



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO

Participación de los padres de Familia en la Gestión Educativa
Institucional

Tesis para obtener el grado de
Magister en Educación con mención en Gestión Educativa.

Jorge Enrique Tamariz Luna

Mag. Lileya Manrique Villavicencio (asesora)

Mag. Vargas D'Uniam, Clara Jessica

Mag. Patiño Rivera, Alberto Eli

San Miguel, mayo de 2013



Todo esfuerzo no hubiera sido suficiente sin el aporte de las personas que con desinterés nos brindan su apoyo por la gran amistad que tienen hacia uno. Es por eso que dedico este trabajo en primer lugar a Dios, cuyo amor ha permitido la realización de este trabajo; a mis padres quienes dedicaron toda su vida a brindarme su apoyo y a mis amigos que con su aliento, supieron constituirse en un pilar de esta obra hecha realidad.

Participación de los padres de Familia en la Gestión Educativa Institucional

En la presente investigación se aborda el tema de la participación de los padres de familia en la gestión educativa institucional, específicamente en lo relacionado al nivel de participación y las formas que emplean los padres de familia en la gestión administrativa y pedagógica, a partir de cinco instituciones educativas de nivel secundaria del centro histórico de Lima cercado.

Del mismo modo analizamos cuáles son las fuentes y los tipos de comunicación e información que tienen los padres de familia para poder acceder a esta participación.

La investigación tiene un enfoque empírico cuantitativo de nivel descriptivo, empleándose el método de la encuesta, construyéndose como instrumento de investigación una encuesta especialmente diseñada para el trabajo, el cual tuvo dos procesos de validación, una aplicación experimental y luego un juicio de experto, recogiendo las observaciones, se realizaron los cambios debidos antes de la aplicación de la misma. Para el proceso de análisis se emplearon los estadígrafos de desviación estándar como la media aritmética.

De la información analizada se pudo observar que la participación de los padres de familia, tanto en la gestión administrativa como en la pedagógica es a un nivel informativo y resolutivo, y en el nivel resolutivo es simplemente la elección de un delegado que los represente. También se puede observar que en todas las instituciones de la investigación los padres de familia participan en la gestión pedagógica pudiéndose inferir que están más preocupados por la formación de sus hijo.

Donde los padres sí tienen una participación más activa es en la elección de sus representantes en la APAFAs, en cambio en el CONEI la participación es mínima, viéndose que en algunas instituciones la participación es nula, algo similar ocurre

con la toma de decisión de contratación de los docentes que van a laborar en la institución educativa.

Esto se contradice un poco con el esfuerzo de los últimos gobiernos que han estado interesados en que la participación de los padres de familia sea mayor y con más poder de decisión sobre la conducción de la institución educativa.



DEDICATORIA.....	ii
RESUMEN	iii
INDICE	v
INDICE DE TABLAS	vii
INDICE DE GRAFICOS	vii
INTRODUCCION	1
PARTE I MARCO TEORICO.....	4
CAPITULO I Gestión educativa institucional	4
1.1. Descentralización educativa	5
1.2. Breve referencia de la descentralización educativa en el Perú.....	9
1.3. La gestión educativa.....	14
1.4. La participación educativa	19
CAPITULO II La participación de Los padres de familia en la gestión educativa	23
2.1 Experiencias de participación de los padres de Familia en la gestión educativa en América Latina	23
2.2 Estructuras de participación de los padres en la gestión educativa	29
2.2.1. Las Asociaciones de Padres de Familia	31
2.2.2. Los Consejos Educativos Institucionales	34
2.3 Mecanismos de participación de los padres de familia en las instituciones educativas	37
2.4 La comunicación requisito de la participación.....	43

PARTE II DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS.....	46
CAPITULO III Diseño Metodológico.....	46
3.1 Problema de investigación.....	46
3.2 Objetivos.....	47
3.3 Las variables e indicadores.....	47
3.4 Metodología.....	48
3.5 Población y muestra.....	49
3.6 Instrumento.....	51
3.7 Procesamiento y análisis de la información.....	52
CAPITULO IV Análisis de resultados.....	53
4.1. Caracterización de la población.....	53
4.2. Nivel de participación de los padres de familia en la gestión educativa institucional.....	55
4.3 Formas de participación de los padres de familia en la gestión educativa institucional.....	57
4.4. Fuentes de información de los padres de familia en la gestión institucional.....	59
4.5 Tipos de comunicación que utilizan los padres de familia en la gestión institucional.....	61
Conclusiones y recomendaciones.....	62
Conclusiones.....	62
Recomendaciones.....	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65

Índice de tablas

Tabla N° 1 Línea de tiempo de normas promulgadas en los procesos de desconcentración y descentralización

Tabla N° 2 Participación ciudadana en la educación.

Tabla N° 3 Participación ciudadana en América Latina.

Tabla N° 4 Comparativo de los procesos de conformación de las Asociaciones de padres de familia en las Instituciones Educativas y sus funciones.

Tabla N° 5 Estructura del consejo escolar.

Tabla N° 6 Impulsores de la participación.

Tabla N° 7 Tipos de comunicación.

Tabla N° 8 Variable, Subvariables e indicadores de la investigación.

Tabla N° 9 Instituciones Educativas, nivel de educación, genero, turno, número de estudiantes, numero de la muestra y porcentaje de la población donde se realizó la investigación.

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Género de los padres de familia participantes en la investigación.

Gráfico 2 Años de permanencia de los padres de familia en la institución educativa.

Gráfico 3 Nivel de instrucción de los padres de familia en la institución educativa.

Gráfico 4 Porcentaje de padres de familia que han participado en estamentos de las I.E.

Gráfico 5 Nivel de participación de los padres de familia en la gestión administrativa.

Gráfico 6 Formas de participación de los padres de familia en la gestión administrativa.

Gráfico 7 Formas de participación de los padres de familia en la gestión pedagógica.

Gráfico 9 Fuentes de información de los padres de familia en la gestión administrativa.

Gráfico 9 Fuentes de información de los padres de familia en la gestión pedagógica.

ANEXOS	67
1. Encuesta de participación de los padres de familia en la gestión educativa institucional.	69
2. Nivel de participación de los padres de Familia en las acciones de gestión educativo institucional	71
3. Formas de participación de los padres de Familia en las acciones de gestión educativo institucional	73
4. Fuentes de información sobre las actividades de la gestión educativa institucional	75
5. Tipos de comunicación que tiene los padres de familia en la participación de la gestión educativa institucional.	77





INTRODUCCIÓN

Desde la década de los ochenta y noventa los proceso de globalización y las dificultades económicas de nuestra sociedad han motivado que se busque mecanismos apropiados para que el sistema educativo vaya adecuándose a los nuevos cambios.

Por tal razón, se ha venido discutiendo desde la década de los noventa, diversas formas de descentralización de la gestión educativa, buscando la participación de la comunidad educativa en la conducción de la misma.

Así se ha propuesto y experimentado diferentes mecanismos desde la privatización de los centros educativos, la municipalización, los vouchers, etc. Pero en toda esta discusión siempre ha salido a relucir cuál va ser la participación de los padres de familia en estos nuevos mecanismos.

A partir del año 2003 se dio participación relevante a los padres de familia en la gestión de los Centros Educativos asumiendo diferentes papeles desde tomar parte en la formulación de los Proyectos Educativos Institucionales, hasta en los últimos años formar parte de los Consejos Educativos Institucionales, según el Art. 52 de la Ley General de Educación 28044.

Lo anterior fue motivando diferentes cambios en las instituciones educativas, ya que al fomentar la participación de los padres de familia en la gestión educativa institucional, quienes son los interesados en una educación de calidad y eficiente que satisfaga las aspiraciones y necesidades de sus hijos y la comunidad, se pueden lograr cambios administrativos y pedagógicos importantes.

Motivado por estos procesos que se realizaban en la educación es que nació el interés en investigar cómo es la participación de los padres de familia en la gestión educativa institucional, especialmente en el nivel secundario por ser el nivel en que se viene trabajando por más de veinte años.

Es así que nos planteamos la incógnita de saber cuál sería el nivel y las formas de participación y comunicación de los padres de familia en los dos ámbitos donde tienen injerencia la gestión administrativa y la gestión pedagógica.

La investigación corresponde a un aspecto fundamental de las instituciones educativas como es la gestión educativa, dentro de su línea de acción de la escuela como organización educativa, comprendido en el eje temático de micropolítica de la escuela.

Para el desarrollo de la investigación se planteó un enfoque cuantitativo de nivel descriptivo, lo que permitió describir regularidades al explicar cómo se manifiesta la participación y comunicación de los padres de familia en la gestión administrativa y pedagógica.

Se utilizó el método de encuesta, se preparó un cuestionario especialmente diseñado, considerándose las características y condiciones que los padres de familia utilizan frecuentemente para los procesos de gestión administrativa y pedagógica previamente establecidas.

Dado que deseaba conocer esta información de las instituciones educativas del nivel secundario y del centro histórico de Lima cuya población era superior a los 500 padres de familia, se plantea hacer una investigación de enfoque cuantitativo con el método de la encuesta.

Se procedió entonces a diseñar un cuestionario exprofeso para la investigación pasando por la validación respectiva de un grupo experimental y juicio de experto los cuales fueron dando forma al cuestionario final de la investigación.

Durante la investigación se contó con el apoyo de los directivos de las instituciones educativas encuestadas, siendo la dificultad mayor la asistencia de los padres de familia a las convocatorias para la aplicación de la encuestas, por lo que se vio la necesidad de aplicar las encuestas en las reuniones obligatorias de escuela de padres, reunión de APAFA o comités de aula, aunque teniendo

que eliminar un grupo de cuestionarios por que los padres no completaron la encuesta.

Esta investigación nos permite iniciar un campo grande de investigación en cuestión de participación de los padres de familia en la gestión en las instituciones estatales.

Asimismo, permite analizar por qué que a pesar de que los padres cuentan con los suficientes mecanismos y dispositivos legales para la participación, está sólo se limita a un nivel de información y elección de delegados o representantes, por qué se presenta la contradicción de que a pesar de que las fuentes y los tipos de comunicación son claros, precisos y adecuados, como se aparecía en la investigación, ellos no asumen esa responsabilidad.

El trabajo está dividido en dos partes, la primera parte presenta el marco teórico sobre el cual se fundamenta la investigación y la segunda parte comprende dos capítulos, en el primero se plantea el problema de investigación, el proceso metodológico y el procesamiento de datos recolectados, y en el segundo capítulo se hace el análisis de los resultados, culminando con las conclusiones y recomendaciones.

PARTE I

MARCO TEORICO

CAPITULO I Gestión Educativa Institucional

La gestión educativa institucional debe entenderse como la forma de administrar o conducir las instituciones educativas utilizando las técnicas y herramientas de las ciencias administrativas, en otras palabras es la gestión que se realiza de los recursos que la sociedad dispone para ser invertidos en educación en los diversos centros educativos, buscando la formación integral del ser humano y el desarrollo de las capacidades y habilidades de los niños y niñas del país.

Hablar de gestión educativa implica establecer quiénes son los participantes responsables de esta acción y cómo estos actores han ido asumiendo decisiones y responsabilidad.

Para ello debemos empezar por mencionar desde cuándo y cómo se comenzó a tomar conciencia de que, a efecto de la producción de un cambio en la conducción de la escuela, se debe empezar por procesos de descentralización educativa.

Asimismo debemos hacer un análisis del significado de gestión educativa, la cual no implica simplemente el uso de las herramientas administrativas en la conducción de la institución, sino que tiene varios componentes como son los aspectos administrativos y pedagógicos y también debemos tener en cuenta que en esta labor no solamente intervienen los actores contratados explícitamente para esta función, sino que implica la participación de los diferentes agentes de la comunidad educativa, entre ellos, los padres de familia.

En el presente capítulo haremos una revisión de los procesos de descentralización educativa que se han dado en el Perú y cuáles son los componentes que conforman la gestión educativa y los actores que participan en la conducción de la escuela pública.

1.1. Descentralización educativa.

La descentralización según Hanson en Bjork (2006:10) es :Decentralization is defined as the transfer of decision-making authority, responsibility, and tasks from higher to lower organizational levels or between organizations¹.

Si bien la descentralización es la delegación de funciones, responsabilidades y acciones otorgadas a las autoridades, debemos tomar en cuenta la democracia participativa, para lograr un desarrollo integral, armónico y sostenible del país. Por otro lado hay que tener en cuenta las experiencias concretas de participación, para poder sobre la base de las mismas determinar modelos institucionales que logren satisfacer las necesidades de las comunidades, en donde se pueda delegar funciones en lugar que surjan contradicciones que perjudiquen el desarrollo de la misma.

La democracia participativa es una acción que permite establecer de manera institucionalizada el involucramiento de los actores pertenecientes a la institución educativa en acciones de decisión y responsabilidad, formando esto parte de la cultura política diferente y permitiendo la diversidad de tipos de desarrollo y fortalecimiento de la gestión educativa. (Chávez, 2003)

Una de las dificultades de la democracia participativa es haberla considerado como un mecanismo de fiscalización simplemente, motivando esto un enfrentamiento entre las autoridades y los agentes participativos, esto aumenta cuando la participación ciudadana no está institucionalizada.

Basado en experiencias de concertación y vigilancia expuestas en el VI Encuentro de Red de Municipalidades Rurales del Perú, Chávez (2003) ha encontrado que a veces la democracia participativa ha tenido las dificultades de buscar un equilibrio entre las funciones de las autoridades y de las organizaciones comunales u otras instituciones de la comunidad, puesto que las autoridades y los organismos e

¹ Traducción libre: La transferencia de autoridad decisoria, responsabilidad y tareas, bien desde niveles organizativos superiores a niveles organizativos inferiores o bien entre organizaciones.

instituciones comunales no se percatan de las necesidades de los miembros de la comunidad no agrupada (Chávez 2003).

Así como los mecanismos de descentralización están muy ligados a las acciones de participación, también debemos de tener en cuenta que hay una relación muy directa entre descentralización y autonomía. Según como se vayan desarrollando los diferentes niveles de descentralización educativa se van dando diferentes grados de autonomía de las instituciones educativas, como menciona Levacic en Chapman (2002), el aumento de la autonomía institucional va a ser directamente proporcional a la descentralización.

Del mismo modo, el autor manifiesta que la noción de autonomía evoca precisamente la idea de autogobierno. Esto significa que las instituciones educativas tienen la capacidad para gobernarse a sí mismos (Gairin, 1994 y Garrido, 1997 en Portela 2003).

Según Portela (2003) no se puede dar una equiparidad directa entre “descentralización–autonomía–participación”, no existe un peso igualitario entre los tres componentes anteriormente mencionados, puesto que esto se torna ambiguo, por el hecho de que la participación en la toma de decisiones estará dada en virtud a la descentralización y la autonomía, ya que es común que los participantes a pesar de tener la potestad en la toma de decisiones importantes de la política educativa, no la tomen. (Malen, Ogawa y Kranz, 1990 citado en Portela 2003).

Es por esto que podemos afirmar que el nivel de participación de los padres de familia permitirá una mayor o menor autonomía institucional y los procesos de descentralización serán mucho más efectivos, siendo la gestión educativa institucional de mejor calidad y efectiva, pero la potestad de asumir este nivel de participación será de entera responsabilidad de ellos.

Para San Fabián (1996 mencionado por Portela 2003), la concesión a los centros de una mayor autonomía para establecer su propia organización debe equilibrarse con una mayor participación interna y una apertura social a la comunidad. La

disminución del control ejercido por la administración debe verse compensado por el aumento del control ejercido por los docentes y por los propios usuarios.

Así como se concede una autonomía a las instituciones educativas para que ellas tomen las decisiones más adecuadas y que respondan a las necesidades culturales de la propia comunidad, se deben crear los mecanismos participativos más apropiados ya que el control y supervisión de estas decisiones son delegadas a ellas mismas, para responder a sus expectativas y no a intereses individuales o particulares.

Esto motiva que la descentralización educativa presente diversas formas heterogéneas, que pueden ser: (Abu-Duhou 1999) (Paqueo y Lammert 2003 en Lung 2005).

- **Desconcentración** es la transferencia de diferentes funciones, pero éstas son definidas por organismos centrales mas no se delega la autoridad, solo para implementación de dichas normas.
- **Delegación** entregar la responsabilidad de la toma de decisiones y la administración de las funciones a los representantes de la misma, pudiendo retirarla si lo cree conveniente.
- **Devolución** es regresar la autoridad, recursos y poderes, bajo esta modalidad el gobierno solamente ejerce un control indirecto de supervisión. Para ello es necesario de que se limite clara y legalmente las fronteras geográficas de esa autoridad.
- **Privatización** es transferir la autoridad a una institución privada o persona (Paqueo y Lammert 2003 en Lung 2005).

Todas las formas de descentralización que se presentan en el párrafo anterior se dan en nuestro país siendo la devolución la forma más empleada en el sistema educativo estatal, buscando de esta manera la participación de los padres de familia en los aspectos de control, decisión y supervisión.

Si bien la descentralización ha generado indicadores positivos de los avances de las reformas educativas, esto no asegura mayores y mejores niveles de participación. Para Torres (2001) descentralizar es desplazar el poder centralizado y multiplicar el poder centralizado a niveles locales o intermedios.

Esto significa que la descentralización implica un grado de responsabilidad mayor, que motiva grandes cambios en la forma de concebir diversos aspectos de la vida institucional, como son: el incremento de la productividad y eficacia, del mismo modo, una cultura corporativa diferente, esto dependerá de la capacidad de responsabilidad que asuman los miembros que toman parte en la descentralización (Hill y Bonan 1991).

Es así que Iguñiz (2003) establece que la descentralización educativa es un proceso democrático actual, donde se amplían las posibilidades de participación de la sociedad civil en los cambios educativos del país, pero esta oportunidad no se realizaría si no hay una transformación de entender la política y la educación ciudadana.

La participación de los padres de familia en la descentralización educativa, solo se dará si los procesos que se creen para ésta no están contaminados con aspectos políticos y si se ofrece la información adecuada y capacitación suficiente a los padres de familia sobre las ventajas que se obtienen y los mecanismos que pueden utilizar.

La descentralización es el inicio de la delegación de funciones a las instituciones educativas buscando el mejoramiento de la calidad educativa, este accionar tiene su origen en la creciente demanda de mejorar la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje y agilizar los trámites burocráticos.

Si bien los procesos de descentralización se iniciaron con la desconcentración de las funciones ministeriales creando desde un inicio los departamentos de supervisión escolar secundaria (1957) y en 1969 las direcciones departamentales de educación y las zonas de educación, es recién a partir de la década de los 90

donde se profundiza más los procesos de descentralización de las instituciones educativas, mediante dispositivos legales los cuales delegaban funciones específicas a los padres de familia. Esto con la finalidad de mejorar la calidad de la enseñanza (Palacios; 1993). Ello motivaría una mejora no en la financiación y construcción de la institución, sino en la formulación, aplicación y evaluación de las acciones educativas que favorezcan al educando.

Finalmente podemos mencionar que diferentes entidades tanto gubernamentales y no gubernamentales que se han preocupado por la mejora de la calidad educativa, han puesto de manifiesto la necesidad de organizar los procesos de descentralización buscando la participación de todos los componentes de la institución educativa, especialmente de los padres de familia.

El involucramiento de los padres de familia en la participación de la gestión educativa institucional está basado en el hecho de que ellos son los más interesados en que las instituciones educativas sean lugares que ofrezcan una educación de calidad y efectiva que responda a las expectativas no solo de ellos, sino también de los educandos.

1.2. Breve referencia de la descentralización educativa en el Perú

Las primeras experiencias de descentralización se presentaron en el continente Europeo, como reacción al centralismo del gobierno producido antes de la segunda guerra mundial; iniciándose así el proceso de descentralización, primero en los países más afectados por la guerra, Alemania e Italia, y luego en el resto del continente Europeo, llegando a toda América y al resto de países del mundo.

En el continente Europeo, desde 1985, se empezaron las primeras gestiones educativas de modelo participativo, que en algunos casos no se denominó de esa forma sino como colegiado, democrático y no profesional; lo cual rompía con todos los esquemas que hasta ese entonces eran tradicionales, unipersonales y jerárquico-burocráticos y, en algunos casos, autoritarios o profesionalizados, dando el derecho a los padres de familia, profesores y alumnos a intervenir en el

control y gestión de los centros educativos que eran administrados con fondos públicos, como menciona Viñao (2005).

Los procesos de desconcentración y descentralización en el Perú, se iniciaron en la década de los 60, con la creación de las cuatro regiones educativas, esto motivó una traslación de competencias resolutorias de los organismos superiores a los inferiores lográndose la desburocratización de la administración pública; este proceso que si bien empezó con cuatro regiones durante los siguientes años fue ampliándose y llegando a ser hasta diez.

Durante el Gobierno Militar de Juan Velasco Alvarado, en el año 1968, se crearon la Zonas de Educación, en los departamentos y en algunas provincias; en Lima y Callao se crearon cinco zonas y una zona especial para las provincias de Lima, esto respondía a la política de nuclearización de la Reforma Educativa, con este procedimiento se planteaba la devolución de la función social educativa a la comunidad.

Lo que se buscaba era una autonomía de los organismos regionales y un manejo independiente de ciertos recursos, descargándose algunas funciones al Ministerio de Educación convirtiendo a éste en un ente de unidad política y técnica.

Según Cardó Franco en Iguñiz, (1995) esta experiencia de participación social autónoma fue interesante en algunas jurisdicciones, sin embargo hubo una sobredimensión de la parte administrativa, esto en desmedro de lo técnico pedagógico.

Para Rabanal en Iguñiz y Del Castillo, (1995) esta deficiencia en una política centrada en la participación comunal fue motivada por la falta de experiencias que permitiera la práctica así como una política de reclutamiento de personal sin la capacitación adecuada y la falta de recursos económicos.

Para Augusto Salazar Bondy, en Iguñiz y Del Castillo (1995) el asumir la diversidad social, económica y cultural de las comunidades facilita la nuclearización y la participación de las mismas y debería evitarse el pensar que

hay un modelo único que debe ser aplicado sin tener en cuenta las particularidades de la zona.

El planteamiento de la formación de los Consejos en los Centros Educativos, durante la Reforma Educativa y la autonomía que habían alcanzado algunos fue dejado de lado por los partidos políticos, que plantearon una oposición a las reformas sin haber realizado una evaluación de los logros y corregir los defectos, regresando al manejo tradicional.

En la década siguiente se formaron las Unidades de Servicios Educativos como órganos de desconcentración del Ministerio de Educación, asignándoles funciones pedagógicas, administrativas y de participación, teniendo mando inmediato sobre los centros educativos, este proceso, según Walter Rabanal, tendía a priorizar la activa pedagógica y que debería derivar en un otorgamiento de autonomía pedagógica administrativa y financiera. (Rabanal en Iguíñiz y Del Castillo, 1995).

Durante la mitad de la década de los ochenta se iniciaron los procesos de regionalización. Si bien estos procesos favorecían la descentralización en todos los ámbitos, permitiendo la participación popular a través de dos componentes alcaldías, elegido por una votación universal, y representantes de las organizaciones sociales. Esto no fue fructífero puesto que la división se hizo de manera arbitraria, motivando la falta de consolidación de la misma.

Esta mala administración de las regiones motivó que durante el gobierno del Ing. Alberto Fujimori no se buscara fortalecer los procesos de regionalización, en especial después del golpe de Estado del 92. Al finalizar el primer periodo de Alberto Fujimori, la toma de decisión en política educativa estaba concentrada en el Ministerio de Educación, disociada de la dinámica de los centros educativos y solidificando sólo con la USE, pero en el ámbito administrativo.

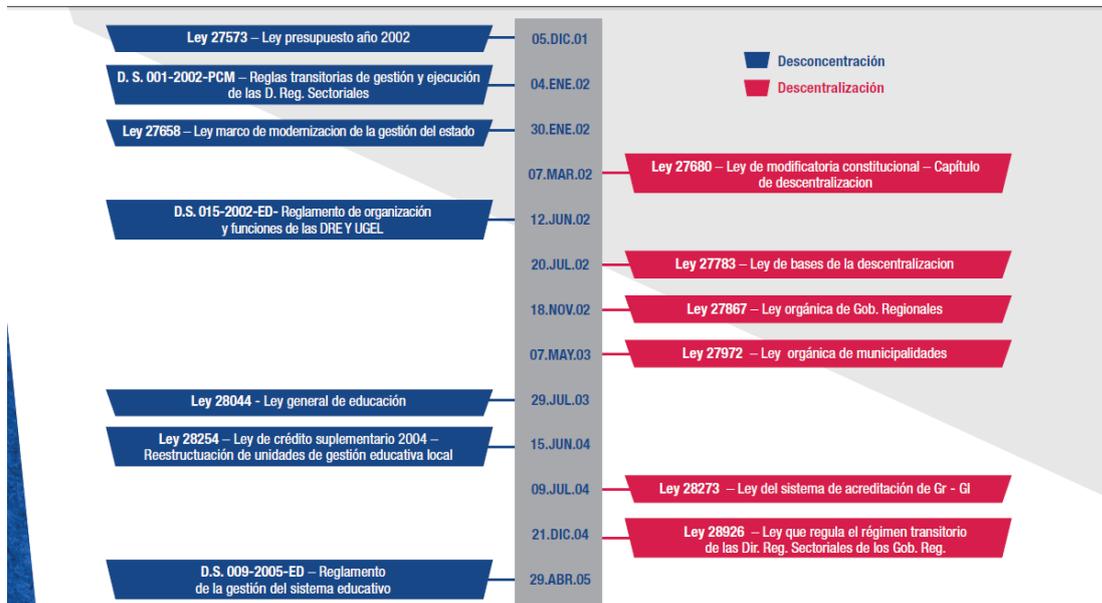
Durante el gobierno de transición y del presidente Alejandro Toledo se dieron los dispositivos legales que permitieron la participación de los padres de familia en la gestión educativa institucional y durante el gobierno del presidente Alan García se

centró más en el fortalecimiento de la infraestructura educativa buscando la participación de los padres de familia en la vigilancia y supervisión de las mismas, en base a los dispositivos legales dado en los gobiernos anteriores.

Según el documento de la UNESCO (2003), el proceso de descentralización en el Perú es reciente, tomando fuerza a partir del año 2002, durante el Gobierno de Transición, por medio de la conformación del Consejo Nacional de Descentralización, siendo uno de los propósitos el promover la democracia participativa de los ciudadanos, haciendo que el Estado sea más eficiente y transparente y buscando una educación de calidad para todos con la reducción de las diferencias entre todos.

Es a raíz de la promulgación de la Ley General de Educación (2003) donde por primera vez se da énfasis a la participación de los padres de familia en las acciones relacionadas con la escuela, formando parte del Consejo Educativo Institucional. Y recién en el año 2005, con la promulgación del Decreto Supremo N° 009-2005-Ed, se establecen claramente las funciones que asumirían los padres de familia, si bien ésta es una decisión más política que administrativa, lo que buscaba era que los padres de familia realicen una supervisión más transparente de los recursos económicos y para que ellos participen en la mejora de la infraestructura educativa y en el suministro de recursos materiales.

Tabla N° 1 Línea de tiempo de normas promulgadas en los procesos de desconcentración y descentralización



Tomado de Manrique, 2011:18

En la tabla se puede observar que desde el año 2005 no se han dado dispositivos importantes para el proceso de descentralización, presentando una inclinación a fortalecer estos procesos ya reglamentados.

De la retrospectiva que presenta Iguñiz y Del Castillo (1995), de los procesos de desconcentración y descentralización de la gestión educativa se puede concluir que los motivos de fracaso de este proceso se debieron a:

- La falta de experimentación para poder evaluar los mecanismos de implantación.
- El reclutamiento de personal pero no la capacitación adecuada de los mismos para implementar las nuevas políticas.
- El no tener en cuenta la realidad de cada una de las zonas donde se implementaban los procesos de descentralización y desconcentración, sino pretender que había un modelo único a aplicar.
- La falta de consideración por parte de los políticos de generar una política concertada y a largo plazo de los mecanismos adecuados para el mejoramiento de la educación.

- La desconcentración de estas últimas décadas que ha estado más orientada a la parte administrativa y no a lo político pedagógico.

Es a partir de la promulgación de los dispositivos legales de la última década, que los padres de familia toman cada vez más participación en todas las actividades de gestión tanto administrativa como pedagógica, produciéndose diferentes capacitaciones para los mismos y tomando parte en todas las decisiones, como la evaluación de docentes para su contratación, la participación en los gastos de inversión de las partidas que proporciona el Ministerio de Educación para su mejoramiento e implementación al inicio del periodo escolar, etc.

1.3. La gestión educativa.

Marcelo y Cojal (2002) manifiestan que la gestión educativa es consecuencia de las teorías de la administración educativa que tuvieron relevancia entre las décadas de los 60 y 80 en los Estados Unidos, como respuesta al movimiento de dirección educativa que tiene su origen en Inglaterra y Australia, es a raíz de ese movimiento que se presenta en Latinoamérica, influenciada también por el postmodernismo de los círculos de calidad de Japón, el psicoanálisis francés, el enfoque culturalista y los cambios sociales de los 68.

Para ellos la administración educativa y la gestión educativa tienen una misma matriz teórica y una metodología similar que proviene de la ciencia y teoría de la administración. La administración educativa se construyó bajo la lógica burocrática y mecanicista mientras que la gestión educativa responde a un modelo administrativo, participativo y democrático.

Es decir la administración educativa implica la aplicación de procedimientos estables, y la dirección de la misma es vertical y centralista, mientras que la gestión educativa es más lineal y descentralizada pudiendo delegar funciones y responsabilidades entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Según Sander (1996a), para poder entender las nuevas tendencias de la gestión educativa, debemos hacer una reflexión histórica de la organización y

administración de la educación en América Latina desde un punto de vista de su historia política y cultural. Para él, hemos pasado por diferentes etapas de la construcción, desconstrucción y reconstrucción del conocimiento de la administración de la educación latinoamericana.

El autor hace referencia a las diferentes concepciones que se dan en diferentes épocas de los procesos de la administración, siendo al inicio un **enfoque jurídico** que se presenta en la época de la colonia y es de carácter normativo y de pensamiento deductivo; el **enfoque tecnocrático**, un movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de la administración, que se desarrolló durante inicios del siglo XX y como consecuencia de la lógica económica que consolidó la Revolución Industrial; al **enfoque conductista** nacido de las escuelas psicosociológicas de los años treinta y cuarenta del siglo pasado que propugnó un sistema social de la organización de la gestión de la educación; el **enfoque desarrollista** que nació a inicios de la postguerra y de naturaleza modernista y el **enfoque sociológico** de autores latinoamericanos que busca aplicar las teorías sociológicas en las soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana.

Se puede percibir que la organización y administración de la educación han pasado por diferentes enfoques en el transcurso del tiempo, siendo en un inicio una administración centralista, cumplidores de normas y un aprendizaje netamente deductivo hasta la actualidad que conciben a la administración de la educación como un proceso descentralizado y participativo por parte de todos los componentes de la institución educativa, buscando la autonomía de las mismas así como la mejora de la calidad educativa.

La gestión educativa mantiene un enfoque sociológico que está centrado en los actores y en las relaciones internas y cómo intervienen en su entorno para alcanzar los logros de los objetivos Institucionales, así como los componentes de la institución para tomar conciencia de los procesos y su capacidad de decisión, y estas dos funciones deben ser compartidas. (Marcelo at el, 2002)

Las nuevas perspectivas de la gestión educativa implican la idea de que todos los actores que participan en la educación se incorporen en la conducción de la escuela, puesto que ellos son los que tienen que ver substantivamente con lo que ocurre en la Institución Educativa. (García, 1990).

Los procesos de participación se considera en un contexto de heterogeneidad donde las acciones de los sujetos no están supradeterminados por fuerzas o condiciones externas sino que son resultado de una compleja red de consensos, rechazos, oposiciones choques internos y externos en torno a las concepciones educativas de los actores involucrados, fundamentalmente padres, Iglesia y Estado. De este modo los padres de familia son sujetos activo que se organizan en torno a propósitos comunes o inducidos, y comparten referentes culturales que los identifican y dan cierta cohesión a su participación en educación (García; 2006:1)

Es así que López (2006) en su investigación realizada sobre la experiencia de participación de los padres de familia en América Latina observa que son varios los componentes de la gestión escolar en que intervienen los padres de familia, los cuales pueden ser:

- **Componente de gestión directiva:** este componente se refiere a la formulación, el seguimiento y evaluación de la definición de la filosofía de la institución educativa y también el suministro de la información. El modo de participación de los padres de familia puede ser de manera colegiada o individual.
- **Componente de gestión pedagógica:** Este componente está centrado más sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje, y la participación de los padres puede verse desde la definición de los planes de estudios, en las instituciones donde se tiene una autonomía para ello, así como el cumplimiento de las horas de clases, el cumplimiento de las actividades de recuperación, las actividades programadas en el calendario cívico escolar, el apoyo en la construcción de material didáctico y en algunos casos que los padres reemplacen a los profesores que se ausentan de clases.

- **Componente de gestión administrativa:** Este componente está referido más a la administración y financiamiento de los recursos de la institución educativa y también contempla los procesos de selección del personal para contratar en la institución educativa. Los padres pueden participar desde una toma de decisiones sobre las acciones a realizar, pasando por la supervisión de las decisiones tomadas y la cooperación en los procesos de ejecución de las mismas.
- **Componente de gestión de la cultura y del clima escolar:** Este componente está constituido por la cultura institucional y como ésta facilita o dificulta las relaciones entre los miembros de la institución educativa y su probabilidad de adaptación y aceptación a las nuevas normas. No se ve mucho la participación de los padres de familia en este aspecto, a pesar de que la normatividad permite que puedan tomar decisiones sobre estos asuntos, especialmente cuando está involucrado el clima institucional.
- **Componente de relación con el entorno:** Este componente está constituido por la relación que tiene la institución educativa con su entorno productivo social en el cual la participación de los padres de familia es casi nula.

Mientras que López (2006) centra su clasificación en cinco componentes, cada uno de ellos enfocado en una función específica que se realiza en la escuela, Marcelo y Cojal (2002) divide la gestión educativa en tres componentes: uno centrado en la administración, el otro en los procesos de enseñanza y aprendizaje y el último centrado en las relaciones que se da entre los dos componentes antes mencionados.

Esta división tiene un enfoque sociológico donde se privilegia la participación de los padres de familia, para la gestión educativa siendo éstas:

- **La gestión institucional,** es la interrelación de los componentes educativos para el logro de resultados (Kaufman, 1993 en Marcelo y Cojal, 2002) en otra palabra es la marcha de la organización educativa en su totalidad buscando la creación de un ambiente o clima institucional propicio de relaciones

interpersonales óptimas y una adecuada cultura institucional; y por otro lado, se relaciona el ejercicio de las funciones administrativas, planeamiento, organización, dirección y control.

- **La gestión administrativa**, es el manejo de los procesos y actividades que tiene que ver con la selección y desarrollo de los recursos humanos, materiales y financieros así como los procedimientos administrativos.
- **La gestión pedagógica**, es el manejo de todos los procesos de enseñanza aprendizaje desde el campo curricular y didáctico y la oportuna relación de los agentes educativos para el logro de los perfiles deseados; esto implica no solo las relaciones técnico pedagógico sino también la personal, social y humana.

Incorporar a todos los agentes de la institución educativa en la gestión educativa implica el delegar funciones y responsabilidades, lo cual nos invita a pensar en la aplicación de una política descentralizadora y participativa.

Por lo tanto, la gestión educativa no es simplemente la administración de los recursos de la institución educativa sino el desarrollo y procesos que se den para brindar una educación de calidad y que no solo responda a las necesidades de los componentes de la institución sino también de la sociedad buscando la participación de los componentes de la escuela, especialmente de los padres de familia.

Esta gestión sería mucho más fructífera siempre que intervinieran todos los miembros constitutivos de la institución educativa, no solo en la parte institucional que es lo global de la escuela, sino en los dos componentes básicos que menciona Marcelo y Cojal (2002), que es la gestión administrativa que tiene que ver con el manejo de los recursos, materiales, humanos y económicos, así como la gestión pedagógica donde se manejan los procesos de enseñanza-aprendizaje.

1.4. La participación educativa.

Como pudimos percibir en el acápite anterior, para que exista una buena gestión educativa debe haber participación de todos los actores que pertenecen a la institución educativa en especial de los padres de familia, en las acciones de administración y los procesos de enseñanza educativa.

Es por ello que debemos definir lo que significa participación y para Gento (1994) la participación educativa viene a ser la intervención de individuos o grupos de personas en la discusión y toma de decisiones que les afectan para la consecución de objetivos comunes, compartiendo para ello métodos de trabajo específicos.

La participación, no se hubiera visto fortalecida en estas últimas décadas si no fuera por las experiencias de la década de los setenta en el viejo continente, donde se comenzó a emplear la concepción de que las instituciones escolares son una comunidad educativa, dicha concepción fortaleció el concepto de la participación.

Esta concepción que se dio en los diferentes niveles y territorios permitió que los padres de familia, los docentes, las municipalidades llegaran a tener una capacidad decisoria fundamental en la gestión de dichos centros (Portela, 2003).

Si bien durante la tres últimas décadas el hablar de participación ha involucrado a todas las instituciones de un país en el campo educativo, el involucramiento es mayormente en la gestión educativa, donde la participación no solo comprende a los diferentes actores componentes de la comunidad educativa sino también, los diferentes espacios, niveles, dimensiones, ámbitos y alcances, si no se desea fracasar en el intento de una buena gestión. (Torres, 2001).

Tabla N° 2 Participación ciudadana en la educación

PARTICIPACION CIUDADANA EN LA EDUCACION					
Actores	Espacios	Niveles	Dimensiones	Ámbito	Alcances
Alumnos Padres de Familia Docentes O comunitarias O académicas O filantrópicas Sindicatos Mov. Sociales Part. Políticos Voluntariado Medios Redes Otros	Aula Institución escolar Red escolar Sistema escolar Sistema educativo Políticas educativas	Acceso/ Asistencia/ Uso Información Comunicación Consulta Decisión	Administrativo Curricular Pedagógico	Diagnóstico y prospectivo Planificación Diseño Ejecutor Seguimiento Sistematización Evaluación Interpretación, control y uso de resultado	Subnacional (estadual, municipal local) Nacional Supranacional (regional, continental, mundial)

Tomado de TORRES, 2001: 16

En esta tabla la autora bosqueja la complejidad de la participación ciudadana en el campo de la educación. Esta participación en el campo educativo puede darse desde un alcance supranacional hasta local.

Así como también los actores que intervienen en el campo de la gestión pueden ser los alumnos, los padres de familia, llegando a intervenir hasta la comunidad local, pudiendo también darse en espacios que van desde el aula hasta el mismo sistema educativo, desarrollando desde un ámbito de diagnóstico y de prospección hasta de interpretación y control de resultados.

Y por último puede haber una participación en los dos ámbitos de la gestión educativa institucional como son la gestión pedagógica y administrativa, desde un nivel básico como es el acceso a la información, a un nivel superior como es la toma de decisión asumiendo responsabilidades.

Esto es lo que motiva la presente investigación, el nivel de participación tienen los padres de familia en la gestión educativa institucional de las instituciones

educativas estatales, en las dos dimensiones de la gestión educativa institucional: la gestión administrativa y pedagógica.

Durante los últimos años la participación ciudadana en algunos campos ha sido establecida por medio de normativas y directivas, mas esto se debería institucionalizar para que la participación sea más efectiva y fructífera. (Iguiñiz, 2003).

El trabajo participativo ofrece algunos inconvenientes, como son:

- La toma de decisiones lleva más tiempo
- El tiempo otorgado a los trabajadores (empleados) para tareas de planificación y discusión tiene un costo adicional
- El riesgo de desviaciones puede producirse por imposiciones falta de disciplina participativa, etc.

La participación de los padres en la gestión educativa institucional ofrece mejores oportunidades como son: (Gento 1994)

- El enriquecimiento mutuo de los participantes
- Las reducciones de conflictos
- El estímulo a la solidaridad y responsabilidad
- La mejora en la calidad del trabajo realizado
- La aceleración en la formulación de planes
- El impulso a la dedicación a objetivos comunes.

De la investigación realizada por Mncube, (2009), en instituciones educativas del sur de África, se encontró que más del noventa por ciento de los padres de familia que participaron en la investigación eran conscientes de que su responsabilidad era trabajar en estrecha colaboración con la escuela tomando más importancia a la toma de decisión que a las dimensiones pedagógica administrativa.

Del mismo modo Epstein y Sheldon (2007) en, Sanches, Valdes Reyes y Carlos (2010), encontraron en sus investigaciones que las escuelas exitosas, en relación

a la familia-escuela-comunidades presentan una interacción efectiva, poniendo énfasis en el involucramiento de los padres de familia en la participación de la gestión educativa, no solo en los aspectos pedagógicos sino en el manejo institucional, encontrando que, en cuestión de género, son las madres de familia las que participan más en las acciones de la institución educativa.

Se puede concluir que, así como hay una relación directa entre la descentralización y la autonomía, no se puede dejar de relacionar la descentralización y la participación, e incluso se puede hablar de autonomía y participación.

La participación tiene relación con autonomía y se puede establecer una relación con descentralización, como manifiesta Portela (2003), esto es porque los agentes del sistema educativo participan más en las decisiones de gestión en la institución educativa motivados por una autonomía en los aspectos económico y administrativo; siendo ellos partícipes de las consecuencias de las acciones que han de tomar, y así como participan de las mismas, pueden evaluarlas. Por otro lado, al haber autonomía se vislumbra una descentralización cada vez mayor.

CAPITULO II La Participación de Los Padres de familia en la Gestión Educativa

Como hemos visto en la búsqueda, a fin de que las instituciones educativas ofrezcan un servicio de calidad y que sean más eficaces y eficientes, los diferentes gobiernos a partir de la década de los cincuenta del siglo pasado, tomaron la decisión de iniciar los procesos de descentralización educativa motivando la delegación de cierto grado de autonomía en la gestión educativa y para ello se necesitaba la participación de los actores de la comunidad educativa.

En el campo de la institución educativa, los actores que intervienen en los procesos participativos son los padres de familia quienes bajo el amparo de los dispositivos legales, tienen la posibilidad de intervenir en el manejo administrativo y pedagógico de la gestión educativa institucional pudiendo ser desde un nivel básico informativo hasta un nivel superior de responsabilidades y decisiones.

Para ello, el Gobierno en esta última década ha formulado diferentes dispositivos legales donde crean mecanismos y estamentos de participación de los padres de familia.

2.1 Experiencias de participación de los padres de familia en la gestión educativa en América Latina.

En las reformas durante el periodo de 1980 e inicio de los 1990s, en América Latina, cobró un empuje fundamental la participación de los padres de familia, la participación comunitaria, la gestión comunitaria y la autogestión educativa, esto como punto importante en búsqueda de la mejora de la calidad educativa. Todo ello financiado y asesorado por entes multilaterales, comprobándose que las mejores gestiones fueron destacadas por los gobiernos y las agencias en los 90s y, en la actualidad, las acciones de participación de los padres de familia en la gestión educativa giran en torno a estas experiencias. (Torres, 2001).

En los países de América Latina se dan diversas formas de participación de los padres de familia, como es el caso chileno en que los padres pueden decidir el mecanismo de gestión, hasta la forma más avanzadas: donde participan desde el análisis del problema, la planificación, ejecución y evaluación, dentro de todos los campos de la gestión educativa. (López, 2006).

A partir de la investigación de López (2006) podemos dar una mirada general de las experiencias de participación de los padres de familia y la comunidad en América Latina, especialmente en siete países, en el ámbito de gestión escolar, pedagógica y financiera que hasta la fecha, no ha tenido cambios fundamentales, sólo se ha ido modificando y fortaleciendo la conformación de éstos y reglamentando las funciones específicas, y en otros casos mejorando la implementación de material educativo o la infraestructura escolar (UNESCO, 2010).

A continuación, se presenta las experiencias de Bolivia, Brasil, Colombia, El Salvador, Guatemala, México y Perú.

BOLIVIA

Gracias a los cambios generales hechos en el ámbito político durante los años 1994 y 1996, donde el Gobierno promulga la Ley de Participación Popular y la ley de Descentralización Administrativa, se incentivó la participación ciudadana en las decisiones públicas. En 1994 se aprobó la Ley de Reforma Educativa que establece órganos de consulta para la participación de la sociedad civil a niveles locales e intermedio, siendo fundamental la conformación de Juntas Escolares con participación popular.

Las Juntas Escolares, son órganos de base con participación de los interesados en la toma de decisiones sobre la Gestión Educativa, las mismas que estaban conformadas por directivos docentes, padres de familia y alumnos, por un periodo de dos años.

Estos cambios fueron básicamente relacionados con cambios en el ámbito municipal produciendo un cambio fundamental al paisaje político del país, brindando el gobierno central a los municipios el 20 % de los ingresos de los recursos económicos gobierno, motivando esto la descentralización y desconcentración.

BRASIL

Desde 1999, las veintiséis unidades Federales, toman la decisión de formar el Consejo Escolar, aplicándose así la Ley de Directrices y Base de la Educación Nacional incluyendo la participación de la comunidad escolar y local en los consejos escolares.

En el año 2004, el gobierno Federal lanzó el Programa de Fortalecimiento de los Consejos Escolares, motivando la conformación de más de 60 mil Consejos Escolares, en donde participan los directivos, docentes, padres de familias alumnos y miembros de la comunidad; teniendo las funciones deliberantes, consultivas, fiscales, de movilización y son coparticipes de la gestión administrativa, financiera y pedagógica de la escuela.

Según Gorostiaga (2011) en las instituciones escolares se pudo ver que el Consejo Educativo, estaba presidido por docentes, y los padres asumían la función de asesoría, siendo las decisiones fundamentalmente de tipo pedagógico, de gestión administrativa y pedagógica. También se pudo comprobar que ha habido un mejoramiento en la infraestructura y el proceso de enseñanza aprendizaje

COLOMBIA

Con la aprobación de la Constitución de 1991 y la Ley General de Educación de 1994, se establecen espacios claros de participación de los padres de familia y la comunidad en el ámbito escolar.

En cuanto a la participación de los padres de familia, se les involucra activamente a través del Consejo Directivo y los comités que se formen para la adecuada prestación de servicio. Dicho Consejo tiene las facultades de planeamiento y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, aprobando el presupuesto institucional y la toma de decisiones sobre los estudiantes y del manual de Convivencia Institucional.

EL SALVADOR

En 1991 El Salvador inició su Programa de Educación con participación de la Comunidad (EDUCO), en respuesta a que las organizaciones comunales se encargaron de los servicios educativo de manera autónoma, motivado por años de guerra civil. Este programa permitía que las comunidades se encargaran de la administración educativa y que el gobierno asumiera la parte de financiamiento.

El programa se inicia como un plan piloto convirtiéndose después en un hecho, ejecutándose en todas las zonas rurales del país, dichas Asociaciones Comunales para la Educación son responsables de la administración educativa y receptoras del financiamiento del gobierno

Buscando promover la participación democrática de los servicios educativos es que en 1997 se crean los Consejos Directivos Escolares en todas las escuelas públicas de El Salvador, donde participan directivos, docentes, padres de familia y alumnos, y son encargados de administrar los recursos transferidos por el gobierno central.

GUATEMALA

El Programa Nacional de Autogestión para el Desarrollo Educativo (PRONADE), constituye un ente de autonomía escolar en el cual la gestión está en manos de la comunidad, pese a que en sus inicios no se vio fortalecido, y en los años 2000 y 2002, se da un freno por la falta de apoyo político de la administración.

El programa permitía la conformación de Comités Educativos formados por miembros de la comunidad. A través de esto la escuela tenía una autonomía en la toma de decisiones otorgándole voz y voto a los padres de familia en relación con el personal escolar.

MEXICO

En México la participación de los padres de familia en la educación se empezó a abordar a partir de reconocer los cambios planteados por la formulación de un sistema educativo nacional, durante los siglos XVIII y XIX, bajo estos cambios se reformuló la función social de la escuela y su vinculación social con los padres de familia. En un segundo periodo se formalizó la participación de los padres de familia, primero por medio de la creación de la Unión de Padres de Familia y posteriormente la Asociación Nacional de Padres de Familia.

Si bien la Unión de Padres de Familia estaba ligada a la Iglesia Católica y a las escuelas particulares, fue por decreto presidencial que se crea la Asociación de Padres de Familia cuya función primordial era la de normalizar y fomentar la participación de los padres de familia en las escuelas del Estado (García, 2006).

Durante el marco del Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa (1992), aparecieron nuevos estamentos de gestión al interior de las escuelas, como son los Consejos Escolares de Seguridad y los Consejos Escolares de Participación Social, estos órganos estaban enmarcados en el desarrollo de una cultura democrática y en el debilitamiento de las funciones sociales por parte del estado.

PERÚ

Como ya hemos visto, los procesos de descentralización en el país se originan en el Gobierno Militar con la creación de las Zonas de Educación y es recién a fines de la década de los 90 que se toma importancia a la participación de los padres de familia en la gestión educativa.

Como ocurrió en la mayoría de los países de América Latina, en nuestro país el proceso de participación se inicia como una preocupación de descentralizar las acciones educativas, dando oportunidad de participación a la ciudadanía de los diferentes ámbitos educativos, creándose para tal fin las Asociaciones de Padres o similares, brindándoles la oportunidad de participar sobre todo en el aspecto financiero de la institución y muy poco en el aspecto de gestión.

Bajo la experiencia de la creación de las Asociaciones de Padres de Familia es que se fue mejorando y fortaleciendo la participación de los padres, reglamentando de manera oficial la Asociación de Padres de Familia (APAFA) y creando otros estamentos como el Consejo Educativo Institucional (CONEI) los cuales se desarrollarán con mayor precisión más adelante.

Para poder tener una visión clara de cómo es la participación de los padres de familia en diferentes países de Iberoamérica a través de sus diferentes estamentos creados en base a la búsqueda de la descentralización y las respectivas funciones que estos cumplen, se presenta el siguiente cuadro, donde también podemos visualizar cuáles son las similitudes y diferencias entre ellos.

Tabla Nº 3 Participación ciudadana en América Latina.

PAIS	ESTAMENTO	FUNCION
Bolivia	Juntas Escolares	Planificación, organización, dirección y control.
Brasil	Consejo Educativo	Toma de decisiones en la gestión pedagógica y administrativa.
Colombia	Consejo Directivo	Acompañamiento a los procesos pedagógicos.
El Salvador	Programa de educación EDUCO	Administración de los recursos del Estado.
Guatemala	Junta Educativa	Administración de los recursos económicos transferidos por el gobierno
México	Consejos Escolares de participación	Consulta, apoyo, gestión e información
Perú	Consejo Educativo Institucional	Supervisión, evaluación y control de la gestión institucional

Fuente: Elaboración propia

Este proceso se da a partir de la década de los 80 y 90, creándose los Consejos Consultivo, Consejos Educativos, etc. Después de este proceso, en América latina se asume la necesidad de que los padres de familia asuman un papel importante en la gestión institucional, creando mecanismos apropiados de participación, no solo en el aspecto administrativo sino pedagógico.

2.2 Estructuras de participación de los padres en la gestión educativa

En la búsqueda de una participación fundamental de los agentes educativos, es que los padres de familia constituyen un eje importante, puesto que ellos son los que aspiran a que la educación de sus hijos sea mejor y que responda a las necesidades actuales. Por otro lado la participación de los padres en la gestión educativa favorece una mejor utilización de los recursos, financieros, humanos y materiales, de la institución para un mejor aprovechamiento y un desarrollo eficaz y eficiente.

Al respecto, el tema expuesto constituye una preocupación constante en las dos últimas décadas discutiéndose mucho, al respecto, en los círculos y organizaciones que tienen relación con la educación; brindándose espacios en el Foro Educativo, el Consejo Nacional de Educación y otros.

La educación es uno de los mecanismos de desarrollo y progreso del país y los agentes miembros de la comunidad educativa son los interesados en esta mejora, especialmente los padres de familia quienes deben ser los llamados a fomentar espacios conjuntamente con los directivos y educadores, a planificar, supervisar, controlar y ser soporte de esta mejora de la calidad educativa, cubriendo así sus expectativas y de sus hijos, más aún cuando no tienen posibilidad económica de tener acceso a una educación privada.

Para Sander (1996b) entender la calidad de la educación supone tener en cuenta la especificidad de la educación y la naturaleza de la calidad educativa, manifestando que la educación es una instancia de construcción y distribución del conocimiento socialmente válido y culturalmente relevante para la sociedad; para eso se debe de valorar la educación desde dos aspectos: **La calidad política,**

que responde a la capacidad de alcanzar fines y objetivos políticos y culturales de la sociedad y **la calidad académica**, que lo define como el nivel de eficacia y eficiencia de los métodos y tecnologías que se emplean en los procesos educativos.

Dicha aseveración nos invita a reflexionar sobre si es factible que la participación de los agentes educativos permitan una mejor gestión de la institución educativa, y sin embargo, somos concedores de dicha posibilidad siempre que los mismos agentes cuenten con las capacidades, los recursos, las decisiones de mejorar y actúen como agentes activos de la participación en la gestión.

Por otro lado, la participación es un instrumento de gestión, la cual se orientaría a promover la eficiencia de las instituciones que busca promover la democratización y la equidad (Keith 1996 y San Fabián 1996 en Portela, 2003).

En la búsqueda de que los padres de familia participen activamente involucrándose en las acciones de las instituciones escolares es que los gobiernos han formulado dispositivos legales que permitan esta participación. Así, se promulga la Ley N° 28628 (2005) que establece parámetros claros de participación de los padres de familia en la gestión educativa institucional.

La participación de los padres de familia en la gestión educativa para Winkler (1997), favorece los siguientes aspectos:

1. Ayuda a sistematizar las exigencias de la comunidad, ya que las decisiones están en manos de los interesados, se busca que las acciones respondan a las aspiraciones de los agentes que conforman las instituciones educativas.
2. Puede aumentar el apoyo financiero privado en las escuelas, los miembros de la comunidad pueden tomar parte de las decisiones de la institución; esto hace tomar consciencia de responsabilidad y propiedad, buscando una mejor aportación de los miembros de la comunidad privada.
3. Puede mejorar el rendimiento educativo, esto por el cambio de actitud de los padres al tomar consciencia de que ellos son parte importante de la formación de sus hijos, del mismo modo la participación de los docentes crea un sentido

de responsabilidad en la ejecución de los programas motivando un mejor rendimiento.

4. Puede mejorar el rendimiento de las finanzas de las escuelas. Al haber participación se busca una mejor supervisión y control de los gastos realizados, motivando que la designación de los gastos sea de manera más eficaz y eficiente.

En nuestro país los dos estamentos participativos constituidos con base legales y que han ido desarrollándose y mejorando con el tiempo son:

2.2.1. Las Asociaciones de Padres de Familia (APAFAs).

A inicios de la década de los 50, en el Perú, se vio por conveniente que los padres de familia apoyaran a la implementación de los Centros Educativos, formándose así la Asociación de Padres de Familia quienes en un inicio solamente coadyuvaban al mejoramiento de la infraestructura escolar y en la sostenibilidad de los mismos.

Es el modelo español el que se asume en nuestro país, donde se toma a las Asociaciones de Padres de Familia como un ente de información hacia los otros padres de familia, los cuales solamente se dedican a evaluar o a opinar sobre las acciones presentadas por ellos. (Gutiérrez, 2005).

Durante el periodo del gobierno militar del General Juan Velasco Alvarado, se dieron cambios sociales que fomentaron la participación social, es así que se comienza a conformar las Asociación de Padres de Familia, en las instituciones educativas. En dicha reglamentación se promovía la participación de los padres en las actividades que realizaban los centros educativos, si bien es cierto, que la relación que había entre las APAFAs, docentes y directivos había un respeto por los espacios funcionales que cada uno tenía, había también algunos conflictos nacidos del hecho de que ellos asumen un papel vigilante de las labores de los mismos docentes y directivos. (González, 2006)

Es recién en el año 2003 con la promulgación de la ley No. 28044 Ley General de Educación, que se formaliza la participación de los padres de familia.

La participación de los padres de familia siempre ha sido un asunto importante para los educadores pero en algunos casos la escuela responde quitar espacio a esta participación, por la falta de capacitación y conocimiento de los padres de familia y a veces realizan supervisiones y controles en temas y asuntos que no tienen injerencia, tomándose por esta razón como un hecho ideal. Mientras que otras hacen planes de preparación y capacitación para incorporar a los padres de familia y la comunidad en la participación porque reconocen su importancia para el logro de la misma. (Sedl, 2000)

Del mismo modo Sedl (2000), manifiesta que la participación de los padres de familia, de comunidades de poco recursos y donde los padres tienen un nivel educativo mínimo, la participación es difícil y a veces con pocos logros al momento de quererlos integrarlos en la Gestión Educativa.

Las Asociaciones de Padres según la Ley No. 28628 y su reglamentación están conformadas por una junta directiva elegida entre todos los padres de familia que tienen un hijo que estudia en la institución educativa, la cual se reúne en sesiones solamente para ver las lecturas de actas, informes, pedidos, y preguntas, así como para formular el plan de actividades que se debe realizar durante el año.

De la investigación que realiza González (2006) sobre la participación de los padres de familia en las instituciones educativas, se puede apreciar que ésta ha pasado por diferentes procesos dependiendo del gobierno que estaba en ejercicio, es más cada uno de los gobiernos, promulgado su propia reglamentación, según la cual les atribuía algunas funciones como la de organizar y garantizar la intervención de los padres en los procesos educativos de sus hijos (1975), pasando por las contribuciones económicas de los padres de familia a través de las APAFAs.

Esta reglamentación motivó, en 1980, que las Asociaciones de Padres crearan la Federación Departamental de APAFA de Lima, constituido por colegios

emblemáticos de la ciudad como: el Colegio Nacional Nuestra Señora de Guadalupe, el Colegio Nacional de Mujeres Teresa González de Fanning, Colegio Rosa de Santa María y otras instituciones de igual trayectoria.

Desde la constitución de la Asociación de Padres de Familia hasta el gobierno de Alejandro Toledo, solamente se estipulaba la participación de las APAFAs en las Instituciones Educativas por medio de Decretos, Directivas, etc. Es recién durante este gobierno que por primera vez se norma a través de una ley, la N° 28628, que la participación de los padres se da en el proceso educativo de sus hijos, desde dos estamentos educativos como son la Asociación de Padres de Familia y el Consejo Educativo Institucional (CONEI), a través de su representante, los cuales cumplen una función diagnóstica, de planificación, organización, ejecución, vigilancia y de brindar información en todos los aspectos de la gestión institucional.

El trabajo de la Asociación está limitado por la participación voluntaria de algunos y a veces por mismo grupo de padres, ya sea por diferentes circunstancias trabajo, tiempo, recursos o potencial humano. Si bien la trabajo de la Asociación de Padres de Familia es ardua y fatigante por la falta de apoyo de los representados y por las tareas a veces burocráticas y pesadas.

Tabla N° 4 Comparativo de los procesos de conformación de las Asociaciones de padres de familia en las Instituciones Educativas y sus funciones.

Época	Procesos	Funciones
Década de los 50	Creación de las asociación de padres de familia	Apoyo en el mejoramiento de la infraestructura
Década de los 70	Reglamentación de las asociaciones de padres de familia	Acción vigilante de las labores de los mismos docentes y directivos
Década de los 80	Federación Departamental de APAFA	Capacitación de Directivos de APAFAS, intercambio Cultural con Instituciones similares y asesoría legal administrativa, contable y de organización de las APAFAS.
Nuevo siglo quinquenio de Toledo.	Promulgación de la Ley N° 28628	Participar en el proceso educativo, colaborar en las actividades educativas, velar por la mejora de los servicios, denunciar, ante los órganos competentes las irregularidades y participar a través de sus representantes en el Consejo Educativo institucional.

Fuente: Elaboración propia

Por lo que se puede apreciar, las asociaciones de padres de familia se comenzaron a conformar en la década de los 50 teniendo en un inicio una participación muy limitada, sólo en el aspecto de apoyo a la infraestructura escolar y de lo cual no hubo cambios significativos importantes. En la época del gobierno del presidente Toledo es donde realmente se hace una transformación sobre la participación de los padres de familia en la gestión educativa institucional, a través de la Ley 28628 que establece claramente la composición orgánica estructural de la APAFAs, así como las funciones que cumplían dentro de las instituciones educativas.

Desde la promulgación de la Ley de participación de las Asociaciones de Padres de Familia en las instituciones educativas públicas no ha habido ningún tipo de modificación ni en la reglamentación ni en lo estructural. El trabajo ha estado centrado en la implementación y cumplimiento de lo dispuesto en la ley así como en la capacitación y fortalecimiento de las APAFAS.

2.2.2. Los Consejos Educativos Institucionales (CONEI)

Frente a la acción centralista del Ministerio de Educación de la década de los 80 y 90, en la cual el director tomaba decisiones fundamentales en la institución, pero a veces alejadas de la comunidad, y frente a la perspectiva de la participación de los padres de familia en una educación de calidad y a la firma de los acuerdos nacionales por la fuerzas políticas e instituciones de la sociedad civil en el 2002, es que a través de la Ley General de Educación 28044 se conforma los Consejos Educativos Institucionales.

En América Latina son cada vez más comunes los movimientos de desconcentración, transfiriendo las responsabilidades a los Consejos Escolares y no a la plana jerárquica de la institución, puesto que la delegación de estos poderes aumenta la influencia de los beneficiarios en los servicios educativos y mejora la compatibilidad entre decisiones y preferencias ciudadanas.

Para poder tener una visión favorable o desfavorable de los Consejos Educativos Institucionales debemos de tomar en cuenta los diferentes ejemplos de mecanismos de implementación y ejecución que se han dado en los países de nuestra región. (Winkler, 1997).

De acuerdo a las experiencias latinoamericanas las estructuras de los Consejos escolares pueden ser:

Tabla N° 5 Estructura del consejo escolar

Posible composición de Consejo	Esfera de autoridad del Consejo	Formas de selección a los miembros del Consejo
Director(a) de la Escuela Maestros Padres de Familia La Comunidad Estudiantes	Presupuesto Currículos Personal Derecho de matrícula e impuesto escolar	Nombramiento Elección

Tomado de Winkler, 1997: 5

El pluralismo escolar permite que todos los integrantes tengan una opción en la administración, permitiendo que se tome las decisiones de manera profesional así como las preferencias de los padres de familia, haciéndolos a ambos responsables de enseñanza. Este mismo tipo de Consejo permite una comunicación entre sus integrantes evitando los conflictos que caracteriza a los Consejos en los cuales la mayoría son docentes o padres de familia.

Si bien la mayoría de los países de la región ha implementado los Consejos escolares como mecanismo de participación de los padres de familia, Jaimovich, (2009) en Gorostiaga (2010) encontró en sus investigaciones que la participación de los padres es poca, dadas las dificultades como: encontrar un representante que desee ocupar el cargo, en las mayorías de las reuniones más se encargan de

revisar los aspectos administrativo que los pedagógicos, las reuniones son dominadas por docentes y directivos y la falta de capacitación y de herramientas necesarias para que tengan una participación activa en las reuniones.

En nuestro país es recién a partir de la promulgación de la Ley N° 28044 Ley General de Educación, que se contempla la creación de los Consejos Educativos Institucionales, para lo cual dan la Directiva N° 008-2003-VMGI donde se plantean los lineamientos de adecuación o conformación de las mismas.

Este es un órgano de participación, concertación y vigilancia de las Instituciones Educativas y colabora con una gestión educativa eficaz, transparente ética y democrática, promoviendo los principios de equidad, inclusión e interculturalidad. (Directiva N° 008-2003-VMGI)

Los Consejos Educativo Institucionales, con la promulgación de la *Directiva N° 008-2003-VMGI/Reglamento de Gestión del Sistema Educativo*, delimitan sus funciones y establecen que los representantes deben ser elegidos de manera universal y en voto secreto, teniendo los padres de familia la oportunidad de elegir un representante por cada nivel educativo que tenga la institución.

Dentro de las funciones que se le confiere está la formulación del Proyecto Educativo Institucional, velar por la evaluación del personal de la institución tanto administrativo como docentes, vigilar por los recursos del centro y de la asociación de padres de familia, colaborar en el cumplimiento de las horas lectivas, proporcionar soluciones a conflictos y opinar sobre los criterios de evaluación.

Si bien se puede observar que en la mayoría de las instituciones se ha implementado este organismo de participación cumpliendo fielmente la reglamentación establecida, la mayoría no cumple con las funciones establecidas en la reglamentación (Muñoz, 2009).

2.3 Mecanismos de participación de los padres de familia en las instituciones educativas

Debemos entender la participación como la intervención de un individuo o grupos de personas en la toma de decisiones que los afecten para la obtención de un objetivo común, compartiendo para ello con los métodos y técnicas adecuados y asumiendo las responsabilidades que conlleva las mismas (Gento 1994). Esta participación debe ser activa en cada una de los procesos de la toma de las decisiones.

Según Medina (1988) la participación en la vida escolar no debe ser de forma indiscriminada y sin tener en cuenta las capacidades y competencias que posea la persona, esto es sin desmedro de una participación consultiva, más no decisoria.

De este modo cada persona o miembro que participe en función de su capacidad profesional podrá responsabilizarse de las consecuencias de su participación y de la disponibilidad que tiene de actuar en los aspectos que más le afecten.

Como se mencionó anteriormente, la participación de los padres de familia en la gestión educativa institucional tiene diferentes, espacios niveles, dimensiones ámbitos y alcances.

Esto nos indica que la participación de los padres de familia tiene diferentes niveles y formas de participar dependiendo fundamentalmente del grado de responsabilidad y decisión que tiene ellos así como la cultura institucional y la reglamentación que lo estipula.

A continuación presentaremos algunas clasificaciones que diferentes autores hacen en relación a los niveles de participación.

Según Orrego (2001) en Torres (2001) se distingue siete niveles, esta clasificación está basada fundamentalmente en el grado de responsabilidad que asume los padres de familia y estos pueden ser:

- 1) **Manipulación:** el objetivo es gestionar el apoyo ciudadano a partir de una participación que es más bien nominal (comités consultivos meramente formales). Esto significa la conformación de estamentos los cuales tienen sus propios mecanismos de participación y su nivel de responsabilidad es limitada por la normatividad establecida.
- 2) **Información:** se provee información sobre derechos, responsabilidades y opciones. Es uno de los niveles más básicos de la participación ya que solamente se limita a dar información sobre la gestión institucional pero no hay un nivel de decisión.
- 3) **Consulta:** los padres de familia son invitados a opinar. En este nivel se les solicita apertura a un nivel de consulta sobre el punto de vista de los miembros de la comunidad educativa pero solo que queda en opinión ya que no es necesariamente decisoria la opinión que vierte el padre de familia.
- 4) **Representación:** implica algún grado de influencia principalmente a través de representantes ciudadanos en órganos directivos o consultivos. El nivel de responsabilidad es mayor que en los anteriores, pero eso se realiza a través de un representante, que puede ser elegido o nombrado por los padres de familia, dado que sería muy complicado la participación de todos ellos.
- 5) **Asociación:** el poder se redistribuye mediante la negociación entre padres y autoridades. A este nivel la responsabilidad es compartida por ambos por un lado la autoridad y por otro los padres de familia, quienes tienen la responsabilidad del fiel cumplimiento de los objetivos.
- 6) **Poder delegado:** los ciudadanos participan en el proceso de toma de decisiones o de ejecución. En este nivel se distribuye la responsabilidad de ciertos aspectos de la gestión a un grupo de padres quienes tienen la obligación de velar por el cumplimiento de los objetivos trazados.
- 7) **Control ciudadano:** los padres de familia administran los programas o el curso de acción. Es el nivel más alto de la participación puesto que involucra un grado mayor de responsabilidad y toma de decisión y en todos los ámbitos de la gestión educativa institucional.

Esta clasificación se basa fundamentalmente en el grado de responsabilidad que asumen los padres de familia en las acciones de gestión administrativa ni a los

dispositivos legales y no responde a la realidad de nuestro país, en que la participación contempla también los aspectos pedagógicos.

Para Valero García, Muñoz, Román, Ciscar y Uría en Gento (1994) la escala de participación está dado a por el grado de responsabilidad que asuma el padre de familia o esté dispuesto a asumir; siendo esto de menor a mayor:

- a) **Información:** transmitir una decisión tomada por la autoridad correspondiente para que los miembros de la comunidad educativa lo ejecuten.
- b) **Consulta:** pedir opinión de los miembros de la comunidad educativa, sin embargo la decisión la toma en cualquier caso la autoridad.
- c) **Elaboración de Propuesta:** los miembros de la comunidad educativa pueden aquí ofrecer opciones y argumentar a favor o en contra, pero la autoridad decide, lo cual puede ser totalmente diferente a lo discutido o modificar la propuesta inicial.
- d) **Delegación:** se otorga una delegación de responsabilidad con autonomía para la ejecución, pero la responsabilidad queda en el delegante.
- e) **Codecisión:** se produce una participación de los afectados conjuntamente con la autoridad en las decisiones.
- f) **Cogestión:** participación tanto en la toma de decisiones como en la ejecución o puesta en práctica de la misma.
- g) **Autosugestión:** Es actuar con autonomía total en la decisión, asumida por la persona que va a poner en práctica o va ejecutar la decisión.

Si bien Orrego (2001) establece que los padres de familia deben participar en los aspectos críticos de la educación de su hijo en el papel de coeducadores que cumplen, no deben intervenir en las cuestiones de aspecto pedagógico que competen netamente a los profesores o directivos del centro.

Del mismo modo, establece que para que se dé una participación de forma activa debe cumplirse con ciertos requisitos, formar parte de un grupo humano en común, tener interés u objetivos iguales, que sus decisiones respondan a un proyecto determinado, que entre todos haya una distribución equitativa de

responsabilidades así como una cooperación entre todos los miembros que intervienen.

Es cierto que cuando se habla de participación de los padres se debe considerar que pueden participar en todos los aspectos de gestión administrativa y pedagógica pero no en los aspectos metodológicos y didácticos por el hecho de que la mayoría por no decir todos, no son especialistas en esos campos y por otro lado, dada la diversidad de pensamiento, no permitiría un consenso claro y preciso.

Consideramos importante que los padres de familia participen en la gestión educativo institucional, puesto que permite una visión más amplia, que a veces se pierde por la preocupación de conseguir los logros educativos establecidos por el Ministerio de Educación, a parte que coadyuvan a una mejor educación y a brindar un servicio de calidad eficiente y efectiva.

Según el modelo del Ministerio de Educación chileno, la participación de los padres de familia en la gestión educativa institucional se puede dar en cinco niveles según Gubbins y Berger (2002) estos son:

- **Nivel informativo:** Es el nivel más bajo de la participación que se limita a que los directivos entreguen información sobre la institución educativa.
- **Nivel colaborativo:** Este es el nivel más frecuente en la institución educativa, en la cual solamente los padres participan apoyando y/o cooperando en las actividades educativas que le son solicitadas que pueden ser desde los aspectos de infraestructura hasta la implementación de material didáctico.
- **Nivel resolutivo:** En este nivel se puede subdividir en dos subniveles, el primero que va desde el derecho a tener voz y voto para la elección de un representante para uno de los estamentos de decisión de la institución educativa, y el segundo subnivel superior es el asumir una responsabilidad o cargo dentro de la gestión administrativa y pedagógica.
- **Nivel contralor:** En este nivel se debe de implementar mecanismos que permitan participar a los padres de familia en la consulta para la toma de

decisiones en los procesos de gestión administrativa y pedagógica buscando que la consulta no sea con alternativas predefinidas sino de manera abierta.

- **Nivel consultivo:** Para este nivel se requiere implementar, sea a nivel de escuela o centro de padres, instancias de consultas amplias e informadas sobre diversos temas. En esta instancia se debe diferenciar dos ámbitos: la primera, donde no están obligados a adoptar las decisiones sugeridas por otros ámbitos y la otra, donde no necesita incorporarse en el proceso de toma de decisiones de la escuela. Es importante, además, señalar que estos mecanismos se constituyan sobre la base de opciones abiertas, evitando alternativas predefinidas por las instancias de mayor poder en el establecimiento.

Si bien los niveles mencionados por Gubbins y Berger (2002) se tomarán como base para la realización de la presente investigación por asemejarse a las características propias de nuestro país y por estar acorde con los dispositivos legales, se reestructurará el segundo subnivel del nivel resolutivo puesto que no se contempla que en las instituciones educativas estatales, los padres de familia asuman una responsabilidad o cargo, y el último nivel porque no se han implementado mecanismo de opinión amplia, que si se da en los colegios cooperativos.

El nivel de participación de los padres de familia va a depender en mayor o menor grado del nivel de responsabilidad y toma de decisión que asumen, pero para acceder a estos niveles hay diversas formas de participación que según Winkler (1997) son:

- **Votación** es un proceso político formal por medio del cual se elige a representantes políticos quienes tomarán las decisiones por ellos. También por medio de la votación toman decisiones en asuntos puntuales. Éste es una de las formas más antiguas y comunes de participación que tienen los padres en las instituciones educativas.
- **Audiencias públicas**, es la participación de los grupos interesados de padres de familia, maestros u organizaciones no gubernamentales, de manera

multitudinaria en la cual se escucha la opinión de los mismos o los interesados solicitan información de lo tratado. Es una de las formas más simples de participación que solamente basta con asistir a las reuniones sin necesidad de tener que asumir responsabilidad alguna o tomar decisión.

- **Consejos**, son órganos permanentes, los cuales puede tener la posibilidad de consultar y escuchar la opinión de asuntos relevantes. Algunos Consejos Educativos tienen la autoridad de poder tomar la decisión, dada esa potestad también deben hacerse responsables de las decisiones adoptadas. Esta forma de participación es mayor que la anterior ya que para poder vertér una opinión o consejo el padre de familia tiene que estar informado o enterado de lo que se está conversando así como debería tener un mínimo de conocimiento para vertér la opinión, pero sin embargo su opinión puede ser no vinculante a la toma de decisión por parte de los directivos o de los miembros conformantes del consejo.
- **Comportamiento de los beneficiarios**, es la posibilidad de ofrecer voluntariamente tiempo, material o dinero. Ésta es uno de las formas más empleadas en la mayoría de las instituciones educativas, cuando uno de los padres por diversos motivos, de tiempo, económicos u otros no pueden participar activamente en la gestión educativa institucional.

De la clasificación anterior, las cuatro primeras formas de participación están bosquejadas en los dispositivos legales del Ministerio de Educación, pero la última forma no está normada aunque es utilizada frecuentemente por las instituciones educativas o en algunos casos como medida de sanción por la falta de participación de los padres de familia en las acciones de gestión educativa institucional.

Para el proceso de investigación asumiremos el modelo de Winkler (1997) sobre las formas de participación, cambiando solamente los términos de audiencia por asistencia de los participantes y comportamiento de los beneficiarios por brindar servicios, porque este modelo responde a la normatividad de nuestro país sobre la participación de los padres de la familia en las instituciones educativas y los términos son más claros y precisos para los participantes de la investigación.

2.4 La comunicación como requisito de la participación

Para un adecuado funcionamiento de la organización educativa es necesario que el sistema de comunicación e información se dé de manera clara, exacta, rápida y disponible entre todos los organismos de la institución, para lo cual se debe contar con una red de comunicación que distribuya esa información, (Medina, 1988).

La deformación de los mensajes, la saturación de las líneas de comunicación, los bloqueos de información, la superposición de un sistema informal de información al formal o la escasa credibilidad a la información oficial que se transmite, van a conllevar a que se presenten conflictos y por ende la insatisfacción de los miembros de la institución.

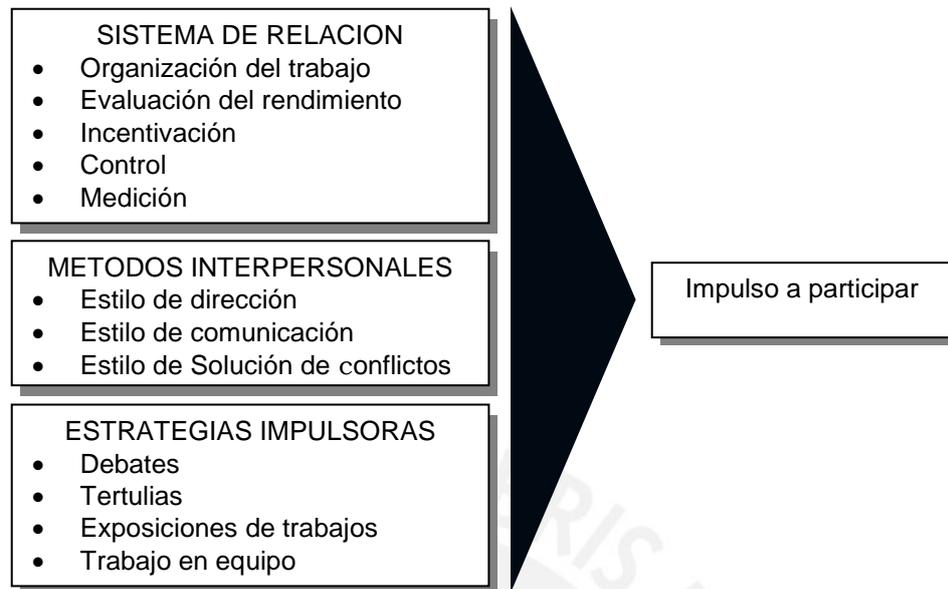
Por otro lado según Torres (2001) para que se dé una participación efectiva se debe destacar que los requisitos básicos son:

- La información: se requiere información básica de aquellos temas y objetivos de la participación, así como los mecanismos y reglas de la participación.
- La comunicación: participación requiere de diálogo, capacidad de ambos lados de escuchar y aprender

Así mismo Allan en Gento (1994) manifiesta que todo miembro es responsable de la dirección o funcionamiento de equipos importantes de la institución educativa quienes deben promover la comunicación y crear un ambiente que le facilite; así como saber transmitir la información de manera clara y exacta al grupo que se desea informar y comprobar que el mensaje que se transmite es correcto.

Y por último para Kelly y Kelly en Gento, (1994) uno de los tres impulsores de la participación es el de métodos interpersonales que manejan los directivos en las instituciones educativas quienes son los agentes promotores para que los padres de familia asuman más responsabilidades y apoyen a la gestión educativa, pero esto no se da si la comunicación de estos gestores de la participación no es clara, precisa y honesta.

Tabla N°6 Impulsores de la participación.



Tomado de: Kelly y Kelly en Gento, 1994:15

Por lo anteriormente mencionado se investigarán dos aspectos de la comunicación: una referente a los tipos de comunicación que se dan en la institución educativa y el otro con referencia los agentes de la comunicación.

Y según Bonnet, Dupont, Godin, Huget, Paillole y Aicha(1995) los tipos de comunicación que se presentan en las instituciones educativas son de manera formal, informal, interna y externa.

Tabla N° 7 Fuentes de comunicación.

NATURALEZA	CARACTERÍSTICAS	FORMAS
FORMAL	Establecer en la institución redes de comunicación para circular información	Investigaciones, círculos de calidad, reuniones organizadas.
INFORMAL	Construcción de su propia red dependiendo del grado relación y la necesidad puntual.	El local de enseñanza, los laboratorios, los pasillos, las clases,...
INTERNA	En el establecimiento.	Documentos, reuniones, periódicos...
EXTERNA	Con el entorno	Correos, folletos, relaciones públicas, acontecimientos...

Tomado de Bonnet et. al, 1995:61

Dado que la investigación está centrados en la participación de los padres de familia en la gestión educativa institucional y éstos son un componente netamente interno según las características y formas señaladas por Bonnet, nuestra investigación va a hacer una revisión de cómo son las fuentes de comunicación informalidad o formal.

Por otro lado, en relación a los sujetos, para Ramirez (2002) los tipos de comunicación pueden darse:

- Persona-persona, donde se trata de dialogar, negociar, participar y colaborar en más de un aspecto educativo.
- Persona-grupo, es la exposición de una persona a un grupo, donde vierte sus opiniones, su punto individual de ver las cosas y su disertación.
- Grupo-grupo, compete más a negociaciones y tratos de aspecto integral, de un grupo (directivos o APAFA) con los padres de familia.

Por otro lado, la investigación aborda los tipos de comunicación que se da en las instituciones educativas en las acciones de participación de los padres de familia en la gestión educativa institucional.

PARTE II

DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS

CAPITULO III DISEÑO METODOLÓGICO.

En la presente investigación se ha empleado un enfoque cuantitativo, lo que permite describir regularidades y explicar cómo se manifiesta la participación y comunicación de los padres de familia en la gestión administrativa y pedagógica. Por otro lado, el estudio corresponde al nivel descriptivo pues se busca determinar cómo las variables de este estudio se presentan o se manifiestan dentro de la institución educativa y cómo se relacionan de manera no causal sino describiendo la frecuencia promedio más alta. (Hernández, Fernández y Baptista 2010)

Se podrá apreciar también los procedimientos realizados para la selección y determinación de la población y la muestra de investigación, así como los procedimientos que se realizaron para la formulación del instrumento de investigación que para este caso particular se decidió aplicar un cuestionario.

Así también podremos observar los procesos de validación del instrumento y los procedimientos de recolección y vaciado de la información para su posterior análisis.

3.1. Problema de investigación.

¿Cómo se manifiesta la participación y la comunicación de los padres de familia en los procesos de gestión administrativa y pedagógica de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del centro histórico de Lima Cercado?

3.2. Objetivos

Para la responder a la pregunta de la investigación propuesta se consideró los siguientes objetivos.

General:

- ✓ Analizar los niveles de participación y comunicación de los padres de familia en los procesos de gestión administrativa y pedagógica de las instituciones educativas públicas de nivel secundario del centro histórico de Lima Cercado.

Específicos:

- Determinar el nivel y las formas de participación de los padres de familia en los procesos de gestión administrativa y pedagógica de las instituciones educativas públicas de nivel secundario del centro histórico de Lima Cercado.
- Determinar las fuentes de información y los tipos de comunicación que utilizan los padres de familia en los procesos de gestión administrativa y pedagógica de las instituciones educativas públicas de nivel secundario del centro histórico de Lima Cercado.

3.3. Las variables e indicadores.

Para la presente investigación se han considerado las siguientes variables: la participación de los padres de familia en los procesos de gestión pedagógica y administrativa, con sus subvariables de nivel y formas de participación; la otra variable es la comunicación, como subvariables se indagará sobre las fuentes de información y tipos de comunicación (ver tabla).

Tabla N° 8 Variable, Subvariables e indicadores de la investigación.

Variable	Subvariables	Indicador
Nivel de participación	Nivel de la participación de los padres de familia en la Gestión Institucional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel informativo. ➤ Nivel colaborativo. ➤ Nivel de control. ➤ Nivel resolutivo.
	Formas de la participación de los padres de familia en la Gestión Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Votación. ➤ Asistencia. ➤ Opinión. ➤ Brindando Servicio
Nivel de la comunicación	Fuentes de información de los padres de familia en la Gestión Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formal ➤ Informal
	Tipos de comunicación que utilizan los padres de familia en la Gestión Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Grupo – grupo. ➤ Persona – grupo. ➤ Persona – persona.

Fuente: Elaboración propia

3.4. Metodología

Se utilizó el método de encuesta que es un método rápido y de aplicación masiva que permite indagar u obtener datos sobre opinión, juicio y motivación. En el caso de la presente investigación se recogió información fundamentalmente sobre la opinión y el juicio que realizan los padres de familia sobre su participación en la gestión educativa institucional. Se aplicó un cuestionario escrito por la cantidad de los participantes de la muestra.

Una ventaja de la utilización del cuestionario es que genera una mayor estructuración de preguntas por el investigador, pero en el momento de la aplicación es menor la participación del investigador. (García, 2004).

El cuestionario empleado en esta oportunidad fue diseñado especialmente para la investigación, considerándose las características y condiciones que los padres de

familia utilizan frecuentemente para los procesos de gestión administrativa y pedagógica previamente establecidas.

3.5. Población y muestra

Para la investigación se han seleccionado los centros educativos estatales del centro histórico de Lima que tienen el nivel secundario, y que están comprendidos dentro del siguiente trazo, la margen izquierda: Río Rímac, margen inferior de la Av. Abancay, la margen izquierda de la Av. Grau y la Av. Paseo Colón y la margen superior de la Av. Alfonso Ugarte. Dentro de este trazo se encuentran seis instituciones. La encuesta se aplicó en un total de seis Instituciones Educativas que estaban comprendidas dentro de la zona previamente establecida, siendo consideradas solamente cinco de estas instituciones descartándose una de ellas por el motivo que las encuestas recolectadas de esta institución no eran válidas por no haber sido completamente llenadas y la cantidad de encuestas no era un número significativo como en las otras instituciones que se pudo recolectar un promedio del diez por ciento de la población total de cada una de las instituciones.

Para el manejo de la información de la población muestral en la investigación se denominará a cada una como IE1, IE2, IE3, IE4 y IE5. La investigación se centró en el nivel educativo secundario dado que dos de las cinco instituciones mencionadas solamente tiene dicho nivel y, de otro lado, es el nivel en el cual me desempeño por más de 23 años.

De las instituciones educativas seleccionadas se ha hecho un muestreo aleatorio simple, cabe mencionar que la población de dichas instituciones es superior a los 200 educandos, llegando una de ellas a tener una población mayor a los 1 000 educandos.

Se trabajó con la población de padres de familia de segundo al cuarto año de secundaria, porque cuentan con experiencia previa en participación y comunicación dentro de la institución educativa a la que pertenecen y conocen la

cultura institucional que tienen en lo referente a la participación de los padres de familia en los procesos de gestión institucional.

La muestra se conformó con el total de padres de familia que respondieron a la convocatoria que hacían los directivos a la reunión de escuela de padres, reunión de aulas o a las asambleas de APAFA.

Al finalizar la aplicación de la encuesta se pudo obtener un total de 560 encuestas de los cuales 320 eran de padres de familia de sexo femenino que viene a representar el 57% de los encuestados y 200 eran de sexo masculino que viene a ser el 43%.

Tabla N° 9 Instituciones Educativas, nivel de educación, genero, turno, número de estudiantes, numero de la muestra y porcentaje de la población donde se realizó la investigación.

IE	Niveles que imparten	Genero	Turno del nivel	Población	Número de la muestra.	Porcentaje de la población
1	Primaria y Secundaria	Mixto	Tarde	554	56	10,10%
2	Secundaria	Femenino	Mañana Tarde	1 434	152	10,61%
3	Secundaria	Masculino	Mañana	1 345	137	10,18%
4	Secundaria	Femenino	Mañana Tarde	1 221	150	12,28%
5	Primaria y Secundaria	Mixto	Tarde	523	65	12,42%

Fuente: Elaboración propia

3.6. Instrumento.

El instrumento que se empleó para la investigación es un cuestionario de doble entrada cerrada de opinión de manera personal, con una dimensión temporal retrospectiva y con un fin específico, que es el determinar cómo se da la participación de los padres de familia en la gestión institucional de los centros educativos estatales del centro histórico de Lima.

El cuestionario está constituido por siete reactivos de los cuales los primeros cuatro son de información de datos generales que es para identificar las instituciones donde se aplica el cuestionario y las características propias de los encuestados y los estamentos que se han conformado en las instituciones donde se intervino.

Los otros tres reactivos son la parte específicamente destinada a medir cómo se presenta cada una de las variables a medir en las instituciones donde se intervino.

El proceso de validación del cuestionario se hizo en dos fases, la primera fue la aplicación del cuestionario a una muestra experimental quienes no pertenecían a la población a ser investigada pero que reunían las características.

En esta primera fase se diseñó un cuestionario más extenso con más de diez reactivos el 75% aproximadamente de los participantes terminaron la encuesta en un tiempo de 25 a 30 minutos y al 25% restante le tomó un tiempo mayor hasta 45 minutos. Se constató, que era un cuestionario complejo por la cantidad excesiva de reactivos causando la demora y la fatiga de los padres de familia, quienes no completaron el cuestionario.

Una vez reformulados los reactivos del cuestionario, se pasó a una segunda fase que consistió en la validación por un juicio de expertos, quienes sugirieron abreviar el instrumento, puesto que lo consideraban muy extenso, lo que limitaría la investigación. El instrumento utilizado se presenta en el anexo 1.

3.7. Procesamiento y análisis de la información.

Para el procesamiento de los datos obtenidos del cuestionario aplicado se empleó la estadística descriptiva, en lo referente a medidas de tendencia central donde se procedió al vaciado del cuestionario a una hoja de cálculo Excel.

Lo primero que se procesó fue el vaciado de los reactivos del cuestionario institución por institución en un hoja de cálculo después del cual se totalizó obteniendo así la frecuencia absoluta de cada uno de los indicadores, procediendo luego a convertirlo en porcentaje.

Una vez obtenidos los porcentajes por cada institución educativa, se realizó un promedio simple de las cinco instituciones participantes en cada uno de los indicadores de la variables de la investigación luego del cual se trasladó a los histogramas de frecuencias de las variables e indicadores en forma porcentual, utilizando los cuadros estadísticos de pye, barras lineal según sea el caso necesario, considerando los objetivos de nuestro estudio y teniendo en cuenta el marco teórico (Espejo, Fernández, López, Muñoz, Rodríguez, Sánchez, y Valero, 2006).

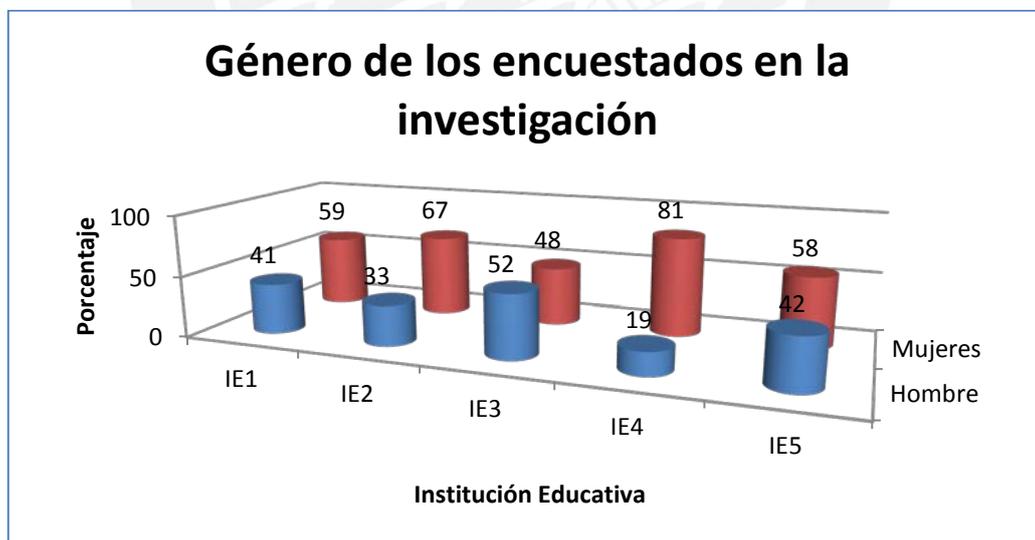
CAPITULO IV ANALISIS DE RESULTADOS

4.1. Caracterización de la población.

La aplicación de la investigación se realizó en cinco instituciones educativas de los cuales dos de ellos cuentan con el nivel primario y secundario, la población está integrada por alumnos y alumnas, con una población menor a los 550 y el nivel secundario funciona solo en el turno tarde. Mientras que en las otras tres instituciones su población excede a los 1 000 alumnos y su población solamente está conformada por alumnas o alumnos y funcionando en el turnos de mañana y tarde.

Se puede observar en el gráfico que dos de las instituciones en donde estudian alumnas, el porcentaje de asistencia a la convocatoria corresponde a madres de familia siendo significativa su participación en contraste con las otras instituciones que son de carácter mixto y de varones.

Gráfico 1 Género de los padres de familia participantes en la investigación.

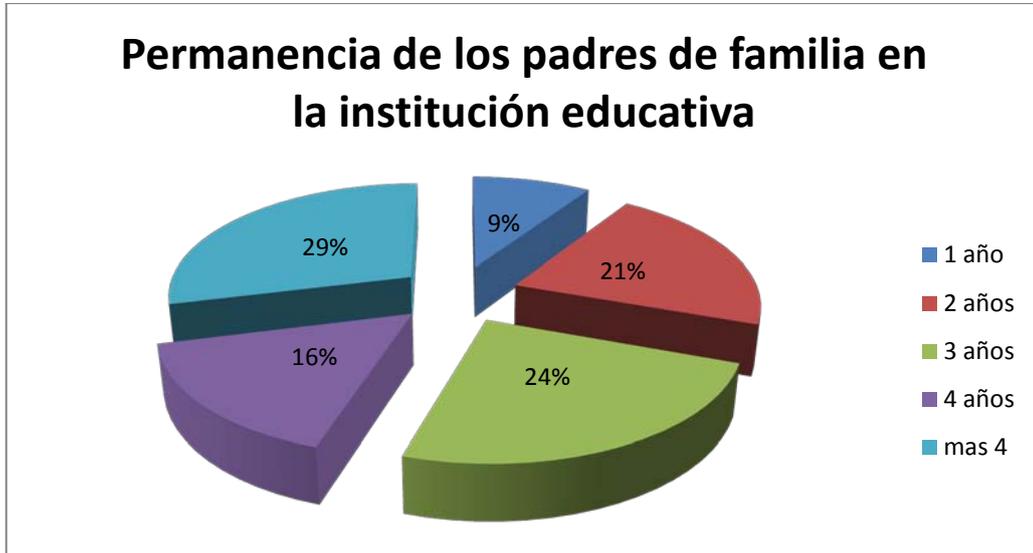


Fuente: Elaboración propia

También se puede observar que la permanencia de los padres de familia en la institución educativa encuestada es mayor a los tres años, por lo cual se puede inferir que ellos conocen los mecanismos de participación de los padres de familia

en la institución educativa a la cual pertenecen en otras palabras conocen cuál es la cultura institucional.

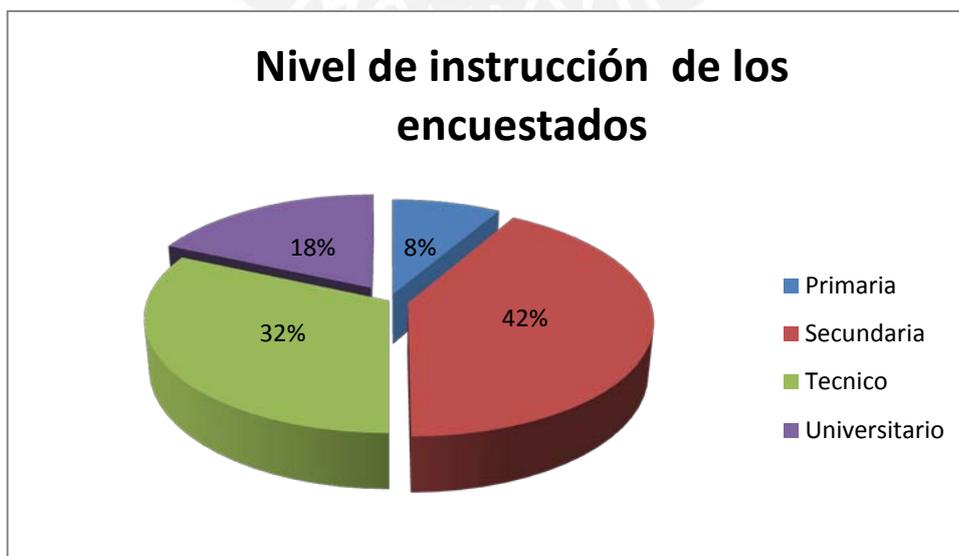
Gráfico 2 Años de permanencia de los padres de familia en la institución educativa.



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado se puede visualizar en el gráfico el nivel de instrucción de los padres participantes en la investigación. El 50% es de nivel instrucción superior y sólo menos del 10% tiene un nivel de instrucción primaria. Esto nos puede dar a entender que los padres participantes tienen un alto grado de comprensión que significa asumir una responsabilidad y tomar una decisión.

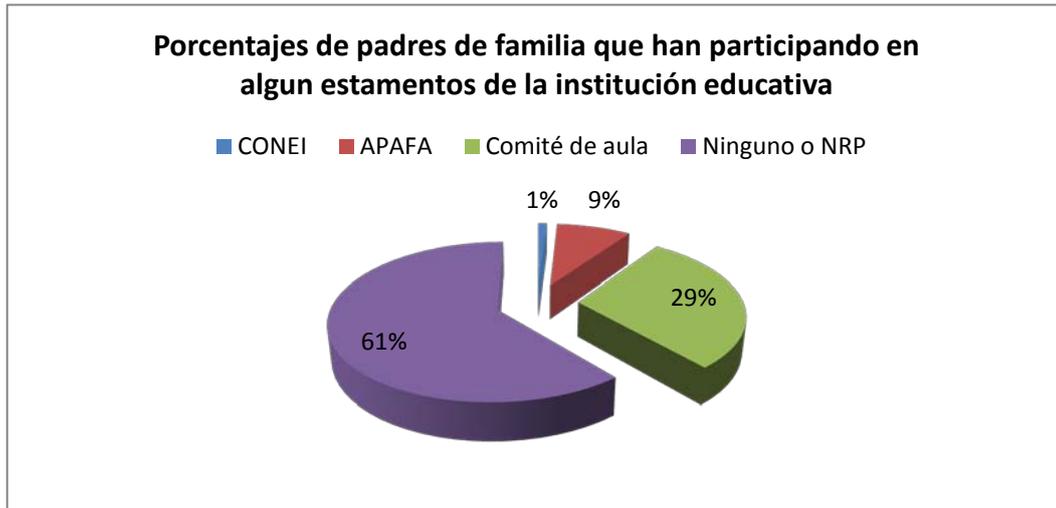
Gráfico 3 Nivel de instrucción de los padres de familia en la institución educativa.



Fuente: Elaboración propia

De los padres de familia encuestados se puede observar que la mayor parte de ellos (61%) no ha participado en ninguno de los estamentos de participación establecidos en la reglamentación del Ministerio de Educación. Y el 29% de ellos ha participado en los comités de aula, en cambio en el Consejo Educativo Institucional apenas lo ha hecho el 1%.

Gráfico 4 Porcentaje de padres de familia que ha participado en estamentos de las I.E.



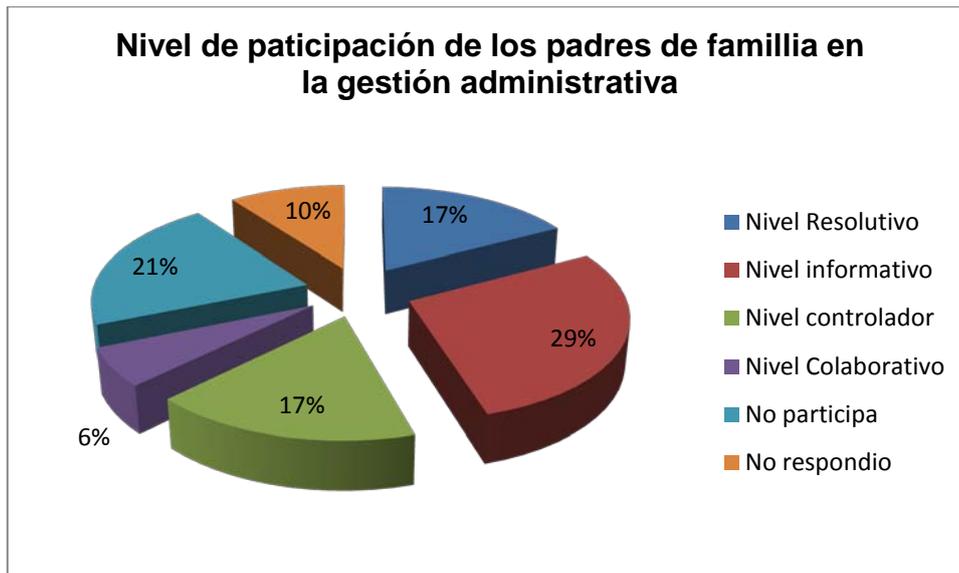
Fuente: Elaboración propia

Es decir que la mayor parte de los padres de familia participantes de la investigación no ha tenido experiencia de participación en la gestión educativa institucional, pero si lo ha hecho en los comités de aula.

4.2. Nivel de participación de los padres de familia en la gestión educativa institucional.

Según los niveles de participación mencionados por Gubbins y Berger (2002) y adaptada a las características propias de nuestro país, se puede afirmar que el nivel de participación de los padres de familia en la gestión administrativa institucional llega a un nivel informativo, esto quiere decir que solamente los padres son informados de las acciones de la gestión administrativa no asumiendo ningún tipo de responsabilidad ni decisión.

Gráfico 5 Nivel de participación de los padres de familia en la gestión administrativa.



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo de las cinco instituciones analizadas de manera general, en el aspecto de CONEI y APAFA, el nivel de participación es resolutivo eligiendo ellos los representantes que vigilarán la gestión administrativa del centro educativo.

Pero si bien esta participación porcentualmente es baja (ver anexo 2) llegando apenas a un 28 %, solamente en tres instituciones se puede llegar a ver que hay un porcentaje de participación superior al 28% y en las otras dos la participación es nula o no respondieron.

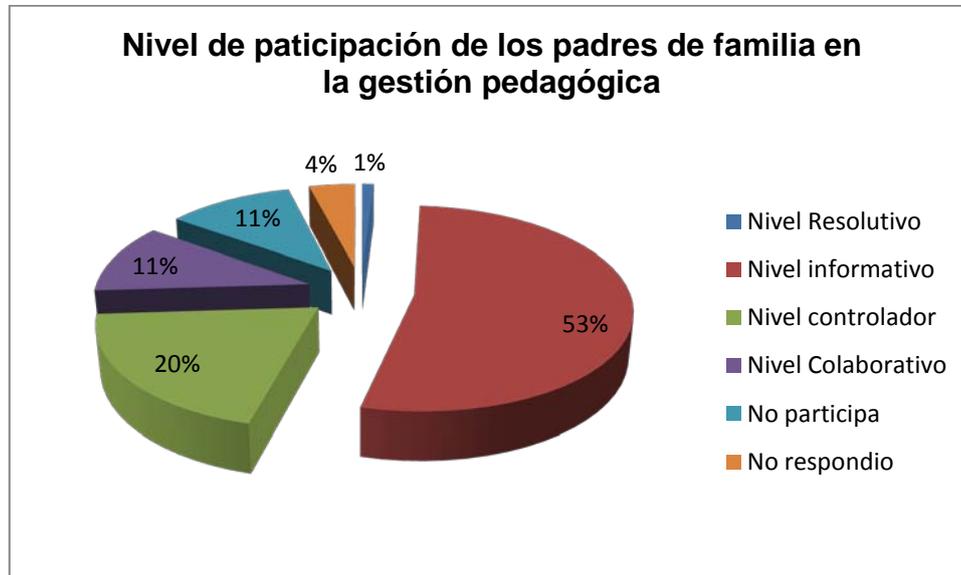
Lo que sí se puede visualizar es que en el aspecto económico en todas las instituciones encuestadas su nivel de participación es colaborativo, solamente en dos instituciones hay una participación activa de los padres.

En cuanto al manejo de los documentos de gestión educativo institucional como son el Proyecto Educativo Institucional, Plan curricular del Centro, el Reglamento Interno y el Plan anual del centro la participación es nula.

En cuanto al nivel de participación de los padres en la gestión pedagógica es mucho mayor llegando a niveles de información y resolutiva de 53% y 20%

respectivamente pudiéndose visualizar que la no participación y el no conocer o responder llega apenas a un 5%.

Gráfico 5 Nivel de participación de los padres de familia en la gestión pedagógica.



Fuente: Elaboración propia

Se puede visualizar que los padres de familia en las cinco instituciones encuestadas tienen una misma percepción sobre su participación, dándole más importancia a las acciones de tipo pedagógico que administrativo. En ambos casos predomina el nivel informativo seguido del nivel resolutivo.

También se puede observar que la participación de los padres de familia en la gestión pedagógica es mayor que en la gestión administrativa dado que el porcentaje de no participación y no respuesta son de 15% y 31% respectivamente por eso se puede corroborar porque el 29% de los encuestados ha asumido alguna responsabilidad dentro del comité de aula.

4.3. Formas de participación de los padres de familia en la gestión educativa institucional.

Se puede observar que la forma de participación de los padres de familia en la gestión administrativa es solamente de asistencia (28%), como menciona Winkler (1997), es la forma más básica de injerencia donde solamente los padres asisten

a las reuniones sin tomar ningún tipo de responsabilidad. De la misma manera los padres en la gestión pedagógica cumplen un papel de asistencia llegando a un 53%, siendo esto mayor al 50% de los encuestados.

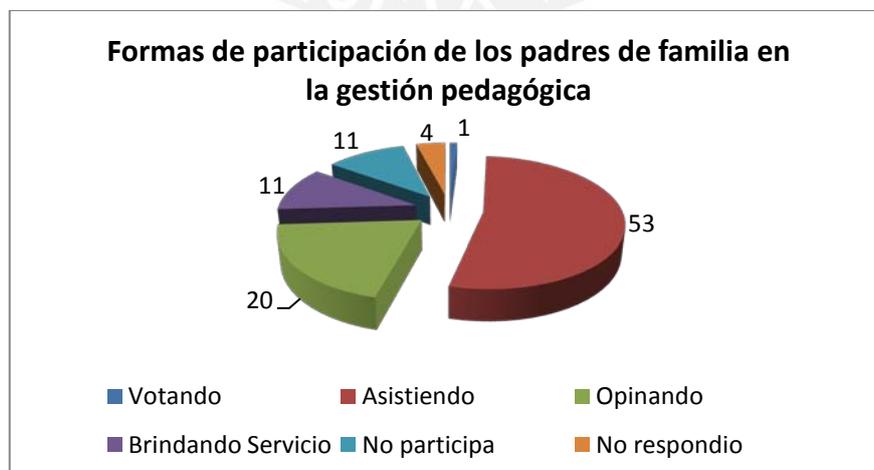
Gráfico 6 Formas de participación de los padres de familia en la gestión administrativa.



Fuente: Elaboración propia

Si bien la forma de participación de los padres de familia tanto en la gestión administrativa y pedagógicas son similares, los porcentajes son mayores en las acciones pedagógicas, se puede apreciar que están más preocupados por las acciones de formación que se les brinda a sus hijos y cómo ellos pueden intervenir.

Gráfico 7 Formas de participación de los padres de familia en la gestión pedagógica.



Fuente: Elaboración propia

En la institución 4 y 5, los encuestados manifiestan que no hay participación de ellos en la mayoría de los indicadores de gestión administrativo pero si lo hacen en gestión pedagógica (ver anexo 3).

Se pudo observar que, en la totalidad de las instituciones educativas encuestadas, la forma de participar en la elección de la APAFA es por la elección como está establecido en la normatividad, y que debería ocurrir lo mismo en la elección del representante del CONEI, sin embargo esto no se puede apreciar, ya que solamente en una institución se reconoce que hay elección del representante mientras que en las otras cuatro no hay participación de ellos (ver anexo 3).

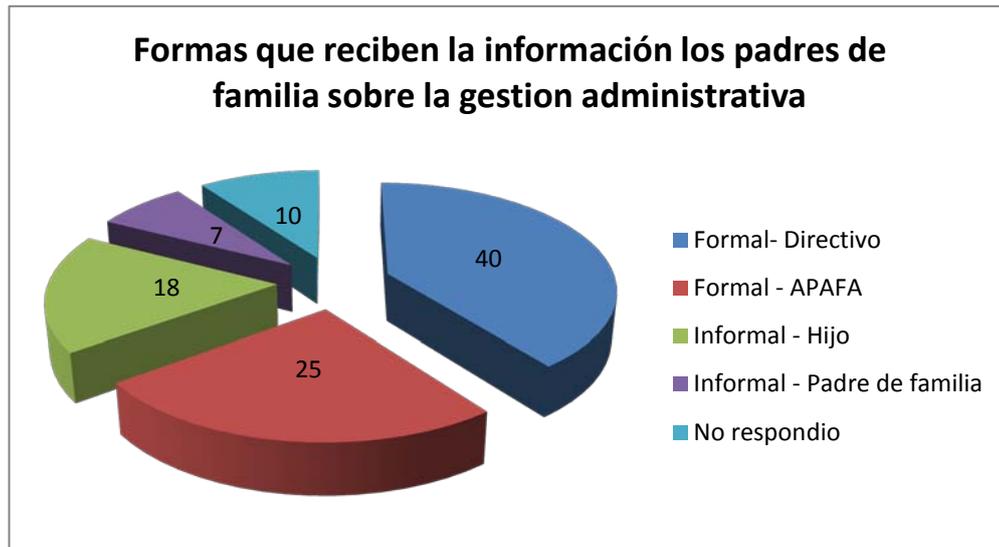
Si bien en la última década se les ha dado la oportunidad de participar brindando su opinión sobre la elección de los docentes a ser contratados para la enseñanza de sus hijos, se puede apreciar que solamente en dos de las instituciones encuestadas (IE1 y IE3) se cumple este procedimiento (ver anexo 3).

4.4. Fuentes de información de los padres de familia en la gestión institucional.

Como menciona Bonnete et. al (1995) sobre las fuentes de información pueden ser formales e informales, esto va depender de quién es el que transmite la comunicación. Si esta es vertida por un directivo o por un miembro de la APAFA se considera una información de fuente formal pero cuando la comunicación es realizada por el hijo o por otro padre de familia la fuente es informal

En base a este planteamiento se puede observar que la fuente de información que se utiliza hacia los padres de familia sobre los aspectos de participación en cuestiones de la gestión administrativa es de manera formal llegando hasta un 65% (grafico 8), ya que, la información es dada por parte de los directivos de la institución educativa o de la APAFA mientras que la información con referencia a los aspectos pedagógico son realizados de manera informal (48%) (grafico 9).

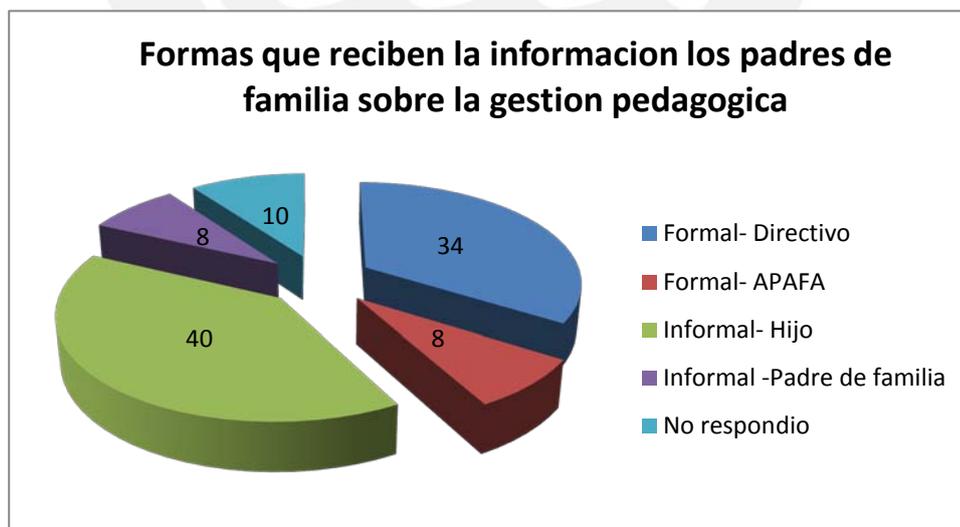
Gráfico 8 Fuentes de información de los padres de familia en la gestión administrativa.



Fuente: Elaboración propia

Esto quiere decir que la comunicación entre los responsables de la institución educativa encuestada y los padres de familia es directa y respetando las fuentes originales de la gestión administrativa, mientras que en la gestión pedagógica se puede apreciar que la fuente de información es informal.

Gráfico 9 Fuentes de información de los padres de familia en la gestión pedagógica.



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la información sobre la elección del miembro representativo de los padres de familia al consejo educativo institucional es realizada formalmente sin embargo la participación de los padres en la elección

de su representante no es acorde con la misma información que recibe ya que la mayor cantidad de gente considera que no tiene una participación (ver anexo 4).

En el 2005 el Ministerio Educación ha estipulado la participación de los padres de familia en la gestión institucional, a través del Consejo Educativo Institucional (CONEI) establecido en la Directiva N° 008-2003-VMGI, otorgando la elección de un representante para ese estamento. A pesar de que los encuestados reconocen que tienen la suficiente información de manera formal por parte del director del colegio y son convocados de manera formal para que participen, solamente en la IE1 se ha elegido a su delegado.

4.5. Tipos de comunicación que utilizan los padres de familia en la gestión institucional.

Los procesos de convocatorias o invitación para la participación de los padres de familia se pueden dar de diferentes formas, para Ramírez (2002) puede ser de grupo a grupo, de persona a grupo o de persona a persona, pero para la presente investigación solamente se planteará dos: de grupo a persona o de persona a persona.

En el proceso de investigación podemos observar que en las instituciones educativas el tipo de comunicación para convocar a los padres de familia para la participación en la gestión educativa institucional especialmente en la gestión administrativa es de grupo a persona, mientras que en la gestión pedagógica es de persona a persona.

Como manifiesta Allan en Gento (1994), para que haya una participación efectiva debe haber una comunicación directa entre los agentes que intervienen en la gestión institucional, así como una información eficiente de los mismos. En la encuesta, realizada se puede observar que en la mayoría de las instituciones encuestadas la comunicación es de manera formal y son convocados para participar por los directivos y padres de familia para los aspectos de gestión administrativa y por los profesores para la gestión pedagógica. Son los padres de familia quienes toman la decisión de no participar o hacerlo a un nivel básico, solamente de información.

Conclusiones y Recomendaciones.

Conclusiones

En la gestión administrativa y pedagógica los padres de familia solamente llegan a un nivel de información y resolución, en el subnivel de designación de delegado representativo, siendo el nivel de información mayor, en ambos tipos de gestión. La participación de los padres se ubica en un nivel básico, es decir, sin asumir un grado de responsabilidad y tener una capacidad de decisión, a pesar de los dispositivos legales que le otorga esta función.

Por otro lado los padres de familia participan activamente en las acciones de la APAFA llegando a un nivel resolutivo. A pesar de haber una participación mayoritaria y frecuente de los padres de familia en las actividades concernientes a la APAFA, los mismos no reciben información sobre las acciones que realizan, solamente reciben información de las actividades económicas de la APAFA.

Se puede concluir que los padres de familia sí reciben información de fuentes fidedignas y son convocados de manera formal, aunque ellos son los que no asumen la responsabilidad en las acciones de gestión administrativa, como es la elección del CONEI

Lo mismo ocurre con respecto a la evaluación de los docentes a ser contratados para cubrir plazas disponibles en la institución educativa, hay dispositivos legales para que los padres de familia tengan un nivel de participación resolutiva, pero sin embargo de las cinco instituciones donde se encuestó, en dos de las instituciones los padres de familia reconocen que participan en la decisión pero en el resto de las instituciones no ocurre lo mismo a pesar de que los padres reconocen que están informados que ellos pueden participar en esa elección y de manera formal.

Si bien los padres de familia no participan en los procesos de formulación del PEI, PCC y Reglamento interno, sí reconocen que son convocados para participar y reciben la información debida sobre los procesos antes mencionados, esto podría

significar que ellos son los que deciden el no tomar parte en estos aspectos de la gestión institucional o que no consideren que es importante.

En todas las instituciones encuestadas, en el aspecto de gestión pedagógica, el nivel de participación, la forma de participación, fuentes de información y convocatoria son similares y que la no participación es casi nula lo cual nos permite concluir que los padres de familia toman más importancia a los aspectos de los procesos de enseñanza-aprendizaje que a los administrativos.

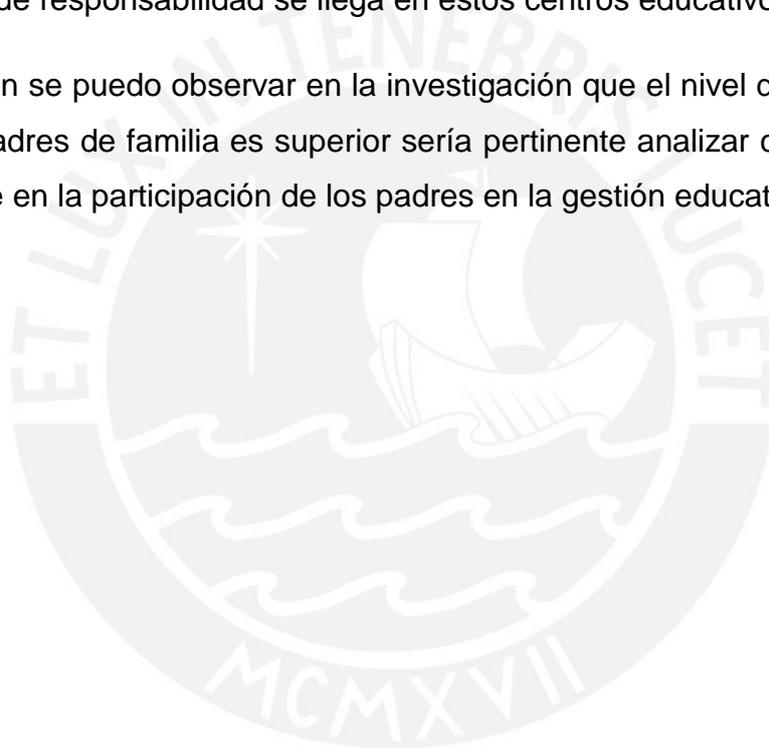
En cuanto al nivel de comunicación, se puede observar que en la gestión institucional la comunicación de la convocatoria es de manera personal o grupal dependiendo las acciones a tomar y la información que reciben es de manera formal. Mientras que en la gestión pedagógica la comunicación es de manera personal y la información es recibida de manera informal, esta diferencia no se ve reflejada en el nivel de participación de los padres de familia en la gestión institucional, ya que, en ambos solo llega a un nivel de información. Por lo cual se puede inferir que el nivel de comunicación no influye en el nivel de participación de los padres de familia.

Recomendaciones

- Se debería hacer una investigación contrastando la información obtenida por parte de los padres de familia, con información de los directivos y docentes de la institución, para conocer y comparar como ven ellos la participación de los padres de familia en los aspectos de gestión.
- Un punto importante sería el conocer si la participación de los padres en la gestión educativa institucional tanto en el aspecto administrativo como pedagógico se reconoce como una responsabilidad o una obligación.
- La investigación se realizó en instituciones educativas que se encuentran en la zona urbana sería interesante contrastar cómo es la participación de las padres de familia en estos mismos aspectos en la zonas urbanas marginal y en el interior del país y poder ver a qué se debe la similitud o

diferencia que se pueda encontrar. Del mismo modo como se daría en las instituciones educativas donde la población es menor a la de 500 educandos.

- Se podría realizar una encuesta similar después de un tiempo y analizar los cambios que se han producido en la participación de los padres de familia y cuáles son los factores que los han provocado.
- Otro aspecto importante es analizar cómo es la participación de los padres de familia en instituciones educativas de nivel inicial y primario y hasta que nivel de responsabilidad se llega en estos centros educativos.
- Si bien se puede observar en la investigación que el nivel de instrucción de los padres de familia es superior sería pertinente analizar cómo este factor incide en la participación de los padres en la gestión educativa institucional.



BIBLIOGRAFÍA

- Abbu-Duhou, I. (1999). School –based management. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001184/118487e.pdf>
- Bjork, C (2006). Education in the asia-pacific region: issues, concerns an prospects. En Educational Decentralization: Asian Experiences and Conceptual Contributions Ed. Springer
- Bonnet, F.; Dupont, P.; Godin, A.; Huget, G.; Paillole, C.& Aicha S. N. (1995) L'école et le management. Bruxelles: Ed. De Boeck Université.
- Chapman, P. (2002) Efficiency, equity and autonomy. En The principles and practice educational management. London. Paul Chapman publisher.
- Chávez, J. (2003). El fortalecimiento de la Democracia participativa como condición para una efectiva Descentralización En VI Encuentro de la red Perú Iniciativa de Concertación para el Desarrollo. Lima: Edit. Gráfica GurmendiSRLtda.
- Decreto Supremo N° 009-2005-Ed. Aprueban Reglamento de Gestión del Sistema Educativo (2005). Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/decretos/DecSupN009-2005-D.pdf>.
- Directiva N° 088-2003-Vmgi.(2003). Aprueban Directiva que norma la conformación de los Consejos Educativos Institucionales de las Instituciones Educativas Públicas. Recuperado de <http://www.educaciontacna.edu.pe/portal/images/otros/bibliotecav/CONEI.pdf>.
- Espejo, I., Fernández, F. López, M. A., Muñoz, M. Rodríguez, A. M. Sánchez, A. & Valero, C. (2006). Estadística Descriptiva y Probabilidad. Recuperado de http://knuth.uca.es/repos/l_edyp/pdf/febrero06/lib_edyp.c1.pdf.
- García C., F. (2004) El cuestionario. Cordova: Edit. Limusa Noriega Editores.
- García A., M.G. (2006) La participación de los padres de familia en educación, siglo XIX y XX Tomado del as publicaciones Digitales de la UNAM, el 19 de julio de 2006
- García, W. E. (1990). Para la crisis actual ¿Qué Gestión Educativa?. Santiago de Chile Ed. UNESCO_ OREALC. http://biblioweb.dgsca.unam.mx/diccionario/htm/articulos/sec_9.htm.

- Gento P., S. (1994) Participación en la Gestión Educativa. Madrid Ed. Santillana.
- Gonzales, N. (2006). Participación de los Padres de Familia en la Educación. En Escuela y Participación en el Perú Temas y dilemas. Lima:Ed. Instituto de Estudios Peruanos.
- Gorostiaga, J. M. (2011) Participación y gestión escolar en Argentina y Brasil: una comparación de políticas subnacionales. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 27(2), 249-264.
- Gutiérrez, M. (2005). Participación y poder: una reflexión sobre las dificultades del proyecto participativo en la escuela. En Fernández Enguita, M. Organización escolar, profesión docente y entorno comunitario. Andalucía:Edit. Akal S.A.
- Gubbins, V. y Berger, C. (2002) Hacia una Alianza Efectiva en Familia Escuela Recuperado de <http://psicologia.uahurtado.cl/vgubbins/wp-content/uploads/2007/11/Alianza-familia-escuela-Gubbins-Berger-2002.pdf>
- Hernández S., C., Fernández C., P. y Baptista, L. (2010). Metodología de la investigación. Mexico. Edt. Mc Graw Hill.
- Hill, T.P. & Bonan, J. (1991). Decentralization and accountability in Public Education. California: Publisher Santa Mónica.
- Iguñiz M. (2003). La Descentralización de la Educación en VI Encuentro de la red Perú Iniciativa de Concertación para el Desarrollo. Lima: Edit. Gráfica Gurmendi SRLtda.
- Iguñiz E, M. y Del Castillo C, Daniel. (1995). Materiales para pensar La Descentralización educativa o. Lima: Edit. Tarea.
- Ley General de Educación 28044 (2003). Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/files/253_201109141438.doc.
- Ley N° 28628 Ley que regula la participación de las Asociaciones de Padres de Familia en las instituciones Educativa Publicas(2005). Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/files/261_201109141511.pdf
- López, M. (2006). Una revisión a la participación escolar en América Latina. PREAL Santiago de Chile: Editorial San Marino.
- Lung, F. K.S. (2004). Educational Centralization and Decentralization in East Asia. Recuperado de <http://ott.educ.msu.edu/apec/downloads/LeungSystemicReform.doc>

- Marcelo, W.; Cojal, B. (2002) *Gestión Educativa*. Chiclayo: Ed. Industrial Peruana SAC
- Medina R., R. (1998) *Fuentes fundamentales de conflictos en las organizaciones escolares*. Madrid: Ed. Narcea.
- Mncube, V. (2009) The perceptions of parents of their role in the democratic governance of schools in South Africa: Are they on board?, *South African Journal of Education*, 29, 83-103.
- Muñoz., C. F. (2009) Los caminos cruzados de la participación ciudadana en educación: entre el mejoramiento de la calidad de la educación y la construcción de ciudadanía. Un estudio colectivo de casos en Piura. *Revista Peruana de investigación educativa*, 1(1), 31-60.
- Palacios, M. A. (1993). *Descentralización y Gestión Educativa*. Lima. Ed. Tarea.
- Portela, A. (2003). *Gobierno autonomía y participación en los centros escolares*. En *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos*. Madrid. Edit. Pearson Educación.
- Ramirez C., C (2002) *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. Mexico D.F: Ed. Limusa S.A.
- Sanchez E., P.A., Valdes C., A.A., Reyes M., N.M. y Carlos M., E. A. (2010) Participación de padres de estudiantes de educación primaria en la educación de sus hijos en México, *Liberabit*, 16(1), 71-80.
- Sander, B. (1996a). *Gestión Educativa en América Latina*. Buenos Aires Ed. Troquel Educación.
- Sander, B. (1996b). *Nuevas tendencias en la Gestión Educativa: Democracia y Calidad*. Recuperado de: <http://ebookbrowse.com/nuevas-tendencias-en-la-gesti%C3%93n-educativa-pdf-d68266499>.
- SEDL. (2000). *Family and Community Involvement Southwest Educational Development Laboratory*. Recuperado de <http://www.sedl.org>.
- Torres, R. M. (2001). *Participación Ciudadana y Educación, Una Mirada amplia y 20 experiencias en América Latina*. Documento encargado por la Unidad de Desarrollo Social y Educación (UDSE) de la OEA para presentación en la Segunda Reunión de Ministros de Educación del Consejo Interamericano para el Desarrollo Integral. Recuperado de <http://portalsej.jalisco.gob.mx/consejo-estatal-participacion->

social/sites/portalsej.jalisco.gob.mx.consejo-estatal-participacion-social/files/pdf/participacionciudadana.pdf

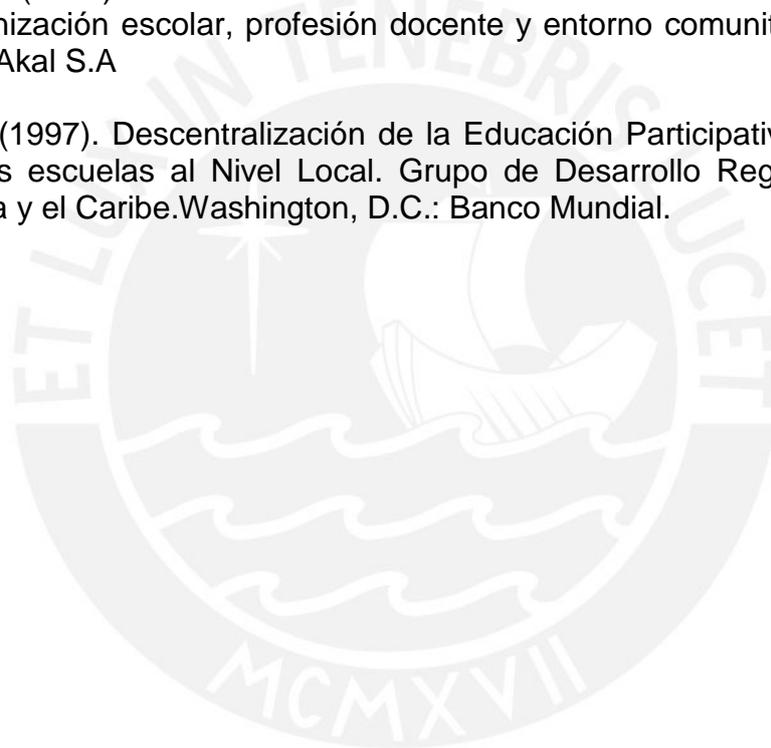
UNESCO (2003) Decentralization in Education: National Policies and Practice. Argentina.

UNESCO (2010) World data on Education Seventh edition 2010/11. Recuperado de <http://www.ibe.unesco.org/en/services/online-materials/world-data-on-education/seventh-edition-2010-11.html>

Manrique ., A.M. (2011) Sistematización de modelos de gestión educativa de los gobiernos regionales de San Martín, Arequipa y La Libertad. Lima: Ed. USAID/PERU/SUMA

Viñao F., A. (2005). La Dirección Escolar: Un Análisis Genealógico-Cultural en Organización escolar, profesión docente y entorno comunitario. Andalucía. Edit. Akal S.A

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



ANEXO 1

Encuesta de participación de los padres de familia en la gestión institucional

ENCUESTA DE PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Estimado(a) madre/padre de familia:

Mis primeras palabras sirvan para expresarle un saludo cordial y a la vez manifestarle mi agradecimiento por aceptar tomar parte en la presente encuesta, lo cual muestra su preocupación y deseo por la mejora del Centro Educativo en el cual se encuentra(n) su(s) hijo(s).

La presente encuesta, que es anónima, nace de la inquietud por conocer el grado de participación de los padres de familia en la Gestión Educativa; y cómo se da dicha participación en los Colegios públicos de nivel secundario, por lo que solicito que responda con un aspa (X) dentro del paréntesis según sea su consideración.

Datos Generales:

Centro Educativo: _____

Sexo: M () F () Edad: _____ Fecha: _____

Número de Hijos que estudian en este Centro Educativo: _____

- | | |
|--|---|
| <p>1. ¿Desde hace cuánto tiempo pertenece al Nivel secundario en este Centro Educativo?</p> <p>() 1 año</p> <p>() 2 años</p> <p>() 3 años</p> <p>() 4 años</p> <p>() más de 4 años</p> | <p>3. En este Centro Educativo ¿Cuáles de los siguientes estamentos se han conformado?</p> <p>() El Consejo Educativo Institucional</p> <p>() La Asociación de Padres de Familia</p> <p>() El Comité de Aula</p> <p>() Ninguno de las anteriores</p> |
| <p>2. ¿Cuál es el nivel de instrucción máximo alcanzado por usted?:</p> <p>() Primario</p> <p>() Secundario</p> <p>() Técnico</p> <p>() Universitario</p> | <p>4. ¿Ha Pertenecido a algunos de los estamentos mencionados en la pregunta N° 3?</p> <p>() Consejo Educativo Institucional</p> <p>() Asociación de Padres de Familia</p> <p>() Comité de Aula</p> <p>() Ninguno</p> |

Instrucción: Lea detenidamente cada una de las siguientes preguntas y marque con un aspa (X), de acuerdo a su participación en este Centro Educativo, en la alternativa que considere más conveniente para usted.

5. Indique la forma como usted participa en este Centro Educativo con relación a los siguientes rubros (marque una sola opción):

Gestión Institucional	Votando	Asistiendo	Opinando	Brindando Servicios	No participa
La elección de los delegados al Consejo Educativo Institucional					
La elección de los miembros de la APAFA					
La Asamblea de Padres de Familias					
Las actividades de mejoramiento de la infraestructura del Centro Educativo					
La planificación de actividades económicas del Centro Educativo					
La elaboración del Proyecto Educativo Institucional					
La elaboración del diagnóstico para el Proyecto Curricular del Centro Educativo					
La elaboración de los Reglamentos Internos del Centro Educativo					
La elaboración del Plan Anual de actividades					
La evaluación de los profesores a ser contratados en el Centro Educativo					
Las actuaciones por las fechas del Calendario cívico escolar					
La elección del Comité de Aula					
Las reuniones que convoca el Tutor del aula					
Las reuniones para ver las actividades extra curriculares a desarrollar en el aula					
Las reuniones sobre el avance de su(s) hijo(s) en las clases					
El apoyo para la elaboración de materiales que necesitan los profesores para el dictado de clases					
La decisión sobre los temas que se le debe enseñar a sus hijos					

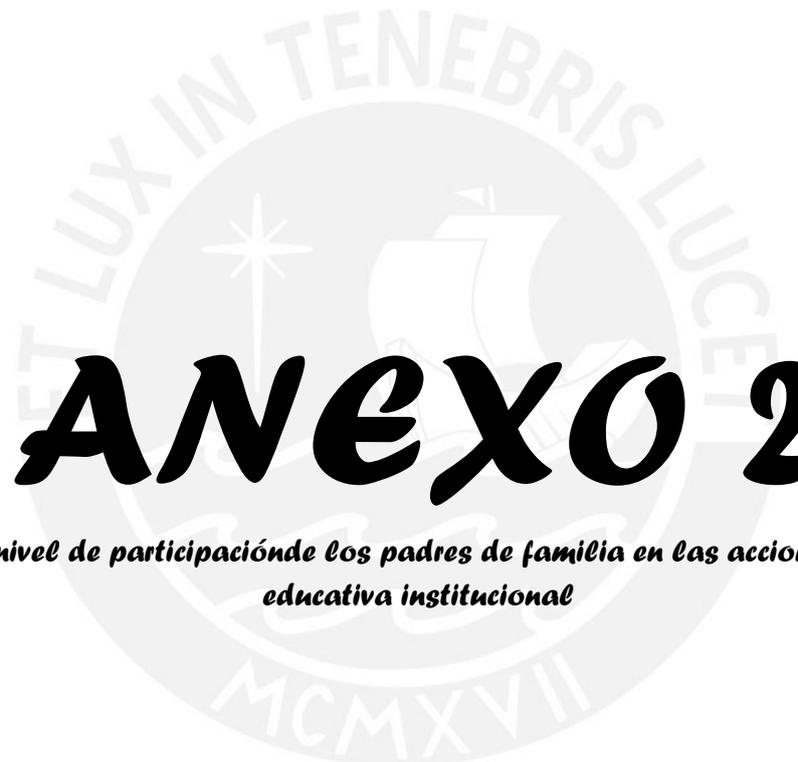
6. ¿Quién es ta(s) persona(s) que le informa sobre las siguientes actividades? (marque una sola opción):

Gestión Institucional	Directivos	APAFA	Hijo(s)	Otro Padre o Madre de Familia
La elección de los delegados al Consejo Educativo Institucional				
La elección de los miembros de la APAFA				
La Asamblea de Padres de Familias				
Las actividades de mejoramiento de la infraestructura del Centro Educativo				
La planificación de actividades económicas del Centro Educativo				
La elaboración del Proyecto Educativo Institucional				
La elaboración del diagnóstico para el Proyecto Curricular del Centro Educativo				
La elaboración de los Reglamentos Internos del Centro Educativo				
La elaboración del Plan Anual de actividades				
La evaluación de los profesores a ser contratados en el Centro Educativo				
Las actuaciones por las fechas del Calendario cívico escolar				
La elección del Comité de Aula				
Las reuniones que convoca el Tutor del aula				
Las reuniones para ver las actividades extra curriculares a desarrollar en el aula				
Las reuniones sobre el avance de su(s) hijo(s) en las clases				
El apoyo para la elaboración de materiales que necesitan los profesores para el dictado de clases				
La decisión sobre los temas que se le debe enseñar a sus hijos				

7. ¿Quién es la persona que lo convoca a las siguientes reuniones? (marque una sola opción):

Gestión Institucional		Consejo Educativo Institucional	Director	APAPA	Profesores	Padres de Familia	No lo Convocan
La elección de los delegados al Consejo Educativo Institucional							
La elección de los miembros de la APAPA							
La Asamblea de Padres de Familias							
Las actividades de mejoramiento de la infraestructura del Centro Educativo							
La planificación de actividades económicas del Centro Educativo							
La elaboración del Proyecto Educativo Institucional							
La elaboración del diagnóstico para el Proyecto Curricular del Centro Educativo							
La elaboración de los Reglamentos Internos del Centro Educativo							
La elaboración del Plan Anual de actividades							
La evaluación de los profesores a ser contratados en el Centro Educativo							
Las actuaciones por las fechas del Calendario cívico escolar							
La elección del Comité de Aula							
Las reuniones que convoca el Tutor del aula							
Las reuniones para ver las actividades extra curriculares a desarrollar en el aula							
Las reuniones sobre el avance de su(s) hijo(s) en las clases							
El apoyo para la elaboración de materiales que necesitan los profesores para el dictado de clases							
La decisión sobre los temas que se le debe enseñar a sus hijos							

Muchas Gracias



ANEXO 2

Tablas de nivel de participación de los padres de familia en las acciones de gestión educativa institucional

Nivel de participación de los padres de Familia en las acciones de gestión educativo institucional

Item	Institución Educativa	Acciones de Gestión Administrativa										Acciones Pedagógicas																													
		La elección de CONEI	La elección de APAFA	La Asamblea de APAFA	Mejoramiento de infraestructura	Actividades económicas	La elaboración del PEI	La elaboración del dx PCC	La elaboración de Reglamentos internos	La elaboración Plan Anual	La evaluación de los profesores contratados	Las actuaciones por los fechas del Calendario cívico	La elección del Comité de Aula	Las reuniones de Tutores de aula	Las reuniones para ver las actividades extra curriculares	Las reuniones sobre el avance de sus(sus) hijos en las clases	El apoyo para la elaboración de materiales educativos	La decisión sobre enseñanza																							
IE-1		Acciones de Gestión Administrativa																				Acciones Pedagógicas																			
	Nivel Resolutivo	52	63	0	0	4	11	7	22	11	8	4	63	7	0	0	0	4	52	30	4	11	3	3	11	100	100	100	100	100	100	100	100	100							
	Nivel Informativo	30	19	85	7	11	26	19	4	22	8	63	22	59	52	89	19	11	30	4	30	48	7	4	4	26	3	0	44	19	59	4	0	0							
	Nivel Controlador	4	15	4	30	48	33	26	33	22	44	7	4	4	26	11	22	59	0	11	0	11	3	8	7	8	3	0	44	19	7	0	0	0							
	Nivel Colaborativo	11	3	0	4	7	19	26	26	19	30	4	0	11	15	0	11	7	3	0	4	7	19	30	4	0	11	15	0	11	7	0	0	0							
	No participa	3	0	4	7	19	11	11	11	11	7	11	4	11	4	11	4	0	0	11	4	11	4	11	4	11	4	0	4	0	4	0	0	0	0						
	No responde	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100						
IE-2		Acciones de Gestión Administrativa																				Acciones Pedagógicas																			
	Nivel Resolutivo	24	71	10	0	10	5	0	14	10	5	5	48	4	0	0	0	0	24	29	4	19	10	10	48	86	71	86	19	5	0	0	0	0							
	Nivel Informativo	29	14	76	29	29	48	19	14	38	9	76	48	10	10	10	14	48	4	0	9	38	24	14	4	10	0	0	14	14	48	48	9	5	5						
	Nivel Controlador	4	0	9	38	33	9	24	24	14	10	5	4	4	10	0	0	0	0	0	0	24	10	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
	Nivel Colaborativo	0	0	0	24	10	0	5	0	0	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	29	0	19	38	34	4	0	0	19	0	15	38	9	38	9	38					
	No participa	29	10	5	0	9	19	38	34	33	57	4	0	0	0	0	0	0	0	0	14	5	9	14	5	0	0	10	0	14	0	14	0	14	0	0					
	No responde	14	5	0	9	9	19	14	14	5	14	5	0	0	0	0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100				
	Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
IE-3		Acciones de Gestión Administrativa																				Acciones Pedagógicas																			
	Nivel Resolutivo	13	39	9	4	0	9	4	4	4	0	4	44	0	0	0	0	0	13	39	9	4	0	4	4	44	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
	Nivel Informativo	39	30	87	39	22	26	22	30	26	17	65	52	87	70	83	22	26	39	9	4	26	13	18	22	4	0	9	9	13	22	39	26	26	26						
	Nivel Controlador	9	9	4	26	26	13	18	22	17	35	4	0	9	9	4	22	39	0	4	0	22	13	0	4	4	4	4	0	43	9	9	9	9	9						
	Nivel Colaborativo	0	4	0	22	13	0	4	9	0	9	4	4	4	4	4	0	43	26	9	0	0	22	39	22	31	0	13	0	4	13	9	9	9	9						
	No participa	26	9	0	0	22	39	39	22	31	22	18	0	0	0	0	0	0	0	13	9	0	9	13	13	13	0	0	4	4	4	4	4	4	4	4					
	No responde	13	9	0	9	17	13	13	13	22	17	5	0	0	0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100				
	Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
IE-4		Acciones de Gestión Administrativa																				Acciones Pedagógicas																			
	Nivel Resolutivo	24	71	10	5	9	14	0	19	14	9	0	76	10	0	0	0	0	24	10	62	34	14	29	10	24	90	67	95	33	19	0	0	0	0						
	Nivel Informativo	10	10	62	34	9	5	5	9	9	0	57	24	90	67	95	33	19	0	0	19	14	29	10	0	0	0	19	5	10	48	48	19	19	19						
	Nivel Controlador	0	0	19	14	29	14	29	10	14	10	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
	Nivel Colaborativo	0	0	0	33	5	5	0	0	5	5	14	0	0	0	0	0	0	0	33	14	0	14	38	48	57	14	0	14	0	5	19	5	19	5	19					
	No participa	33	14	0	14	38	48	57	38	29	57	14	0	0	0	0	0	0	0	33	5	9	0	10	14	9	24	19	19	0	14	0	14	0	14	0	14				
	No responde	33	5	9	0	10	14	9	24	29	19	10	0	0	0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100				
	Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
IE-5		Acciones de Gestión Administrativa																				Acciones Pedagógicas																			
	Nivel Resolutivo	27	73	13	9	5	9	4	13	9	0	0	50	14	9	0	0	0	27	18	55	5	18	9	4	27	64	50	91	14	5	0	0	0	0						
	Nivel Informativo	18	22	55	5	18	9	4	5	23	5	55	27	64	50	91	14	5	0	0	0	5	23	27	32	27	18	41	18	0	18	59	59	59							
	Nivel Controlador	5	5	27	41	23	27	32	27	18	41	4	5	9	18	0	18	0	0	5	5	27	41	23	27	32	27	18	41	18	0	18	59	59	59						

ANEXO 3

Tablas de formas de participación de los padres de familia en las acciones de gestión educativa institucional

Formas de participación de los padres de Familia en las acciones de gestión educativa institucional

Item	Acciones de Gestión Administrativa											Acciones Pedagógicas																																																																																																																																																				
	La elección de CONEI	La elección de APAFA	La Asamble de APAFA	Mejoramiento de Infraestructura	Actividades económicas	La elaboración del PEI	La elaboración del dx PCC	La elaboración Reglamentos Internos	La elaboración Plan Anual	La evaluación de los profesores o ser contratados	Las acciones por las fechas del Calendario cívico	La elección del Comité de Aula	Las reuniones de Tutor de aula	Las reuniones para ver las actividades extra curriculares	Las reuniones sobre el avance de sus(sus) hijos) en las clases	El apoyo para la elaboración de materiales educativos	La decisión sobre enseñanza																																																																																																																																															
IE-1	Acciones de Gestión Administrativa																	Acciones Pedagógicas																																																																																																																																														
56	52	63	0	0	4	11	7	22	11	8	4	63	7	0	0	0	4	30	19	85	7	11	26	19	4	22	8	63	22	59	52	89	19	11	4	15	4	30	48	33	26	33	22	44	7	4	4	26	11	22	59	0	0	7	52	11	0	11	4	15	3	11	7	8	3	0	44	19	11	3	0	4	7	19	26	26	19	30	4	0	11	15	0	11	7	3	0	4	7	19	11	11	11	11	7	11	4	11	4	0	4	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100				
IE-2	Acciones de Gestión Administrativa																	Acciones Pedagógicas																																																																																																																																														
152	24	71	10	0	10	5	0	14	10	5	5	48	4	0	0	0	0	29	14	76	29	29	48	19	14	38	9	76	48	86	71	86	19	5	4	0	9	38	33	9	24	24	14	10	5	4	10	0	14	14	48	0	0	0	24	10	0	5	0	0	5	5	0	0	0	0	0	38	9	29	10	5	0	9	19	38	34	33	57	4	0	0	0	19	0	15	38	14	5	0	9	9	19	14	14	5	14	5	0	0	0	10	0	14	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
IE-3	Acciones de Gestión Administrativa																	Acciones Pedagógicas																																																																																																																																														
137	13	39	9	4	0	9	4	4	4	4	4	44	0	0	0	0	0	39	30	87	39	22	26	22	30	26	17	65	52	87	70	83	22	26	9	9	4	26	26	13	18	22	17	35	4	0	9	9	13	22	39	0	4	0	22	13	0	4	9	0	9	4	4	4	4	4	0	43	9	26	9	0	0	22	39	39	22	31	22	18	0	0	0	13	0	4	13	13	9	0	9	17	13	13	13	22	17	5	0	0	0	4	4	9	13	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
IE-4	Acciones de Gestión Administrativa																	Acciones Pedagógicas																																																																																																																																														
150	24	71	10	5	9	14	0	19	14	9	0	76	10	0	0	0	0	10	10	62	34	9	5	5	9	9	0	57	24	90	67	95	33	19	0	0	19	14	29	14	29	10	14	10	5	0	0	0	19	5	10	48	0	0	0	33	5	0	0	0	5	5	14	0	0	0	0	0	38	5	33	14	0	14	38	48	57	38	29	57	14	0	0	0	14	0	5	19	33	5	9	0	10	14	9	24	29	19	10	0	0	0	0	0	14	9	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
IE-5	Acciones de Gestión Administrativa																	Acciones Pedagógicas																																																																																																																																														
65	27	73	13	9	5	9	4	13	9	9	0	50	14	9	0	0	0	18	22	55	5	18	9	4	5	23	5	55	27	64	50	91	14	5	5	5	27	41	23	27	32	27	18	41	4	5	9	18	0	18	59	5	5	27	41	23	27	32	27	18	41	4	5	9	18	0	18	59	5	5	27	41	23	27	32	27	18	41	4	5	9	18	0	18	59	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100																					

Brindando Servicio	0	0	0	18	0	0	5	4	0	23	0	0	0	0	0	0	50	0
No participa	14	0	0	18	45	46	50	41	41	9	14	13	23	5	18	32	18	32
No responde	36	0	5	9	9	9	5	5	5	9	4	0	0	4	0	4	0	4
Total	100																	

Item	La elección de CONEI	La elección de APAFA	La Asamblea de APAFA	Mejoramiento de Infraestructura	Actividades económicas	La elaboración del PEI	La elaboración del dx PCC	La elaboración Reglamentos Internos	La elaboración Plan Anual	La evaluación de los profesores a ser contratados	Las actuaciones por los hechos del Calendario cívico	La elección del Comité de Aula	Las reuniones de TUTOR de aula	Las reuniones para ver las actividades extra curriculares	Las reuniones sobre el avance de sus hijo(s) en las clases	El apoyo para la elaboración de materiales educativos	La decisión sobre enseñanza
Institución Educativa																	
Volando	28	63	8	4	6	10	3	14	10	4	3	56	0	2	0	0	1
Asistiendo	25	19	73	23	18	23	14	12	24	8	63	35	77	62	89	21	13
Opinando	4	6	13	30	32	19	26	23	17	28	5	3	6	14	9	17	51
Brindando Servicio	0	1	1	30	8	1	5	4	5	4	11	2	2	1	0	43	8
No participa	23	7	1	7	24	34	42	32	31	43	10	3	5	17	1	11	22
No responde	20	4	4	7	13	13	10	14	14	12	8	2	2	4	2	8	5

ANEXO 4

Tablas de fuentes de información sobre las actividades de gestión educativa institucional

Fuentes de información sobre las actividades de la gestión educativa institucional

Item	Acciones de Gestión Administrativa										Acciones Pedagógicas						
	La elección de CONEI	La elección de APAFA	La Asamblea de APAFA	Mejoramiento de Infraestructura	Actividades económicas	La elaboración del PBI	La elaboración del dx FCC	La elaboración de Reglamentos Internos	La elaboración del Plan Anual	La evaluación de los profesores a ser contratados	Los actuaciones por los hechos del Calendario cívico	La elección del Comité de Aula	Los reuniones de Tutor de aula	Las reuniones para ver las actividades extra curriculares	Las reuniones sobre el avance de su(s) hijo(s) en las clases	B apoyo para la elaboración de materiales educativos	La decisión sobre enseñanza
IE1	Acciones de Gestión Administrativa																
Directivos	37	22	19	26	30	74	52	74	52	74	52	30	33	45	56	44	78
APAFA	37	44	52	56	56	7	26	7	26	7	0	30	4	11	7	11	4
Hijo	15	8	19	7	4	4	0	4	11	4	44	22	44	26	15	19	0
Otro Padre	11	22	7	11	7	4	11	4	7	4	0	18	15	11	15	15	7
No respondió	0	4	3	0	3	11	11	11	4	11	4	0	4	7	7	11	11
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
IE2	Acciones de Gestión Administrativa																
Directivos	43	19	14	14	33	76	57	38	34	34	38	19	14	28	28	14	71
APAFA	14	33	48	62	57	5	14	10	34	14	0	19	0	5	0	14	0
Hijo	29	24	33	10	10	10	14	14	14	14	62	43	86	48	62	62	15
Otro Padre	0	19	5	10	0	0	0	0	0	0	0	19	0	5	5	0	0
No respondió	14	5	0	4	0	9	19	14	38	0	0	0	0	14	5	10	14
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
IE3	Acciones de Gestión Administrativa																
Directivos	22	13	17	26	22	57	56	35	44	44	48	0	9	4	26	17	26
APAFA	26	61	26	30	43	13	9	18	35	13	4	13	0	13	0	26	8
Hijo	22	9	44	26	13	4	9	0	9	13	35	52	83	57	65	35	22
Otro Padre	9	4	9	5	9	4	4	4	4	4	9	26	8	9	9	9	22
No respondió	21	13	4	13	13	22	22	17	26	4	4	9	0	17	0	13	22
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
IE4	Acciones de Gestión Administrativa																
Directivos	43	19	10	28	48	76	62	62	67	67	33	9	14	24	47	29	62
APAFA	24	48	33	48	28	0	0	24	29	0	5	10	10	5	10	14	10
Hijo	14	14	52	19	5	0	0	0	0	0	52	52	67	47	33	43	9
Otro Padre	0	14	5	5	0	10	14	5	9	9	5	24	9	14	5	0	5
No respondió	19	5	0	0	19	14	24	9	14	24	5	5	0	10	5	14	14
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
IE5	Acciones de Gestión Administrativa																
Directivos	32	27	18	41	14	41	68	59	64	64	50	27	32	23	54	36	59
APAFA	27	37	36	41	68	18	9	23	32	14	5	14	4	14	5	9	4
Hijo	23	18	41	9	4	9	5	4	0	0	45	41	55	50	23	36	0
Otro Padre	4	18	0	9	4	18	9	5	9	13	0	18	0	4	9	9	14
No respondió	14	0	5	0	10	14	9	9	14	9	0	0	9	9	9	10	23
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Item	La elección de CONEI	La elección de APAFA	La Asamblea de APAFA	Mejoramiento de Infraestructura	Actividades económicas	La elaboración del PEI	La elaboración del dx PCC	La elaboración Reglamentos internos	La elaboración Plan Anual	La evaluación de los profesores a ser contratados	Las actuaciones por las fechas del Calendario cívico	La elección del Comité de Aula	Las reuniones de Tutor de aula	Las reuniones para ver las actividades extra curriculares	Las reuniones sobre el avance de sus(1) rfo(s) en las clases	El apoyo para la elaboración de materiales educativos	La decisión sobre enseñanza
Formal	35	20	16	27	29	65	59	61	45	57	44	17	20	25	42	28	59
Formal	26	45	39	47	50	9	12	16	31	10	3	17	4	10	4	15	5
Informal	21	15	38	14	7	5	5	4	7	6	48	42	67	46	40	39	9
Informal	5	15	5	8	4	7	8	4	4	6	3	21	6	9	9	7	10
No respondió	14	5	2	3	9	14	17	15	13	22	3	3	3	11	5	12	17

ANEXO 5

Tablas de tipo de comunicación que tiene los padres de familia en la participación de la gestión educativa institucional

Tipos de comunicación que tiene los padres de familia en la participación de la gestión educativa institucional

Item	Acciones de Gestión Administrativa											Acciones Pedagógicas						
	La elección de la APFA	La APFA	La Asamblea de la APFA	Mejoramiento de infraestructura	Actividades económicas	La elaboración del PEI	La elaboración del dx FCC	La elaboración de Reglamentos Internos	La elaboración del Plan Anual	La evaluación de los profesores a ser contratados	Las actuaciones por las fechas del Calendario cívico	La elección del Comité de Aula	Las reuniones de Tutor de guía	Las reuniones extra actividades para ver las actitudes	Las reuniones cunitivas	Las reuniones sobre el avance en las clases	El apoyo para la elaboración de materiales educativos	La decisión sobre enseñanza
IE1																		
Grupo - grupo	48	30	11	11	4	52	33	44	37	51	15	0	0	15	0	11	19	
Persona - grupo	11	7	4	26	11	30	30	33	7	30	22	4	19	7	0	7	22	
Grupo - grupo	22	40	70	52	66	11	7	7	33	4	4	22	4	0	0	7	0	
Persona - persona	0	4	7	7	4	0	0	4	11	0	55	45	62	52	85	41	41	
Persona - persona	11	15	4	7	4	0	7	4	0	4	0	22	7	7	7	19	7	
No lo convocan	4	4	0	4	7	7	8	8	5	11	4	0	4	12	4	11	11	
No respondió	4	0	4	0	4	0	15	0	7	0	0	7	4	7	4	4	0	
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
IE2																		
Grupo - grupo	43	14	0	14	19	19	24	14	19	0	14	4	4	14	10	10	14	
Persona - grupo	10	14	0	5	19	38	38	43	19	48	38	5	9	14	5	14	33	
Grupo - grupo	9	48	76	71	38	10	5	9	18	5	0	5	0	0	0	0	5	
Persona - persona	5	0	19	0	5	9	4	5	10	0	29	62	67	38	75	38	19	
Persona - persona	4	24	5	0	0	0	0	0	0	0	0	19	5	10	0	14	0	
No lo convocan	19	0	0	5	14	19	24	24	29	28	5	0	10	14	10	14	29	
No respondió	10	0	0	5	5	5	5	5	5	19	14	5	5	10	0	10	0	
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
IE3																		
Grupo - grupo	35	4	0	4	4	26	22	17	4	9	0	0	0	0	0	4	0	
Persona - grupo	17	9	0	9	14	22	26	39	30	39	26	4	4	4	4	22	4	
Grupo - grupo	13	78	52	57	52	22	9	13	17	13	13	9	0	0	0	9	0	
Persona - persona	0	0	22	17	0	0	4	4	17	0	31	56	71	52	70	26	43	
Persona - persona	9	9	17	4	9	4	4	4	4	9	4	22	17	4	13	13	17	
No lo convocan	17	0	0	0	4	17	22	18	18	17	4	0	4	14	0	9	14	
No respondió	9	0	9	9	17	9	13	5	10	13	22	9	4	26	13	17	22	
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
IE4																		
Grupo - grupo	14	5	0	10	5	14	14	14	14	14	10	0	0	5	5	5	14	
Persona - grupo	10	10	18	47	38	43	57	43	43	33	24	5	0	5	0	10	10	
Grupo - grupo	19	56	52	19	38	0	0	10	10	0	5	5	5	0	0	0	0	
Persona - persona	0	0	10	0	5	5	0	0	9	0	33	57	67	43	80	57	29	
Persona - persona	10	14	10	9	0	0	0	0	0	0	0	29	18	5	0	14	0	
No lo convocan	38	5	0	10	14	24	19	19	19	34	5	0	0	14	5	5	33	
No respondió	10	10	10	5	0	14	10	14	5	19	24	5	10	28	10	9	14	

IES	Acciones de Gestión Administrativa										Acciones Pedagógicas									
	101	100	100	100	100	100	100	100	100	100	101	101	100	100	100	100	100	100	100	100
Total	14	14	5	5	14	9	14	0	0	14	9	5	0	0	0	0	0	0	14	
Grupo - grupo	40	22	14	27	23	31	27	45	45	18	36	5	14	5	13	9	9	9	9	
Persona - grupo	9	32	44	41	41	5	9	9	14	9	5	18	9	9	5	10	5	5	5	
Persona - persona	0	0	23	0	0	9	0	0	14	0	23	31	49	32	63	45	35	35	35	
Persona - persona	14	27	9	0	0	5	0	0	0	9	0	23	5	27	0	9	5	5	5	
No lo convocan	18	0	0	27	22	27	36	32	18	45	18	18	18	18	14	27	27	27	27	
No respondió	5	5	5	0	0	14	14	14	9	5	9	0	5	9	5	0	5	0	5	
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	