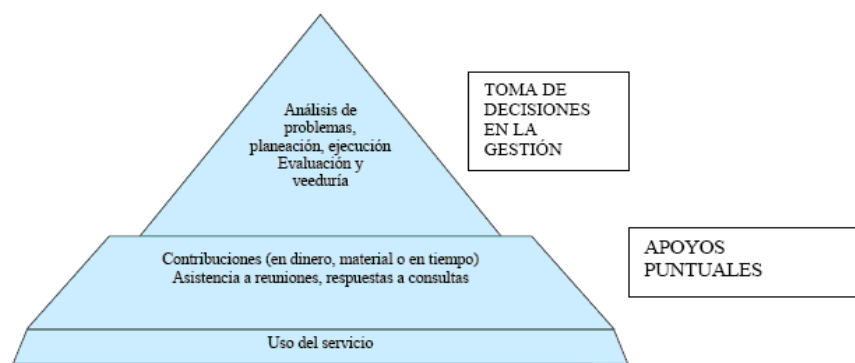
En el contexto de América Latina se tomará como referencia una investigación realizada por María Margarita López C., en el año 2005, en la que revisa las normas, programas y prácticas relacionadas con la participación de padres de familia⁷ y comunidad en el ámbito escolar en siete países de América Latina: Bolivia, Brasil, Colombia, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua.

López (2005) asocia el concepto de capital social, muy estudiado en los años sesenta por científicos sociales como J. Jacobs, J. S. Coleman y P. Bourdieu (citados en López, 2005:3), a las relaciones de los individuos, las redes sociales y las normas de convivencia, las que tienden a reforzarse y ser acumulativas. Surge, paralelo a este

⁷ La participación se refiere a la de los padres de familia y de la comunidad externa de la institución educativa, entendida como la participación de los clientes del servicio educativo.

concepto, el de “sociedad civil” que es pilar en los temas de democracia. La participación ha sido vista como una posibilidad para proteger a los ciudadanos contra la corrupción, el autoritarismo o la discriminación de ciertos grupos; básicamente porque los participantes tienen acceso a información que ayuda a identificar el problema.

Gráfico N° 9: Niveles de participación escolar según López



Fuente: López, M., (2005: 6).

Son diferentes los niveles de participación, como en el caso de Chile, y el mecanismo de selección por parte de los padres de las escuelas subsidiadas, hasta por compromisos mayores, en los que participan en la toma de decisiones en los temas que atraviesa la vida escolar como son el aspecto curricular y pedagógico, la administración y el clima escolar.⁸

Así se tiene dos paradigmas de referencia, uno en relación con la escuela como formadora y el otro que adiciona un tipo de administración más autónomo, en la que la participación de todos los miembros de la comunidad escolar cuenta para la realización de sus objetivos. Tanto uno como otro han aportado elementos claves para

⁸ Coletta y Perkins (1995) ,citados en López ,(2005:6) hacen la descripción de varias de estas situaciones puestas en marcha en proyectos educativos de diversos países.

organizar la gestión escolar, resumiendo cinco componentes, los cuales se señalan en el siguiente cuadro:⁹

Cuadro N° 9: Componentes para organizar la gestión educativa

COMPONENTES	DESCRIPCIÓN
La gestión directiva	Corresponde a las tareas de definición de las grandes orientaciones filosóficas y estratégicas de la escuela.
La gestión pedagógica	Concreta el debe ser de la escuela, hace posible la puesta en marcha del proceso enseñanza-aprendizaje.
La administración de los recursos físicos, humanos y financieros.	Consiste en la participación del proceso de apoyo para el correcto funcionamiento de las gestiones directivas y pedagógicas.
La gestión de la cultura y del clima institucional.	Profundiza aspectos relacionados con las reglas, los roles y la tradición de la escuela, incluyendo las actividades relacionadas con el manejo del ambiente y relaciones que se viven en la organización.
La gestión de las relaciones de la escuela con su entorno.	Se refiere a la agenda y procedimientos establecidos para relacionarse con instituciones y actores externos a la escuela.

Fuente: Tomado de López M. (2005:8-9).

Las experiencias en Nicaragua muestran indicadores de éxito atribuidos a la participación escolar.

- En Nicaragua, la autonomía para contratar y evaluar a los profesores ha sido relacionada con la mejora en el rendimiento de los alumnos. Los centros autónomos cuentan con indicadores de eficiencia interna en cuanto a bajo nivel de deserción y repitencia.
- Son actores de la educación en el régimen de la participación educativa en cada centro escolar, los padres de familia, docentes y estudiantes.
- Los directores son nombrados por los padres de familia por un período de dos años y pueden ser reelegidos hasta en dos oportunidades, por méritos mostrados.
- Al director le corresponde la contratación del personal docente y administrativo del centro, en coordinación con la Junta General de participación.

⁹ Estos componentes se basan en el modelo de gestión escolar utilizado por Corpoeducación para procesos de mejoramiento en las escuelas en Colombia.

Por otro lado, en Brasil, el Sistema de Evaluación de la Educación Básica mostró que las escuelas que promovían la participación de los padres y madres mejoraban el desempeño de los alumnos en las mediciones de evaluación de portugués y matemáticas. Sin lugar a dudas, incentivando una mayor participación escolar, relacionada con la supervisión de la asistencia del docente y de los niños por su posible aumento del tiempo de enseñanza-aprendizaje, trae como consecuencia un mejor desempeño de la labor educativa. Para que la participación sea realmente un hecho en las escuelas, se destacan tres medidas: diseño de la normatividad, su correspondiente divulgación y capacitación de los Consejos Escolares o sus similares.

Puede suceder también que, como en el caso de Honduras y Panamá, el exceso de normatividad en el diseño de los consejos impida su puesta en marcha, ya que, aunque cuenta con presupuesto asignado para transferir a las escuelas a través de los consejos, no han podido hacerlo por cuanto los consejos o juntas no han sido conformados o no han podido registrar sus proyectos.

Las sugerencias que presenta la investigación realizada por López (2005) se organizan alrededor de los cinco componentes de la gestión escolar:

El espacio **directivo y estratégico** en el que se definen las orientaciones generales, es fundamental que exista la presencia de padres de familia y de la comunidad local en la formulación de los objetivos, fines y la elaboración del proyecto educativo institucional. Para ello, es preciso que los consejos cuenten con una base de información mínima y estratégica, sólida y confiable, sobre la cual se tomarán las decisiones.

En cuanto al espacio **técnico-pedagógico**, se caracteriza por su nivel de especialidad en términos de conocimientos y de prácticas que son las que

ejercen los docentes. Para que los padres y la comunidad puedan participar en las discusiones y decisiones se requiere que cuenten con algún nivel de competencia profesional, lo cual reduce las posibilidades de que haya un involucramiento amplio y eficaz en este componente de la gestión escolar.

Pasando al **componente administrativo**, dado que el caso nicaragüense sugiere que los resultados académicos se relacionan con la autonomía para contratar y evaluar a los maestros -acciones en las cuales intervienen los padres- se vuelve fundamental fortalecer sus capacidades para que esa función sea realizada de la mejor manera. La intervención de los padres en los aspectos administrativos puede significar mejoramientos en la eficiencia y en la transparencia. Es importante señalar que para combinar la participación directa en procesos administrativos con el seguimiento de los mismos, es conveniente organizar grupos distintos con roles diferenciados.

El componente de **gestión de la cultura y el clima escolar** no aparece de forma explícita. Pareciera que el tema de la cultura se tiene en cuenta principalmente cuando la escuela se encuentra en ambientes como las comunidades indígenas, zonas rurales o zonas marginales en las que sobresalen elementos de identidad propia. Vincular a los padres y a las madres sobre la historia de la comunidad y de la escuela fortalece el sentido de identidad, pertenencia y también de compromiso. Asimismo, permite cambios más realistas y respetuosos

En cuanto al tema de las **relaciones de la escuela con el entorno**, la presencia de los padres de familia y de los miembros de la comunidad puede ser muy útil y propicia la apertura a otros espacios fuera de la escuela. Los consejos pueden ser promotores de ofertas con las cuales se estrechan las relaciones entre la escuela y la comunidad de vecinos. Es fundamental que los actores escolares entiendan y compartan la idea de co-responsabilidad que se crea en las decisiones como en la que participan los padres y demás miembros de la comunidad. Los directivos y docentes

suelen ser reacios a la intervención de los padres por considerar que pueden entorpecer procesos y decisiones debido al desconocimiento técnico.



CAPÍTULO 2

DISEÑO METODOLÓGICO

Luego de establecer un marco de referencia sustentado con bibliografía e investigaciones afines al tema de investigación sobre la participación en la toma de decisiones de los padres de familia, contamos con elementos para su planificación y ejecución. Nos parece interesante abordar el tema de la participación y ver cómo contribuye al mejoramiento de la calidad educativa en la escuela, así como la práctica del ejercicio democrático al desarrollar en ellos capacidades como el diálogo y la tolerancia. Además de salvaguardar el ejercicio de la justicia social en los contextos de rendición de cuentas (*accountability*) y la fiscalización de las funciones de sus representantes basada en la ley de Asociación de Padres de Familia (APAFA), Ley N° 28628, del 09 de febrero de 2006.

En este capítulo, nos detendremos en la descripción del proceso de planificación metodológica y la realización del procedimiento como el recojo y análisis de la información obtenida en la aplicación del instrumento empleado, en este caso el cuestionario

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En pocos contextos, hemos observado un modelo de gestión en el que los padres y madres de familia sean considerados aliados estratégicos en la marcha institucional de la escuela. Es sumamente importante considerar la participación de los padres y madres de familia, asociada a la contribución de la voluntad colectiva y estrechamente ligada a la toma de decisiones para mejorar la calidad educativa, concretando esfuerzos para alcanzar los objetivos institucionales establecidos en común acuerdo. La participación de los padres de familia es trascendental para la eficiencia escolar, sobre todo en las escuelas públicas. La participación en la toma de decisiones, en el sentido social, busca la conformación de alianzas estratégicas, las cuales generan un aporte democrático con proyección a la comunidad.

Se ha optado por estudiar la participación de los padres y madres de familia en una escuela pública de la comunidad de Huaycán, del distrito de Ate-Vitarte, ya que sus características socioculturales son muy representativas en el contexto nacional y en la acción participativa vinculada a la gestión escolar como una fortaleza en el logro de la calidad educativa.

La participación es un tema muy recurrente en educación; el discurso es cotidiano en la labor de la escuela, pero la evidencia de una participación eficiente es muy poca, sobre todo en la gestión de sectores que cuentan con autoridad formal en la escuela, como es el caso específico de la Asociación de Padres de Familia (APAFA).

En este sentido, al abordar la participación en la toma de decisiones de los miembros de la Asociación de Padres de Familia (APAFA), estaremos contribuyendo al fortalecimiento de las relaciones entre familia y escuela, promoviendo estrategias para el desarrollo humano y la generación de capital social que ayuden al desarrollo de una cultura participativa nacional.

El grado de participación se investigó mediante una encuesta de opinión, sobre el papel que asume en la toma de decisiones los padres y madres de familia y sus representantes, quienes tienen funciones reglamentadas en la Ley de APAFA y cuentan con un marco legal para la aplicación de ésta. Como sostiene Igüñiz (2005), todas estas normas están atravesando el desafío de lograr coherencia en el impulso a la democratización del país, así como afirmar la causa de la justicia social. En ese sentido, se establece un análisis del marco legal que considera el rol de la APAFA.

Osorio (2005) afirma que la participación contribuye a desarrollar las capacidades de diálogo, de responsabilidades, de planificar, de evaluar y de trabajar en equipo, acciones que favorecen la calidad educativa, potencian el capital social y los recursos humanos, especialmente de padres y madres de familia para exigir mejoras con respecto a la calidad de los aprendizajes.

Los aportes de padres y madres están motivando nuevas prácticas de intervención en muchas escuelas. Igüñiz y Dueñas (1998) mencionan que, debido a la intervención de padres de familia, se ha ampliado el currículo oficial, por ejemplo al ser financiados los cursos de computación, inglés y otros, como la danza, en un primer momento autofinanciados para ser incluidos en el currículo oficial con cobertura a escala nacional. Estos aportes podrán significar elementos de transición de las formas de participación propias de la fase de cobertura como la construcción del local, mantenimiento del mobiliario, etc.

De esta manera, nos planteamos el siguiente problema de investigación:

¿Cuál es el grado de participación en la toma de decisiones de los padres y madres de familia de una Institución Educativa Estatal en Huaycán, en el distrito de Ate-Vitarte?

Para la parte metodológica, el objetivo de esta investigación es indagar sobre el desarrollo de la participación en la toma de decisiones de los padres y madres de familia en una escuela pública, distinguiendo cinco

dimensiones según el ámbito de gestión en la institución educativa y considerando una escala que represente el nivel de participación.

Los objetivos de la investigación fueron los siguientes:

1. Conocer la naturaleza jurídica de la organización y participación de la Asociación de Padres de Familia.
2. Analizar las experiencias sobre participación de padres de familia en investigaciones realizadas en el Perú, España y la región Latinoamericana.
3. Determinar el grado de participación en la toma de decisiones de los padres y madres de familia de la Institución Educativa Estatal en Huaycán.

2.2. DETERMINACIÓN DEL ENFOQUE INVESTIGATIVO

La investigación corresponde al paradigma positivista, también denominado cuantitativo, empírico-analista o racionalista. Este enfoque se vincula a las ideas de grandes teóricos del siglo XIX y principios del XX, como lo afirma Latorre (1996). En el ámbito educativo, su aspiración es descubrir las leyes por las que se rigen los fenómenos educativos y elaborar teorías científicas que guíen la acción educativa. El presente trabajo, es estudiado bajo el enfoque micropolítico, reconoce el valor que tiene el contexto organizativo en las escuelas, cómo se establecen alianzas y sobre todo la interacción de diferentes actores en la institución educativa. Al pretender medir el grado de participación en la toma de decisiones de los padres de familia, se elaboró un cuestionario como instrumento en la recolección de datos. La investigación es de tipo encuesta, centrando su estudio en los resultados valiéndose de la estadística porcentual.

A mediados de los años sesenta, en el campo de la investigación educativa, surge una perspectiva de investigación orientada a la política,

denominada *policy-oriented research*, en contraposición a las investigaciones orientadas a ampliar el cuerpo de conocimiento existente (Nisbet, 1988), citado por Latorre (1996). Según Nisbet, la investigación de este tipo tiene una aplicación directa en la política o práctica educativa; se extiende a los estudios diseñados con el propósito de comprender los procesos educativos y mejorar la praxis educativa. Dentro de esta perspectiva, se agrupan diferentes modalidades de investigación, con la finalidad de aportar información para la toma de decisiones y generación de cambios en el campo del trabajo social en general y en la educación en particular. A través de esta investigación, se describe las opiniones, actitudes y percepciones de los padres y madres, procesando la información cuidadosamente para luego analizar los resultados a la luz de la teoría referida en la investigación.

El tipo de investigación descriptiva es el llamado encuesta o *survey*, que consiste en efectuar minuciosas investigaciones de los fenómenos a estudiar. Hernández (2007) define la encuesta como un tipo de unidad de análisis en el proceso de la investigación cuantitativa; una unidad dinámica y pequeña que se da entre dos o más personas de manera presencial. En la presente investigación se utilizó la encuesta como técnica para recoger información y describir el grado de participación de los padres de familia.

“La investigación encuesta está considerada como una rama de la investigación social científica lo cual la distingue inmediatamente de la investigación de status. Sus procedimientos y métodos han sido desarrollados más por psicólogos, sociólogos, economistas, científicos políticos y estadígrafos. Estos individuos han puesto una rigurosa estampilla científica sobre la investigación de encuestas y, en el proceso, han influido de manera profunda en las ciencias sociales” (Kerlinger, 1989:427).

Con la ayuda del método descriptivo porcentual, permitió detallar y explicar los resultados encontrados y establece los diferentes aspectos que condicionan la participación en la toma de decisiones de los padres de familia.

En el presente estudio se estimó la variable teniendo en cuenta los siguientes ámbitos o áreas de la gestión de la escuela, considerados en la investigación realizada por Margarita López (2005):

- En la gestión directiva.
- En la gestión pedagógica.
- En la administración de los recursos físicos, humanos y financieros.
- En la gestión de la cultura y del clima institucional.
- En la gestión de las relaciones de la escuela con su entorno.

Los resultados fueron expresados en niveles de participación, aplicando la escala de Robert Hart, citado en Trilla y Novella (2001), quien considera los siguientes niveles: participación simple, participación consultiva, participación proyectiva y metaparticipación, explicados en el primer capítulo (ver 1.2.).

2.3. ESTABLECIMIENTO DE LA VARIABLE A MEDIR

Al desarrollar una investigación de tipo cuantitativa, se establecen variables que permiten describir la situación establecida. La variable fue determinada por la participación en la toma de decisiones de los padres y madres de familia. Presentamos, en el siguiente cuadro, la matriz de consistencia de la investigación para la elaboración de la encuesta de opinión dirigida a los padres de familia

Al considerar estas categorías, se establecieron los métodos y la técnica que consideramos apropiados para la obtención y análisis de la información, los cuales serán explicados a continuación. A modo de síntesis, presentamos la matriz de consistencia diseñada para esta investigación (ver anexo n° 1).

Cuadro N° 10: Categorías de análisis

VARIABLE	INDICADOR	ESCALA DE PARTICIPACIÓN
La participación en la toma de decisiones de los padres y madres de familia de la I.E. Manuel González Prada" de Huaycán, en Ate-Vitarte.	La gestión directiva define la filosofía institucional, con la misión, visión y prioridades	Participación simple Participación consultiva Participación proyectiva Metaparticipación
	La gestión pedagógica corresponde al ámbito académico pedagógico, donde se pone a prueba el proceso de enseñanza-aprendizaje	Participación simple Participación consultiva Participación proyectiva Metaparticipación
	La administración de los recursos físicos, humanos y financieros	Participación simple Participación consultiva Participación proyectiva Metaparticipación
	La gestión de la cultura y del clima institucional	Participación simple Participación consultiva Participación proyectiva Metaparticipación
	La gestión de las relaciones de la escuela con su entorno	Participación simple Participación consultiva Participación proyectiva Metaparticipación

Fuente: Elaboración propia.

2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está representada por 1 500 padres, aproximadamente, inscritos en el padrón de la APAFA: la muestra representa el 10%, la cual corresponde a un total de 150 padres, se encuestaron a 168 considerando un margen de cuestionarios viciados o nulos. Para seleccionar la muestra, se empleó el criterio de muestreo estratificado aleatorio, considerando tres estratos: el turno, el grado y la sección en que se encuentran estudiando sus hijos. Por cada sección, se estimó una cuota aleatoria de tres o cuatro padres, para que cada encuestador aplicara doce cuestionarios. Con el fin de disminuir el error se agrupan los elementos dentro de grupos o estratos los que tendrán un número variable a cada estrato se le asigna una unidad. En este caso: turno, grado y sección. Para seleccionar la muestra, lo primero que se determinó es la unidad de análisis: el grado de participación en la toma de decisiones de los padres y madres de familia. Esto nos lleva al siguiente paso que es determinar una población de estudio. Para el proceso cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la

población de interés, que deberá ser representativo de la población con la finalidad de que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse a la población.

Cuadro Nº 11: Distribución de los padres de familia para efectos de aplicación de la encuesta.

TURNO MAÑANA (27 SALONES)			TURNO TARDE (22 SALONES)		
ENCUESTADOR	SALONES A SU CARGO	PADRES ENCUESTADOS POR AULA	ENCUESTADOR	SALONES A SU CARGO	PADRES ENCUESTADOS POR AULAS
Nº 1	Primero A - B - C - D	12	Nº 1	Primero G - H - I	12
Nº 2	Primero E - F Segundo A - B	12	Nº 2	Primero J - K - G	12
Nº 3	Segundo C - D - E - F	12	Nº 3	Segundo H - I - J	12
Nº 4	Tercero A - B - C - D	12	Nº 4	Segundo K, Tercero F - G	9
Nº 5	Tercero E, Cuarto A - B - C	12	Nº 5	Tercero H - I, Cuarto F	12
Nº 6	Cuarto E - D, Quinto A - B	12	Nº 6	Cuarto G - H - I	12
Nº 7	Quinto C - D - E	12	Nº 7	Quinto F - G - H - I	12

Fuente: Elaboración propia.

La muestra estuvo representada por los padres que asistieron a la reunión de entrega de boletas que programó la Institución Educativa. Los padres se encontraban distribuidos en las secciones de clase de sus hijos con el tutor o tutora correspondiente.

Cada encuestador contaba con doce cuestionarios, los que hacían un total de 168 cuestionarios. Según el número de secciones, divididas en forma equitativa a los padres encuestados, escogiendo en forma aleatoria de tres a cuatro padres por sección. En el proceso de análisis y procesamiento de datos se descartaron los cuestionarios incompletos o viciados, por lo cual quedaron 150 cuestionarios para el estudio.

2.5. TÉCNICA E INSTRUMENTO PARA RECOGER LA INFORMACIÓN

La técnica utilizada es la encuesta, y el instrumento el cuestionario. Al tener un número considerable de cuestionarios, fue necesario procesar la información utilizando un software denominado Statistical Package for the Social Science (SPSS) o Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, facilitando el procesamiento de datos y la elaboración de cuadros estadísticos en un tiempo corto. Fue de gran ayuda recurrir a esta herramienta informática para el análisis y la interpretación de datos con el propósito de agilizar el proceso.

El cuestionario presenta 26 ítems para determinar el estudio de la variable, empleando la escala Likert de cuatro niveles de escalamiento: siempre, casi siempre, a veces y nunca (ver anexos n° 5 y n° 6). La construcción del instrumento estuvo precedida por varias etapas, las que se comentan a continuación:

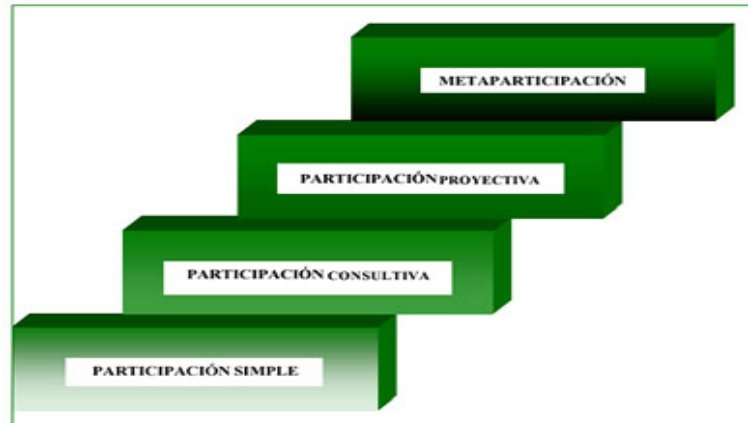
- a. **Juicio de pares:** Con la participación de nuestros compañeros maestritas y la asesora de la tesis, se expuso un modelo preliminar susceptible de ser mejorado con las pertinentes observaciones de nuestros colegas y compañeros de clase para sugerir modificaciones al instrumento.
- b. **Juicio de expertos:** Se presentó el cuestionario a tres docentes universitarios en ejercicio, con grado de maestría como mínimo para que aplicara el filtro de expertos. con la intervención de la Mag. Diana Revilla y la Dra. Carmen Coloma, ambas docentes de la Pontificia Universidad Católica del Perú: además, se solicitó el juicio de un Doctor de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle – La Cantuta, el Dr. Emilio Rojas Sáenz, quienes aportaron con valiosas sugerencias para mejorar el instrumento con respecto al formato de la encuesta y a la corrección de algunos ítems. Por ejemplo, los ítems 05, 09, 23 y 25 estaban relacionados con la APAFA y fue necesario

parafrasear desde la intervención del padre de familia. Cabe mencionar que el informe sobre el juicio de expertos fue validado a través de una ficha de evaluación (ver anexos n° 2, 3 y 4).

- c. Prueba piloto:** Se programó tres días antes de su aplicación en la institución educativa con una muestra de cinco padres, quienes contaban con similares características de la muestra a investigar. Esta fase fue de vital importancia para efectos de pulir el instrumento y hacer las últimas correcciones así como determinar el tiempo exacto de la aplicación del instrumento en una simulación. Los padres aportaron con la modificación del ítem n° 4 correspondiente al tipo de trabajo, aumentando la opción *No trabaja*, y la opción ama de casa en el ítem n° 5. El tiempo empleado para la aplicación de la encuesta fue de 15 minutos.
- d. Aplicación del instrumento:** La dirección programó como fecha de entrega de libretas correspondiente al segundo trimestre, para ambos turnos, el jueves 16 de octubre de 2008: en el turno mañana a las 11:00 a.m. y en el turno tarde, a las 4:00 p.m. El instrumento que se aplicó consistió en un cuestionario. Fue necesaria la colaboración de un equipo de catorce encuestadores, para abarcar las 49 secciones que tiene el centro educativo en ambos turnos. Los encuestadores estuvieron conformados por un grupo de apoyo de estudiantes de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle de Chosica (anexo n° 7). Con ellos, se programó una reunión de coordinación un día antes para informarles sobre el contenido y el significado del instrumento que se aplicaría, se les sugirió vestir formalmente, usar la credencial firmada por la directora autorizando la encuesta, llevar varios lapiceros, tener un trato amical y ayudar al llenado de las encuestas a los padres analfabetos.

Según el nivel de participación, los ítems de la encuesta fueron ordenados de acuerdo con la escala de Hart, quien considera cuatro niveles. Para una mejor comprensión se muestra, nuevamente, el gráfico de Hart.

Gráfico N° 10. Niveles de participación



Fuente: Ver gráfico n° 4. Trilla y Novella (2001: s/p.).

Los ítems evidencian un grado de participación en la formulación de las premisas: por ejemplo, para la *participación simple*, fueron utilizados los verbos: asiste, está informado, lee, recibe información, apoya. Estos verbos denotan escasa participación y poco compromiso con la institución educativa. Para la *participación consultiva*, se utilizaron los verbos: opina, es consultado, consulta, lo que evidencia un nivel mayor al mostrar interés como padre de familia por la labor que se realiza en la escuela.

En cuanto a la *participación proyectiva*, los padres de familia se convierten en agentes del proyecto, se identifican con la institución educativa y se preocupan por el mejoramiento de la calidad de la enseñanza. Los verbos que se utilizaron en la formulación de las premisas fueron: colabora, se interesa y promueve.

Por último, para la metaparticipación, los verbos de las premisas fueron: exige, participa, fiscaliza, denuncia, toma decisiones y evalúa; ello demuestra que en este nivel los padres exigen espacios participativos, desarrollan la capacidad para tomar decisiones y establecer acuerdos en la formulación de proyectos que llevan a la práctica, desarrollan competencias personales y colectivas como el diálogo, la tolerancia y el respeto.

La participación también se lleva a cabo en diferentes ámbitos o áreas de gestión. Se tomó como referencia un estudio de PREAL (2005) realizado por Margarita López, quien considera cinco áreas de gestión.

Para determinar la participación según el área o ámbito de la gestión en la escuela, fue necesario agrupar los ítems que orientaban a ese rubro. En cuanto a la **gestión directiva**, los ítems están relacionados con las prioridades institucionales y la participación de los directivos con los padres y madres de familia. Esto se manifiesta en el diseño e implementación de los documentos de trabajo institucional como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Reglamento Interno (RI) y en la participación que tienen los padres a través de su representante en el Consejo Educativo Institucional (CONEI).

*En la **gestión pedagógica***, la participación de los padres de familia se circunscribe a poner a prueba el proceso de enseñanza-aprendizaje y a la interacción de éstos con los docentes y el profesor tutor del aula. Los ítems que corresponden a este tipo apuntan a apoyar la labor del docente en casa y a denunciar las irregularidades que se susciten en el aula.

Los padres de familia tienen el derecho de exigir la rendición de cuentas y la transparencia de acción por parte de los integrantes de las comisiones y de la Junta Directiva de la APAFA. Los ítems están formulados en la participación de actividades de tesorería, contabilidad y la administración del personal, en cuanto a la **gestión en la administración de recursos**.

Respecto a los ítems orientados a la **gestión de la cultura y del clima escolar**, éstos fueron formulados en relación con las actividades de apoyo con la disciplina, actividades extracurriculares, la propuesta de estímulos y sanciones para los docentes y fiscalizar de manera directa o indirecta la

gestión de la APAFA. En este sentido, la participación de los padres de familia se refiere a la comprensión de roles y relaciones entre individuos.

También se consideró la **gestión de las relaciones de la escuela con su entorno**, integrando la Institución Educativa con el entorno social, los ítems que fueron formulados, básicamente, dirigidos a la participación de actividades con la comunidad como desfiles, fiesta de la Virgen, paseos, así como promover a través de la APAFA actividades recreativas, culturales y académicas con otras instituciones. Se tiene en cuenta si los padres y madres de familia apoyan a sus hijos en actividades de proyección social, como: visitas a orfanatos, campañas de solidaridad para las personas necesitadas, y también de mantener contacto de información a través del cuaderno de control, como nexo entre el padre y la madre de familia y la Institución Educativa.

CAPÍTULO 3

CARACTERIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

Como se mencionó anteriormente, los resultados de la investigación consideran una doble lectura, con la sustentación teórica correspondiente. La variable a medir es la participación de los padres de familia en la toma de decisiones y esta variable es analizada desde dos perspectivas, una concerniente al nivel de participación que subyace en la cultura de la institución educativa, y la otra referida a la variable estudiada en la gestión escolar, concerniente a la estructura organizacional de la institución educativa. .

Utilizamos la técnica de la encuesta, con una muestra de 150 padres de familia. La elaboración del cuestionario es de autoría propia, y este instrumento consta de dos partes: la primera considera datos sociales y su vinculación a un cargo de responsabilidad en la APAFA, y la segunda contiene 26 ítems, los cuales han sido agrupados para efectos de estudio como muestran los cuadros n° 14 y 15. Cabe mencionar que para el procesamiento de datos, se utilizó el software estadístico SSPS.

3.1. Caracterización de la muestra de padres de familia.

Respecto a la primera parte del cuestionario, podemos determinar que son las madres de familia las que asisten en mayor número (60,7%) a las reuniones convocadas por la escuela y la asistencia de los padres es en promedio igual a la de los apoderados, en un 20% aprox., lo que demuestra que el padre tiene igual preocupación que un familiar a cargo, como un hermano, una tía o los abuelos cuando son convocados a reuniones en la escuela.

Cuadro N° 12: Vínculo o parentesco:

	n	%
Padre	30	20,0
Madre	91	60,7
Apoderado	29	19,3
Total	150	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Los padres de familia en su mayoría han estudiado en el nivel secundario en un 62,7%, no han seguido estudios primarios el 22,7%, son muy pocos los que tienen un nivel de estudio superior. Por lo tanto, podemos decir que los padres muestran, en porcentaje, que casi la mitad ha concluido sus estudios escolares en el nivel secundario en un 52,67% y la otra mitad no ha concluido sus estudios en el nivel primario o secundario en un 47,33%.

El tipo de trabajo que realizan son, en su mayoría, trabajos independientes, destacando en la condición de vendedores ambulantes la cifra de 17,3% seguido por choferes y mecánicos. La cifra más baja corresponde al rubro de enfermera con 0,7%. Los padres y madres de familia viven en un contexto de pobreza y realizan largas jornadas de trabajo para solventar los

gastos familiares; al no estar capacitados, les queda como único recurso desempeñarse en trabajos eventuales, los cuales, requieren disponibilidad completa, no teniendo un salario fijo, ni beneficios sociales como seguro, vacaciones y licencias, tal como se aprecia en el siguiente gráfico.

Los padres entienden la importancia de brindarles educación a sus hijos, sin embargo los costos por estudios de instituto o eventualmente de una universidad estatal no se encuentran al alcance de sus recursos económicos.

Gráfico N°11: Ocupación de los PPF.



Fuente: Elaboración propia.

De los oficios, ocupaciones o trabajos en los que se desempeñan los padres y madres de familia de la Institución Educativa Estatal en Huaycán, el de mayor incidencia es la de ama de casa con un 60,7%. Es por ello que la presencia y acompañamiento de las madres de familia es frecuente en la Institución Educativa para efectos de consultas al tutor del aula y a otros docentes.

En cuanto a la información recogida de los hijos, consideramos las variables número de hijos, nivel de estudios y turno en el que se encuentran estudiando. Los padres afirman, en un 44%, tener un hijo o hija; el mayor porcentaje lo conforman aquellos padres que tienen de dos a

cuatros hijos en un 48%, y una minoría (8% de los padres de familia) tiene más de cuatro hijos. Al ser Huaycán una zona urbana marginal, los padres reciben ayuda de diversas ONGs vinculadas al sector Salud. Los pobladores de la localidad están organizados y participan de campañas comunitarias, lo que promueve una participación referida al área de gestión relacionada con el entorno. Las campañas que se han brindado en la comunidad han reducido la tasa de natalidad, por lo que las familias no son muy numerosas. Lo que se aprecia son familias que viven integradas en una sola vivienda, los hijos se casan y continúan en el hogar familiar. Por ello, que la presencia del apoderado es muy fuerte, toda vez que asume, muchas veces, las responsabilidades del padre en la escuela

Gráfico N° 12 Número de Hijos en la I. E



Fuente: Elaboración propia.

El cuestionario se aplicó en el nivel secundario. Dos de cada diez padres (20,67%) tienen hijos en ambos niveles, pero obviamente la mayoría (77,33%) correspondía al nivel secundario. En cuanto al turno, participan más de las reuniones los padres del turno mañana (59,33%) en contraste con los padres del turno tarde, Una minoría (13,33%) afirma tener hijos en ambos turnos. Cuando les preguntaron si eran miembros de la APAFA,

contestaron afirmativamente un 1,8%. Considerando que la Junta Directiva de la APAFA está compuesta por seis personas, quienes respondieron de forma afirmativa representan el 30% de la Junta Directiva.

Cuadro N° 13: ¿Es miembro de la APAFA?

	N	%
Sí	2	1,3
No	148	98,7
Total	150	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Ante la pregunta si eran miembros de algún Comité de apoyo, la respuesta negativa representa el 94% de los encuestados y al ser consultados si son miembros del Comité de aula, la respuesta negativa es la más notoria con un 90,7%. Considerando que los cargos de representatividad son de una minoría de personas que asumen este rol, es comprensible que los porcentajes más altos correspondan a las personas que no tienen cargo alguno de representatividad.

En la segunda parte del cuestionario se consideran dos lecturas basadas en la información recaudada en la parte teórica de la investigación, ya que la variable de estudio puede ser analizada en dos ámbitos diferenciados entre sí. La primera lectura tomará como referencia el grado de participación en la institución educativa, la segunda cómo se manifiesta la participación de los padres de familia según el área de gestión.

3.2 Análisis e interpretación de los datos.

Fue necesario recurrir a la matriz de consistencia (anexo N° 1) con el objetivo de articular la variable con los niveles de participación. y establecer los ítems para la elaboración del cuestionario. Como indicamos anteriormente en esta lectura se manifiesta la cultura e ideología de la institución educativa. De forma similar, los ítems del cuestionario fueron reagrupados para establecer el grado de participación según el área de gestión en la escuela (anexo 9), en este contexto se evidencia la participación dentro y fuera del recinto escolar.

3.2.1. Según el nivel de participación.

Se organizó un listado considerando los criterios para el nivel de participación, con los ítems correspondientes y se procesaron los datos. Para este nivel, tomamos como referencia la escala de Hart, como indica el siguiente cuadro (ver anexo n° 8). Si se remite al anexo los ítems se encuentran agrupados por color dependiendo del tipo de nivel participativo.

En esta lectura interpretativa se evidencia el **micropoder** de la organización, ya que requiere a individuos o grupos que establezcan estrategias de poder, sobre todo al interior de la organización, como analizaremos en cada caso. Para determinar el nivel de participación consideramos los siguientes ítems, (Anexo N° 8).

Cuadro N° 14: Ítems del nivel de participación.

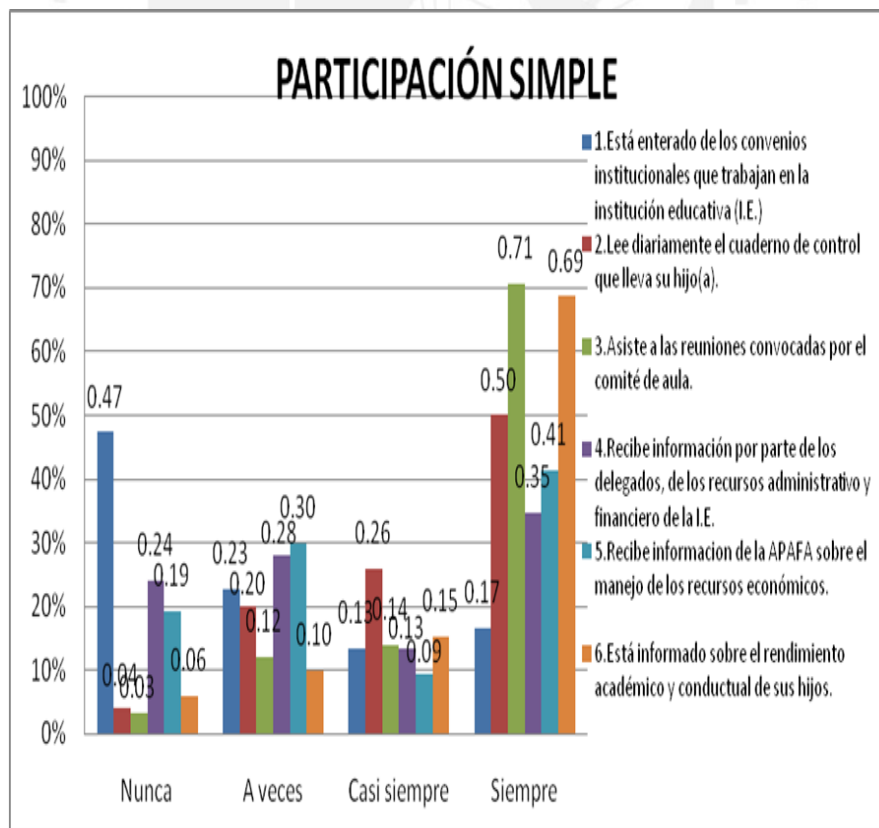
CATEGORÍA	ÍTEMS	Nº
PARTICIPACIÓN SIMPLE	01-02-03-04-05-06-07-10-19	09
PARTICIPACIÓN CONSULTIVA	08-09-13-14	04
PARTICIPACIÓN PROYECTIVA	11-12-16-18-20-22-25	07
METAPARTICIPACIÓN	15-17-21-23-24-26	06
	TOTAL DE ÍTEMS	26

Fuente: Elaboración propia.

Los padres de familia asisten a las reuniones convocadas por el Comité de aula mayoritariamente en un 70,7%, este espacio le permite informarse sobre el rendimiento académico y conductual de sus hijos en un 68,7%.

Destaca el hecho de no estar enterado de convenios institucionales en un 47,3% La mitad de los padres de familia manifiestan leer el cuaderno de control. Cabe señalar que la Institución Educativa promueve el uso del cuaderno de control como un mecanismo de información entre los padres y la escuela, para que se informen de las actividades pedagógicas y las llamadas de atención que anotan los profesores. En el siguiente cuadro, observaremos las tendencias en el nivel de **participación simple**.

Gráfico N° 13: Participación simple



Fuente: Elaboración propia.

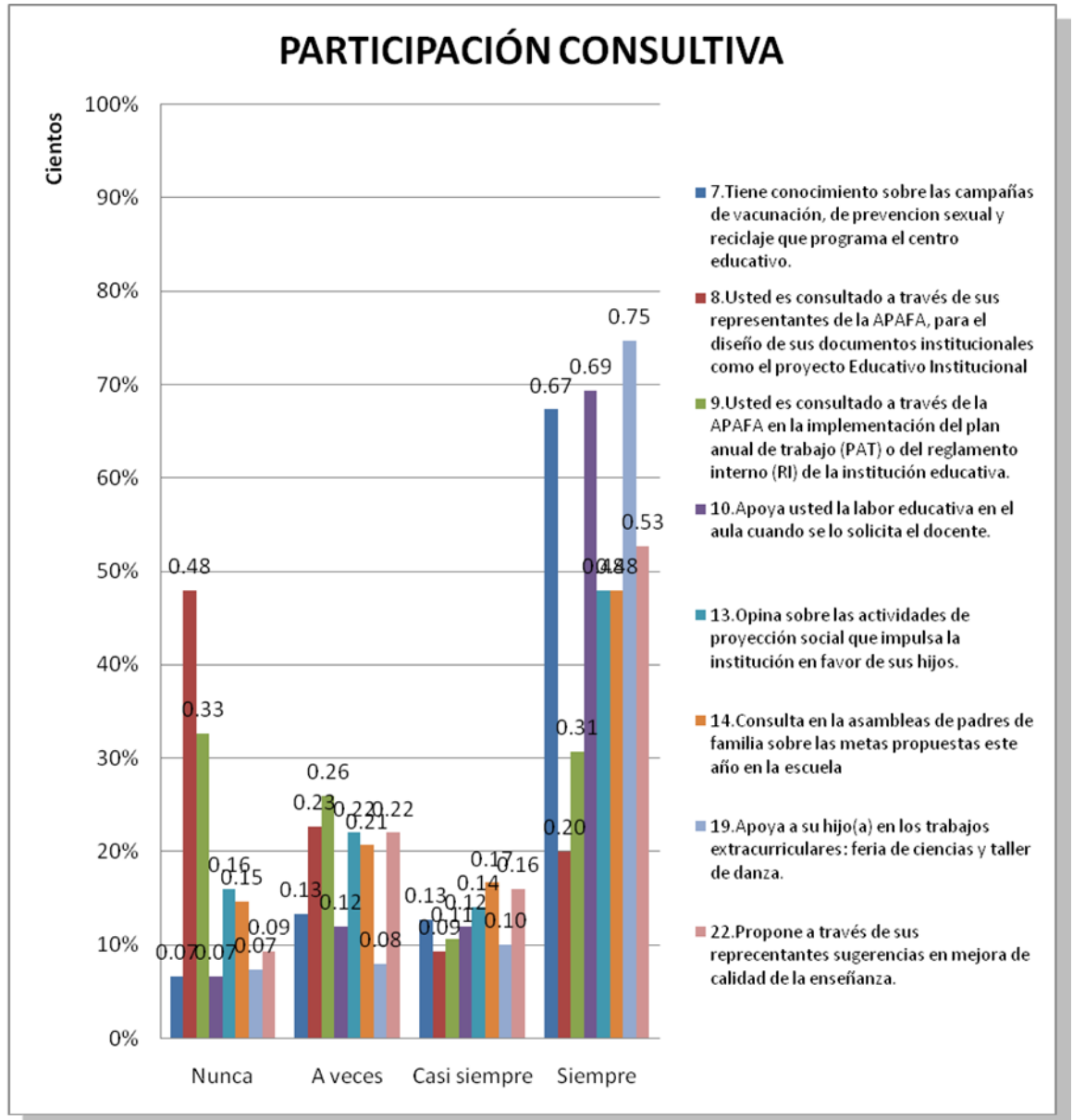
Respecto al nivel de **participación consultiva**, podemos apreciar las tendencias más destacadas como el de apoyar a sus hijos en actividades extracurriculares en un 74,7%, seguido de apoyar cuando el docente se lo solicita y de tener conocimiento de las campañas de vacunación, prevención sexual y reciclaje con más de 67%. Los padres de familia de la institución educativa nunca son consultados a través de sus representantes para el diseño de documentos institucionales como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), señalando un 48%. esa premisa.

Los padres de familia cuentan con un marco jurídico – legal, el cual señala cuales son los parámetros de acción y en qué áreas. La ley les garantiza espacios participativos y los considera como integrantes del CONEI, asimismo tienen derecho a participar en la formulación y ejecución del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y del Plan Anual de Trabajo (PAT), con excepción de los aspectos técnicos pedagógicos.

Encontramos algunas ambigüedades, al preguntar a los padres de familia si es consultado por los representantes de la APAFA para el diseño de documentos institucionales, los padres respondieron en porcentajes similares: *siempre* 30,7% y *nunca* 32,7%, lo que indica que este tema es abordado de manera inadecuada, siendo desestimadas las propuestas de los asociados, hecho que genera apatía y descontento.

Aproximadamente cinco de cada diez padres opinan que *siempre* estar enterados de las actividades de proyección social que realiza el colegio y son consultados sobre las metas propuestas para el año lectivo. Los padres participan de forma pasiva y poca integradora, los aportes lo realizan individualmente, muchas veces estos aportes no son registrados en el acta de la asamblea de padres de familia.

Gráfico N° 14: Participación consultiva.

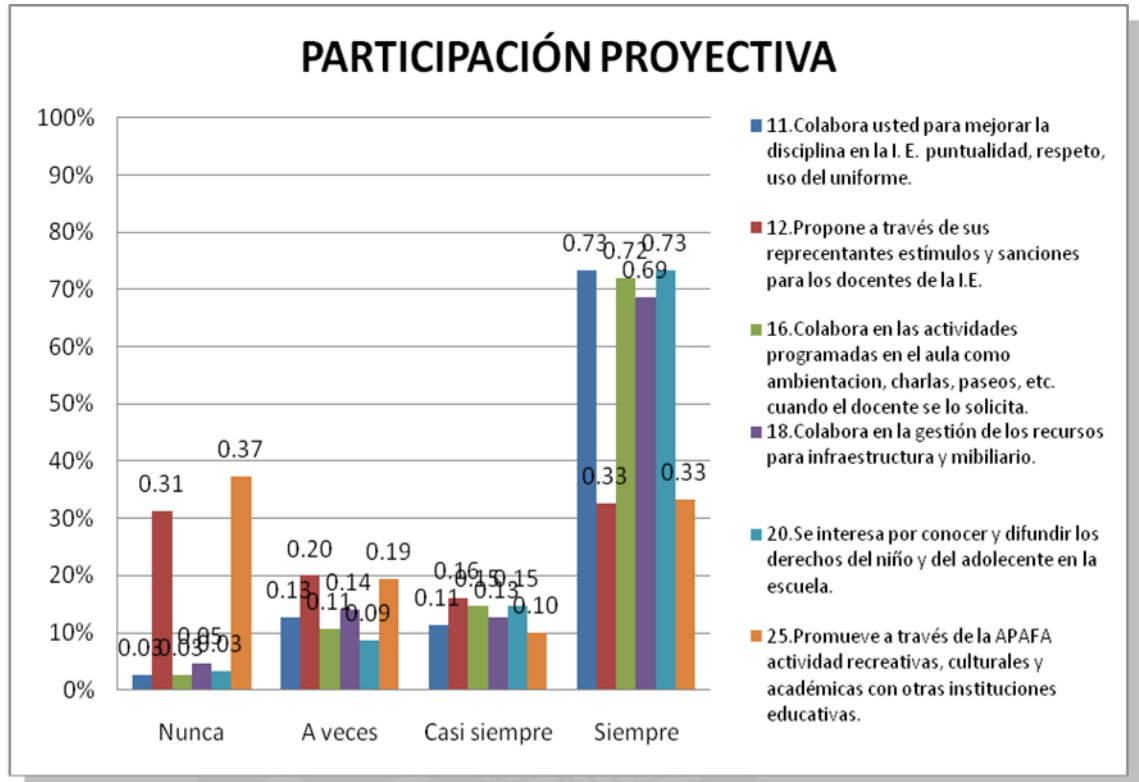


Fuente: Elaboración propia.

En el nivel de **participación proyectiva**, los padres de familia colaboran con mejorar la disciplina en la Institución Educativa, con la puntualidad, el respeto, el uso correcto del uniforme, en un 73,3%. Resulta casi con un mismo porcentaje en la opción siempre 32,7% y en la opción nunca 31,3%.

Cuando se le pregunta si propone a través de sus representantes estímulos y sanciones a los docentes de la Institución Educativa, generalmente los padres no manifiestan preferencia o descontento por el desempeño laboral del docente; si lo hacen es de manera confidencial con el tutor de aula y cuando el caso lo amerite con el director. Referente al apoyo en el mantenimiento del mobiliario, los padres son muy colaboradores evidenciando un 68,7% de participación. Usualmente en vacaciones escolares la APAFA convoca a jornadas de trabajo para el pintado general del colegio, del mobiliario y cuidado de áreas verdes.

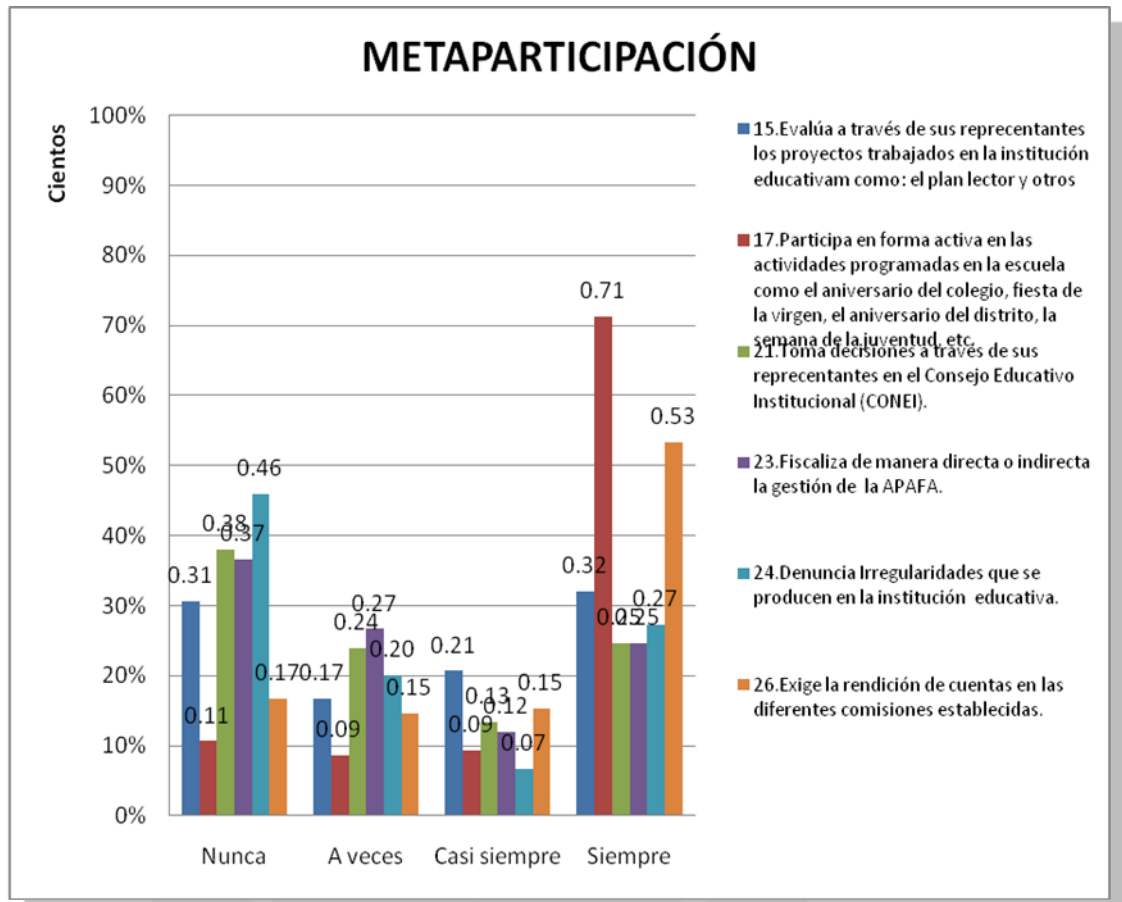
Gráfico N° 15: Participación proyectiva.



Fuente: Elaboración propia.

El nivel **metaparticipativo** aborda la evaluación Respecto a los proyectos trabajados en la Institución Educativa Estatal en Huaycán, podemos identificar dos grupos con porcentajes similares, el 32% manifestó que siempre los evaluaba y el 30,67% sostuvo que nunca los evalúa. Al parecer los canales de comunicación no están bien definidos y se dan de manera informal, con comentarios y críticas que no son consideradas para la retroalimentación de proyectos educativos en el colegio. Los padres de familia colaboran en forma activa en actividades de proyección a la comunidad, como aniversario del colegio y fiesta de la Virgen en un 71.3%. De manera contradictoria, la escasa fiscalización de la gestión de la Junta Directiva de la APAFA mostrando un 36,7%. Para una mejor comprensión mostraremos el siguiente gráfico.

Gráfico N° 16: Metaparticipación



Fuente: Elaboración propia.

Siete de cada diez padres aseguran que *siempre* participan en las actividades programadas en la escuela (71,3%), siendo el aspecto más destacado, seguido de que *siempre* exigen cuentas a las comisiones indicando 53,3%. Los padres participan entusiastamente en las celebraciones de aniversario del colegio, el aniversario de Huaycán y la fiesta de la Inmaculada Concepción

Los padres trabajan en coordinación con los tutores de aula o con el equipo de profesores de religión para la preparación de alimentos, confección de alfombras florales, peinando a las niñas con “trenzas

francesas” para la presentación de la escolta, entre otras cosas que se le requiera.

Destacamos dos ítems que presentan información ambigua en este nivel.

1. Al preguntárseles si evalúan a través de sus representantes los proyectos trabajados en la institución educativa, respondieron *siempre* 32% de los padres encuestados y *nunca* 30,7%. Interpretamos que la evaluación de da de manera informal, siendo accesible a pocos asociados y sin contar con un instrumento que conceptualice las expectativas de los padres de familia.
2. El otro ítem, responde a las denuncias de las irregularidades que se producen en la institución educativa, respondiendo cuatro de cada diez padres que *nunca* denuncia las irregularidades y 37,7% que *siempre* las denuncian. Aludiendo al tema de las denuncias, existen dos grupos de padres bien definidos: los que hacen prevalecer sus derechos, concedores de la información legal además de sus derechos fundamentales de Persona y aquellos que desconocen cuáles son sus derechos, son personas con baja estima, sumisos y subordinados a la opinión de la mayoría, no tienen iniciativa y son propensos a manipulaciones y engaños.

En consecuencia, preparar a los padres de familia para la metaparticipación, es una tarea educativa, la cual brindará capacidades necesarias para motivar a participar.

3.2.2. Según el área de gestión.

Como mencionamos anteriormente, al iniciar el capítulo 3, la encuesta de opinión de los padres de familia, presenta doble lectura. En esta oportunidad los ítems han sido reagrupados según el área de gestión, basados en la investigación de López (2005). Los ítems están

coloreados por cada área de gestión (anexo N°9). En este ámbito se establecen las alianzas estratégicas. Los convenios institucionales, la formación de escuelas en redes y acuerdos compartidos: entre individuos o grupos de trabajo.

En el análisis e interpretación de los datos haremos referencia a los artículos de la Ley de APAFA, y de otros documentos de gestión como el reglamento interno, el PEI, etc. La eficiencia en la gestión de una escuela pública está condicionada por el estilo de liderazgo del Director para generar ventajas competitivas que trascienda las limitaciones físicas del colegio. Presentamos la distribución de los ítems en el cuestionario.

Cuadro N° 15: Ítems del área de gestión.

CATEGORÍA	ÍTEMS	Nº
En la gestión directiva	01-07-08-09-21	05
En la gestión pedagógica	03-06-10-15-20-22	06
En la administración de los recursos físicos, humanos y financieros	05-04-14-18-24-26	06
En la gestión de la cultura y del clima escolar	11-12-16-23	04
En la gestión de las relaciones de la escuela con el entorno	02-13-17-19-25	05
	TOTAL DE ÍTEMS	26

Fuente: Elaboración propia

En la **gestión directiva**, los padres muestran escasa información al no ser consultados sobre la elaboración de los documentos institucionales como el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y otros; además reflejan desconocimiento de los fines y objetivos de la Ley de APAFA, la cual les confiere el derecho a participar a través de su representante en la elaboración de estos documentos (Cap. II art.4 inc. a). Los padres de familia carecen de espacios de participación conjunta entre docentes y alumnos para establecer consensos.

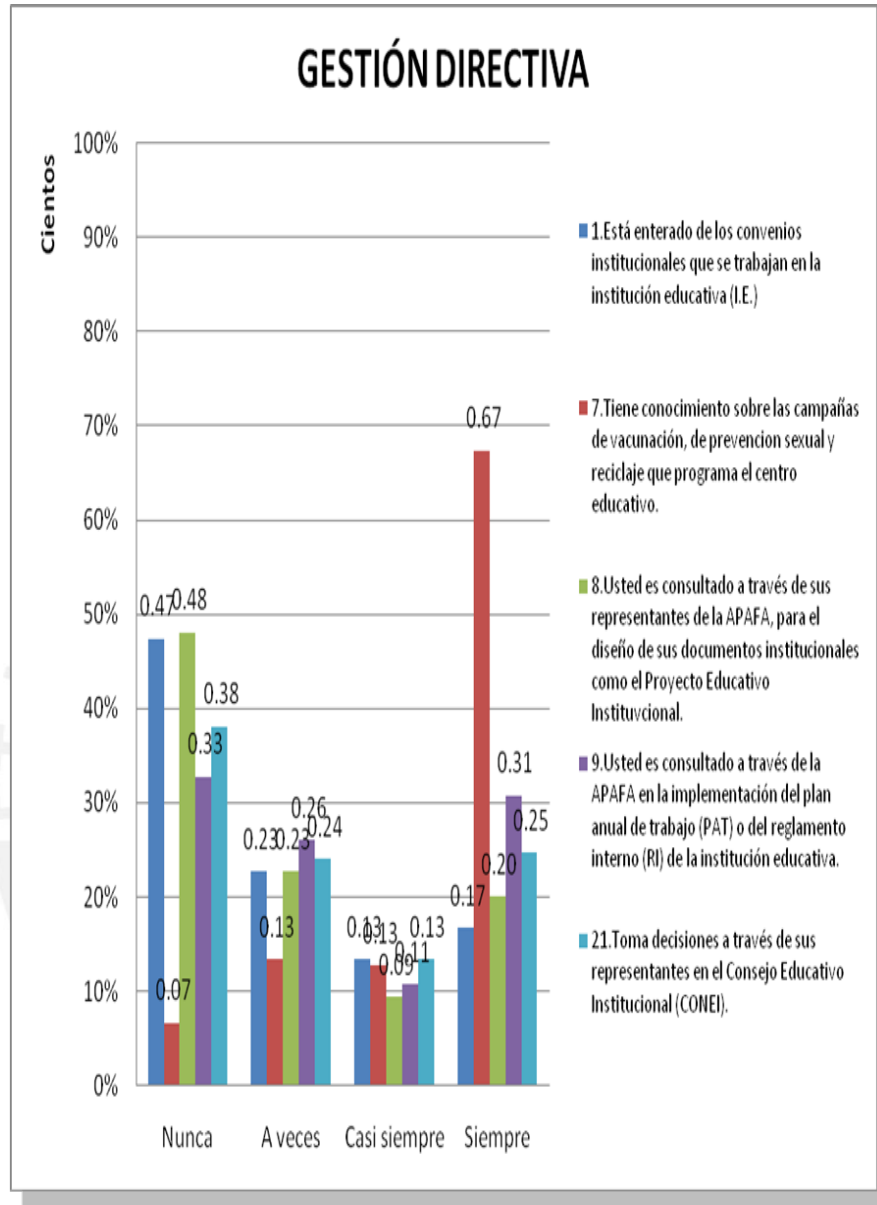
Los padres de familia manifiestan tener conocimiento sobre campañas al interior de la Institución Educativa en un 67,3% y el porcentaje más alto 48% manifiesta que *nunca* son consultados a través de sus representantes de APAFA para la elaboración de documentos institucionales, confirmando lo expuesto anteriormente.

En las instituciones públicas los cargos jerárquicos son relevados constantemente, dinámica que dificulta metas de atención de mediano y largo plazo. La APAFA tiene dos años de gestión y deben reconocer la debilidad en cuanto a la planificación de un Plan Operativo consensuado con el apoyo de docentes y personal jerárquico. La Ley de la APAFA menciona en el capítulo I, artículo 3, que el personal directivo y jerárquico de las instituciones educativas apoyan a las asociaciones de padres de familia sin interferir en sus actividades. Salvo que éstas pongan en peligro el normal funcionamiento de las instituciones.

En la gestión directiva prevalece el nivel de **participación simple**, ya que los padres de familia no tienen acceso directo a los mecanismos de información en esta área de gestión.

Mencionamos que el ítem referente a si es consultado a través de la APAFA en la implementación de los documentos de gestión de la institución educativa, tres de cada diez padres responden en forma ambigua, polarizando sus opiniones.

Gráfico n° 17 Gestión Directiva



Fuente: Elaboración propia

En la **gestión pedagógica**, el porcentaje más alto es el nivel **proyectivo** ya que los padres de familia en su mayoría se interesan por difundir los derechos del niño y del adolescente con un 69,3%. Los padres de familia se involucran en el trabajo de aula, trabajando principalmente con el tutor de aula y toman decisiones dando sugerencias de mejora en la calidad del servicio. El trato que

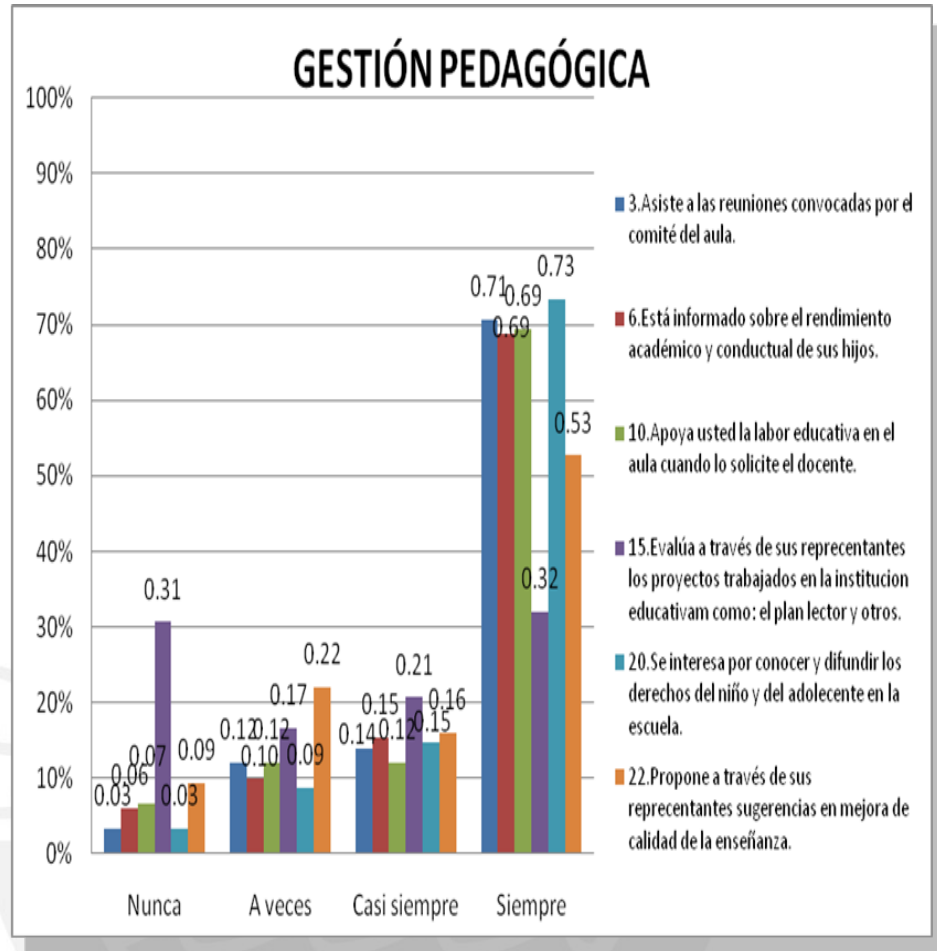
tienen con el tutor es muy afectivo y el padre le consulta cualquier incidente ocurrido en la Institución Educativa.

En la gestión pedagógica, los docentes interactúan con los alumnos en tres situaciones bien definidas entre sí.

1. Como tutores del aula, con la responsabilidad de contar con una hora pedagógica en su carga horaria de trabajo.
2. Como asesores de aula, quienes de manera voluntaria apoyan al tutor y tienen afinidad con los padres de familia y los alumnos del aula, y finalmente
3. Los profesores de las diferentes asignaturas, quienes tienen una relación más académica con los estudiantes.

El trabajo conjunto que realizan padres y docentes se evidencia en la calidad de la participación y la incidencia en los aprendizajes, el docente en cualquiera de estas situaciones tiene la oportunidad de establecer vínculos entre los padres, promoviendo la participación.

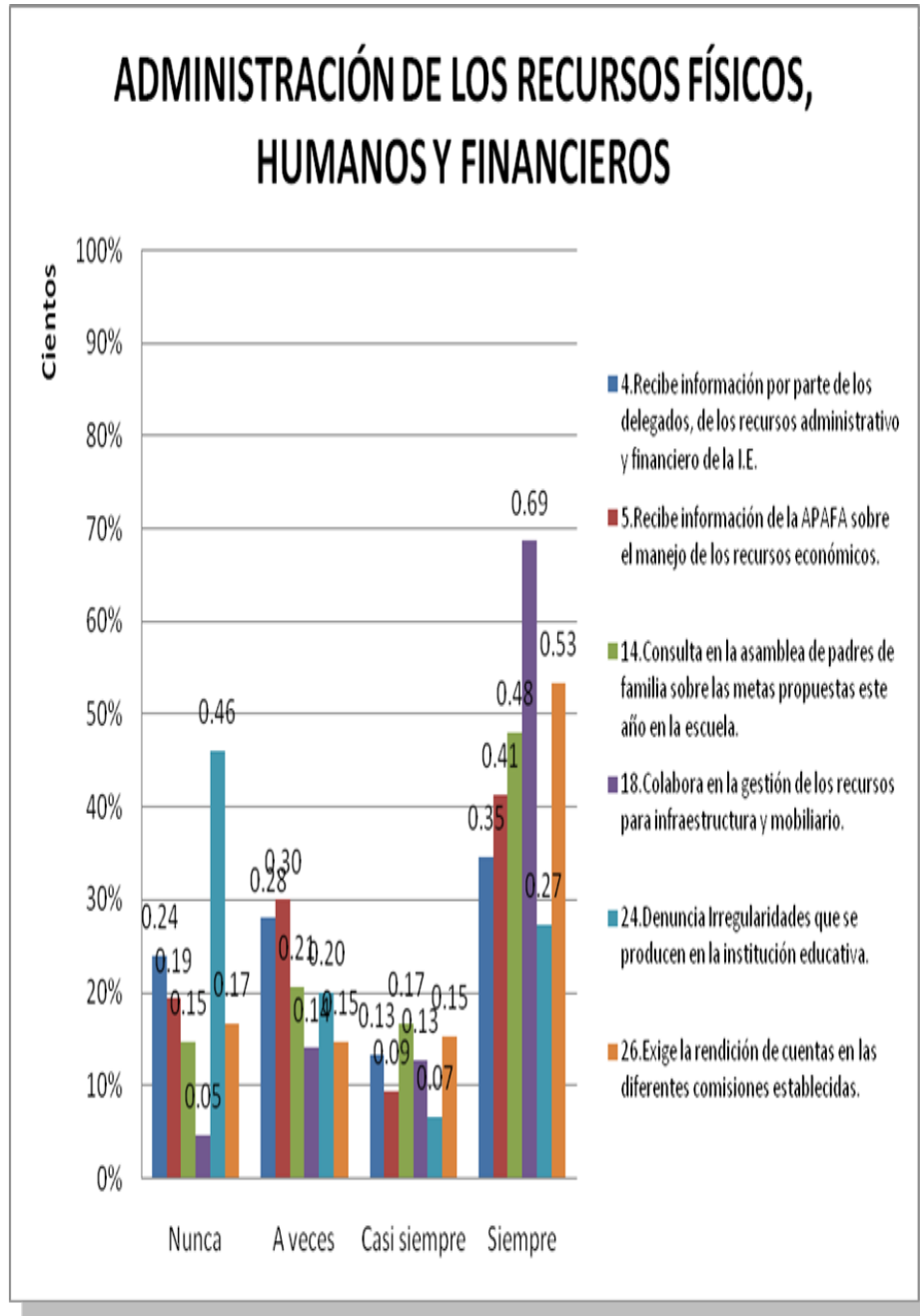
Gráfico N° 18: Gestión Pedagógica



Fuente: Elaboración propia.

En la gestión de recursos físicos, económicos y humanos, los padres de familia muestran su malestar cuando las comisiones y la Junta Directiva de la APAFA dilatan el informe económico. Esto se evidencia en una participación activa, en el caso de exigir la rendición de cuentas a las diferentes comisiones, con un 53,3% que respondieron *siempre* y, en la denuncia de irregularidades, con un 68,7% que indicaban *siempre*.

Gráfico N° 19: Gestión en la administración de los recursos físicos, humanos y financieros.



Fuente: Elaboración propia.

En el artículo 6 de la Ley de APAFA n° 28628, se conceden ciertas atribuciones que corresponden a esta área de gestión, como:

- Recibir información sobre el manejo administrativo, financiero y económico de la institución educativa.
- Participar a través de veedores, en los procesos de adquisición de bienes y servicios que se realicen en la institución educativa
- A través de su representante en el CONEI, participar en el comité de evaluación para el ingreso, ascenso y permanencia del personal docente y administrativo de la institución educativa.

En esta área de gestión prevalece el nivel de participación **consultivo**, nótese en el gráfico N° 19 que el hecho predominante es la colaboración en la gestión de recursos para infraestructura y mobiliario respondiendo *siempre* el 68,7% de los encuestados.

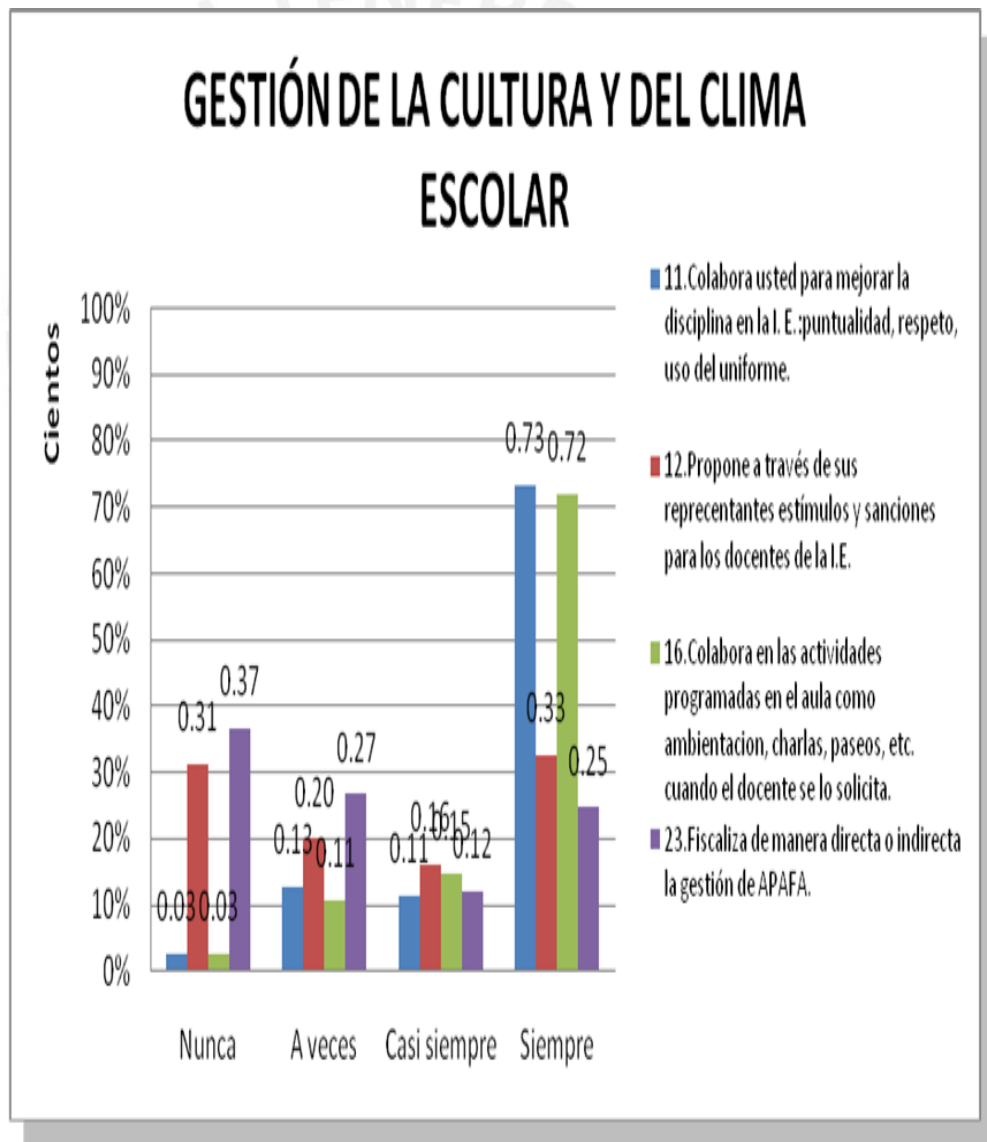
En la **gestión de la cultura y el clima escolar**, los padres participan en el apoyo de la disciplina contestando *siempre* el 73,3% y con un porcentaje similar colaboran en las actividades programadas en la Institución Educativa. Por el contrario, los porcentajes referidos a si proponen estímulos o sanciones para los docentes, los padres afirmaron en un porcentaje similar *siempre* (32,7%) y *nunca* (31,3%), lo cual evidencia que existen dos grupos los que prefieren incentivar el desempeño del docente y los otros, a quienes les es indiferente la labor eficiente del docente.

Los porcentajes son similares en cuanto a la percepción que tienen de reconocer o no el desempeño docente. Los padres prefieren no fiscalizar la gestión de la APAFA, mostrando un 36,7% que *nunca* la denunciaría. Existe una “mea culpa” al considerar que el fracaso de

la gestión directiva refleja la escasa participación como miembros de la Asociación de Padres de Familia.

El nivel de participación corresponde al **proyectivo**, ya que el hecho más resaltante lo manifiesta los ítems referidos a la colaboración para mejorar la disciplina en la institución educativa 73,3% y el de colaborar con las actividades programadas con un 72% de padres encuestados que respondieron la opción *siempre*.

Gráfico n° 20 Gestión de la cultura.



Fuente: Elaboración propia.

En la **gestión de las relaciones de la escuela con su entorno**

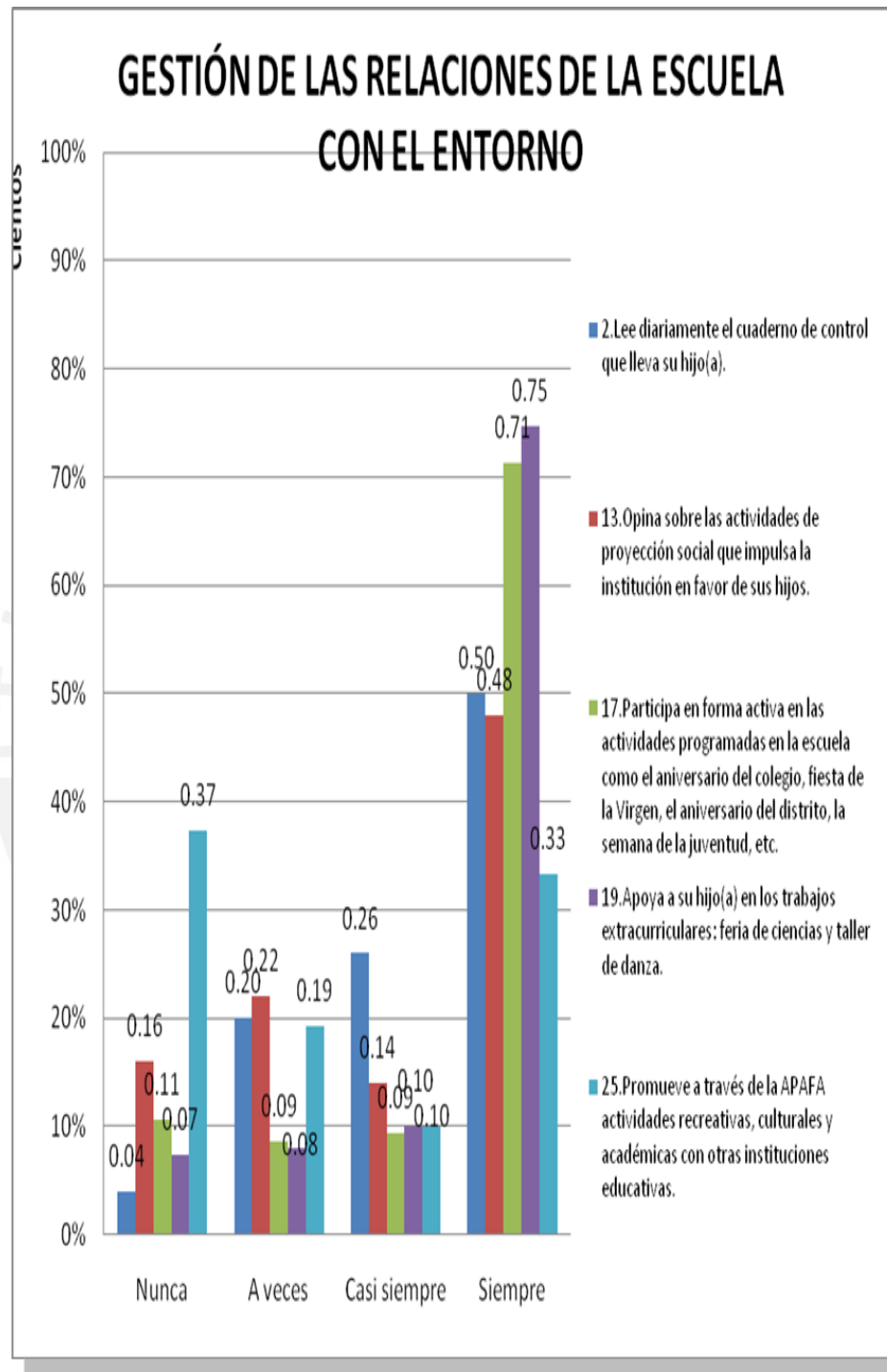
los padres de familia de la Institución Educativa Estatal en Huaycán, son mayoritariamente inmigrantes de diferentes provincias de nuestra serranía, mantienen lazos muy estrechos con la comunidad, participando activamente en eventos como pasacalles, festival de danzas, festividades cívicas del distrito y la festividad de la Virgen.

A continuación se mencionan los ítems más relevantes el 67,3% de los padres de familia tienen conocimiento de proyectos o campañas de vacunación. En cuanto a la Gestión Pedagógica un 70,7% de los padres asisten a las asambleas de Comité de aula, además el 68,7% colabora en la gestión de los recursos para la infraestructura y el mobiliario en ambos casos respondieron *siempre*.

Respecto a la Gestión de la cultura el 7,3% colabora en la disciplina de la institución educativa, en la puntualidad y en el adecuado uso del uniforme escolar. Los padres de familia colaboran en las actividades extracurriculares, como la feria de Ciencias y el taller de danza mostrando un 74,7% en este ítem que corresponde a la Gestión de las relaciones con su entorno.

El nivel de participación de los padres de familia en esta área de gestión corresponde al **proyectivo**, destacando las acciones de colaborar para mejorar la disciplina y la colaboración en actividades programadas.

Gráfico N° 21: Gestión de las relaciones de la escuela con su entorno.



Fuente: Elaboración propia.

Evidentemente, los padres de familia participan de forma activa en la “Gestión de las relaciones de la escuela con su entorno”. Les interesa mucho la transmisión de los valores culturales en la formación integral de sus hijos, promoviendo los desfiles, pasacalles y actividades culinarias. Además apoyan a sus hijos en actividades extracurriculares. Sin embargo, no son muy activos en fomentar lazos de integración entre los padres del mismo colegio, ni de involucrarse en actividades que los relacione con otras instituciones educativas

En el capítulo II, artículo 4, la Ley de la APAFA refiere. La APAFA canaliza institucionalmente el derecho de los padres de familia de participar en el proceso educativo de sus hijos. En este marco los padres transfieren valores y costumbres de diferentes regiones geográficas de nuestro país, las que son interiorizadas por los estudiantes, al reforzar el docente estos aprendizajes incorporándolos en el currículo.

El nivel de participación que destaca en esta área de gestión es el **metaparticipativo**, destaca el hecho del lugar de procedencia de los padres de familia de origen provinciano, podemos evidenciar que estos participan activamente en las actividades programadas en la escuela y en la comunidad, manteniendo de esta forma las costumbres y dejando un legado cultural a sus hijos.

CONCLUSIONES

La participación en la toma de decisiones de los padres y madres de familia de la institución educativa investigada, fue interpretada a la luz de dos lecturas de análisis, según el nivel de participación: simple, consultiva, proyectiva y metaparticipativa. (Hart 1992, citado en Trilla y Novella 2001), y según el área de gestión en la escuela: directiva, pedagógica, administración de recursos, gestión de la cultura y clima institucional y gestión de las relaciones en la escuela con su entorno. (López, 2005). En este marco de referencia, el trabajo de investigación llega a las siguientes conclusiones:

1. Según el nivel de participación en la institución educativa investigada, la tendencia más alta, se manifiesta en el nivel consultivo, es decir los padres de familia son consultados acerca de las metas propuestas en el año lectivo, sobre todo en las actividades extracurriculares, que promueven diversas campañas en la escuela, como de reciclaje, de salud, deportivas, etc. También los padres se interesan en conocer el rendimiento académico y conductual de sus hijos al consultar con el tutor de aula estos aspectos, además de las actividades internas, como: ambientación de aula, la planificación de reuniones periódicas de Comité de aula y la coordinación de los profesores de las diversas asignaturas. Cabe mencionar que muestran escasa participación al ser consultados en la elaboración de documentos institucionales como el PEI, el PAT y otros, a pesar que les corresponde de acuerdo a ley que un representante participe en la elaboración de estos documentos como miembro del CONEI.
2. El nivel de participación proyectiva destaca en porcentajes similares al nivel de participación consultiva, muestran mayor interés los padres de familia en apoyar la disciplina del aula, asimismo, participan en actividades como paseos, además de promover los derechos del niño y del adolescente. Por otro lado cabe resaltar que es poca la participación de los padres de familia en asistir a eventos de diferentes tipos: académicos, deportivos o

culturales, fuera del ámbito territorial de la comunidad. Por otra parte, refieren escasa participación en promover estímulos a los docentes de la institución educativa por su buen desempeño profesional.

3. En el nivel metaparticipativo se evidencia la participación de los padres de familia en actividades relacionadas con el entorno de la escuela como el aniversario del colegio. Es notoria la participación de los padres de familia, en la exigencia de rendición de cuentas por parte de los asociados a la directiva de la APAFA. De modo contrastante manifiestan escasa participación al denunciar irregularidades en la institución educativa, y poca participación al fiscalizar la gestión de la APAFA. Esto se produce por inadecuadas formas de trabajo entre los comités de apoyo ya que el trabajo de la APAFA es asumido por la junta directiva de manera desarticulada con los diversos comités de apoyo.
4. Según el área de gestión, los padres de familia muestran un grado elevado de participación en la relación de la escuela con su entorno, respecto a las actividades programadas en contacto con la comunidad. Por ser la mayoría de origen provinciano, ya que la escuela está ubicada en una zona urbana marginal en el distrito de Ate, los padres mantienen las tradiciones y costumbres de sus lugares de origen. Participan activamente en eventos como desfiles, preparación de platos típicos y pasacalles. Sin embargo, se muestran poco activos en establecer relaciones interinstitucionales como encuentros deportivos, culturales y artísticos promovidos por la APAFA.
5. En el área de gestión pedagógica, los padres asisten mayoritariamente cuando se solicita su presencia, sea en aula convocada por la escuela o en la institución educativa convocada por la APAFA, se interesan por el rendimiento conductual y académico de sus hijos. Por otro lado manifiestan que nunca evalúan a través de sus representantes proyectos educativos como el plan lector, proyectos de ciencias y del área de Educación para el trabajo. La participación de los padres de familia está muy limitada en esta

área ya que los docentes no les permiten contar con espacios de participación aludiendo al escaso nivel educativo con que cuentan. La participación en esta área de gestión es más eficiente con el tutor de aula.

6. El área de gestión donde participan menos los padres de familia es la gestión directiva, manifiestan no ser consultados en la elaboración de documentos institucionales, ni a través de sus representantes para la elaboración de documentos de trabajo internos como el reglamento de la institución educativa, y el representante de la APAFA que integra el CONEI no cuenta con participación directa para la toma de decisiones en la mejora de la calidad de servicios educativos que brinda la institución.



RECOMENDACIONES

1. Dirigidas a impulsar la participación de los padres y madres de familia.

- Para lograr una participación que procure el mejoramiento de la calidad de la educación, es necesario que los padres y madres tengan acceso a eventos de capacitación en gestión educativa y escolar, como el conocimiento de las normas legales que conciernen a la APAFA, con la finalidad de que su participación tenga mayor eficacia.
- La institución educativa es la encargada de promover estos espacios de participación, que se basan en la ética profesional docente y en el respeto de los derechos de la persona.
- Se debe cambiar el nombre de la APAFA (Asociación de Padres de Familia) por AMAPAFA (Asociación de Madres y Padres de Familia), como lo propone la Institución Educativa Héctor de Cárdenas, en el reglamento y el Estatuto de la Institución Educativa.
- Valorar el rol de las madres de familia a través de cursos de capacitación sobre liderazgo y desarrollo personal para que asuman los cargos de representatividad que, generalmente, le son asignados a los varones.
- Mejorar los canales de comunicación e información entre los miembros de la Asociación de Padres de Familia a través de la actualización del padrón de la APAFA, haciendo uso de herramientas electrónicas para la implementación de programas de servicio y consultando a los padres de familia aspectos relacionados a la disponibilidad de tiempo para entrevistas con los profesores, acceso a la página Web del plantel, consulta académica de sus hijos, etc.
- Integrar a los padres de familia en las comisiones de trabajo planificadas por los docentes al inicio de clases, determinando estrategias de corto, mediano y largo plazo para un trabajo sostenible.

- Modificar la forma de cómo se llevan a cabo las elecciones de la Junta Directiva de la APAFA, sugiriendo una lista por cada año de estudios que cuente con padres de familia de ambos turnos y, como requisito se establezca la participación de por lo menos un año en la presidencia del Comité de aula.
- Incorporar los saberes de los padres a la diversificación curricular de la institución educativa, invitando a una comisión a priorizar la problemática educativa y las alternativas de solución, las que se considerarán en la elaboración de los programas curriculares.
- Integrar a los padres de familia en el proceso de la toma de decisiones; con el propósito de que las decisiones se tomen en consenso con los representantes de la plana jerárquica, alumnos y padres de familia.

2. Referidas a la metodología de la investigación.

- Se debe desarrollar estudios afines, planteándose las preguntas: ¿Cómo es la participación de los padres de familia? ¿El nivel de participación cambia con respecto al tipo de institución educativa? ¿Están realmente informados los padres de familia de sus derechos a participar, tal como les confiere la Ley de APAFA?
- Se pueden emplear otros instrumentos de investigación como entrevistas semiestructuradas, focus groups o fichas de observación para el desarrollo de una investigación de tipo cualitativa, las cuales aportarán más información sobre el objeto de estudio planteado
- Es necesario reconocer la importancia de “la participación de padres y madres de familia” para la generación de espacios democráticos y el fortalecimiento de la ciudadanía, aspectos que contribuirán al desarrollo de nuestra sociedad.

ANEXO Nº 1.

MATRIZ DE CONSISTENCIA INTERNA DE LA INVESTIGACIÓN

PROBLEMA: ¿Cuál es el grado de participación en la toma de decisiones de los padres de familia de la I.E. “Manuel González Prada” de Huaycán en Ate- Vitarte.

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADORES	NIVELES DE PARTICIPACIÓN	ÍTEMS	
<p>Determinar el grado de participación en la toma de decisiones de los padres y madres de familia de la I. E. Manuel González Prada de Huaycán, Ate-Vitarte.</p>	<p>Participación en la toma de decisiones de los padres de familia a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Consejo directivo -Consejo de vigilancia -Comité de aula -Comité de taller pedagógico -CONEI -Comité de altas y bajas -Comisión de contratos -Comisión de nombramientos -Comité de mejoramiento de infraestructura 	<p>En la gestión directiva. Tiene que ver con la definición de la filosofía institucional, con la misión, visión, prioridades y su estrategia pedagógica.</p>	Participación simple	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Está enterado de los convenios institucionales que se trabajan en la institución educativa (I.E.). ➤ Tiene conocimiento de las campañas de vacunación de prevención sexual y reciclaje que programa el centro educativo. ➤ Usted es consultado a través de sus representantes de la APAFA, para el diseño de documentos institucionales como el Proyecto Educativo Institucional (PEI). ➤ Usted es consultado a través de la APAFA en la implementación del Plan Anual de Trabajo (PAT) o del Reglamento Interno (RI) de la institución educ. ➤ Toma decisiones a través de sus representantes en el Consejo Educativo Institucional (CONEI). 	
			Participación consultiva		
			Participación proyectiva		
			Metaparticipación		
		<p>En la gestión pedagógica. Corresponde al ámbito académico pedagógico, donde se pone a prueba el proceso enseñanza-aprendizaje.</p>	Participación simple		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asiste a las reuniones convocadas por el Comité de aula. ➤ Está informado sobre el rendimiento académico y conductual de sus hijo. ➤ Apoya Usted la labor educativa en el aula cuando se lo solicita el docente. ➤ Evalúa a través de sus representantes los proyectos trabajados en la institución educativa, como el plan lector. ➤ Se interesa por conocer y difundir los derechos del niño y del adolescente en la escuela. ➤ Propone a través de sus representantes sugerencias para la mejora de la calidad de la enseñanza.
			Participación consultiva		
			Participación proyectiva		
			Metaparticipación		

	<p>En la administración de los recursos físicos, humanos y financieros. Se refiere a la elaboración del presupuesto, las actividades de tesorería y contabilidad, así como la administración del personal.</p>	Participación simple	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recibe información, por parte de sus delegados, de los recursos administrativos y financieros de la I.E.. ➤ Recibe información de la APAFA sobre el manejo de sus recursos económicos. ➤ Consulta en las asambleas de padres de familia sobre las metas propuestas este año en la escuela. ➤ Colabora en la gestión de los recursos para infraestructura y mobiliario. ➤ Denuncia irregularidades que se producen en la I.E. ➤ Exige la rendición de cuentas en las diferentes comisiones establecidas.
		Participación consultiva	
		Participación proyectiva	
		Metaparticipación	
	<p>En la gestión de la cultura y del clima escolar. Se refiere a la comprensión de roles, sistema de reglas y relaciones entre individuos.</p>	Participación simple	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Colabora Usted para mejorar la disciplina en la I.E.: puntualidad, respeto, uso del uniforme. ➤ Propone a través de sus representantes estímulos y sanciones para los docentes de la I.E. ➤ Colabora en las actividades programadas en el aula, como ambientación, charlas, paseos, etc., cuando el docente se lo solicita. ➤ Fiscaliza de manera directa o indirecta la gestión de la APAFA.
		Participación consultiva	
		Participación proyectiva	
		Metaparticipación	
	<p>En la gestión de las relaciones de la escuela con su entorno. Integración de la escuela con el hogar y con el mundo social que la rodea.</p>	Participación simple	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lee diariamente el cuaderno de control de su hijo. ➤ Opina sobre las actividades de proyección social. ➤ Participa en forma activa en las actividades programadas en la escuela, como el Aniversario del colegio, la fiesta de la Virgen, etc. ➤ Apoya a su hijo o hija en los trabajos extracurriculares: feria de ciencias y taller de danza. ➤ Promueve actividades recreativas a través de la APAFA.
Participación consultiva			
Participación proyectiva			
Metaparticipación			

ANEXO N° 2.

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del informante: Dr. ROJAS SAENZ Segundo Emilio
 Cargo e institución donde labora: Secretario General de la UPEL
 Nombre del instrumento motivo de evaluación: Validación de instrumento de evaluación
 Autor del instrumento: COSSER BRAVO María Ysabel
 Adaptación del instrumento:

Alumno(a) de la Escuela de Post grado de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

II. ASPECTOS DE VALIDACION

INDICADORES	CRITERIOS	DEFI- CIEN- TE	REGU- LAR	BUENO	MUY BUE- NO	EXCE- LENTE
1. CLARIDAD	Es formulado con lenguaje apropiado				/	
2. ORGANIZACIÓN	Existe una organización				/	
3. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				/	
4. CONSISTENCIA	Basado en aspectos Teóricos científicos.				/	
5. COHERENCIA	Entre los indicadores dimensiones.				/	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los objetivos planteados.				/	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Es aplicable

Lugar y fecha

Chosica, 14/10/08

Firma del experto informante
 D.N.I. 07675029

Adaptado de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle" -La Cantuta

ANEXO N° 3.

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del informante: *Liana Perille Figueroa*
 Cargo e institución donde labora: *PUCP - Docente*
 Nombre del instrumento motivo de evaluación:
 *Informe de opinión*
 Autor del instrumento:
 Adaptación del instrumento:
 Alumno(a) de la Escuela de Post grado de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

II. ASPECTOS DE VALIDACION

INDICADORES	CRITERIOS	DEFI- CIEN- TE	REGU- LAR	BUENO	MUY BUE- NO	EXCE- LENTE
1. CLARIDAD	Es formulado con lenguaje apropiado				✓	
2. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				✓	
3. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				✓	
4. CONSISTENCIA	Basado en aspectos Teóricos científicos.				✓	
5. COHERENCIA	Entre los indicadores dimensiones.				✓	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los objetivos planteados.				✓	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: *Buena y mejor de acuerdo*
al nivel de la muestra.
Buen instrumento de la muestra.

Lugar y fecha
Lima, 02 de Octubre, 2008

[Firma]
 Firma del experto informante
 D.N.I. *07651540*

Adaptado de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle" -La Cantuta

ANEXO N° 4.

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del informante: COLOMA MANRIQUE, CARMEN ROCA
 Cargo e institución donde labora: PUCP - DPID EDUCACION
 Nombre del instrumento motivo de evaluación: ENCUESTA DE OPINION SOBRE
PAPORES DE FAMILIA
 Autor del instrumento: MARIA COSIER BRAVO
 Adaptación del instrumento:
 Alumno(a) de la Escuela de Postgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú.


II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFI- CIEN- TE	REGU- LAR	BUENO	MUY BUE- NO	EXCE- LENTE
1. CLARIDAD	Es formulado con lenguaje apropiado				✓	
2. ORGANIZACIÓN	Existe una organizalógica				✓	
3. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				✓	
4. CONSISTENCIA	Basado en aspectos Teóricos científicos.				✓	
5. COHERENCIA	Entre los indicadores dimensiones.				✓	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los objetivos planteados.				✓	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: viabile

Lugar y fecha

Lima 24/11/08



.....
 Firma del experto informante
 D.N.I. 21538637

Adaptado de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle" -La Cantuta

ANEXO N° 5.

ENCUESTA DE OPINION SOBRE PADRES DE FAMILIA PARTE I

Saludamos cordialmente a todos los padres de familia. En esta oportunidad, presentamos un cuestionario que tiene la finalidad de recoger información valiosa para un trabajo de investigación en la institución educativa sobre los padres de familia. La información es anónima y no le tomará mucho tiempo. Gracias por su disponibilidad.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada opción y marque con un aspa el casillero que corresponda.

I. Datos personales:

- | | |
|---|--|
| <p>1. Marque el vínculo o parentesco:</p> <p><input type="checkbox"/> Padre</p> <p><input type="checkbox"/> Madre</p> <p><input type="checkbox"/> Apoderado: Especifique.....</p> | <p>5. Número de hijos en la I. E.</p> <p><input type="checkbox"/> Uno</p> <p><input type="checkbox"/> De dos a cuatro</p> <p><input type="checkbox"/> Más de cuatro</p> |
| <p>2. Nivel de estudios:</p> <p><input type="checkbox"/> Primaria</p> <p><input type="checkbox"/> Secundaria</p> <p><input type="checkbox"/> Superior</p> <p><input type="checkbox"/> Ninguno</p> | <p>6. Nivel de estudios de sus hijos:</p> <p><input type="checkbox"/> Primaria</p> <p><input type="checkbox"/> Secundaria</p> <p><input type="checkbox"/> En ambos niveles</p> |
| <p>2. Marque la condición de sus estudios</p> <p><input type="checkbox"/> Concluidos</p> <p><input type="checkbox"/> No concluidos</p> | <p>7. Turno en el que se Encuentran estudiando sus hijos:</p> <p><input type="checkbox"/> Mañana</p> <p><input type="checkbox"/> Tarde</p> <p><input type="checkbox"/> En ambos turnos</p> |
| <p>3. Tipo de trabajo:</p> <p><input type="checkbox"/> Dependiente</p> <p style="padding-left: 20px;">Cargo:.....</p> <p><input type="checkbox"/> Independiente</p> | <p>8. Relación con la escuela:
Es miembro de la APAFA</p> <p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> |
| <p>4. Ocupación u oficio:
comité</p> <p><input type="checkbox"/> Carpintero</p> | <p>9. Es miembro de algún de apoyo</p> |

- Ama de casa
- Zapatero
- Vendedor
- Mecánico
- Ambulante
- Chofer
- Mototaxista
- Otro Especifique:

- Sí Cargo:.....
- No

10. Es miembro del Comité de aula

- Sí. Cargo:
- No



ANEXO N° 6.

PARTE II

INSTRUCCIONES: Marcar con un aspa el casillero que corresponda, según su apreciación personal, a las siguientes apreciaciones.

Nº	Ítem	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
01	Está enterado de convenios institucionales que se trabajan en la escuela como en áreas técnicas.				
02	Lee el cuaderno de control que lleva su hijo o hija diariamente?				
03	Asiste a las reuniones convocadas por el Comité de aula?				
04	Recibe información sobre el manejo de los recursos administrativos en la I.E.?				
05	Está informado sobre el rendimiento académico y conductual de sus hijos?				
06	Tiene conocimiento de las campañas de vacunación, de prevención sexual, y de higiene bucal que programa el centro educativo?				
07	Es consultado a través de sus representantes para el diseño de documentos institucionales como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), El Plan Anual de trabajo (PAT) o el Reglamento Interno (RI) de la escuela?				
08	Apoya la labor educativa en el aula, cuando se lo solicita el docente?				
09	Colabora para mejorar la disciplina en la escuela, puntualidad, respeto, uso del uniforme?				
10	Propone a través de sus representantes estímulos y sanciones para los docentes?				
11	Opina sobre actividades de proyección social en favor de sus hijos?				
12	Consulta a sus representantes sobre las metas propuestas este año en la escuela?				
13	Evalúa a través de sus representantes los proyectos trabajados en la institución educativa?				
14	Colabora en las actividades programadas en el aula como ambientación, charlas, paseos, etc.?				
15	Es partícipe en las actividades programadas en la escuela como el aniversario del colegio, la fiesta de la virgen, el aniversario del distrito, la semana de la juventud., etc.?				
16	Gestiona a través de sus representantes recursos para infraestructura y mobiliario?				
17	Colabora con los trabajos extracurriculares: feria de ciencias y taller de danza?				
18	Se interesa por difundir los derechos del niño y del adolescente en la escuela?				
19	Toma decisiones a través de sus representantes en el Consejo Educativo				

	Institucional (CONEI)?				
20	Propone a través de sus representantes sugerencias en mejora de la calidad de la enseñanza?				
21	Fiscaliza de manera directa o indirecta la gestión de la APAFA?				
22	Denuncia irregularidades que se producen en la institución educativa?				
23	Promueve actividades recreativas, culturales y académicas con otras instituciones educativas?				
24	Se planifica la rendición de cuentas en las diferentes comisiones establecidas?				

Muchas gracias por su colaboración.



ANEXO N° 7.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACION
Enrique Guzmán y Valle
Alma Mater del Magisterio Nacional



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE LENGUAS EXTRANJERAS

“AÑO DE LAS CUMBRES INTERNACIONALES”

EQUIPO DE ENCUESTADORES

Especialidad: Francés – Inglés
Sección: HC

1. ALEJO GALLARDO MELINDA MELENY
2. ASENCIOS LOZANO DINA ABIGAIL
3. ASTUYAURI DE LA CRUZ JUDITH ARACELI
4. BAZÁN VILLANUEVA ISABEL MARCELA
5. CARHUARICRA CÓRDOVA DARWIN MANUEL
6. HUAYHUAMEZA CHOQUEHUAMANI ANGELA PAOLA
7. HUÁNUCO HUAPAYA JHON PAUL
8. JOYO MÉNDEZ ELVIS JONATHAN
9. LOZANO PRADO ROCÍO CONSUELO
10. MARTICORENA RODRÍGUEZ JORGE AUGUSTO
11. PÉREZ BANDINI SUSANA MILAGROS
12. PORTILLA RIVERA ROSA MARÍA
13. QUISPE ESTRADA NATALY ALICIA
14. RODRÍGUEZ CHINTE FIORELLA.

ANEXO Nº 8.

Nº	Items		<i>Nunca</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>	<i>Total</i>
1	Esta enterado de los convenios institucionales que trabajan en la institución educativa (I.E.)	n	71	34	20	25	150
		%	47,3	22,7	13,3	16,7	100
2	Lee diariamente el cuaderno de control que lleva su hijo(a)	n	6	30	39	75	150
		%	4	20	26	50	100
3	Asiste a las reuniones convocadas por el comité del aula	n	5	18	21	106	150
		%	3,3	12	14	70,7	100
4	Recibe información por parte de los delegados, de los recursos administrativo y financiero de la I.E.	n	36	42	20	52	150
		%	24	28	13,3	34,7	100
5	Recibe información de la APAFA sobre el manejo de los recursos económicos	n	29	45	14	62	150
		%	19,3	30	9,3	41,3	100
6	Esta informado sobre el rendimiento académico y conductual de sus hijos	n	9	15	23	103	150
		%	6	10	15,3	68,7	100
7	Tiene conocimiento sobre las campañas de vacunación, de prevención sexual y reciclaje que programa el centro educativo	n	10	20	19	101	150
		%	6,7	13,3	12,7	67,3	100
8	.Usted es consultado a través de sus representantes de la APAFA, para el diseño de sus documentos institucionales como el proyecto Educativo Institucional	n	72	34	14	30	150
		%	48	22,7	9,3	20	100
9	Usted es consultado a través de la APAFA en la implementación del plan anual de trabajo (PAT) o del reglamento interno (RI) de la institución educativa	n	49	39	16	46	150
		%	32,7	26	10,7	30,7	100
10	10.Apoya usted la labor educativa en el aula cuando lo solicite el docente	n	10	18	18	104	150
		%	6,7	12	12	69,3	100

11	Colabora usted para mejorar la disciplina en la I. E. puntualidad, respeto, uso del uniforme	n	4	19	17	110	150
		%	2,7	12,7	11,3	73,3	100
12	Propone a través de sus representantes estímulos y sanciones para los docentes de la I.E.	n	47	30	24	49	150
		%	31,3	20	16	32,7	100
13	Opina sobre las actividades de proyección social que impulsa la institución en favor de sus hijos.	n	24	33	21	72	150
		%	16	22	14	48	100
14	Consulta en la asambleas de padres de familia sobre las metas propuestas este año en la escuela	n	22	31	25	72	150
		%	14,7	20,7	16,7	48	100
15	Evalúa a través de sus representantes los proyectos trabajados en la institución educativa como: el plan lector y otros	n	46	25	31	48	150
		%	30,7	16,7	20,7	32	100
16	Colabora en las actividades programadas en el aula como ambientación, charlas, paseos, etc. Cuando el docente se le solicite	n	4	16	22	108	150
		%	2,7	10,7	14,7	72	100
17	Participa en forma activa en las actividades programadas en la escuela como el aniversario del colegio, fiesta de la virgen, el aniversario del distrito, la semana de la juventud, etc.	n	16	13	14	107	150
		%	10,7	8,7	9,3	71,3	100
18	Colabora en la gestión de los recursos para infraestructura y mobiliario.	n	7	21	19	103	150
		%	4,7	14	12,7	68,7	100
19	Apoya a su hijo(a) en los trabajos extracurriculares: feria de ciencias y taller de danza.	n	11	12	15	112	150
		%	7,3	8	10	74,7	100
20	Se interesa por conocer y difundir los derechos del niño y del adolescente en la escuela.	n	5	13	22	110	150
		%	3,3	8,7	14,7	73,3	100
21	Toma decisiones a través de sus representantes en el Consejo Educativo Institucional (CONEI)	n	57	36	20	37	150
		%	38	24	13,3	24,7	100
22	Propone a Través de sus representantes sugerencias en mejora de calidad de la enseñanza.	n	14	33	24	79	150
		%	9,3	22	16	52,7	100

23	Fiscaliza de manera directa o indirecta la gestión de APAFA	n	55	40	18	37	150
		%	36,7	26,7	12	24,7	100
24	Denuncia Irregularidades que se producen en la institución educativa	n	69	30	10	41	150
		%	46	20	6,7	27,3	100
25	Promueve a través de la APAFA actividad recreativa, cultural y académicas con otras instituciones educativas.	n	56	29	15	50	150
		%	37,3	19,3	10	33,3	100
26	Exige la rendición de cuentas en las diferentes comisiones establecidas.	n	25	22	23	80	150
		%	16,7	14,7	15,3	53,3	100

SEGÚN EL NIVEL DE PARTICIPACIÓN

LEYENDA:

PARTICIPACIÓN SIMPLE

PARTICIPACIÓN CONSULTIVA



PARTICIPACIÓN PROYECTIVA

METAPARTICIPACIÓN



ANEXO N° 9.

N°	Items		Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
1	Esta enterado de los convenios institucionales que trabajan en la institución educativa (I.E.)	n	71	34	20	25	150
		%	47,3	22,7	13,3	16,7	100
2	Lee diariamente el cuaderno de control que lleva su hijo(a)	n	6	30	39	75	150
		%	4	20	26	50	100
3	Asiste a las reuniones convocadas por el comité del aula	n	5	18	21	106	150
		%	3,3	12	14	70,7	100
4	Recibe información por parte de los delegados, de los recursos administrativo y financiero de la I.E.	n	36	42	20	52	150
		%	24	28	13,3	34,7	100
5	Recibe información de la APAFA sobre el manejo de los recursos económicos	n	29	45	14	62	150
		%	19,3	30	9,3	41,3	100
6	Esta informado sobre el rendimiento académico y conductual de sus hijos	n	9	15	23	103	150
		%	6	10	15,3	68,7	100
7	Tiene conocimiento sobre las campañas de vacunación, de prevención sexual y reciclaje que programa el centro educativo	n	10	20	19	101	150
		%	6,7	13,3	12,7	67,3	100
8	.Usted es consultado a través de sus representantes de la APAFA, para el diseño de sus documentos institucionales como el proyecto Educativo Institucional	n	72	34	14	30	150
		%	48	22,7	9,3	20	100
9	Usted es consultado a través de la APAFA en la implementación del plan anual de trabajo (PAT) o del reglamento interno (RI) de la institución educativa	n	49	39	16	46	150
		%	32,7	26	10,7	30,7	100
10	10.Apoya usted la labor educativa en el aula cuando lo solicite el docente	n	10	18	18	104	150
		%	6,7	12	12	69,3	100

11	Colabora usted para mejorar la disciplina en la I. E. puntualidad, respeto, uso del uniforme	n	4	19	17	110	150
		%	2,7	12,7	11,3	73,3	100
12	Propone a través de sus representantes estímulos y sanciones para los docentes de la I.E.	n	47	30	24	49	150
		%	31,3	20	16	32,7	100
13	Opina sobre las actividades de proyección social que impulsa la institución en favor de sus hijos.	n	24	33	21	72	150
		%	16	22	14	48	100
14	Consulta en la asambleas de padres de familia sobre las metas propuestas este año en la escuela	n	22	31	25	72	150
		%	14,7	20,7	16,7	48	100
15	Evalúa a través de sus representantes los proyectos trabajados en la institución educativa como: el plan lector y otros	n	46	25	31	48	150
		%	30,7	16,7	20,7	32	100
16	Colabora en las actividades programadas en el aula como ambientación, charlas, paseos, etc. Cuando el docente se le solicite	n	4	16	22	108	150
		%	2,7	10,7	14,7	72	100
17	Participa en forma activa en las actividades programadas en la escuela como el aniversario del colegio, fiesta de la virgen, el aniversario del distrito, la semana de la juventud, etc.	n	16	13	14	107	150
		%	10,7	8,7	9,3	71,3	100
18	Colabora en la gestión de los recursos para infraestructura y mobiliario.	n	7	21	19	103	150
		%	4,7	14	12,7	68,7	100
19	Apoya a su hijo(a) en los trabajos extracurriculares: feria de ciencias y taller de danza.	n	11	12	15	112	150
		%	7,3	8	10	74,7	100
20	Se interesa por conocer y difundir los derechos del niño y del adolescente en la escuela.	n	5	13	22	110	150
		%	3,3	8,7	14,7	73,3	100
21	Toma decisiones a través de sus representantes en el Consejo Educativo Institucional (CONEI)	n	57	36	20	37	150
		%	38	24	13,3	24,7	100
22	Propone a Través de sus representantes sugerencias en mejora de calidad de la enseñanza.	n	14	33	24	79	150
		%	9,3	22	16	52,7	100

23	Fiscaliza de manera directa o indirecta la gestión de APAFA	n	55	40	18	37	150
		%	36,7	26,7	12	24,7	100
24	Denuncia Irregularidades que se producen en la institución educativa	n	69	30	10	41	150
		%	46	20	6,7	27,3	100
25	Promueve a través de la APAFA actividad recreativa, cultural y académicas con otras instituciones educativas.	n	56	29	15	50	150
		%	37,3	19,3	10	33,3	100
26	Exige la rendición de cuentas en las diferentes comisiones establecidas.	n	25	22	23	80	150
		%	16,7	14,7	15,3	53,3	100

SEGÚN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN ESCOLAR

LEYENDA:

EN LA GESTIÓN DIRECTIVA



EN LA ADM. DE RECURSOS



EN LA GEST CON SU ENTPRNO



EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA



EN LA GESTIÓN DE LA CULTURA



ANEXO N° 10

LISTA DE CUADROS

N°	LEYENDA	PÁGINA
N° 1	Áreas donde se da la participación	2
N° 2	Repercusión de la participación de los padres	15
N° 3	Correspondencia entre los tipos de participación en la escuela.	17
N° 4	Expectativas de padres, madres y docentes	20
N° 5	Instancias de participación para la toma de decisiones en la escuela	28
N° 6	Marco legal de las APAFAS	36
N° 7	Experiencias de participación en instituciones educativas en el Perú	43
N° 8	Experiencias en Consejos Escolares en España	45
N° 9	Componentes para organizar la gestión educativa	46
N° 10	Categorías de análisis	61
N° 11	Distribución de padres de familia para efectos de aplicación de la encuesta	62
N° 12	Según el nivel de participación	69
N° 13	Según el área de gestión en la escuela	72
N° 14	Vínculo o parentesco	73
N° 15	¿Es miembro de la APAFA?	81

ANEXO N° 11

LISTA DE GRÁFICOS

N°	LEYENDA	PÁGINA
N° 1	Requisitos de participación	5
N° 2	Factores modulares de la participación	7
N° 3	Niveles de participación según Hart	9
N° 4	Escala de participación	13
N° 5	Niveles de participación	14
N° 6	The human relations model	32
N° 7	Estructura de la APAFA	38
N° 8	Relación entre la participación y la calidad en la educación	49
N° 9	Niveles de participación escolar según López	50
N° 10	Niveles de participación según Hart	65
N° 11	Ocupación de los PPF	70
N° 12	Número de hijos en la I.E.	71
N° 13	Participación simple	74
N° 14	Participación consultiva	76
N° 15	Participación proyectiva	78
N° 16	Metaparticipación	79
N° 17	Gestión directiva	83
N° 18	Gestión pedagógica	85
N° 19	Administración de los recursos físicos, humanos y financieros	86
N° 20	Gestión de la cultura	88
N° 21	Gestión de las relaciones de la escuela con su entorno	90

BIBLIOGRAFÍA

Allen, Sh. y otros. (1997) what teachers want from parents and what parents want from teachers .ERIC Education Resources Information Center.

eric.ed.gov/ERICWebPortal/recordDetail?accno=ED408097-26K
[Consultado: 01 de noviembre de 2008].

Ansión, J. y Villacorta, A. (Eds.) (2004). Para comprender la escuela pública desde sus crisis y posibilidades. Lima: Fondo Editorial PUCP.

Ball, S.J. (1989). La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar. Barcelona: Paidós. MEC.

Bardisa T. Teoría y práctica de la Micropolítica OEI Revista Iberoamericana de Educación. Número 15. Micropolítica en la escuela septiembre-Diciembre 1991.. www.rieoei.org/oavirt/rie/5htm [Consultado: 15 de mayo de 2008].

Batallán, G. (2003). El Poder y la autoridad en la escuela: La conflictividad de las relaciones escolares desde la perspectiva de los docentes de infancia. Revista Mexicana de Investigación educativa. Sep.-Dic. 2003, Vol. 8, núm. 19. pp. 679-704. Blog.pucp.edu.pe/action.php?action=plugin&name=LinkCounter&types=c&k=20080315_PoderautoridadBa. [Consultado: 9 de julio de 2008].

Bonnet, F. (1994). Gérer l'autonomie dans la différence. Le labyrinthe d'enseignement belge" Dans Revue Internationale d'éducation n° 4 décembre. Sèvres: France.

CERCA (2004). Estudio cualitativo sobre la participación ciudadana en el mejoramiento de la calidad de la educación en cinco países latinoamericanos. www.rinace.net/biblio/Cerca%202004.pdf [Consultado: 19 de agosto de 2008].

Contreras, B. (2005). Micropolítica escolar: Estilos de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar. Tesis para optar el grado de Magíster en ciencias de la Educación. Lima: PUCP

Chuye, Y. (2007). Participación de los actores de la I.E. en la gestión del cambio. El caso de una escuela pública de Lima. Tesis para optar el grado de Magíster con mención de Gestión de la Educación. Lima: PUCP

Dueñas, Cl. (1998). Dirigir la escuela a diario: estudio en caso de una escuela limeña. Tarea. Lima: Perú.

Díaz, C., y Suárez, G. (2000). Proyecto Educativo Institucional: construyendo juntos una cultura de paz. Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad de Educación Centro de Investigaciones y Servicios Educativos. CISE. Lima: Perú.

Díaz, D. (2005). Toma de decisiones: el imperativo diario de la vida organizacional moderna. Disponible en bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_3.../aci10305.htm -. [Consultado: 14 de junio de 2008].

Drukes, Tomar decisiones efectivas: una cuestión planificada (I). Estrategia Magazine 2002;1(16). Disponible en: http://www.estrategiamagazine.com.ar/ediciones/edicion0016/estr@tegia_magazine_sitio.asp#2 [Consultado: 14 de junio de 2009].

Epstein, J. (2000). Parent's Reactions to teacher Practices of Parent Involvement: The Elementary School Journal, Vol. 86, No. 3 (Jan. 1986), pp. 227-294. Published by The University of Chicago Press.

Gento, S. (1994). Participación en la gestión educativa. Aula XXI Santillana. España: Madrid

González, J. (2005). Naturaleza Jurídica, Organización y participación de los Padres de Familia .En: Signo Educativo. Una revista del consorcio de colegios católicos del Perú. Año XIV N| 134 .Enero-Febrero 2005. Pág. 18-18.

González, N. (2006). Participación de los padres de familia en la educación: el caso de las asociaciones de padres de familia. En Escuela y Participación en el Perú, Ed. Carmen Montero. I.E.P. Instituto de Estudios peruanos: Lima-Perú.

Helfer, G.(1992).Propuestas frente a la privatización de la escuela estatal.En Revista de Educación "Educando". Por una Educación para el pueblo. N° 19. Enero 1992. Págs- 5-9.

Host, W. et autres (1994). Direction et foctionnement des étanlissements. Le cas de la Thuringe. Dans Revue Internationale d'education n° 4 décembre. Sévres: France.

Iguñiz, M. y Dueñas, C. (1998) Dos miradas a la gestión de la escuela pública Tarea Lima: Perú.

Iguñiz , M. (2005). Política educativa y democracia en el Perú Fondo editorial de la Facultad de Ciencias Sociales. UNMSM. Lima: Perú.

Jiménez, J. (2007). Valores de los profesores y participación de los apoderados en el proceso enseñanza-aprendizaje. En: Revista

Latinoamericana de Psicología 2007, volumen 39, N° 3, 379-592.
Universidad de Concepción: Chile.

Kerlinger, F. (1989), Investigación del comportamiento. Edit. Mac. Graw Hill, México: México.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1999). Administración una perspectiva Global. McGraw- Hill Interamericana de Editores, S.A.

Latorre, A. y otros (1996) Bases metodológicas de la investigación educativa. Edit. Grafitec. Barcelona: Argentina.

López, M. M. (2005). Una revisión a la participación escolar en América Latina. PREAL Grupo de trabajo descentralizado y autonomía escolar. Consultada el 25 de Mayo del 2008 en www.preal.org. [Consultado: 25 de julio de 2008].

“Ley n° 28064, 28 de julio, Ley General de Educación”, Lima: El Peruano (Normas Legales) 29 de julio.

“Ley n° 28628, 9 de febrero, Ley que regula la participación de las asociaciones de padres de familia en las instituciones educativas públicas”, Lima: El Peruano (Normas legales) 15 de noviembre.

Ministerio de Educación. www.minedu.gob.pe. . [Consultado: 2 de mayo de 2008].

Mitzberg, H. y otros. (1990). *Diseño de organizaciones eficientes*. Edic. Mac Grill University. Edit. El Ateneo. Buenos Aires: Argentina.

Mitzberg, H. (2003). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del managment estratégico*. Edit. Dranica,s.a.. Buenos Aires: Argentina.

Meléndez de la Cruz, R. (2002). En Educación todos cuentan Proyecto de Innovaciones Educativas del Distrito de Independencia PIEDI. Lima
Oraisón, M. y Pérez, A. (2006). Escuela y participación: El difícil camino de la construcción de la ciudadanía. En Revista Iberoamericana de la Educación n° 42 disponible en Internet <http://www.rieoei.org/rie42a01.htm> [Consultado: 2 de octubre de 2008].

PREAL (2003) Es hora de actuar. Informe de progreso educativo en Centroamérica y República Dominicana. Washington. www.preal.org. [Consultado: 25 de mayo de 2008].

Recío, M. (1994). Le modéle espagnol de direction. Dans Revue Internationale d'education n° 4 décembre. Sévres: France.

Santos Guerra, M.A. (1999). *El Crisol de la Participación*. Investigación sobre la participación en Consejos escolares de Centros. Edic. Morata Madrid España.

Santos Guerra, M.A. (2000). *La escuela que aprende*. Ediciones Aljibe Málaga: España. aprep1.googlepages.com/santos_guerra.pdf - [Consultado: 12 de mayo de 2008].

Ryan, M.(2000).Micro-political strategies and their implications for participative decision making. In *International journal of value –Based Management* 2000, pp.79.

Schein, E. (1988). *Process consultation*. Cambridge: Addison-Wesley Publishing Company.

Séller, F. (1981). *Competence and power in managerial decision-making*. A Wiley-Interscience Publication. Great Britain: Norwich.

Trilla, J. y Novella, A. (2001). Educación y participación social en la infancia. En *La revista Iberoamericana de Educación*. <http://www.rieoei.org/index.htm/>. [Consultado: 30 de abril de 2008].

Stewart, J. and Gregersen, H. (1997). *Participative Decision Making: An Integration of Multiple Dimensions*. *Human Relations*, Vol. 50, No. 7, 1997.United States.

Vroom, V. and Yetton, P. (1981). *Leadership and decision-making* University of Pittsburgh Press: USA.