

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ ESCUELA DE POSGRADO



Participación democrática en los procesos de planificación institucional de una escuela de gestión pública y una de gestión por convenio de Collique.

Tesis que presenta:
Ana Teresa Zegarra Casahuamán

Para optar el grado de Magister en Ciencias políticas
con mención en Políticas públicas y sociedad civil

Asesora:
Dra.: **María Rosa Alayza Mujica**

Lima, 9 de Diciembre 2012

Índice

INTRODUCCION	5
CAPITULO I DE LA INVESTIGACIÓN A REALIZAR	
1.1. DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	
1.1.1. Contextualización del problema	8
1.1.2. Formulación del problema	8
1.1.3. Justificación de la investigación	9
1.1.4. Descripción del objeto de estudio	
1.1.4.1. Desde la planificación	10
1.1.4.2. De los procesos e instrumentos de la planificación	15
1.1.4.3. De la Institución Educativa	16
1.2. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	
1.2.1. Pregunta matriz	20
1.2.2. Preguntas y objetivos	20
1.2.3. Hipótesis del trabajo	21
1.3. METODOLOGIA	
1.3.1. Unidad de observación	22
1.3.2. Unidad de análisis	22
1.3.3. Población	23
1.3.4. Tabla de correlación	24
1.3.5. Técnicas e instrumentos	25
1.3.6. Reflexiones sobre el proceso de recojo de información	27
CAPITULO II ESTADO DE LA CUESTION y MARCO TEORICO	29
2.1.- Recuento de los estudios realizados	
2.1.1. Sobre la participación en educación	29
2.1.2. Interacciones de actores educativos	32
2.1.3. Sobre Micropolítica	34
2.1.4. Dinámica de la planificación- participación	35
2.1.5. De las dinámicas de los actores según la Ley 28804	39
2.1.6. Instancias de Participación	42
2.1.6.1. CONEI	43
2.1.6.1. Red educativa	44
2.2.- Marco Teórico	
2.2.1. La democracia, democratización y convivencia.	44
2.2.2. Del enfoque de la democracia participativa	47
2.2.3. Desde la Micropolítica	
2.2.2.1. Generalidades	
2.2.2.2. La micropolítica y el cambio	54
	59

CAPITULO III	
DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS.	
Los hallazgos referidos a la participación de los actores en la planificación institucional.	
3.1. Colegio público de gestión estatal. (IEPGE)	62
3.1.1 La participación y tensiones entre los actores de los actores en la planificación.	63
3.1.1.1 La participación presencia en la planificación escolar centrada en la exigencia.	70
3.1.1.2 Tensiones y manejo de conflictos no resueltos en las reuniones de planificación	74
3.1.1.3 Ejercicio del poder vertical y confuso en la participación escolar. Convivencia diferenciada con normas que no se respetan.	
	75
3.1.2 Usos de mecanismos formales e informales.	76
3.1.2.1 Existencia controversial del CONEI.	77
3.1.2.2 Labor elitista de la Red educativa: Escuelas amigables.	
3.1.2.3 Respecto a su relación con la UGEL 04 u otras instancias locales	78
3.1.3 Los factores que influyen en la planificación participativa: Sentido de pertenencia, la existencia de los lineamientos axiológicos, políticos y pedagógicos	
	81
3.2. Colegio público de gestión estatal por convenio (IEPGPC)	
3.2.1. La participación y las tensiones entre los actores educativos.	
3.2.1.1. La participación colaborativa y decisoria en la planificación escolar.	82
3.2.1.2. Tensiones y el pertinente manejo de conflictos en las reuniones de planificación. La convivencia escolar basada en el respeto y la alegría.	93
3.2.1.3. El ejercicio del poder horizontal y corresponsable en la planificación participativa escolar.	96
3.2.2. Usos de mecanismos formales e informales.	
3.2.2.1. El CONEI y su escaso rol en la dinámica escolar.	101
3.2.2.2. La labor de las dos Redes educativas: Red 15 y Red institucional.	103
3.2.2.3. Respecto a su relación con la UGEL 04 u otras instancias locales y la Oficina central del Movimiento de popular.	104
4. Los factores que influyen en la planificación participativa: La capacitación y formación humana al personal y el Ideario institucional.	106
CAPITULO IV	
CONTRASTACION DE LAS DESCRIPCIONES CON LA TEORIA PLANTEADA.	
4.1. Contrastación por subcategorías de participación de los actores en planificación.	110
o Participación democrática en la planificación institucional corresponsabilidad ética, política, comunitaria.	112
o Forma de ejercer el poder desde la Dirección y los actores educativos	115
o Del Ideario institucional o lineamientos axiológicos o de políticas educativas.	117

<ul style="list-style-type: none"> ○ Convivencia en la escuela para la participación ○ De los conflictos y tensiones a superar. ○ Ejecución de los mecanismos de participación institucional: <ul style="list-style-type: none"> • Del CONEI, las Redes educativas. • Relaciones con otras instituciones públicas y otras. ○ Interrogantes y respuestas finales 	<p>124 125 129 138</p>
CAPITULO V	
CONCLUSIONES	
Recomendaciones a las Instituciones educativas estudiadas	142
Políticas públicas sugeridas para el sector educación	143
BIBLIOGRAFIA	146
Anexo 01 Ubicación de los colegios estudiados IEPGE y la IPGPC	153
Anexo 02 Matriz de investigación	154
Anexo 03 Guía para la entrevista semi-estructurada	156
Anexo 04 Guía de entrevista semi estructurada <i>Para los miembros del CONEI</i>	158
Anexo 05 Guía para la entrevista semi-estructurada Para los del equipo directivo	159
Anexo 06 Guía de grupo focal	160
Anexo 07 La cultura de la Planificación Institucional-Colegio de gestión Pública	162
Anexo 08 La cultura de la Planificación Institucional-Colegio de gestión por convenio	163
Anexo 09 Comparación entre dos colegios públicos en Collique.	164
Anexo 10 Esquema final alternativo	177

INTRODUCCION

En el presente trabajo se intenta ver cómo se da la interrelación entre la autoridad, con los pares docentes, con los alumnos y con los padres de familia, generando o no espacios de participación real en la formulación y ejecución de los planes institucionales que afectan el desarrollo escolar en dos colegios de Collique 4ta y 5ta zona, Comas.

Se pretende hacer un estudio sobre las interrelaciones de poder – la micropolítica, que se manifiesta en el proceso de planificación de las escuelas en las distintas áreas de trabajo para el mejoramiento presente y futuro de las mismas. Se intentará ver cómo se da la interrelación entre los actores educativos, los directivos con los pares equipos docentes, con los municipios escolares y con las Asociaciones de Padres de familia, generando o no espacios de participación real en la formulación y ejecución de los planes institucionales que afectan el desarrollo escolar en dos escuelas, una de gestión estatal y otra de gestión por convenio de la zona periférica de Lima Norte, Collique, 4ta y 5ta zona, Comas.

La estructura de la investigación contiene cinco capítulos. En el primero se presentan las características del trabajo de investigación, planteamiento del problema de investigación, los objetivos, las hipótesis y la metodología a considerar.

El Estado de la cuestión y el marco teórico corresponden al segundo capítulo donde se expondrá el balance de los estudios realizados respecto al tema a tocar en el presente trabajo La participación democrática de los actores educativos en la planificación. Asimismo, se mostrará el sustento teórico respecto a la democracia participativa, la escuela como espacio micropolítico y la planificación institucional. Se pretende entonces comprender a la escuela como institución pública que desde el enfoque de poder interactúa con dificultades y conflictos de los actores de la escuela en la planificación de institución educativa, y de la misma forma determinar

las características de la planificación estratégica, sus procesos e instancias de participación intervinientes, según lo estipulado en la Ley de Educación 28044 y en el Proyecto Educativo Nacional.

En el tercer capítulo, se describen los hallazgos de la investigación realizada a dos colegios públicos, uno de gestión estatal y el otro de gestión por convenio respecto de la participación de los actores educativos en la planificación institucional reconociendo entonces los mecanismos formales e informales, así como el papel del Consejo Educativo Institucional (CONEI) y las Redes educativas.

La contrastación de las semejanzas y diferencias que se visualizan en la planificación en el contexto de las dinámicas de participación democráticas de ambos colegios respecto a la teoría planteada y que da sustento al presente trabajo, lo tocaremos en el capítulo cuarto.

Y por último, en el quinto se presentarán las conclusiones donde se reconocen los aspectos más significativos de la participación democrática en la planificación de las escuelas, las recomendaciones y las políticas públicas locales sugeridas para el sector educación.

Es decir, se considerará el tema la planificación institucional desde la democratización de la educación donde se debe evidenciar el derecho a la participación de los involucrados (docentes, alumnos y padres de familia) en la dinámica de la escuela, demandando por ello, a los directivos y a las instancias responsables que reconozcan como deber el generar valor público en el servicio educativo ofreciendo y garantizando por ello mejoras para la comunidad educativa y cambios en la gestión de la escuela desde la planificación.

Si se considera la Calidad en el marco de la democracia de la escuela por los procesos, condiciones, resultados y metas logradas, la planificación institucional

juega un rol significativo de pues ésta se orienta teniendo en cuenta los valores vinculados a la equidad, autonomía, responsabilidad, y participación, para dar paso luego a la formulación de los planes, diagnóstico, objetivos, acciones y evaluación. Asimismo en el cumplimiento acciones estratégicas éstas se asumen según estilo institucional de la escuela

Reconocemos así, entonces que la escuela es un espacio privilegiado para que los actores educativos se afiancen en el ejercicio constante su derecho a la participación en la planificación mediante interacciones y prácticas destinadas a contribuir a la democracia y a la optimización de los logros de la institución educativa, consolidando esta práctica en la comunidad local y en la sociedad.



CAPITULO I DE LA INVESTIGACIÓN A REALIZAR

1.1. DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1. Contextualización del problema

En la escuela secundaria, la labor educativa implica ofrecer un servicio de calidad en cuanto a los diversos tipos de aprendizaje que deben lograr los niños y jóvenes de la educación básica. Esto supone una gestión institucional democratizadora ya indicada desde las instancias superiores Ministerio de Educación (MINEDU). Dicha gestión supone también procesos de planificación institucional del mismo tipo democratizadora y compartida.

El proceso de planificación educativa se debe dar en el marco de la democratización de la educación y de la difusión de los derechos de participación de la comunidad escolar, entonces queda la inquietud acerca del modo en que se da la participación de los docentes y de los demás actores de la escuela en los procesos de la planificación institucional.

Es decir, se trata de integrar voluntades de los miembros de la comunidad educativa para avanzar conjuntamente en una dinámica activa, participativa y no receptiva que se reestructura de acuerdo con la continua re información entre los involucrados, los actores educativos como los directivos, los docentes, alumnos, padres de familia y mejor aún si se incorporan a otros actores fuera de la escuela. Ellos integran organizaciones como los equipos directivos, comisiones de trabajo docente, Municipio escolar, Asociación de Padres de Familia (APAFA) y el Consejo Educativo Institucional (CONEI).

1.1.2. Formulación del problema

La presente investigación analiza las dinámicas participativas que se desarrollan en la planificación en dos escuelas públicas, una de gestión estatal y otra de gestión por convenio, abordando el siguiente problema de investigación:

¿Cómo se desarrollan las relaciones de poder entre los actores educativos en los procesos de planificación al interior de dos escuelas pública, una de gestión estatal y otra de gestión por convenio, y en su relación con otras instituciones locales?

Como objetivo general se contempla: describir la forma en que se desarrolla la participación y los conflictos en el proceso de planificación institucional para la mejora educativa en estas dos escuelas públicas, de gestión estatal y de gestión por convenio de la cuarta y quinta zona de Collique, UGEL 04, incluyendo los conflictos como problemas y dificultades que van surgiendo. Se pretende hacer un estudio sobre las interrelaciones de poder – la micropolítica, que se manifiesta en el proceso de planificación de las escuelas en las distintas áreas de trabajo para el mejoramiento presente y futuro de las mismas.

1.1.3. Justificación de la investigación

Se justifica trabajar este tema por la necesidad de reconocer la forma cómo se viven o no las prácticas democráticas y participativas cuando se realizan las acciones de planificación institucional entendida como previsión de acciones para responder a las demandas del futuro y su relación con otras instancias la comunidad local. Esta planificación es crucial porque determina los logros pedagógicos y de gestión institucional según la dinámica propia de cada escuela. La escuela viene a ser uno de las instituciones públicas básicas de la sociedad, y como tal, agente de formación de mentes, valores, prácticas y actitudes en los estudiantes y en los demás actores educativos para luego intervenir en otros espacios de la sociedad.

Es decir, la situación de la convivencia democrática y las interrelaciones de poder al interior de las instituciones educativas (sus características, dilemas, responsabilidades en los diferentes actores en la escuela), permite buscar estrategias para modificar actitudes y comportamientos actuales en los realmente ciudadanos de tal modo que se participe democráticamente no sólo en la escuela sino fuera de ella, en la comunidad local.

Asimismo, se ven a las instituciones educativas como espacios micropolíticos en los cuales se dan una serie de interrelaciones políticas que muestran su impacto en el desenvolvimiento de la vida escolar y en la cultura cívica y política de los integrantes de la institución educativa. Surgirán, entonces, las tensiones,

dificultades, problemas y los conflictos en el proceso de planificación escolar que a su vez, requerirán de mecanismos para superarlos como parte de una saludable convivencia democrática.

Asimismo, porque se reconocerán los comportamientos ciudadanos de los actores de la escuela en tanto y cuanto se involucran y tienen una participación política en las decisiones trascendentes para la mejora de la escuela y el entorno local.

En la Ley de educación 28044 en el artículo 8 inciso a) y e) se plantean los principios de la *educación a la democracia*, diciendo que esta promueve “los valores de solidaridad, tolerancia, responsabilidad, trabajo y pleno respeto a las normas de convivencia; hace posible el ejercicio permanente de la responsabilidad ciudadana” y “ el respeto, el ejercicio pleno de la ciudadanía y el reconocimiento de la voluntad popular; y que contribuye a la tolerancia mutua en las relaciones entre las personas y entre mayorías y minorías”

Finalmente, se intenta ver cómo se da la interrelación entre la autoridad, con los pares docentes, con los alumnos y con los padres de familia. Ver si se generan o no espacios de participación real en la formulación y elaboración de los planes institucionales que orientan el desarrollo escolar en dos escuelas, una de gestión estatal y otra de gestión por convenio de la zona periférica de Lima Norte, Collique 5ta zona, Comas.

1.1.4. Descripción del objeto de estudio

1.1.4.1. Desde la planificación

Dado que el estudio que se realizará estará centrado en cómo se dan las interacciones sociales en los procesos de planificación educativa, partiremos entonces de ver los asuntos conceptuales inherentes a ella.

La Planificación Estratégica viene a ser un proceso emprendedor que supone desarrollar la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar las fortalezas y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan al interior y fuera de la organización para lograr dicho objetivo.

Para empezar diremos que se plantean diversas modalidades de planificación, que son la mezcla de alternativas de tres pares de estilos que en definitiva se tratan como un continuo, 1) planificación reguladora versus planificación subsidiaria 2) planificación a base programas y proyectos versus planificación comprensiva 3) planificación normativa versus planificación adaptativa. (Lira 2009: 73). Donde la planificación adaptativa, en cambio, no sólo adecua los mecanismos de ejecución sino que también acepta corregir los objetivos del plan durante la realización de éste, como resultado de las cambiantes restricciones económicas, sociales y medioambientales

Se encuentran también, los modelos y enfoques de la planificación adaptada para cuestiones educativas, las propuesta de Juan Casassus (2000), a quien seguiremos en esta parte, al referirse a las prácticas de gestión educativa en América Latina y señalar que éstas han respondido a siete modelos de planificación: modelo normativo, prospectivo, estratégico, estratégico situacional, de calidad total, de reingeniería y finalmente el modelo comunicacional.

Ello es ratificado por el mismo Casassus (2002) cuando compara la eficiencia de la gestión según los antes mencionados modelos de planificación. La misma fuente menciona las escuelas de planificación más reconocidas en Latinoamérica, la planificación tradicional, la planificación situacional, la planificación estratégica y la planificación prospectiva, mostrando los antecedentes, el marco conceptual y metodológico de cada uno, haciendo un análisis minucioso.

A la vez, la podemos ver a la planificación estratégica como proceso y como instrumento, esta constituye un proceso y un esfuerzo organizacional sistemático, bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de los objetivos y estrategias de una organización, así como la asignación de responsabilidades para su ejecución.

Al respecto son importantes los siguientes elementos: el intercambio de ideas sobre el tema, compromiso y participación activa de los integrantes de la organización y la continuidad en las sesiones de trabajo. Significativo es que son las personas que conforman la organización quienes idean, estructuran y dirigen los procesos de planificación. Y, como instrumento, viene a ser una especie de “carta de navegación” una ruta a seguir que una vez experimentado todo el proceso se explicitan los

productos, la misión, visión, Objetivos estratégicos, actividades, recursos, indicadores y metas y que se traducen en otros planes de nivel y proyectos.

Los beneficios de la Planificación Estratégica como instrumento:

- Orienta a las Instituciones, en la formulación de sus propios planes y presupuestos
- Articula Planes nacionales con regionales, locales y de UGELs
- Prioriza objetivos estratégicos y la toma de decisiones
- Acuerda propuestas de los actores involucrados
- Facilita la eficiencia y eficacia del gasto
- Transparencia y rendición de cuentas (accountability)
- Programa las inversiones multianuales.

Pone límites al accionar de la organización haciendo explícito para todos los involucrados, tanto internos como externos, aquello que la organización debe hacer y aquello que no debe hacer.

En el documento oficial de la Oficina de Planificación Estratégica y Calidad Educativa se señala que el enfoque de las actividades de esta planificación se diferencia de acuerdo a la naturaleza de la organización. En el caso del Sector Educación, por ser un sector social, sin fines de lucro, tiende a enfocarse más en las políticas de desarrollo, la administración de servicios y el financiamiento de los programas. Así para educación, esta planificación estratégica viene a ser la posibilidad de imaginar el mundo futuro y a dónde queremos llegar como sociedad, construyendo en el presente los caminos y puentes para lograrlo, con la certeza de que existe un margen de incertidumbre y de modificaciones en la cotidianidad. El análisis es el punto de partida del pensamiento estratégico, y éste se caracteriza por la elasticidad o flexibilidad intelectual, que permite encontrar respuestas realistas a situaciones cambiantes, especialmente en Educación.(MINEDU 2006: 6).

El soporte en el cual se apoya la construcción del planeamiento en educación lo retoma cuando se afirma que es el conocimiento, los cambios en su concepción los que generan cambios en los modos de entender y de ejercer esta planificación. El estudio de la complejidad demanda tomar en serio cada caso, o cada fenómeno, comportamiento o sistema complejo en su propia especificidad. Aguerro (2007:13). Por esto es necesario elaborar un marco propio de la planificación educativa

Entre las dimensiones que se consideran en la Planificación educativa tenemos:

Dimensión política	Dimensión relacional	Dimensión metodológica
Querer hacer	Poder hacer	Saber hacer
Referida a la voluntad política para afrontar riesgos asociados a los cambios y mejoras.	Se refiere a los requerimientos de espacios de concertación entre la población objetivo, los planificadores y los ejecutores, lo cual se ve favorecido u obstaculizado por los estilos de planificación.	Aquí, la planificación enfatiza el carácter técnico, racional y metodológico del planeamiento que posibilita el sentido del cambio. Se concretiza a partir del diseño de programas y proyectos.

Fuente: Suárez, Díaz, G. (2005).

La dimensión política de la Planificación Educativa constituye una forma de intervención intencional sobre el desarrollo socioeconómico y un instrumento para la toma de decisiones que, por lo mismo, se encuentra intrínsecamente relacionado con el tema del poder y con las interrelaciones que se dan al interior de una institución pública. Se requiere entonces que la población incremente sus capacidades para la participación democrática y asumir nuevos roles que les permitan obtener beneficios para la colectividad.

De este panorama, se reconoce la significatividad de la planificación estratégica en la gestión educativa descentralizada ya establecida en la Ley de Educación 28044 en los diferentes niveles, en el ámbito territorial nacional, regional, local e institucional contando por ello con el ministerio de Educación, las direcciones regionales, las UGELs (Unidad de Gestión Educativa Local) que tienen vinculación política con el Gobierno central, gobierno regional y municipal respectivamente. Aquí se insertan las instituciones educativas pertenecientes a las UGELs cuya jurisdicción comprende a varios distritos o provincia.

Tenemos entonces que la Unidad de Gestión educativa local –UGEL, está definida en el Artículo 73° de la Ley de Educación peruana de la siguiente manera:

[...] una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la

provincia. Dicha jurisdicción territorial puede ser modificada bajo criterios de dinámica social, afinidad geográfica, cultural o económica y facilidades de comunicación, en concordancia con las políticas nacionales de descentralización y modernización de la gestión del Estado”. (Congreso Nacional de la República del Perú 2003)

En el Artículo 71° de la Ley se establecen los tipos de gestión de las Instituciones Educativas. En primer lugar se hallan las Públicas de gestión directa por autoridades educativas del Sector Educación o de otros sectores e instituciones del Estado, y las Públicas de gestión privada, por convenio, con entidades sin fines de lucro que prestan servicios educativos gratuitos. En segundo lugar las Instituciones Educativas de gestión privada conforme al Art° 72°.

Asimismo, están contemplados según niveles, los órganos de participación educativa como, el CNE, (Consejo nacional de Educación); COPARE (Consejo participativo regional de educación); el COPALE (Consejo participativo local de educación) y el CONEI (Consejo educativo institucional).

En el Artículo 81° se afirma que CNE es un órgano especializado, consultivo y autónomo del Ministerio de Educación. Maneja su presupuesto. Tiene como finalidad participar en la formulación, concertación, seguimiento y evaluación del Proyecto Educativo Nacional, las políticas y planes educativos de mediano y largo plazo y las políticas intersectoriales que contribuyen al desarrollo de la educación. Lo mismo a nivel regional estaría el COPARE en el Artículo 78 y a nivel distrital el COPALE en el Artículo 75 y el CONEI en el Art° 69.

El CONEI es un órgano de participación, concertación y vigilancia ciudadana. Es presidido por el Director e integrado por los subdirectores, representantes de los docentes, de los estudiantes, de los ex alumnos y de los padres de familia, pudiendo exceptuarse la participación de estos últimos cuando las características de la institución lo justifiquen. Pueden integrarlo, también, otras instituciones de la comunidad por invitación de sus miembros.

Este último, el CONEI junto a la existencia de las Redes Educativas (art°70) constituyen otras de las instancias de participación educativas a nivel institucional y local que las consideraremos con más detalle más adelante.

También hay que tener en cuenta a las Redes Educativas que según el art.70° son “instancias de cooperación, intercambio y ayuda recíproca, para elevar la calidad de la formación y optimizar los recursos, coordinando intersectorialmente”.

1.1.4.2. De los procesos e instrumentos de la planificación

En la planificación se tienen en cuenta los procesos como aspectos fundamentales para el establecimiento certero de la previsión para la posterior ejecución de actividades requeridas para la mejora de la institución a largo o mediano plazo. Comprenderían entonces la elaboración de la Visión compartida, Misión, el Análisis FODA, Objetivos y Metas, Estrategias y Acciones pertinentes, los Indicadores de logros, Calendarización, Recursos, Presupuesto, y el Seguimiento y evaluación.

Respecto a los instrumentos de la Planificación educativa estos van en relación directa con las instancias de gestión descentralizada y compartida que tienen entre sus funciones prioritarias la elaboración de los proyectos educativos respectivos que orienten la gestión de sus respectivas jurisdicciones.

La visión descentralizada en especial en el sector educación favorece, la generación de espacios de integración y coordinación de experiencias individuales y organizativas operantes en las regiones, con miras a producir cambios en el contexto y responder a las demandas sociales. Por ello, la descentralización constituye una oportunidad para captar dichas demandas y fortalecer las diversas instancias de la sociedad civil a partir de espacios de negociación colectiva, así como distintos mecanismos y escalas de intervención orientados a la innovación y la integración preservando el sentido de pertenencia.

Las instancias descentralizadas en el sector educación el Ministerio de Educación, (MINEDU), la Dirección Regional (DIRE), la Unidad de Gestión Local

(UGEL) y la Institución Educativa (I.E.) dependen de sus jurisdicciones de gobierno, del gobierno central, gobierno regional, gobierno local. Así tenemos los proyectos elaborados por instancias descentralizadas, el Proyecto Educativo Nacional (PEN), Proyecto Educativo Regional (PER), Proyecto Educativo Local (PEL) y el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Estas constituyen propuestas de políticas consensuadas y participativas entre los responsables del sector educación, la sociedad civil y la comunidad respectiva. participativas.

El Proyecto Educativo Nacional como producto de un largo proceso de trabajo con diversas poblaciones para recoger sus inquietudes sobre la educación, viene a ser “el conjunto de políticas que dan el marco estratégico a las decisiones que conducen al desarrollo de la educación. Se construye y desarrolla en el actuar conjunto del Estado y de la sociedad, a través del diálogo nacional, del consenso y de la concertación política, a efectos de garantizar su vigencia. Su formulación responde a la diversidad del país”, según se indica en el Art. 7º de la Ley 28044.

1.1.4.3. De la Institución educativa¹

Sobre asuntos institucionales de una escuela, se ha señalado en la Ley de Educación Nro. 28044, la definición y su finalidad:

La Institución Educativa, como comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio [...] establece vínculos con los diferentes organismos de su entorno y pone a disposición sus instalaciones para el desarrollo de actividades extracurriculares y comunitarias, preservando los fines y objetivos educativos, así como las funciones específicas del local institucional.

Los actores educativos² durante la gestión y planificación escolar gestan diversos tipos de vínculos, relaciones de poder y redes que reinventan el funcionamiento de las instituciones desde adentro surgiendo tensiones y problemas que tratándolas adecuadamente podrían fortalecer modos democráticos para la gestión.

¹ Se utilizará como términos similares escuela, centro educativo, organización o institución escolar.

² Se les denomina así a los que conforman la comunidad educativa para participar en la dinámica de interna de la Institución, y la integran estudiantes, padres de familia, profesores, directivos, administrativos, ex alumnos y miembros de la comunidad local. Art. 52 de la Ley de Educación 28044.

Entre las funciones de las instituciones educativas más relacionadas con la planificación institucional tenemos:

- a) Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo Institucional, así como su plan anual y su reglamento interno en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinentes.
- b) Propiciar un ambiente institucional favorable al desarrollo del estudiante.
- c) Facilitar programas de apoyo a los servicios educativos de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, en condiciones físicas y ambientales favorables para su aprendizaje.
- d) Formular, ejecutar y evaluar el presupuesto anual de la institución.
- e) Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa.
- f) Promover el desarrollo educativo, cultural y deportivo de su comunidad
- g) Cooperar en las diferentes actividades educativas de la comunidad
- h) Participar, con el Consejo Educativo Institucional, en la evaluación para el ingreso, ascenso y permanencia del personal docente y administrativo. Estas acciones se realizan en concordancia con las instancias intermedias de gestión, de acuerdo a la normatividad específica.

Como señalamos anteriormente, en la institución educativa se deben elaborar de modo participativo los instrumentos de planificación establecido según la normatividad del sector educación. Así como el PEN fue elaborado de modo participativo, los demás proyectos educativos deben dejar estilos tradicionales de planificación (descendente, ascendente, dependiente) para asumir el estilo a decir de Bobadilla (2003) interdependiente donde se compromete a directivos y a los actores educativos en forma bidireccional, lo cual es muy beneficioso cuando las relaciones interpersonales son adecuadas.

Se asume que los procesos participativos de planificación educativa permiten impulsar cambios organizacionales que:

- Conviertan a las instituciones formativas en lugares más democráticos, atractivos y estimulantes gracias a la indagación colectiva, el diálogo, la reflexión y el análisis crítico.

- Rompan con la clásica escisión entre concepción y ejecución, entre el saber del experto y el “no saber” del profesorado, entendido como mero aplicador de las propuestas y recetas que le dictan.
- Generen procesos de intercambio y la cooperación permanente como fuente de contraste y enriquecimiento que terminen con el aislamiento y la soledad tan arraigados en nuestras prácticas. (Suárez 2005: 7)

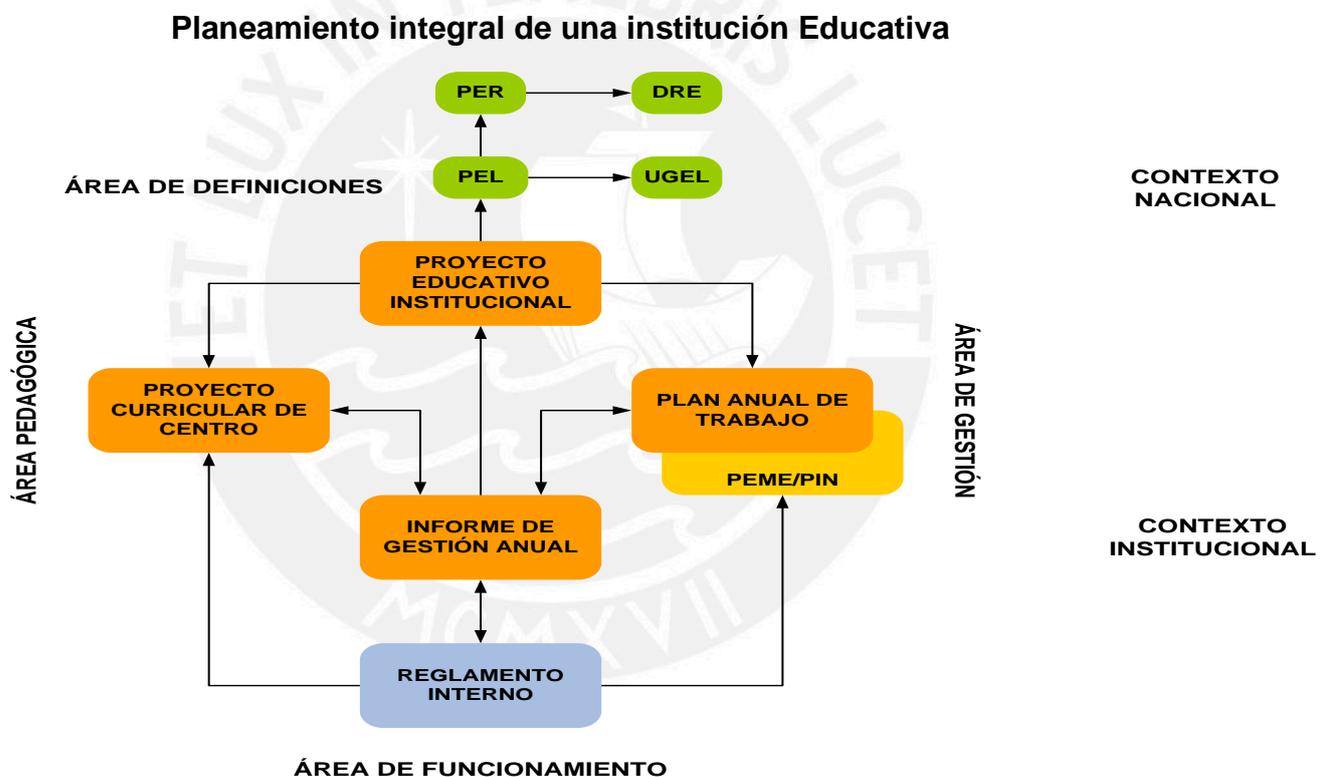
Ahora veremos los instrumentos a considerar en la Planificación institucional y que se deriva del PEI Proyecto educativo Institucional.

- 1- PEI: Proyecto Educativo Institucional
- 2- PCI: Proyecto Curricular Institucional para EBR (Educación Básica Regular), es la parte fundamental del Proyecto Educativo Institucional, y es una propuesta basada en el Diseño Curricular Nacional y está específicamente destinada a los aprendizajes de los niños y adolescentes. Implica la elaboración de las: Programaciones de los Grado en primaria. Programación por Áreas Curriculares en secundaria.
- 3- El PAT: Plan De Trabajo Anual
Viene a ser el documento elaborado de modo participativo donde se señala el conjunto de actividades a realizar en la Institución educativa que se elaboran para el año vigente respondiendo a un enfoque sistémico a corto plazo, estas se derivan de los lineamientos del PEI Proyecto educativo institucional así como del cronograma, colaborando entonces en la orientación transformadora de modo parcial.

La elaboración del Proyecto educativo institucional -PEI, el proyecto curricular institucional-PCI, los Planes de Innovación y Mejora, en especial el Plan anual de trabajo-PAT pueden favorecer una planificación participativa y democrática, dado que dicha elaboración es un proceso donde se requieren de espacios de reuniones y asambleas para que los actores educativos como ciudadanos puedan ejercer sus derechos y obligaciones, para escucharse, aportar, discutir, argumentar y optar por

alternativas creativas manejando satisfactoriamente algunos roces o tensiones de manera responsable. Dichos planes elaborados por equipos deben pasar a validarse y aprobarse en asambleas generales para su difusión posterior y envío a la UGEL 04. Iniciándose entonces la implementación y su ejecución eficiente y eficaz también de modo participativo.

La elaboración del Plan Anual de Trabajo (PAT), supone que los actores –no solo de los directivos- sino todos muestren gran disponibilidad, identificación y la corresponsabilidad con la misión educativa y el logro del bien común de la comunidad educativa, y con ello de la comunidad local.



Fuente: Chávez Depaz, Helen (2005)

No necesariamente depende del Director la ejecución de las acciones sino de la forma como gestiona la institución educativa, como ejerce su autoridad y el poder respecto a los actores educativos, dado el grado en que se respeta y considera los pareceres y aportes de ellos en la planificación. Aquí se incorporan los Planes de comisiones de trabajo de la escuela, los Planes de Mejora y los Planes de innovación. En estos Planes de comisiones se reconocen las justificaciones,

objetivos generales, específicos, responsables, actividades, fichas de seguimiento, recursos necesarios y la forma de financiamiento.

2. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Pregunta matriz

¿Cómo se desarrollan los procesos participativos y problemas en planificación institucional para la mejora educativa en dos escuelas públicas, una de gestión estatal y otra de gestión por convenio de la quinta zona de Collique, UGEL 04?

Sub Pregunta 1 ¿Cómo participan los actores decisores en la planificación Institucional en dos escuelas, una de gestión estatal y otra de gestión por convenio de la zona de Collique, UGEL 04?

Sub Pregunta 2 ¿Cuáles son los mecanismos institucionales formales e informales, que se aplican en la planificación educativa respecto a instancias superiores, la UGEL 04 y el Municipio de Comas?

Sub Pregunta 3 ¿Cuáles son los factores que contribuyen y limitan la efectividad de la planificación institucional participativa en dos instituciones educativas de la 5ta. zona de Collique, UGEL 04?

Objetivo matriz

Describir la forma en que se desarrollan las interacciones sociales-políticas en el proceso de planificación institucional participativa en una escuela estatal pública y otra de gestión por convenio de la cuarta y quinta zona de Collique, UGEL 04.

Objetivo Específico 1.

Comprender la forma en que interactúan los actores decisores en la planificación en dos instituciones educativas, una de gestión estatal y otra de gestión por convenio de la cuarta y quinta zona de Collique, UGEL 04.

Objetivo Específico 2.

Determinar los mecanismos formales o no formales en la planificación institucional de dos escuelas de Collique respecto a la UGEL 04 y otras instancias de la comunidad.

Objetivo Específico 3.

Determinar los factores que contribuyen y limitan la participación en la efectiva planificación institucional participativa en dos escuelas de Collique, UGEL 04.

Hipótesis planteadas

Hipótesis 1:

Los actores decisores de la escuela de gestión por convenio participan en la planificación institucional a nivel decisorio dada la existencia de un ideario que favorece las actitudes positivas al interior de las interrelaciones personales.

Hipótesis 2:

El CONEI y las Redes educativas, así como, la coordinación y el trabajo interinstitucional constituyen los mecanismos formales e informales de planificación participativa donde se va relacionando a la Escuela con las demandas internas y los intereses de la comunidad educativa como política educativa a considerar.

Hipótesis 3:

La efectividad de la planificación institucional participativa depende de la disposición, capacitación / formación, comunicación, confianza e identidad institucional de los directores y los actores educativos involucrados para democratizar la escuela.

5. METODOLOGIA

La metodología empleada corresponde a un enfoque cualitativo en la modalidad de estudio de caso con la intención de observar y analizar las interacciones y la participación de los actores educativos en los procesos de planificación institucional.

Se parte de una realidad que descubre, construye e interpreta, dada las varias realidades subjetivas que varían en su forma y contenido, entre individuos y grupos.

De acuerdo a la tipología de Stake (1999), es un estudio colectivo de caso cuya finalidad es estudiar dos casos conjuntamente con el propósito de determinar niveles de comparabilidad sobre determinado lo que se quiere, identificar como se dan las relaciones e interdependencia entre los actores en los procesos de planificación institucional. Asimismo, se trata de estudio descriptivo comparativo entre dos instituciones educativas.

Unidad de observación

Se consideran los procesos que implican la realización de la planificación institucional en las escuelas y en las otras instancias educativas locales, UGEL 04. Asimismo, se ve el rol del equipo directivo y de los otros actores educativos involucrados en los diferentes momentos y espacios de la escuela como los docentes, estudiantes y padres de familia. En el presente proyecto de investigación se consideran universos según el cerco metodológico en las dos escuelas: Collique Alto, un colegio público de gestión estatal y otro, colegio público de gestión por convenio. (Anexo 1)

Unidad de análisis

Estaría conformada por las percepciones de los diversos actores educativos respecto a los problemas o dificultades que surgirían al convocarse las sesiones para la planificación, durante las sesiones preparatorias, las sesiones periódicas y al finalizar las reuniones de planificación institucional. Se consideran los conflictos como sujeto político partiendo de la indagación de hechos buscando especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, y comunidad educativa dentro del campo de la planificación institucional de las escuelas.

Población

En el presente trabajo se consideran a los actores que están involucrados en el proceso educativo de una escuela como una institución política. Esta población está compuesta por los equipos directivos, los docentes, alumnos y padres de familia de dos instituciones educativas públicas, una de gestión estatal y la otra de gestión por convenio.

Para este estudio se han seleccionado 2 escuelas de la UGEL 04 de la cuarta y quinta zona de Collique Alto. Collique, viene a ser un Asentamiento humano de Comas con 9 zonas cuyas familias pertenecen al mismo nivel socioeconómico bajo, y en su mayoría están constituidas por migrantes de segunda y tercera generación que viven en torno a la Avenida Revolución, perpendicular a la autopista Túpac Amaru que comunica varios distritos del Cono Norte. Esta zona pertenece al distrito de Comas cuyo historial lo señala en sus inicios como poblados urbanos por invasión desde 1961 y gestor de un proceso de construcción de ciudadanía marcado por el carácter popular con participación y gran esfuerzo solidario.³

Los dos colegios a estudiar brindan Educación Básica Regular para secundaria (VI y VII ciclo). La primera de gestión estatal cuenta con 580 alumnos y la segunda, de gestión por convenio con 870 estudiantes de secundaria en un solo turno. En el colegio de gestión por convenio, primero y segundo estudian en tarde y los de tercero, cuarto y quinto por la mañana, pero para sus cursos de Educación para el trabajo (ETP) asisten en contra-horario.

El colegio de gestión estatal que tiene categoría tecnológica depende únicamente de la UGEL 04-Comas, cuenta con una directora mujer, y se brinda el servicio educativo únicamente en el turno de la mañana dada la disminución del alumnado, por lo que sus reuniones de planificación se realizan durante las horas de clase suspendiéndose desde las doce o más antes según convenga, mientras que las asambleas de padres de familia y de la APAFA siempre son los domingos.

El colegio de gestión por convenio depende no sólo de las disposiciones de la UGEL sino de la Oficina Central del Movimiento de Educación Popular-Perú del cual lleva su nombre, al que se le agrega un número de acuerdo a su fecha de fundación. Pertenece a una red de colegios que siguen los lineamientos y principios de la educación ignaciana y del movimiento de educación popular. Tiene como directora a una religiosa de una congregación, Religiosas del Niño Jesús, funciona en ambos turnos de tal modo que las reuniones para la planificación se realizan a menudo en

³ Del PEL, Proyecto Educativo Local de Comas. 2011 al 2021.

contra-horario. Esta escuela por convenio depende de la Federación internacional con sede en Caracas-Venezuela y que cuenta con directores nacionales

Dado que el presente trabajo constituye un estudio de caso no se requiere de muestra para el análisis.

Tabla de Correlación

<u>Pregunta matriz</u>	<u>Objetivo matriz</u>	<u>Lugares ricos en data</u>	<u>Herramientas</u>
Sub Pregunta. 01 ¿Cómo participan los actores decisores en la planificación institucional en educativa en dos escuelas públicas una de gestión estatal y otra de gestión mixta de la zona de Collique, UGEL 04?	O. Esp. 01. Comprender la forma en que interactúan los actores decisores en la planificación en educativa en dos escuelas públicas una de gestión estatal y otra de gestión mixta de la zona de Collique, UGEL 04?	-Experiencia de actores Educativos. -Análisis documental	-Entrevista semi-estructurada dirigida a los actores educativos: Directoras Equipo directivo -Profesores -Municipio escolar -APAFA-CONEI. Análisis documental
Sub Pregunta 02 ¿Cuáles son los mecanismos institucionales formales e informales, aplicados en la planificación educativa respecto a instancias superiores, la UGEL 04 y el Municipio de Comas?	O. Esp. 02. Determinar los mecanismos de relación previstos y los realmente efectivos en dos instituciones educativas de Collique respecto a instancias superiores, la UGEL 04 y el Municipio de Comas.	-Reportes de documentos enviados desde la UGEL04 y otras instituciones. -Reportes de sobre su intervención en el trabajo de Redes. -Experiencia del equipo directivo	-Inventario documental Plan anual de trabajo Cuaderno de actas
Sub Pregunta 03 ¿Cuáles son los factores que contribuyen y limitan la efectividad de la planificación participativa en las instituciones educativas de la 5ta. zona de Collique, UGEL 04?	O. Esp. 03. Determinar los factores que contribuyen y limitan la efectividad de la planificación participativa en las instituciones educativas de la zona de Collique, UGEL 04.	- Experiencia de actores educativos.	Entrevista semi-estructurada

En nuestra investigación realizamos la búsqueda de fuentes diversas al interior de cada colegio. Tratamos de acumular una cantidad de informantes representados en los dos colegios, por la Dirección (01) el equipo directivo (02), docentes (6), padres de familia (3) y alumnos (3 del Municipio Escolar). El criterio de selección es que hayan estado en el colegio mínimo tres años participando en algún cargo o función

como Municipio escolar, APAFA, Coordinador de Comisiones de Trabajo o integrante del CONEI.

Técnicas e instrumentos

Iniciamos la investigación construyendo una matriz para la investigación (Anexo 1)

La recolección de los datos a través de los instrumentos escogidos está orientada a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas. Mientras se realiza la investigación se comienza a aprender por observación y por descripciones que dan los participantes a través de las entrevistas y sesiones de focus group.

Para el recojo de información utilizamos la técnica de la entrevista contando con el equipo directivo, coordinadoras de las comisiones de trabajo (o áreas de participación), asimismo a los dirigentes de la APAFA y los estudiantes del Municipio Escolar. Se conformaron también dos focus group siendo invitadas las mismas personas antes mencionadas. Para ello se cuenta con las Guías de la entrevista semi-estructuradas y la Guía del Focus Group. (Anexo 03-06).

El CONEI, es una instancia formal que constituye una forma de participación ciudadana al interior de la institución educativa, porque está integrado por representantes de los diferentes actores educativos y sobre todo porque forma parte del reto de la escuela en el proceso de democratización de la educación.

El recojo de datos de la situación de las Redes Educativas y de los CONEI se logra obteniendo información de algunos representantes de las Redes (2) y de los encargados de los CONEI (5). Para darle claridad al trabajo elaboramos una Matriz de Correlación para la presente investigación.

En la práctica

El diseño de investigación se centró en la participación de los actores educativos en los procesos de planificación institucional, así como la institución que a través de

sus representantes participa en otras instancias de participación educativa como los CONEI y las Redes y en la comunidad local. Los casos son estudiados en dos colegios estatales de Collique, uno de gestión pública y el otro de gestión por convenio.

El objetivo del análisis de datos a tener en cuenta supone comprender a las personas y sus contextos -Sampietri (2006:15). Esto supuso acciones diversas:

- Se escogieron a los dos colegios pues los estudiantes y padres pertenecen al mismo sector socio económico, además los dos son colegios públicos.
- Se aplicaron los instrumentos a cada colegio y se recogieron los datos respectivos.
- Se elaboraron matrices de análisis para cada una de las instituciones, con columnas para las categorías de estudio, sus indicadores. (Anexo1)
- Luego de la aplicación de instrumentos transcribimos los datos más relevantes de los informantes en relación a los mismos. Luego se pasó a completar dichas matrices con comentarios.

Pasamos a analizar los resultados en forma independiente por centro educativo, y se preparó un cuadro de semejanzas-diferencias comparando ambos centros. Posteriormente se procedió a enriquecer el análisis con elementos teóricos y procedentes del estado de la cuestión, para fines de la interpretación de resultados.

Es decir se contrasta las descripciones con la teoría planteada buscando los elementos que permiten explicar las diferencias existentes entre un colegio público y otro de gestión por convenio, el tipo de participación que fomenta la democracia y los mecanismos de planificación que fomentan la democracia.

Presentamos esta tabla que ayuda a visualizar el trabajo de mejor manera.

Actores Educativos	Entidades existentes	Espacios	Niveles de participación	Dimensión	Ámbitos	Alcances
-Alumnos -Padres de familia -Docentes	-Dirección -Equipo directivo Coordinadores docentes. -Municipio Escolar -APAFA -Sindicato *CONEI *Redes educativas	-Aula -Institución Educativa. -Reuniones de equipo -Asambleas generales. -Las tensiones y conflictos.	-Acceso -Asistencia -Información Comunicación -Consulta -Propuesta. -Toma de decisión	<i>Político</i> -GESTION -CLIMA INSTITUCIONAL <i>Ético - FORMACION HUMANA.</i> <i>Pedagógico - CURRICULAR</i>	PLANIFICACIÓN: -PEI -PAT -Plan de innovación. -Planes de Áreas. Diseño Ejecución Evaluación	-Institución educativa. -Redes locales -UGEL. <u>Comunidad:</u> Comisaria Centro de Salud Parroquia Dirigencia zonal

*Elaboración propia

Reflexiones sobre el proceso de recojo de información

La forma de operacionalizar las categorías al inicio nos costó algo de tiempo madurarlo, lo mismo que escoger los criterios y las preguntas a considerar posteriormente en las guías de las entrevistas semi-estructuradas y en la del focus group.

La actitud de los sujetos con los cuales se hizo la investigación varió un poco, hubo aceptación incondicional en el colegio de gestión por convenio y se apreció algo de asombro desde los primeros contactos con la directora del colegio de gestión estatal, ella se dispuso a organizar los espacios y fechas para el encuentro con los actores educativos solicitados; ella misma coordinaba y se encargaba de los contactos y de la confirmación de su asistencia.

Fue un proceso rico en experiencias dado que primero, nunca se había ingresado a un colegio de gestión estatal de la zona de Collique, y por otro lado, la mirada al otro colegio por convenio al cual si se conocía mostraba otros detalles desapercibidos en el cotidiano.

El proceso del vaciado fue algo complicado, sistematización y análisis de la información levantada de la misma forma dado que había que confrontar fuentes para corroborar lo que fue encontrado en proceso.

Finalmente, lamentamos no haber considerado en la investigación al personal de servicio y a los delegados de los ex-alumnos, a los dirigentes de la zona, a los representantes de los grupos culturales y deportivos de la zona pues hay puntos de encuentro con su acceso a los colegios los fines de semana. Esto hubiera permitido mostrar la riqueza y variedad de actores que participan.



CAPITULO II

ESTADO DE LA CUESTION Y MARCO TEORICO

2.1. Recuento de los estudios realizados

El estado de la cuestión respecto a este tema parte de ver las definiciones introductorias como las instituciones educativas, la participación de los actores y la inter-institucionalización local (redes). La primera, las instituciones son formalmente, un espacio regido por un conjunto de normas y reglas donde los involucrados se desenvuelven para lograr las metas y objetivos pre establecidos y ofrecer así, bienes y servicios con valor público a los ciudadanos.

2.1.1. Sobre la participación en educación

Luego de haber revisado la bibliografía respecto al tema de esta investigación se puede partir de los hallazgos encontrados en el trabajo de Ricardo Cuenca (2008) “*Balance de la investigación en Educación 2004-2007*” realizado para el Instituto de Estudios Peruanos (IEP).

Aquí se han recogido las investigaciones en tres categorías de análisis, calidad y equidad educativa, descentralización, cuestión docente y equidad de género. Menciona que los trabajos han sido resultados de metodologías cuantitativas, econométricas o de corte etnográfico y de entrevistas a profundidad.

Afirma que los hallazgos sobre el procesos de descentralización con los (PER) y los proyectos educativos locales (PEL) “desde el enfoque de participación y equidad solamente son manejados por los funcionarios a un nivel discursivo sin que se traduzca en un cambio estructural de la gestión regional y local” (Cuenca 2008: 13). Aunque hubiera sido interesante que presentase una evaluación de los aportes académicos para conformar un corpus que sirva de soporte de calidad para estudios posteriores.

En el análisis de la Descentralización tocan *El impulso de la participación* reconociendo las posibilidades y limitaciones como pilar de los logros educativos. Aquí, destaca a Mariana Eguren quien en 2006 realizó un balance de participación en varias escuelas concluyendo que “la escuela sí puede ser el espacio social en el

que se articule la participación de los distintos estamentos educativos, especialmente si dichos esfuerzos se articulan para alcanzar el objetivo de la calidad educativa. Finalmente señala, que en la promoción de propuestas de participación al interior de las escuelas los docentes son actores fundamentales, sin embargo, éstas serán sostenibles sólo si se asegura un involucramiento activo de otros estamentos, como directores, estudiantes, madres y padres de familia y líderes comunales.”

Asimismo, ella plantea finalmente que promocionar la participación supone reestructurar el sistema en aspectos de empoderamiento y autonomía como parte de la descentralización, evidenciando por ello una urgencia, democratizar la “la cultura escolar”.

Sin embargo, dado el contexto en que se realizó la investigación recién se estaban evidenciando las formas incipientes de participación en las escuelas incluyendo a pocos actores educativos, de ahí que constituye un reto continuar con los esfuerzos y disposición de las instancias superiores que favorezcan dicha participación a través de políticas públicas educativas a nivel local y regional. Pero deja con el reto de plantear que supone una cultura escolar democrática de modo real y práctico.

Presenta Cuenca a Muñoz, Nakano y Llosa (2008) quienes ven el sentido de la participación y su incidencia en la calidad educativa y en el empoderamiento ciudadano. Se centran en el Consejo educativo institucional (CONEI) y su relación con la gestión educativa en las escuelas de las regiones de Piura y Cuzco, siendo su conclusión la debilidad de la categoría ciudadanía pues está en construcción. Llegan a la conclusión que las “experiencias de participación, se sustentan en gran manera en el acompañamiento y promoción de las organizaciones de la sociedad civil para darle sostenibilidad” (Cuenca 2008: 17).

Respecto a la percepción de docentes frente a las posibilidades de la descentralización se analiza la mejora de la gestión en su relación con la participación ciudadana y la reorganización del poder, debido a que en la cotidianidad de sus labores se enfrentan a relaciones autoritarias, poco transparentes y articuladas y planificadas. El escepticismo se comprende dada la

complejidad de promover los procesos de participación y la existencia de una cultura cotidiana y prácticas constantes de corrupción y de tolerancia frente a las mismas.

Otra investigación significativa es la realizada por Mariana Eguren y otros con “Escuelas y participación en el Perú. Temas y dilemas” (2006) en la cual se estudian las prácticas de participación en construcción y mejora de locales, pretendiendo hoy que se aumente la diversificación de formas de participación social en el escuela. En la expansión, institucionalización de la organización participación de la estructura del sistema educativo. Ser participativo o hacer algo con la participación de diversos actores y sectores de la ciudadanía constituye un valor en sí mismo y otorga valor a favor de la acción; aquello que ha sido consultado, sometido a la opinión de otros, parece legitimarse por el solo hecho de haberse abierto al escrutinio de la ciudadanía. Este estudio presenta un listado de experiencias identificadas según la entidad que las convoca y la organización relevante señalando la modalidad de intervención que tenían: la consulta popular, la elaboración de PEI, las redes educativas, etc.

En “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” Muñoz (2009) se analiza la representatividad, eficiencia y logros de los Consejos Educativos Institucionales (CONEI). Se preguntan por el desarrollo, el tipo de participación de sus actores, y la contribución real al mejoramiento de la calidad de la educación y la autonomía escolar.

Se estudian también como están organizados los CONEIs, como funcionan y como contribuyen a mejorar la gestión educativa. Sin embargo, concluyen que hay una gran complejidad en los procesos de participación en la educación repitiéndose lo que se da en la sociedad donde la ciudadanía está en construcción (Muñoz 2009: 26). Pero, de su lectura se percibe el desafío a transformar los discursos teóricos de la participación en acciones concretas, cumplimiento de las funciones y prácticas reales de participación social al interior de los CONEI.

2.1.2. Interacciones de actores educativos

En la investigación realizada por Gisele Cuglievan y Vanessa Rojas en “La gestión escolar en el marco de la autonomía: una mirada desde el cotidiano a cinco instituciones educativas estatales de Lima” (Cuglievan2006) , encontramos temas de interacción entre los distintos actores educativos, canales de información entre directivos y docentes para la toma de decisiones en varios colegios. Se relaciona la gestión escolar y la participación con la autonomía solicitada por el gobierno en esos años. Esto comprendiendo el surgimiento de limitaciones reales en la participación y el surgimiento de resistencias culturales que hacían que se restrinja la participación en la gestión.

En esta investigación se conoce al PEI como instrumento de planificación y sus deficiencias, así también, el rol de liderazgo de los directores, y al CONEI como órgano de participación concertación y vigilancia, resistencia a incorporar a estudiantes y padres en la toma de decisiones. (Cuglievan 2006:338). Sin embargo, en la práctica, ellos encontraron que los CONEI presentan ciertas rupturas entre la propuesta de gestión y las vivencias en las escuelas pues no integran espacios de la escuela según lo estipulado para el logro de la participación y autonomía escolar, eso hasta 2008. (Cuglievan 2006:40). Esto presupone que se deben mejorar los canales de comunicación entre el que dirige con los docentes y otros actores para que las decisiones supongan una solidez y sentido de pertenencia.

Igualmente, encontramos un trabajo interesante sobre *Redes educativas. Compartiendo responsabilidades por el derecho a la educación* realizado por Lissy Canal Enríquez (2006) donde describen la experiencia a modo de sistematización sobre la práctica del proceso de construcción y gestión de las redes educativas teniendo en cuenta los criterios y enfoques para la producción colectiva y reflexión de las prácticas pedagógicas en ellas. En este estudio se propone una prospectiva educativa nacional y local respecto del papel de las redes educativas en la generación de nuevas formas de gestión.

Asume el concepto de redes educativas como organizaciones democráticas con funcionamiento estratégico que vinculan y relacionan actores educativos y sociales de las escuelas y la comunidad para responder a los problemas y demandas de su

entorno. (Canal 2006:38) Asimismo, hace referencia a la red en términos de empoderamiento de los actores escolares. Asume la red educativa como organización democrática con funcionamiento estratégico que vincula y relaciona actores educativos y sociales de la escuela y comunidad para resolver problemas.

Lissy Canal aporta además, conceptos como planificación, participación en la escuela, evaluación del proceso, así como las fases al interior de cada uno y da sugerencias sobre cómo los ejecutores hacían para superar descensos, contradicciones y tensiones sociales para el avance el propuesta. Los resultados tienen que ver con elementos como compromiso y satisfacción del trabajo. Temas micro, como liderazgo, satisfacción calidad de interacciones interpersonales, comunicación o clima más las capacidades de cambio y adaptación.

Otro aporte significativo es la investigación realizada por Lars Gunncer y Stojnic Chavez, “La Escuela, un espacio para la democratización peruana. Un estudio comparado entre la propuesta educativa tradicional y una propuesta educativa alternativa”, tesis para optar la licenciatura de sociales de la PUCP realizada el 2006. Presentan los autores el análisis de experiencias educativas sobre la formación y las prácticas ciudadanas entre los estudiantes y profesores al interior de la dinámica de la escuela. En este estudio se define el sistema educativo, el proceso de democratización, cultura democrática. Asume a la democracia como que, en primer lugar, posee instituciones que permitan la protección y promoción de libertades, en segundo lugar, el tipo de cultura de vida que se funda en la cotidiana interacción y relación con los otros, donde predominan valores como respeto, sentido de pertenencia, sentido de obligación frente al bien común y la autonomía, así también la capacidad de reflexión, análisis y crítica y autocrítica. También se mencionan dos elementos: las instituciones y los sujetos.

De sus aportes podemos señalar que la gestión debe darse en este marco, donde la escuela muestre experiencias que consoliden las prácticas democráticas, de tal forma que se logren aprendizajes al interior de la comunidad educativa. Los actores educativos tienen que percibirlo en los discursos, valores y prácticas de en una

convivencia ciudadana al interior de la escuela. Así, reconocemos su aporte al presente trabajo dado que reconoce que la planificación institucional debería darse en el marco de las prácticas democráticas.

2.1.3. Sobre Micropolítica

Se ha encontrado trabajos uno de ellos sobre *Micropolítica escolar acerca de los grupos de interés en una I.E.P. del distrito del Callao* de Marilú Navarro Villanueva (2009) donde ella trabaja básicamente la conformación de los intereses en los que se agrupan los docentes en colegios de inicial para el primer caso, y toman los rasgos y experiencias a modo de evaluación de una directora en la gestión de una escuela. Toman tangencialmente asuntos de planificación como uno de los momentos de las actividades de la gestión y dirección del colegio. Así, Navarro, señala que la planificación se encuentra condicionada por las posiciones políticas generales y regionales del gobierno de turno, y los actores de la escuela como receptores recurrirían a estrategias para usar los recursos de poder para lograr también sus intereses, surgiendo tensiones y conflictos.

Un grupo de investigadoras realizaron un trabajo de investigación sobre “Las tensiones y dilemas de la Participación en la gestión de la escuela pública”, lideradas por Carmen Díaz Bazo y otros, en 2010. Ellas se centraron en estudiar cinco consejos educativos institucionales de colegios de Puente Piedra donde reconocieron las dos dimensiones: una política social que aporta al desarrollo de una cultura democrática; y la otra, instrumental, en tanto aporta a la eficacia, la eficiencia y transparencia en la gestión pública. Nos interesa de este trabajo lo referido a la participación escolar donde los actores como son ciudadanos que están vinculados a una institución pública y reciben un servicio público, tienen derecho a involucrarse de modo democrático en la dinámica de la escuela. Las autoras señalan aludiendo a Stojnic y Sanz (2007), Vásquez y Oliart (2007), Eguren (2006), entre otros, “que la constitución de espacios de participación por mandato legal no ha sido suficiente para su institucionalización como espacios de participación auténtica” (Díaz 2010: 33).

Es interesante la sugerencia que plantean, que “la participación en la gestión de la escuela supone una modificación de las estructuras y procesos organizativos. Los esquemas burocráticos y jerárquicos de la organización escolar deben dar paso al cogobierno o la gestión colegiada. (Díaz 2010:34)

Plantean, asimismo, que se requiere la formación de capacidades y desarrollo de habilidades de los involucrados en la gestión de la escuela como: la toma de decisiones, la solución de problemas, la resolución de conflictos de modo pacífico, el manejo de dinámicas de grupo, la habilidad para trabajar con otros de modo cooperativo y llegar a consensos, el desarrollo del pensamiento crítico, la argumentación y defensa de los propios puntos de vista, y la capacidad de comprender los argumentos de los otros, entre otras. Concluyen, que “queda todavía un largo camino para que las escuelas fortalezcan un clima de confianza, donde los miembros del CONEI no sean meros observadores o amenaza a la gestión del director, sino protagonistas para mejorar el servicio educativo, y promover una cultura y participación democrática en la gestión de la escuela.” (pag.47)

2.1.4. La dinámica de la planificación y participación en la escuela

Una versión nueva de estas experiencias se hallan en el informe final del Proyecto “Cambios promovidos desde la red a favor de una cultura democrática. En las escuelas de la Red de pampa de Cueva, Independencia-Lima” que fue presentado para la Oficina Regional de la UNESCO en el 2007. Fue un esfuerzo de la ONG Tarea en la persona coordinadora, Nora Cépeda. Presentan las percepciones de los diferentes actores educativos frente a la experiencia colaborativa en las Redes educativas, donde los actores han desarrollado capacidades para trabajar de modo horizontal, cuestión que ha implicado procesos complejos para los involucrados. Se afirma que la red viene a ser un espacio de reconocimiento social para generar sentido de pertenencia a un colectivo que aspira a convivir democráticamente.

Finalmente, se plantea como política para el desarrollo de la convivencia democrática el “Fortalecer la institucionalidad de las Redes Educativas, como

espacio de concertación entre el sector educación y el gobierno local para mejorar los aprendizajes y desarrollar una propuesta de educación ciudadana democrática” (Cepeda 2009). Seguro que estas experiencias no se desarrollarían de manera sistemática si no contasen con el acompañamiento y seguimiento de los coordinadores de Tarea, lo que supone que para replicarla en otras zonas

Siguiendo la línea anterior se plantea la participación social en la escuela cuando...

comienza a posicionarse en la agenda educativa peruana desde la década de los noventa y se vincula con los procesos de democratización que experimentan los países latinoamericanos, en un período que lleva consigo la apuesta por modelos de descentralización educativa. (Muñoz 2009: 7)

Asimismo, ella misma plantea que en los noventa se promulga la Ley de Participación y Control Ciudadanos (Ley N 26300, 18 abril de 1994), que regula los derechos a tomar iniciativas y controlar a las autoridades (regionales y locales) en el ejercicio público.

Suárez define la planificación institucional como una forma de praxis social llamada a responder a la dinámica y exigencias de un contexto histórico social determinado, donde esta praxis genera teoría –conjunto de propósitos que permitan comprender la realidad en sus causas, relaciones, manifestaciones e implicancias- que se revierten sobre la misma acción para clarificarla, reorientarla o modificarla, produciéndose una dinámica de acción-teoría-acción que favorece la evolución de la planificación y su adaptación a las demandas sociales económicas políticas y tecnológicas. (Suárez 2002: 8).

Luego, la autora afirma que planificar el desarrollo supone trascender la planificación como proceso tecnológico orientado a optimizar el uso de los recursos económicos como un proceso cuyo fin es de promover acciones para transformar las relaciones sociales y la calidad de vida de las personas incrementando sus capacidades, derechos y recursos aprovechando al máximo las condiciones de gestión individual y colectivo. La planificación es entonces la antítesis de la negligencia respecto a un proyecto político de desarrollo.

Ya en el trabajo de investigación de Alina Otilia Anglas Carpena “Modelo de organización y gestión escolar desde la perspectiva de los actores” agrega a los modelos de Casassus (2000), el modelo de Gestión GeseEduca (OREAL:1994), señalando al respecto otro modelo de planificación para lograr más calidad y equidad con mayor relación comunicacional. La teoría que demarca este proyecto de investigación se basa en considerar que los problemas entre actores educativos son una forma de conflictos que suelen surgir cuando se fomenta una planificación institucional participativa contando con todo el personal docente supone interrelaciones complejas entre ellos. Esto último supone una dinámica socio-política especial con una serie de confrontaciones y colisiones entre posiciones diferenciadas.

Se ha pensado muchas veces y algunos todavía piensan en el poder omnipotente y único del Director de la escuela en los procesos de gestión. Así, Mansilla Garayar, José Alfredo en su tesis doctoral, halló liderazgos autoritarios en algunos colegios de Lima. El autor plantea que el planeamiento estratégico, en concordancia con los autores Farro y Alvarado, “es un proceso permanente de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a ejecutar, asignando adecuadamente los recursos existentes a fin de lograr eficientemente los objetivos en forma continua y participativa”, la planificación en la institución en estudio fundamentalmente permite el logro de los siguientes objetivos propuestos en el P.E.I. (Mansilla Garayar 2007:47)

Muchas veces se evidencian Directores con las características que menciona Otoniel Alvarado (2003:58) “algunos directores están gestionando las instituciones educativas con limitados conocimientos administrativos o pedagógicos o informáticos, con poca iniciativa, sin optimismo, sentido común o capacidad comunicativa o pasión por la calidad, sin espíritu de logro, sin honestidad, justicia, lealtad, sencillez y humildad, generando una serie de situaciones problemáticas” con esto se visualiza la falta de consideración a las iniciativas de todos los involucrados en la cotidianidad de la labor educativa.

Por lo investigado, hemos encontrado varios trabajos referidos a las dinámicas de gestión en las escuelas desde diferentes ángulos, del quehacer del director en el trabajo colectivo (Ríos 2002; Palomino 2008) en todos ellos se presentan las percepciones y conductas respecto a toda la dinámica de la escuela, pero no hacen un énfasis en los momentos de la planificación institucional, base para una adecuada gestión y logro de mejoras en la escuela.

Si bien, el enfoque de la Micropolítica en el estudio de la escuela, tampoco se hace énfasis en la primera etapa de la Gestión institucional, la Planificación institucional.

Se requieren reconocer los aspectos que se interrelacionan en la dinámica escolar, así, los estudios de Dolores Rodríguez (2006:180) señalan que “Los datos recogidos evidencian que bajo la apariencia de funcionamiento estable (dimensión institucional) quedan soterrados los entresijos y peculiaridades más significativos de la vida organizativa de esta escuela (su cultura y micropolítica) y por tanto la necesidad de acercarnos al conocimiento de la organización desde la conjunción dialéctica de las dimensiones que la entrecruzan”.

Por ello, se afirma que es necesario hacer un estudio de los procesos de planificación desde los aportes de los involucrados reconociendo la dinámica de los desacuerdos que dificultan su elaboración y su posterior ejecución. Ahí estaría el reto de planificar de modo concertado y pertinente contando con la disponibilidad constructiva de todos los miembros de la comunidad educativa.

Por otro lado, se encontró un trabajo denominado “Proyecto educativo institucional *Construyendo juntos una cultura de paz*”, preparado en el 2000 por Díaz Bazo, Carmen y Suárez Díaz, Guadalupe donde desde un enfoque de capacitación docente tratan sobre aspectos metodológicos y teóricos a considerar en el diseño de proyectos educativos a fin de favorecer procesos pedagógicos participativos con impacto social y cultural en el entorno.

También hemos hallado que García Torres en su investigación sobre Diseño organizacional del centro educativo, en sus formas de planificación y organización,

propone abordar el siguiente problema específico: ¿Cuáles son las dinámicas de organización que caracterizan el diseño organizacional del Centro Educativo América en respuesta a la propuesta curricular que se viene aplicando? Todo esto en el entorno de los esquemas organizacionales y de la implementación de lo planificado. De ahí que “la planificación estratégica para una organización es un proceso analítico muy formal, que presta atención especial a técnicas operativas como la calendarización, la programación y los presupuestos. De esta manera, se puede descomponer en una secuencia de etapas. Señala además que la planificación estratégica es un proceso de comunicación y determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa, en nuestro caso, estaríamos hablando de la organización en sentido amplio” (García Torres 2004:37)

2.1.5. De las dinámicas de los actores según la Ley 28044.

La participación escolar se ubica en el contexto conceptual de democracia, en tanto que los actores de la escuela pública son miembros de la sociedad, ciudadanos que pertenecen o están vinculados a una institución pública, y reciben un servicio público al cual tienen derecho. Por consiguiente, se podría afirmar, al menos en teoría, que la participación de los padres, profesores, estudiantes y comunidad en la gestión escolar constituye el ejercicio de un derecho y un deber ciudadano, suscrito por la ley, lo cual los convierte en sujetos de la democracia. (Díaz 2010).

Los conceptos de la participación como la democracia son tan complejos pues dentro de ellos hay tensiones en los procesos de planificación, implementación ejecución y evaluación institucional, entonces esta interrelación colaborativa y de participación consciente entre los actores pueden permitir lograr los objetivos planteados a corto y mediano plazo. Mejor si es estas dinámicas son reconocido por los responsables de las escuelas y en especial por los dadores de políticas públicas referidas al sistema educativo.

En estos términos, es necesario valorar la comunidad educativa que en el Art° 52 de la Ley se señala que está conformada por estudiantes, padres de familia,

profesores, directivos, administrativos, ex alumnos y miembros de la comunidad local. La participación de los integrantes de la comunidad educativa se realiza mediante formas democráticas de asociación, a través de la elección libre, universal y secreta de sus representantes. Sus representantes integran el Consejo Educativo Institucional y participan en la formulación y ejecución del Proyecto Educativo en lo que respectivamente les corresponda. Asimismo, hay que reconocer su labor participativa en los (PAT) Planes anuales de trabajo de la institución educativa.

Se espera que en la escuela, como espacio de formación ciudadana se promueva la participación de los actores educativos, en las decisiones que en alguna medida los afecta. Dado que, en la institución escolar, como en toda sociedad, entran en juego distintos intereses y expectativas, la participación no está exenta de conflictos, que hay que aprender a resolver de manera constructiva.

En la escuela, la participación adquiere un sentido formativo, ya que para participar de manera responsable, se necesita información sobre el asunto que se trata, saber escuchar diferentes puntos de vista, sustentar propuestas y opiniones propias, construir consensos, considerar las consecuencias de una u otra decisión, etc. (Cépeda2007:21)

La escuela como espacio democrático puede, en definitiva, ser un ámbito privilegiado que ofrece oportunidades inestimables para estimular la participación de cada uno de los actores, lo que ayuda a prevenir y oponerse a las dinámicas excluyentes del posible desmesurado desequilibrio de poder que hay en la sociedad.

Al interior de la dinámica educativa de las escuelas, los actores juegan un rol significativo en los resultados de las metas planificadas tanto institucionalmente como a nivel local, regional y nacional. Como actores educativos de primer nivel tenemos a los estudiantes, docentes, equipos directivos, los padres de familia, personal administrativo, así mismo, podemos incorporar a los ex-alumnos, los grupos donantes. En cuanto a instancias de poder al interior de la institución educativa tenemos al CONEI, APAFA, Municipio Escolar, Consejo académico, Asociación de ex-alumnos.

En la Ley de Educación 28044 se presentan las características y exigencias generales a los actores educativos, en especial cuando se refieren a la participación en la educación de los niños y jóvenes, esto en el artículo 53° está dedicado al estudiante, Art.54°, a la familia, 55° al Director y el 56° a los profesores.

Respecto a los estudiantes se remarca que ellos son el foco del proceso y del sistema educativo teniendo como posibilidades el c) Organizarse en Municipios Escolares u otras formas de organización estudiantil, a fin de participar responsablemente en la Institución Educativa y en la comunidad. d) Opinar sobre la calidad del servicio educativo que recibe. e) Y vivir los demás derechos y deberes que le otorgan la ley y los tratados internacionales. Todo esto como actor principal de toda gestión institucional.

Asimismo, se reconoce a la familia como responsable en primer lugar de la educación integral de los hijos e hijas, de ahí que a los padres de familia, o apoderados les corresponde: c) Participar y colaborar en el proceso educativo de sus hijos, d) Organizarse en asociaciones de padres de familia, comités u otras instancias de representación a fin de contribuir al mejoramiento de los servicios que brinda la correspondiente Institución Educativa. e) Apoyar la gestión educativa y colaborar para el mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de la correspondiente Institución Educativa, de acuerdo a sus posibilidades. Realmente implica una exigencia de responsabilidades prioritarias.

El facilitador de la participación de los actores tendría que ser el director, él es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa con gran responsabilidad de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Entre sus exigencias más importantes estarían: a) Conducir la Institución Educativa de conformidad con lo establecido en el artículo 68° de la presente ley que señala en el inciso b) Presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa. La gestión compartida presupone entonces una práctica democrática para él y los actores de la escuela.

El equipo docente también tiene su llamado. Así, el profesor como actor y agente fundamental del proceso educativo y le corresponde: a) Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes. b) Participar en la Institución Educativa y en otras instancias a fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional así como del Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional. f) Integrar libremente sindicatos y asociaciones de naturaleza profesional; y gozar de g) Los demás derechos y deberes establecidos por ley específica.

2.1.6 Instancias de Participación

Es de reconocer que Stojnic y Sanz (2007) encuentra que la participación en el ámbito educativo puede entenderse desde dos dimensiones: una, político-social que aporta al desarrollo de una cultura democrática; y la otra, instrumental, en tanto aporta a la eficacia, la eficiencia y la transparencia en la gestión pública.

Teniendo que partir de las instancias de participación en el quehacer educativo, es necesario reconocer lo que dice la Ley en su Art° 2 respecto a la educación, que viene a ser un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Esta se desarrolla en los diferentes ámbitos de la sociedad pero especialmente en las instituciones educativas donde se evidencian las instancias de participación que se dan en la dinámica escolar.

De ahí, que Díaz (2010) la participación exige la delegación de tareas o funciones en otras personas, es así que se otorga poder a diversos actores en la toma de decisiones. Ello es lo que se llama “empoderamiento”. El surgimiento del término empoderamiento hace alusión a dar poder de decisión a los actores al interior de las instituciones educativas.

La Institución Educativa constituye la primera instancia de gestión del sistema educativo descentralizado y su finalidad es el logro de los aprendizajes, así como la formación integral de los estudiantes. Para ello, se vale del Proyecto Educativo Institucional – PEI, como un instrumento orientador de su gestión que planifica el

cambio que requiere la escuela, con la participación de todos los miembros de la comunidad, recogiendo sus demandas y expectativas educativas.

Siguiendo algunos alcances de Stojnic y Gonzalo Gamio, planteamos las características ciudadanas y democráticas que deben existir al interior de una Institución educativa: La convivencia democrática que reconozca la presencia de los Valores éticos de la libertad, autonomía y la igualdad como práctica institucionalizada. Espacios de voz y participación. Desarrollo del pensamiento y actuación crítica. Y la corresponsabilidad democrática en los asuntos escolares y extraescolares.



Elaboración propia a partir de los aportes de Lars Stojnic (2008).

Todas estas características permitirán una Calidad de la educación con una gestión compartida partiendo de una planificación institucional en cada una de las instancias de participación: el CONEI, Consejo Educativo Institucional y las Redes Educativa.

- **C.O.N.E.I. Consejos Educativos Institucionales**

Constituye uno de los espacios de participación real y democrática, concertación y vigilancia ciudadana para la gestión institucional, pedagógica y administrativa de las escuelas públicas, establecido en la Ley 28044 del 2003 según el artículo 69° con carácter de obligatorio, pues hasta ese momento la dirección era la única que era responsable de las decisiones en la gestión de la escuela.

Constituye un órgano vinculante entre la institución educativa y la familia, Conformado por el Director, subdirectores, representantes de los docentes, de los estudiantes, de los ex alumnos y de los padres de familia, todos estos miembros de la comunidad educativa que componen en la Red Educativa.

- **Red educativa**

Es otra de las instancias de participación representa la integración con otras escuelas del entorno más cercano del distrito o de la UGEL, Unidad de Gestión Educativa. En términos generales, Mariela Arce (2004), feminista connotada a nivel latinoamericano sostiene que una Red social específica que “es una respuesta colectiva y organizada a preguntas similares y cuyas respuestas individuales por mucho tiempo no fueron suficientes para una acción transformadora”.

En el ámbito educativo, la red constituye una respuesta colectiva para resolver carácter educativo que se presentan en el día a día del trabajo en una determinada comunidad (Céspedes, Del Castillo y Mellado, 2007:66). Viene a ser un tipo de organización flexible y abierta “aplica estrategias para superar las dificultades estructurales y de procedimiento que ofician como barreras para el trabajo entre las escuelas. (Canal 2006: 25-27).

2.2. MARCO TEORICO

Nuestro marco teórico comprende el enfoque de la democracia, la democracia participativa y la micropolítica.

2.2.1. La democracia

Alain Touraine, en su libro “¿Qué es la democracia?” afirma que el papel de las instituciones sociales es estimular conjuntamente dos órdenes de conducta: acción personal y el libre reconocimiento del otro, estableciendo que la cultura política y la conciencia democrática tiene relación con diversidad de intereses, opiniones y conductas y por consiguiente la voluntad de crear la integración (Touraine 1995: 18).

Así, la democratización se entiende como “la institucionalidad de la vida social y el ejercicio de procedimientos, que permiten la participación de los ciudadanos interesados en lo colectivo, en los diferentes ámbitos de lo sociopolítico.” (O’Donnell 2004). Entonces, un prerrequisito para las sociedades democráticas estaría generado por la cultura cívica, asociada con la tolerancia, confianza interpersonal y en las instituciones estatales y políticas, el respeto a las diversas libertades, el compromiso con la democracia y actitudes positivas hacia la participación social y política. (Camacho 2010:339)

Por tanto esta cultura cívica o democrática no puede separarse de la conciencia política como una exigencia de responsabilidad. Lo que alimenta la conciencia democrática es, el reconocimiento de la diversidad de intereses, opiniones y conductas y por consiguiente la voluntad de crear la mayor diversidad posible en una sociedad que también debe alcanzar un nivel cada vez más alto de integración interna y de competitividad.

Se debe acercar el asunto de la cultura democrática y la institucionalidad y mostrar su interdependencia. Si la democracia supone el reconocimiento del otro como sujeto, la cultura democrática es la que señala a las instituciones políticas como lugar principal de éste, el reconocimiento del otro (Touraine 1995: 18)

La democracia en primer lugar posee instituciones que permitan la protección y promoción de libertades segundo lugar, tipo de cultura de vida que se funda en la cotidiana interacción y relación con los otros donde predominan valores como respeto, sentido de pertenencia, sentido de obligación frente al bien común y la autonomía, así también la capacidad de reflexión, análisis y crítica y autocrítica. También se mencionan dos elementos: las instituciones y los sujetos. Una buena democracia vendría a ser aquella ordenación institucional estable que, a través de instituciones y mecanismos que funcionan correctamente, realiza la libertad y la igualdad de los ciudadanos. En la vivencia de una democracia de calidad los ciudadanos están plenamente satisfechos según Morlino (2008:53)

Así, la democracia “implica una convivencia y participación. Una convivencia cuando es colaborativa y siempre está en construcción valorando y respetando

las opiniones y reconociendo al conflicto como una oportunidad de mejorar, transformar o innovar. Participación cuando supone formas y lugar donde se condensan las diversas formas de aportar estando con otros partiendo del espacio colectivo y que permite apropiarse del espacio público fortaleciendo así y ensanchando la democracia.” (Camet 2012 : 17)

Así, Alain Touraine se refiere al reconocimiento del otro, plantea que definir la democracia como el medio institucional favorable a la formación y la acción del sujeto no tendría un sentido concreto si el espíritu democrático no penetrara todos los aspectos de la vida social organizada, tanto en la escuela como en otros espacios.

Por ello todo proceso participativo en educativo lo importante es el reconocimiento del otro con la mirada abierta a las culturas diferentes o no para encontrar en ellas los estímulos creadores, su “historicidad” su creación de sí mismas a través de unos modelos de acción y moralidad.

De tal forma se puede ver a la democracia al interior de las instituciones como...

“la del ciudadano responsable y preocupado por el bien público. Es decir todo lo que fortalece al sujeto individual o colectivo contribuye directamente a mantener y vivificar la democracia.” (Touraine 1995)

De ahí que, que el papel de las instituciones y de la sociedad será velar por el derecho de las personas y los colectivos de “hacer su vida”, pero igualmente sobre el reconocimiento del derecho delos demás a crear y controlar su propia existencia.

Sartori, plantea que se, “debe lograr un equilibrio entre el ejercicio del poder desde abajo y el ejercicio del poder desde arriba, necesario para su eficacia. Ese equilibrio según el autor depende de la pluralidad de las elites y la autonomía de la opinión pública” por ello, plantea el asunto del consenso, la formación de opiniones, la autonomía o no de la opinión y la democracia participativa.

Si la ciudadanía y la democracia se aprenden vivencialmente, la gestión de las instituciones se convierte en una oportunidad donde en la dinámica interna de la institución debe mostrar modelos de autoridad legítima y de estilos de gestión compartida en torno a la búsqueda de un proyecto común. Así en las prácticas

democráticas el empoderamiento, el trabajo en equipo, el diálogo, el acuerdo en el disenso deben ser vivencias cotidianas. (Camet 2012: 20)

2.2.2. El enfoque de Democracia Participativa

La interrelación de la democracia con la participación social y política de manera integral y multidimensional, no solo para el ejercicio del voto, sino se interrelaciona con las acciones sociopolíticas de la cotidianidad y en la necesidad de integrarse de modo colectiva acorde con el momento histórico y sobre la base de los derechos humanos. Ahora, desde la democracia participativa, esta debe desarrollarse “desde abajo hacia arriba” donde es deseable que esta clase de iniciativas surjan desde el pueblo, y no en un sentido de nivel administrativo. La democracia participativa es, ante todo, una convicción sobre la organización política y sobre cómo se da el ejercicio de los derechos que posibilita el acceso a la emancipación humana. Convocarla permite aumentar la credibilidad acerca de la gestión de los que ostentan el poder o para que se reduzcan los índices de corrupción. (Ruiz 2005)

La democracia participativa según Sartori, no es una alternativa sino una modalidad suplementaria de la democracia representativa. Plantea que sólo puede ser inoperativa (disuelta en comunidades grandes), elitista (ejercida por un pequeño número, y pues poco participativa), o por fin, de referéndum. Por consiguiente a última solución para tomar decisiones a cerca de una propuesta mediante la expresión de su acuerdo o desacuerdo, realmente es la única modalidad operativa de la democracia participativa. El resultado del mismo puede ser obligatorio (vinculantes), o no obligatorios (consultivos).

La democracia se basa sobre la multiplicación del número de comités, lo que maximiza la participación política de los ciudadanos, aunque mediante representación. Sartori defiende que en las macro-democracias, la participación importa evaluar el nivel de democracia que consiguen los ciudadanos- Por ello los mecanismos de decisión que logran resultados de suma positiva son mejores así como las asambleas bajo ciertas condiciones vía la negociación permanente y la inestabilidad de las coaliciones.

La teoría de David Held (1992) de la participación democrática plantea tres premisas: (1) participación activa desde lo local en la toma de decisiones. (2) Participar en las esferas de la vida social (familia, trabajo) puede mejorar la calidad de los ciudadanos porque se eleva el criterio para elegir y opinar. (3) la estructura exacta de la sociedad participativa debe de ser abierta y fluida a nuevas formas de hacer política. Vemos entonces que la democracia participativa debe de ser abierta y fluida a nuevas formas de hacer política. Es decir no es un modelo cerrado.

Rivera de la Rúa (2010) en la Democracia participativa en el Perú, manifiesta que “Macpherson, luego de analizar los tres modelos la democracia como protección, la democracia como desarrollo y la democracia como equilibrio, él propone la democracia como participación. Y este tiene dos sub modelos. Uno basado en un sistema vertical de mayor participación. Y el otro modelo basado en el fortaleciendo los propios organizaciones sociales: al ser más participativos y mucho mayor democráticos dentro de ellas”

En efecto, Rivera mencionando a Paterson, señala que la participación tiene ante todo una función educativa. Este carácter educativo se demuestra cuando nutre al individuo una preocupación por los problemas de su colectividad; participando se interesa y se sensibiliza por los problemas que antes no tenía conocimiento; participar hace que las personas se transformen en ciudadanos activos y sabios.

Dagnino, Olvera y Panfichi (2006) dan cuenta que la “discusión contemporánea sobre la democracia participativa emerge como respuesta a las características elitistas y excluyentes de las democracias [...] que fundan esta comprensión limitada y limitante de las mismas”.

Asimismo, la búsqueda del bien común para los espacios territoriales supone también que “Para que la democracia pueda promover el desarrollo de las localidades “la democracia participativa se fundamenta en la ampliación del concepto de política a través de la participación ciudadana y de la deliberación en espacios públicos, de lo que se deriva una noción de democracia como sistema

articulado de instancias de intervención ciudadana en las decisiones que les conciernen y en la vigilancia del ejercicio del gobierno” (Dagnino 2006)

Los resultados, fruto de decisiones verdaderamente negociadas y consensuadas deben existir para que la participación no sea un evento formal. Justo por ello los espacios de información y (verdadera) consulta son significativos pues aparecerán cuenta las opiniones y los intereses de la ciudadanía, donde se establecerán las corresponsabilidades.

La democracia participativa se compone de dos elementos, los actos y acciones mismas de participación por parte de la sociedad civil, así como el conjunto de instituciones que reconocen y garantizan el ejercicio de los derechos de la ciudadanía. De lo que se trata entonces es de construir participación con soportes institucionales, de combinar el elemento participativo con el representativo.

La participación social, como una dimensión del mundo de la vida, permite analizar una situación social a través de un enfoque de complejidad social y por lo tanto proporciona los elementos necesarios para identificarla como una expresión de la acción colectiva, de la solidaridad entre los sujetos, en una dinámica de interrelación e interacción con las formas de gobierno y con las diferentes manifestaciones sociales. (UNESCO 2001)

Haciendo una evaluación de la democracia participativa, Considerar algunos criterios referidos a la existencia de la participación de los integrantes de alguna instancia política.

Todo proceso de participación implica costos en ello, tiempo y recursos económicos. Esto requiere contar con un espacio de tiempo y dinero para informarse para mantenerse actualizado, servicios de internet. Quizá algunos ciudadanos de sectores medios puedan contar con ello más que los que trabajan a tiempo completo o en dos lugares. Por ello los espacios de concertación o de reuniones de ciudadanos tienen poca convocatoria.

La participación no es unidimensional. Los ciudadanos son pragmáticos no participan por el ideal democratizador sino para solucionar un problema, una necesidad o un interés. Se reclama entonces, una sociedad civil activa y propositiva en proyectos democratizantes y proyectos liberales. (Dagnino 2004: 14). Los conceptos de la participación como la democracia son tan complejos pues dentro de ellos hay tensiones en su realización e implementación.

Para convertirse en instrumento de mejora de la comunidad, la participación deberá suponer empoderamiento y equidad social, y debe ser significativa y auténtica, involucrar a todos los actores, diferenciando pero sincronizando sus roles, y darse en los diversos ámbitos y dimensiones de lo educativo: desde el aula de clase hasta la política educativa, dentro de la educación escolar y también de la extra-escolar, en los aspectos administrativos. La participación ciudadana no es pues una concesión, o un mal que no queda más remedio que aceptar, sino condición de dicha construcción y por tanto una responsabilidad que el propio Estado y la sociedad civil tienen para consigo mismos y para la ciudadanía en general. (Torres 2007: 31)

Ahora, bien, haciendo un análisis de la matriz de las necesidades de Maz-Neef, Elizalde y Hophayn reelaborada por Julio Alguacil en la Revista Polis, podemos reconocer de modo significativo la presencia de la participación como necesidades axiológicas en su relación con las necesidades existenciales.

La participación para ser genuina, para ser una necesidad que se satisface adecuadamente debe tener, ser, hacer y relacionar en un proceso (que no en un momento) recurrente e inagotable capaz de: transformar (cambiar para mejorar las condiciones de existencia), reflexionar (pensando en los efectos e impactos a largo plazo), implicar (al mayor número de colectivos y sujetos, especialmente a los más desfavorecidos), articular (poner en relación recíproca los distintos actores, colectivos y territorios), construir (crear conjuntamente), conocer (la realidad, los recursos y sus potencialidades), aprender (educar en el diálogo, el consenso y la solidaridad), comunicar y comunicarse (con los iguales y con los diferentes), habilitar (cualquier sujeto puede acceder a las habilidades políticas), gratificar (generando sentimiento de satisfacción y de utilidad) y exigir (los procesos de participación como derecho). (Alguacil 2008)

Es decir, relacional y dialogal. Precisamente, la democracia participativa, que es autonomía crítica, se basa en la participación como un conjunto de procedimientos y procesos relacionales donde los agentes entran en relación simétrica y recíproca, de comunicación, de cooperación y de corresponsabilidad. El acoplamiento de los agentes que intervienen en la vida social a esta perspectiva de la participación, como necesidad y como derecho, es lo que permite recuperar el sentido transversal y relacional de la participación dotándole de su sentido innovador y transformador. (Alguacil 2008)

Como el resto de las necesidades, la participación, se satisface en primer lugar en el ámbito de la vida cotidiana, en el ámbito urbano, donde las estructuras societarias y colectivas deben interpretarse como satisfactores sinérgicos con capacidad para procurar, por su proximidad e interactividad, nuevas oportunidades para una participación genuina, integral e inclusiva, siendo susceptible de crear una estructura común de acción política. (Held1997: 62).

Camet cuando se refiere a que la democracia se autorregula, mantiene el orden y requiere de la participación de los involucrados, entonces asume que a la democracia le toca crear su propio orden democrático como una construcción cotidiana en la forma de ver, interpretar y ordenar el mundo. Así surgen inquietudes: ¿Cómo son las instituciones públicas? ¿Son democráticas? ¿Cómo se vive la democracia al interior de las instituciones educativas?

Se construye día a día su propio orden democrático a partir de su historia, conocimiento, tradición y memoria.

De aquí que las prácticas en la escuela se dan como la síntesis resultante de la combinación de la acción política (participativa) y el espacio escolar, y la podemos considerar como la actividad mediante la cual el sujeto transformador (actor educativo) se transforma al participar en la transformación de la escuela. Según el grado de influencia en las decisiones se pueden identificar tres tipos clásicos de participación: decisoria, consultiva y activa.

Muchas veces en la participación democrática también es importante el trabajo en equipo se necesita de prerrequisitos logrados como capacidad para trazar objetivos

comunes. Capacidad para llegar a acuerdos y concertar en la planificación institucional, Programación curricular o comisiones de trabajo y sobre todo el Sentido de complementariedad de capacidades y recursos en función de objetivos comunes. (Cepeda 2007).

Por otra parte, de acuerdo a la forma como se da la participación, ésta puede ser directa o representativa, sin ser excluyentes entre sí el tipo de participación, depende del momento, la necesidad, la cuestión a decidir y también del nivel de competencia y responsabilidad de las personas en determinada institución, en este caso en las escuelas y red. La participación constituye una práctica ciudadana, un derecho y un deber, de aportar en la planificación, el desarrollo, la evaluación de actividades o proyectos que involucran al grupo o colectivo del cual uno forma parte.

Finalmente, Suárez (2005) mencionando a Ackoff (1977) afirma que en la planificación participativa los beneficiarios asumen una actitud dinámica... puede oscilar entre la eliminación total de la intervención de los planificadores hasta la promoción de una interacción entre planificadores y usuarios, pasando por una planificación por comités o instancias intermedias representativas de los involucrados, que permiten diluir los desniveles de jerarquía social, cultural, etc. Este estilo de planificación se orienta a la democratización; brinda un mayor protagonismo a los diversos actores; toma en cuenta factores cualitativos del desarrollo, como son la equidad, la inclusión y la vinculación con trabajo y la producción, más que el logro de metas cuantitativas o de cobertura.

Una cosa es la democracia participativa que implica instancias participativas que deciden en política, y otra es que existan instancias participativas en las instituciones de la sociedad como la Escuela entre otras.

La formación educativa de los ciudadanos implicará la preocupación por los problemas de su colectividad, “participando se interesa y se sensibiliza por los problemas que antes no tenía conocimiento; participar hace que las personas se sensibiliza por los problemas que antes no tenía conocimiento; participar hace que las personas se transformen en ciudadanos activos”. (Rivera Rúa 2009: 4)

Un alto nivel educativo de la población es fundamental para el buen funcionamiento de la democracia participativa. Esto implica desarrollar en los actores la capacidad de crítica y de producción. Para esto es necesario que la educación incluya contenidos amplios, y que se presenten los diversos paradigmas (especialmente en ciencias sociales), permitiendo a los estudiantes y los involucrados en la escuela adoptar una posición propia y crítica (Maydana 2004: 59-60). Definir la democracia como el medio institucional favorable a la formación y la acción del sujeto no tendría un sentido concreto si el espíritu democrático no penetrara en todos los aspectos de la vida social organizada como la escuela.

Dar a la educación dos metas, por un lado la formación de la razón y la capacidad de acción racional; por el otro, el desarrollo de la creatividad personal y del reconocimiento del otro como sujeto. Primer objetivo, el conocimiento debe permanecer en el corazón de la educación. En segundo objetivo, aprendizaje de la libertad. Pasa por el espíritu crítico y la innovación y por la conciencia de su memoria histórica como resultado del conocimiento-reconocimiento de los otros, individuos y colectividades en cuanto sujetos

Participar democráticamente supone mostrar capacidades y actitudes que se sustentan en un sentimiento de pertenencia y de identificación con la comunidad (familiar, étnica, política, etc.), también un sentimiento de eficacia política y de empoderamiento. Desarrollar la capacidad de opinar, decidir, actuar y asumir responsabilidades buscando el bien común.

La participación alude a la actuación en el espacio público e implica tanto tomar posición frente a aquello que afecta el ejercicio de derechos de los ciudadanos como participar de acciones que contribuyan a la construcción de un bienestar general. Se sustenta en la identificación y, sobre todo, en la toma de posesión de los mecanismos y canales instituidos que permiten una participación más eficiente en la toma de decisiones y en la ejecución de lo planificado (tanto al interior de la escuela como en relación con instituciones regionales o nacionales). Asimismo es prioritario lograr en el colectivo construir normas de convivencia en el entorno inmediato, e incluso para evaluar, en función del bien común, las leyes y normas existentes y utilizar mecanismos para modificarlas o proponer nuevas leyes. (Camet 2012 : 29).

2.2.3.Desde la micropolítica

2.2.3.1. Generalidades

Henry Mintzberg en “Safari a la Estrategia” (2003:298-312) plantea un análisis del poder dentro de la presentación de la escuela del poder donde lo plantea como estrategia referida a un proceso de influencia con el uso del poder y la política para negociar. Está dividida en dos ramas, el micro poder y el macropoder, donde la primera, la micropolítica manifiesta el juego de la política del poder legítimo dentro de la organización centrado en los protagonistas internos en el conflicto para beneficio propio.

Aquí son importantes varios individuos y grupos de interés con diferencias perdurables respecto a tiempos o recursos escasos. Estas diferencias generan conflicto dentro de las organizaciones y se convierte al poder en el recurso más importante. Las decisiones y objetivos surgen del regateo, negociación y maniobras políticas.

El macropoder parte de reconocer la interdependencia de la organización con el entorno que la rodea, así como con el control externo por parte de otra organización superior. Se requiere manejar la demanda de los protagonistas del entorno, utilizar selectivamente los protagonistas para el beneficio, analizar las partes interesadas para realizar maniobras estratégicas (Henderson 2000) y crear estrategias corporativas. Del mismo modo observar las conductas, explicación de las conductas analizando las coaliciones. (Mintzberg 2003: 328) desde estas escuelas de poder recién se pueden ver la micropolítica referida las dinámicas de la escuela.

Jaris Mujica, especialista en estos temas, plantea que “La política excede al Estado. Aparece también como sistema de gobierno de la casa, del cuerpo. De este gobierno local, resulta un campo micropolítico que hay que repensar. Cada discrepancia entre dos o más personas es la muestra de la existencia de una tecnología política de la vida cotidiana, que constituye la evidencia de los diferentes modos del poder que le muestran sus fronteras interiores, aunque de la manera más radical (Mujica: 2010). Las micropolíticas suponen campos de la estructura política cotidiana donde se muestran ciertas disposiciones en algunos espacios y dentro

de algún sistema donde los elementos y los campos sobre-existen y los soportan. Esta estructura política se ejerce, se pone en acción en las prácticas de los actores.

La micropolítica es una dimensión fundamental del cambio escolar en general y, más específicamente, un núcleo central de la mayoría de enfoques de la reestructuración. Se describe un marco de ideas para la investigación futura sobre la micropolítica del cambio escolar. Semejante investigación es necesaria porque actualmente contamos con pocos estudios de este fenómeno (Blase: 2002).

Joseph Blase construyó una definición inclusiva de la micropolítica, extraída de la extensa bibliografía existente:

La micropolítica se refiere al uso del poder formal e informal por los individuos y los grupos, a fin de alcanzar sus metas en las organizaciones. En gran parte, las acciones políticas resultan de las diferencias percibidas entre los individuos y los grupos, unidas a la motivación por usar el poder para ejercer influencia y/o proteger. Aunque tales acciones están motivadas conscientemente, cualquier acción, consciente o inconscientemente motivada, puede tener una relevancia política en una situación dada. Tanto las acciones cooperativas y conflictivas como los procesos forman parte del dominio de las micropolíticas.(Blase 2002:11).

En el análisis micropolítico no se pierde de vista el carácter macropolítico que también posee la escuela, al estar condicionada según Santos Guerra (1997:97) por un conjunto de disposiciones legales, presiones sociales, influencia histórica, política y económica propias del contexto en la que se circunscribe. A través de esta dialéctica entre lo micro y lo macro, lo formal y lo real, la reproducción y las resistencias, etc., se configura la realidad organizativa de la escuela. (Chuye 2007)

Otros investigadores de la micropolítica, entre ellos, Díaz (2009) plantea que “es un enfoque en el estudio de las organizaciones escolares que trasciende el análisis de las estructuras formales y ve a las organizaciones como espacios donde los sujetos utilizan una serie de estrategias para influir sobre los otros. Es decir, que estudia la dinámica de poder que se vive en lo cotidiano de la vida escolar, incluso fuera de los espacios formales.”. Se menciona que los conflictos, las negociaciones, los acuerdos, los grupos de interés, la diversidad de metas, la participación, entre otros, son temas que estudia la micropolítica. Esto con una mirada del manejo del poder (Ball 1989; Bardisa1997; Gonzales 1998).

Observamos que las personas, grupos o coaliciones actúan para defender sus intereses, los cuales, con frecuencia, entran en colisión con los de otros grupos, dando lugar al conflicto, en el que cada uno pone en juego sus armas, es decir, sus recursos de poder e influencia. Todo ello con vistas a mantener el dominio o a conseguirlo en el caso de que sea otro el grupo dominante, o, lo que es lo mismo, a imponer/ seguir imponiendo sus intereses con lo que el circuito se cierra a manera de feed-back. De este modo, evidenciamos cómo los centros escolares son fuente de conflicto continuado de mayor o menor valoración cuantitativa pero permanente en cuanto a la proyección de los componentes del grupo en el juego político y pretendiendo satisfacer en primer lugar sus necesidades e intereses y valorando todo cuanto fructifique y avance en este sentido (Trujillo y Cáceres 2010:82).

La democracia exige “la disposición de la sociedad para expresar pacíficamente diferentes opiniones, con un mínimo de fricciones, y para tolerar posiciones opuestas, reconociendo que las sociedades pluralistas no perduran sin los procesos básicos de negociación, aceptación y concesiones” Salcedo Cuadros (2010)

Dada la diversidad de exigencias que dan al interior de las instituciones, el desacuerdo es una condición ineludible en la vida democrática. El carácter inevitable del desacuerdo, se mantienen fieles unos a otros. Pese a tal diversidad y desacuerdo que producen requieren algunos medios para coordinar sus actuales interacciones sociales. En esas circunstancias de interdependencia, esta consiste en contiendas sobre la forma y las implicancias distributivas de arreglos institucionales comunes. En tal sentido al interior de las instituciones se dan conjuntos de reglas (por ejemplo, funciones, procedimientos) que surgen de la interacción social. (Knight 2005: 500)

La relación entre los componentes de los conflictos y los componentes de la micropolítica sería correspondiente a las personas intervinientes con los interés de los agentes, el motivo de la disputa relacionado con el mantenimiento del control de la organización, y finalmente el proceso seguido a los conflictos alrededor de la política escolar. (Jares 1997)

Teniendo en cuenta los aportes de Zapata (2007) y Jares se pueden establecer las causas de las tensiones y dificultades surgidas en organizaciones como, la comunicación e información, opciones pedagógicas y valores diferentes, de relación con el manejo del poder, de la estructura organizativa y de interrelación personal (Autoestima, seguridad, insatisfacción laboral).

Es de preocupación asuntos como el desempeño, la realización y la lucha, el poder como resultado y no la posición o la capacidad. La toma de decisiones no es un proceso racional, es un proceso político; en palabras de Ball (1989:41), la sustancia de la actividad micropolítica. A los resultados se llega por alianzas, compromisos, transacciones, presiones, resistencias, amenazas u otras estrategias de acción, y todo ello desempeña un papel en la conquista, el mantenimiento o la merma del poder de la dirección. En definitiva, se ve a los centros como escenarios de lucha donde se muestran las relaciones de poder entre los diferentes actores.

El aprendizaje que se realiza en la vida escolar cotidiana en el aula y en el centro, interviniendo e involucrándose y decidiendo sobre aspectos curriculares, organizativos y de relaciones sociales y culturales. El aprendizaje que desarrolla mediante los cauces organizativos establecidos en la legislación escolar, al permitirle, en mayor o menor grado, participar en la elección de sus representantes en los órganos colegiados de decisión “desbloquear la participación de los padres y de los alumnos causada por la hegemonía de los profesores fundamentalmente. Las soluciones pasan, por tanto, por el robustecimiento de las Asociaciones de padres y alumnos y por una información completa y profunda a estos dos colectivos a través de seminarios, charlas u otros tipos de campañas” (Gil Villa 1995:152).

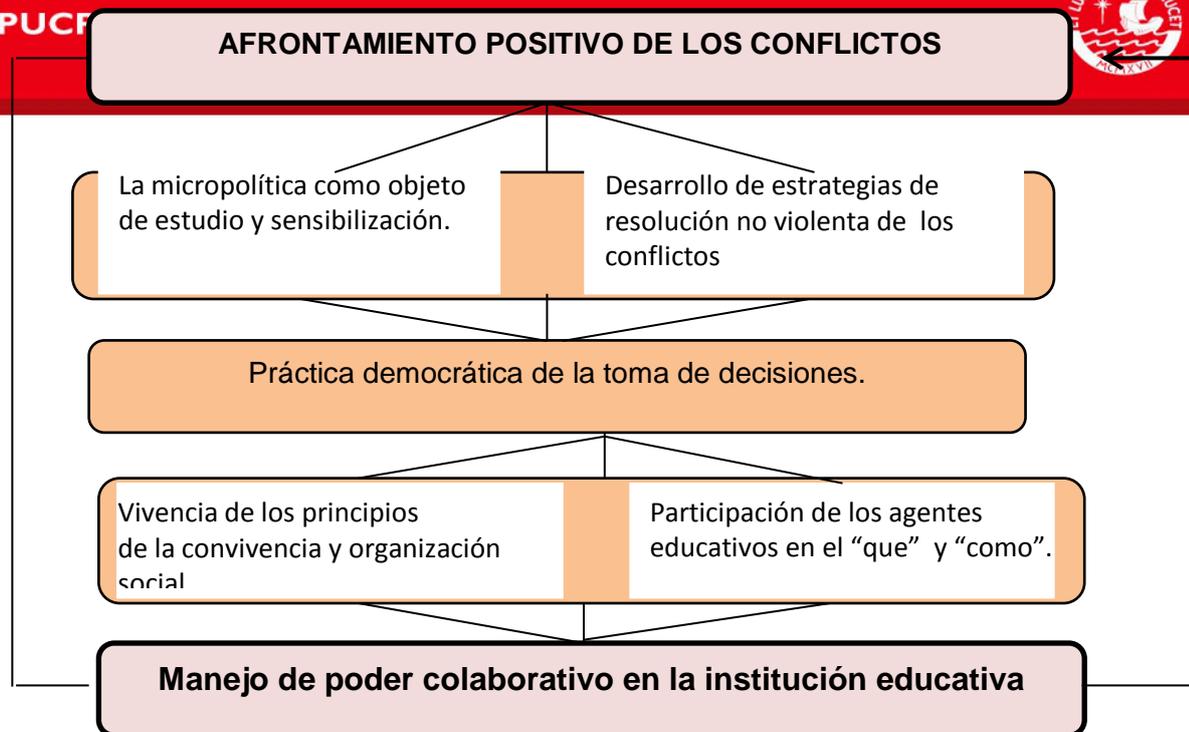
El análisis micropolítico permite explicar cómo tales lógicas de funcionamiento son negociadas entre los grupos de interés que actúan dentro de las organizaciones. En la teoría del intercambio el director posee la posibilidad de repartir o no recursos con los demás miembros de la organización. Estrategias como «desplazamiento», «control de información», «control de reuniones», «dividir y hacer reglas», «reparto de recursos», «cooptar», son utilizadas como bienes de negociación para realizar los trueques. Si el director se sitúa en el centro de la actividad micropolítica, lo

importante es conocer lo que promueve y lo que inhibe, lo que consensua y lo que decide autocráticamente.

Una manifestación externa de la micropolítica, el cotilleo, rumor y el humor como elementos inquietantes para debilitar el poder institucional para excluir a grupos o individuos de la organización, desde el análisis informal. Con este proceder se expresan de modo indirecto los viejos y nuevos rencores, las divergencias ideológicas, y las antipatías personales y también, se ven las divisiones, antagonismos y resquebrajan las alianzas.

Cuando hay discrepancias y diferentes niveles de implicación y de compromiso, aumenta la incertidumbre sobre el resultado y sobre los beneficios, y es entonces cuando los procesos de comunicación que fluyen a través de las redes de la organización se convierten en la clave de su micropolítica. (Jares 1997)

Para el estudio de la micropolítica de la colaboración, la comunicación es la herramienta fundamental, en la consecución de un clima de cooperación en torno a un objetivo, en la elaboración y difusión de una imagen. Todas estas funciones son las que conforman el potencial de adaptación y la disposición al cambio de la organización, tan sensible a su funcionamiento como espacio de comunicación. (Terren 2004). Existen entonces, variadas formas de interacciones comunicativas en las que se produce la micropolítica de las organizaciones escolares, aquí se reconocen a los actores con características propias frente a las incertidumbres y complejidad de las interrelaciones internas. Entre las formas comunicación en la micropolítica de la participación apreciamos las internas como reuniones, conversaciones, circulares y externas, reuniones con formales con los coordinadores o delgados de redes.



Fuente: Adaptación de Jesús Jares (1997)

Es en esa dialéctica donde se juega la interrelaciones y su potencialidad para responder con iniciativa y compromiso (es decir, con un proyecto) a las nuevas incertidumbres; donde se juega, en definitiva, su flexibilidad adaptativa y su capacidad de aprendizaje. Por eso su análisis resulta de especial interés para el estudio del cambio educativo, y, muy en especial, para el estudio de los procesos que subyacen a la conformación de culturas de participación y colaborativas en los centros educativos.

2.2.3.2. Micropolítica y cambio educativo

Respecto al cambio educativo, Joseph Base señala que las estructuras y los procesos micropolíticos son fundamentales para el la innovación y transformación, así como la estabilidad y el mantenimiento de los centros escolares. De hecho, tanto los procesos convergentes y divergentes como las estructuras constituyen el “estado” político de una organización escolar, aunque la importancia de cada uno en un centro determinado varía a lo largo del tiempo (Ball1987; Blase 1991; Townsend 1990).

Frente al estudio micropolítico de la escuela donde los conflictos se resuelven o se agudizan como producto de la forma que se tiene de convivencia entre los actores educativos al interior de la escuela se puede decir que la Convivencia

democráticamente suponen capacidades y las actitudes relacionadas con al desarrollo del respeto y la tolerancia de las diferencias favoreciendo la asunción de responsabilidades y deberes y el reconocimiento de la importancia de las normas de convivencia.

Desarrollar capacidades y actitudes que permitan reconocer los conflictos como parte inherente de la convivencia y como oportunidad de crecimiento, diferenciando claramente el conflicto de la agresión. Es fundamental, entonces, desarrollar estrategias de gestión institucional creativas así como las de resolución pacífica de los conflictos vinculadas al diálogo, al manejo de las propias emociones, de empatía, de comunicación asertiva, de escucha, de proyección de consecuencias de los actos, de negociación y conciliación. (Camet 2012 : 28)

Los procesos y las estructuras micropolíticas tienden a intensificarse durante los períodos de cambio en las escuelas. Los esfuerzos actuales por democratizar los centros son únicos en su propósito de cambiar (en ocasiones de modo impresionante) la estructura de gobierno formal en ellos. Los nuevos gestores de las instituciones educativas suelen carecer de conocimiento relevante acerca de las micropolíticas, así como una serie de habilidades y destrezas relacionadas con el liderazgo, facilitador, la influencia interpersonal, el desarrollo y la dinámica de grupos, además de dominar los procesos colaborativos y consensuados frente a los conflictivos y adversarios, entre otros.

El control de los directores en la escena micropolítica va reconociendo que la autoridad del director vista por Teresa Bardisa (1997) tiene relación con un claro origen estructural y en el extremo de la expresión de esa autoridad se encuentra la coerción, aunque los profesores tienen modos de compensar con su influencia el poder potencialmente coercitivo de un director; por ejemplo, iniciar procedimientos legales de sanción (hecho que raramente ocurre, pero que permanece de modo latente), como un recurso en las relaciones escolares, y que en el caso de que se produjera sería visto como una falta de habilidad de liderazgo.

El director, como símbolo colaborativo, es uno de los elementos clave para formar y reformar e innovar; el peligro estriba en la manipulación y en la pasividad de los

profesores aceptando la propia visión del director. Expresiones como «mis profesores», «mi escuela», indican una concepción patrimonialista que es personal más que colectiva, impuesta más que ganada, y jerárquica más que democrática, en la que la colaboración llega a convertirse en cooptación. De ahí que un director autosuficiente pierde la posibilidad de aprender de los otros y de construir con ellos un proyecto educativo, aunque su articulación pueda producir conflictos. (Bardisa1997).

Cuando los directores al compartir el control se sienten vulnerables, buscan modos de implicar a quienes manifiestan resistencias u oposición para lograr la integración de todos los miembros de la organización. Muchas escuelas y sistemas educativos buscan involucrar más a los profesores en la vida y en el trabajo de la escuela fuera del aula para darles más responsabilidad en las políticas y prácticas que se creen en la escuela. El director, por otra parte, desea la *integración* como adhesión a las políticas defendidas por la dirección, sin renunciar al *dominio* con el que desea ejercer el control del cual depende la «estabilidad» de la organización. Entre ambas posiciones, que guardan estrecha relación con los estilos de liderazgo desempeñados por los directores, transcurre la lucha por la autonomía de los docentes.

Por ello, para lograr innovaciones pedagógicas y en las prácticas democráticas de la vida escolar se requiere de la participación de los actores en los procesos de la gestión institucional como la planificación. Dado aquello, es necesario que esta gestión institucional sea compartida, corporativa, participativa, colegiada considerando los espacios de aportes de los diferentes actores, la resolución de los conflictos y los consensos se lograrán cambios significativos en la escuela.

CAPÍTULO III

DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS

En este capítulo presentamos los hallazgos referidos a la participación de los actores educativos en la planificación institucional

Presenta tres acápite correspondientes a las categorías y sub categorías:

- I.- La participación y tensiones entre los actores educativos en la planificación
- II- Los mecanismos de participación formales e informales
- III.- Factores que contribuyen o limitan la participación en la planificación institucional

Partimos de indicar que los actores educativos se reconocen sujetos importantes en la escuela, los docentes, equipos directivos, estudiantes y padres de familia. Los informantes han aportado a esta investigación han valorado la forma como participan en la dinámica como se forma y educa a los educandos. (Ver Anexo 9)

Inicialmente, se puede decir que en ambas escuelas reconocen que sus actores participan durante el año escolar de diferentes formas unas de ellas en las festividades cívicas, sociales, aniversario, deportes, exposiciones feriales, etc.

Presentamos por separado los resultados de los datos recopilados por subcategorías, primero mostraremos, los del colegio de gestión estatal y segundo los del colegio de gestión por convenio.

3.1. Sobre la Institución educativa pública de gestión estatal – IEPGE

El colegio depende directamente del Ministerio de Educación, la Dirección Regional de Lima y en su instancia local de la UGEL 04.

3.1.1. Participación y tensiones entre los actores en la planificación

Los actores educativos se consideran que a menudo participan en la dinámica del colegio.

3.1.1.1. Participación presencial en la planificación escolar centrada en la exigencia.

En el colegio de gestión estatal los estudiantes realizan acciones dependiendo de las exigencias de los profesores o la dirección de modo exclusivo, así ellos dicen:

Vamos apoyando en lo que el necesita en el colegio para las actuaciones. Acatan lo que les dicen hacer. O coordinan con los profesores de las comisiones. Solo apoyamos a los profesores en especial para las presentaciones deportivas y representación del colegio. También participan en números artísticos para las actuaciones o presentaciones fuera de la escuela. (Regidora del municipio escolar-escuela de gestión estatal)

En el focus group salió una referencia a la forma como se incorporan a trabajar en el colegio, el personal en general de la I.E. Llega con carta de posición de cargo desde la UGEL por nombramiento o contrato o reasignación sin selección previa por parte del colegio. Esto hace que los actores tengan formas diferentes de entender y vivenciar el proceso educativo escolar, según afirmación de la Directora de la escuela de gestión estatal.

Las profesoras dicen que los estudiantes organizados en grupos realizan las actividades que se les indica.

Los estudiantes van colaborando como brigadieres que son las autoridades estudiantiles aunque también existe el municipio escolar donde el alcalde y los regidores son elegidos por todos los estudiantes

Ellos siempre ayudan con el colegio en las actuaciones y en el deporte cuando el profesor de educación física favorece que se agrupen para realizar tareas en el campeonato. Ellos acatan lo que deciden en la Reunión general docente. (Regidora del municipio escolar-escuela de gestión estatal)

El personal se encuentra asociado en su mayoría al sindicato de docentes de base y al sindicato de personal administrativo, ambos con poca injerencia en la dinámica escolar, salvo eventos de paros y/o huelgas ya promovidas desde el –SUTE-Lima o SUTE 13 de Comas.

Los profesores se hacen presentes en elecciones generales del magisterio de la institución para escoger su Dirigencia sindical, SUTE-José Gálvez (Directora del colegio estatal).

Los estudiantes escogen en elecciones públicas escolares luego de una campaña electoral a sus representantes estudiantiles, alcalde y regidores. Y al interior de las

aulas, escogen al consejo de aula. Algunos lo tomaron a la broma, no comprendían el proceso.

Respecto a cómo creen que participan en la dinámica del colegio, creen que lo importante es realizar acciones, actividades ya estipuladas por instancias superiores con indicaciones previas con poco espacio para la propuesta de una u otra diferente a la indicada. Así los profesores y padres manifiestan:

Los profesores participan en la ejecución de acciones, en su organización con los alumnos para todos los eventos que se realizan en la escuela se coordinan entre ellos y con los padres de familia y alumn@s.

Para elaborar el PAT si se forman comisiones de trabajo desde el mes de diciembre del año anterior al año vigente. (Profesora coordinadora de producción-escuela de gestión estatal)

Los padres de familia participan en eventos generales como Bingos o de manera pecuniaria en exposiciones o desfiles de sus hijos, pero también, a través de los Comité de Aula y en la APAFA para la mejora de la infraestructura de la escuela. Ellos participan en elecciones para ver quienes les representaran en la APAFA y también para escoger el representante para el CONEI. (Focus group del colegio estatal)

Ninguno de los actores mencionados tiene injerencia real en el cronograma anual de trabajo de la institución, salvo el director y los profesores a través de los coordinadores de las comisiones de trabajo. Los acuerdos los toman por votación a mano alzada casi siempre.

Los que promueven la participación en la planificación de la escuela son los que tienen jerarquía en el colegio, ellos cuentan con relativa confianza en los actores educativos: “Siempre la directora o subdirector@s nos avisan de las reuniones de profesores de fin de mes”.

La convocatoria sería según cada estamento o instancia de participación siempre de persona a persona o con aviso general con fechas anuales, se cumple la agenda traída desde la dirección del colegio. Participan indirectamente CONEI, APAFA, Municipio Escolar, Consejo Académico siendo representantes los profesores, padres o estudiantes.

Desde la participación en la planificación se requiere querer, saber y poder estar en espacios de participación que se generen en la institución para la planificación según

determinados mecanismos como asambleas, reuniones informales u organizaciones de subcomisiones. Es decir, la voluntad política, los espacios de concertación y el carácter técnico de la planificación dan respuesta a la planificación.

En esta escuela de gestión estatal, los diferentes actores educativos no conocen sus atribuciones ya establecidas en el Proyecto educativo institucional –P.E.I. de la escuela dado que hace años fue elaborada. Aunque los profesores afirman que si existe y lo recuerdan pero finalmente dicen:

Si, pues lo trabajamos en el 2000 haciendo encuestas pero no nos es familiar. Bueno si existe y punto. Dicen que se modifica cada año. El PEI fue elaborado en 2000 con proyección al 2015. (Profesora coordinadora de la comisión aniversario-colegio de gestión estatal)

El estudiantado no reconoce la existencia por falta de difusión en la práctica escolar.

Yo desconozco la existencia del PEI (alcaldesa actual de la escuela estatal)

Los padres de familia tampoco se han enterado de la importancia y de la existencia del PEI.

Yo desconozco que es eso del PEI (Madre de familia, nueva integrante del CONEI)”

Los docentes afirman que ellos si participan en la dinámica del colegio a través de comisiones y sub-comisiones de trabajo donde también se integran los del personal administrativo.

Participamos todas las reuniones programadas y establecidas para elaborar el PAT en las asambleas generales. Participamos a través de comisiones. Poniendo las propuestas elaboradas al debate en asamblea general para aprobarlas o mejorarlas. (Profesora responsable del área de TOE-escuela de gestión estatal)

Planificamos los profesores del área de CTA los proyectos a realizar, así como, planifica la utilización de los recursos propios del colegio con la directora en diciembre y marzo del año siguiente. (Profesora de la comisión de Primavera)

La planificación del año escolar implica una ruta a seguir, convocatoria, reuniones, organizaciones, cronogramas, diseños de evaluación de la ejecución. Se forman los grupos, se organizan las actividades buscando el consenso para la formulación de

los planes en diciembre y en marzo del año siguiente: Comisiones de trabajo. Aniversario. Fiestas patrias, TOE. Ambiente Las fiestas cívicas están incluidas en la labor de comisiones.

Se presentan y sustentan los planes en la asamblea general de docentes para discusión, debate y su aprobación cosa que pocas veces concluyen con lo esperado. Por otro lado, las reuniones previas por comisiones aportan ideas para la elaboración de sus propuestas. Se realizan las reuniones de planificación según las citaciones de los directivos y en las fechas y horas programadas.

Cada comisión se reúne por su lado y luego presentan en la reunión general, se debaten los alcances, se responde preguntas antes de su aprobación. A través de comisiones, subcomisiones supervisados por la Directora se presentan los planes de comisión. (Subdirectora de la escuela de gestión estatal)

Los docentes informaron que las tres reuniones generales se dan en la última semana de diciembre y en marzo de 8.00am a las 1.35pm, previa firma de la asistencia al inicio y al final en el cuaderno de actas únicamente con los se quedan hasta el final.

Frente a la pregunta ¿Cómo son los procesos de consulta en las reuniones de planificación? Los profesores explican su participación pormenorizada. Los profesores en su mayoría si participan, señalan que si escuchan los informes, proponen algunos aportes, sin embargo, algunos de todo crean oportunidad para oponerse a la Directora. Y al preguntárseles el porqué de esa actitud. Estos últimos se justifican que actúan así: debido a la falta de claridad de las explicaciones o informes a presentar o la desmotivación que muestran en la reunión algunos profesores.

Se notaban grupos que venían preparados como para no permitir la aceptación de la Agenda y no llevar acabo o dar la contra a las Autoridades, eso le podría mencionar sobre las reuniones de planificación (Profesor del CONEI 2011-escuela de gestión estatal)

Al interior de la asamblea cada una presentan sus propuestas permitiendo que otros den aportes, dialogan, y luego deciden que queda aprobado o no indicando los tiempos a realizar. (Subdirectora académica-escuela de gestión estatal)

Entre los asuntos básicos de coordinación de comisiones con la directora al bimestre tenemos las celebraciones por la primavera, los recreos y problemas de autoridad de los municipios escolares. En las reuniones de planificación escolar general solo participan profesores, equipos directivos y personal administrativo, no se hacen presentes los representantes de estudiantes y de padres de familia.

La directora afirma que una vez elaborado el PAT se envía uno a la UGEL 04, otro se difunde dicho documento en virtual, y luego dejan dos ejemplares en la biblioteca.

De modo particular la Dirección se reúne con el municipio escolar en unas fechas y otras con la APAFA para ver asuntos puntuales y específicos del mundo estudiantil y de inquietudes de los padres de familia. Con estos últimos los temas de reuniones son la construcción de veredas, el arreglo del laboratorio o de la cancha deportiva o el no pago de la matrícula.

Les decimos que queremos conversar con urgencia con la directora para solucionar problemas que ya vienen de hace meses. (Padre de familia de la APAFA-escuela de gestión estatal)

Los espacios de participación para la planificación en la escuela de gestión estatal se dan a través de reuniones generales de docentes y personal administrativo, reuniones de comisiones y sub-comisiones, reuniones para decidir para el año escolar.

En estas reuniones de comisiones ya existe una agenda posible pero al inicio se plantean inquietudes que se ven si se toman en la agenda, se exponen los temas a tratar, pocos opinan al respecto proponen critican las propuestas y finalmente se deciden por mayoría. Se pasan al trabajo de comisiones y se espera las propuestas de las comisiones y subcomisiones.

Las reuniones de APAFA se dan tres o dos al año con todos los padres de familia y con la dirección, según cronograma establecido cada bimestre para asuntos de mantenimiento físico o presupuestal.

La planificación institucional parte de la evaluación de lo ejecutado el año anterior antes de planificar para el año siguiente, no hay un conocimiento certero entre los actores educativos de su importancia para avanzar y mejorar.

La subdirectora afirma que dichas evaluaciones no son sinceras. Las apreciaciones en las pocas evaluaciones se dan, pues les da recelo decirlo en las asambleas, además no presentan informes de las actividades ya realizadas a fin de año. Todo esto ha sido corroborado por los datos del cuaderno de Actas de diciembre del 2011.

Mientras los padres de familia no se han enterado que hay informes finales de profesores, la directora afirma que si se presentan informes de evaluación a la UGEL 04.

El Municipio Escolar se ha visto opacado por el sistema de brigadieres escolares y policías escolares, dada la falta de apoyo de los docentes asesores.

....los integrantes del municipio escolar no han tenido una destacada presencia el año pasado dado malos entendidos entre la alcaldesa y una posible manipulación de la presidenta de la APAFA para ponerla en contra de la Dirección del colegio. (Docente de TOE-colegio estatal).

Sin embargo, parece ser que los profesores confían más en otras agrupaciones estudiantiles no tan democráticas en su labor y selección, brigadieres o policías escolares pues afirman que es urgente su presencia dado que hay que mantener la exigencia a una disciplina y obediencia, pues los estudiantes son muy malcriados.

En el colegio los brigadieres son nombrados por los tutores, pero, si escogemos a los de municipio escolar, acalde y regidores, el último alcalde que fue reelegido lo fue desde cuarto hasta el 2010, a la alcaldesa del año pasado no la asesoraron bien por eso se metió en varios líos con profesores y APAFA (Regidora de producción-Escuela de gestión estatal)

El PAT como Plan anual de trabajo está constituido por los planes de las comisiones de trabajo aprobadas en la asamblea general del personal de la institución que pasa a su revisión final, por la dirección para adjuntar las propuestas del Municipio Escolar y de la APAFA. Luego recién va a su encuadernación y difusión general quedándose tres ejemplares en la biblioteca junto al Reglamento interno.

La temática abordada en los espacios de planificación varían desde temas psicológicos a asuntos de gestión referidos a los estudiantes básicamente.

Tratamos sobre las actividades del colegio, el aniversario, la puntualidad, la supervisión docente, la conducta estudiantil, la desintegración familiar y la violencia en el colegio. Nos enfrascamos en largas confrontaciones que pocas veces aterrizamos en respuestas concretas. (Profesor de la comisión de deportes-escuela estatal).

El nivel de participación que se da en el colegio en su mayoría de acceso a la información, aun parcial, es activo, algo consultivo, por comisiones y a nivel personal también. Se generan murmullos y cuchicheos entre los asistentes frente a alguna propuesta que les desagrada y son pocos los profesores o del personal administrativo que llegan a la discrepancia o crítica bien argumentada

La convivencia democrática entre los actores educativos debería estar basada en la interrelación saludable entre docentes, padres de familia, estudiantes y también entre ellos, dirección- profesores, dirección-APAFA, Dirección-Municipio Escolar.

Entre los profesores se han formado grupos con intereses diversos ya sea por edades, especialidades o grados de amistad lo que permite circunstancias y actitudes diferenciadas.

Relación tensa desde la asistencia a la escuela y en el cumplimiento con el horario, no gustan de quedarse más allá del tiempo de la jornada laboral. (sub-directora Académica escuela de gestión estatal).

Por otro lado los maestr@s manifiestan su anhelo futuro:

Faltan espacios de compartir y conversar y de recreación sana al interior de la institución, pero nadie quiere dar tiempo para ello, y otros dicen que hay una contradicción evidente. (Docente de TOE-escuela de gestión estatal)

Gustan de tener que cumplir mínimamente con sus clases y se retiran inmediatamente a la 1.35pm pues algunos de ellos tienen otras labores o compromisos.

Los encuentros informales entre docentes se dan en la cafetería, en los pasadizos, en la sala de profesores y en los combis cuando retornan o llegan al colegio, ahí comparten pareceres, chismes y críticas a determinados acontecimientos del colegio el proceder de algún profesor o alumnos. Se forman grupos de profesores para salir a eventos sociales-sindicales fuera del colegio. También se ponen de acuerdo para ayudar o no a determinado caso de algún estudiante necesitado.

Los padres del APAFA se refieren a los alumnos como

Son malcriados y desobedientes, que en sus tiempos los maestros no les tenían miedo a los alumnos por eso de los derechos del niño, deben

ponerles mano dura desde el inicio. (Exalumna y madre de familia de la APAFA-escuela de gestión estatal).

Exigen los padres que debieran abolirse los derechos del niño en ese colegio estatal. Los profesores muestran que ejercen el poder vertical (autoritarios) o de modo indiferente e impune ante las faltas a las normas (anárquicos) con los alumnos generando en ellos conductas de dependencia y de desobediencia según la actitud del maestro en el transcurso del día.

Los alumnos dicen:

Somos traviosos y el profesor no nos dice nada hasta se ríe junto con nosotros hasta cuando ya nosotros nos metemos con una burla hacia él y ahí si grita y nos amenaza que nos pondrá cero en el bimestre... (Regidora de Derechos del niño y adolescente-Escuela de gestión estatal).

3.1.1.2. Tensiones, fragmentación y conflictos no resueltos en las reuniones de planificación

Siendo la democracia una forma de vida donde todos deben ser tenidos en cuenta y donde se debe hacer lo que acepta la mayoría o se busca el consenso surgen tensiones propias de las interrelaciones personales, más si se trata de una escuela como institución tan compleja. Primeramente se dice que los docentes y personal en general del colegio de gestión estatal van a las reuniones por presión y desgano dado que están esperando la hora de salida. Son pocos los que se disponen a estar atentos y prestar apoyo a las innovaciones o avances.

Es evidente que existen tensiones en las reuniones generales y de comisiones de trabajo durante el año producto de sus intereses particulares y colectivos en oposición a los de los estudiantes y a la educación esperada.

Percibo que hay grupos que demuestran poco interés en la mejora y solo cumplen con respecto a las sesiones y su ejecución de acciones planificadas pero no se interesan por participar en la planificación de los eventos, ni el destino de los niños y jóvenes. (Profesor Bibliotecario-colegio estatal)

Asimismo es una exigencia que las capacitaciones o atención a los padres de familia deben darse dentro del horario laboral cosa que la dirección no acepta ni permite pues hay que cumplir con una exigencia "las horas efectivas" (profesora de producción-escuela estatal)

Si hay grupos de oposición que se muestran reticentes a los planteamientos de la Dirección y de las comisiones dado que se hallan influenciados por docentes de oposición que apoyan a al sector rebelde de la APAFA.(Subdirectora académica- escuela estatal)

Entre los temas que generan conflictos en las reuniones generales estarían el tiempo de reuniones, la indisciplina de los estudiantes, la falta de apoyo de padres, la irresponsabilidad docente al no presentar sus documentos pedagógicos y el malestar que les genera la supervisión de directores y del CONEI.

El Municipio Escolar se queja de que no tiene tiempo para coordinar con los maestros asesores que les escuchen sus propuestas para elevar a la Directora.

Los de la APAFA y el CONEI manifiestan su descontento respecto al malgasto en las ayudas o a la poca información sobre el uso de las entregas de bienes que hace la UGEL 04 u otras instituciones benéficas. Manifiestan que dependen directamente de la convocatoria de la dirección a reuniones. Lo común es que en pocas oportunidades están completos los miembros.

Los actores educativos manifiestan de diversas formas una explicación sobre las causas de los conflictos o tensiones surgidas en las reuniones y la escuela.

Surgen los conflictos por la falta de conocimiento sobre lo que está sucediendo en el colegio y cuáles son las urgencias de la UGEL, la falta de unión de los docentes como agentes de la escuela. Se trabaja aisladamente cada uno por su lado. Al interior de cada área no se logra unificar de manera coordinada o interactiva ni secuencial. No quieren cumplir con sus funciones de docente según lo establecido en la ley. (Docente Bibliotecario-escuela estatal)

Surge el malestar cada vez que hay mal manejo de los recursos y bienes del colegio por parte de la dirección y de los dirigentes de la APAFA, su reporte de los bienes recibidos y de reportes económicos. (Madre de familia, ex-alumna y ex dirigente de APAFA-escuela estatal)

Cuando se les pregunta, cómo actúan los que no concuerdan con la asamblea o en la reunión de comisiones de trabajo, las respuestas varían cuando se realizan en masa o en grupos de 10 profesores.

Los profesores mencionan en los focus group sobre la pregunta mencionada lo siguiente:

Esos profesores conflictivos generan malestar y expectativa en los otros profesores en momentos de gran tensión. En las comisiones de trabajo se

producen menos fricciones dado que están conformadas por afinidad y se organizan de tal manera que se apoyan mutuamente. Cuando no les interesa la temática de la asamblea nadie participa pero cuando les afecta a los profesores, ellos reclaman de modo irrespetuoso y con palabras ofensivas y tono agresivo y personal y resultan varias posiciones sin fundamentar adecuadamente. Se genera un bochinche. (Profesor de omisión de deportes –escuela estatal).

Hay un grupo que genera malestar y cuenta con el apoyo de algunos maestros flojos e irresponsables de siempre. Desde antes de la reunión ya vienen predispuestos. Hay tensión entre docentes y siempre están en grupos. (Subdirectora académica)

Luego de escucharlos detenidamente nos confirmaron que se marcan los grupos, se presiona a que unos no les hablen a otros pues los consideran “sobones a la directora”. Existen roces permanentes al interior de los estamentos y entre estamentos. Los chismes, rivalidades entre padres o maestros entre los pasillos, en la sala de profesores, hasta en los patios o las calles. Centran sus ofensas solapadas contra la persona de la directora usando a algunos padres de familia y alumnas como la alcaldesa. Disgustos, calumnias y entredichos entre personas de mismo y de distintos estamentos.

Al respecto el bibliotecario profesor de la escuela estatal afirmó: “Si así actúan los profesores, así mismo lo hacen los estudiantes cuando reaccionan ante una injusticia en el deporte... Con comentarios infundados fuera del colegio hacia el vecindario provocan que el colegio tenga fama de “Maranguita”

La directora para calmar los ánimos de los interlocutores y para mejorar su imagen educativa dijo:

Ohhhhhhhh, siempre hay discrepancias, pero luego todo termina bien y todos acatan las sugerencias dadas a cada propuesta realizada en el asamblea. Hay en algunos casos falta de involucramiento de los estamentos en su totalidad para mejorar el desarrollo de cada comisión. (Directora de la escuela estatal)

Así mismo en un clima ya tenso pues el semblante se mostraba adusto, se preguntó sobre quiénes son los grupos de oposición y señalaron que:

Los de los grupos de resistencia siempre son los mismos, son algunos antiguos profesores que antes habrían tenido cargos, no tienen miedo

*de hablar, aunque sean sandeces sólo por llamar la atención.
(Profesora de CTA-escuela de gestión Estatal)*

La directora juega un rol fundamental en el control de la asamblea y en manejo de los conflictos entre el personal durante las asambleas -dicen los profesores y administrativos.

Respecto al manejo de conflictos de parte de la Asamblea y de la dirección, pasa por el que lleva la reunión o por la directora misma. Una vez surgida la tensión se hace una llamada a “orden en la asamblea” y un llamado al respeto mutuo, a las normas de convivencia y a las sanciones... asimismo les hace recordar que son maestros para comportarse alturadamente, en el caso de ser ignorado.

La directora toma la palabra para hacer una pregunta con dos alternativas para llevarlas a votación a mano alzada y se determina así la toma de decisión final. Se recapitula la sesión para el cuaderno de actas. No todos llegan al final la asamblea dado que se habría prolongado por algunos minutos la asamblea, situación que tomarán como pretexto, para no aceptar lo determinado en la asamblea.

Las reuniones siempre son un escándalo desde el inicio, llegan en grupos, escuchan atentamente la primera media hora y luego empiezan a rechazar todas las afirmaciones de la subdirectora y directora. Cuando exponen las comisiones de trabajo se nota que se justifican las razones para presentar las acciones a realizar, lo rechazan si implican dar tiempo adicional... y se enojan mucho. (Profesor de CONEI 2011-colegio estatal)

Los asistentes a las reuniones generales dijeron que frente a esa situación tensa, “La directora fomenta que los docentes se integren a través de celebraciones de los cumpleaños al finalizar el trimestre unos minutos antes de finalizar las clases” Pero parece que esto no satisface al personal afirman los padres de familia que se enteran de dichos eventos.

Se nota algo de pesar por que las asambleas de padres de familia no son tan exitosas desde hace varios años, por el desempeño de los antiguos dirigentes de la APAFA.

En las asambleas de APAFA, se nota la ausencia significativa de los padres a pesar que tienen que presentar su tarjeta de APAFA, las reuniones son

llevadas por el directivo del debate y luego de las reportes a cargo del presidente de la APAFA empieza el murmullo (Padre de familia ex-APAFA)

3.1.1.3. El ejercicio del poder vertical y confuso en la participación escolar. Convivencia diferenciada con normas que no se respetan.

En la dinámica educativa, la directora se muestra con una gestión institucional más directiva, inmiscuyéndose en todos los asuntos a la vez pero a la vez bastante permisiva, lo que ocasiona desorden y poco interés en el ejercicio de las funciones de los actores educativos en el logro de las metas educativas.

Para el primer caso, sus atribuciones están determinadas en el Reglamento interno y toda la responsabilidad se centra en la figura de la directora dejando en segundo plano a los demás actores.

Ella siempre está presente en las reuniones de planificación de comisiones de trabajo, asambleas, organiza la agenda inicial, toma la decisión final luego de las asambleas, informa y exhorta a la ejecución de acciones establecidas. Ella lidera las reuniones con los coordinadores de las comisiones, con los del municipio escolar con los del APAFA y lidera el CONEI. Pero se nota que no es eficiente en su labor...(Profesora de TOE- escuela estatal).

En el grupo focal, los docentes se quedaron en silencio respecto a lo que decía la directora, no sentían la confianza para responder libremente dada la presencia de ella que había ingresado a ver el evento. Una dijo, “sin comentarios”. Otro profesor afirmó que se siente malestar “porque no se pueden lograr los objetivos planteados como se están plasmados en los documentos de Gestión Institucional Anual”. La nueva integrante del CONEI 2012, una madre de familia dijo, “sí, tenemos confianza en ella, es buena”.

Ella me apoyó para elegirme para representar el CONEI en diciembre y recién me va presentar quienes lo conforman y me va a explicar que tengo que hacer. (Madre de familia del CONEI-escuela estatal)

El estilo de gestión directiva se caracteriza por ser de modo vertical, los equipos directivos apoyan en asuntos pedagógicos y de gestión institucional, los profesores de secundaria y los de producción ejecutan sus planes curriculares e integran comisiones de trabajo anuales. A nivel de instancias de poder, se dijo que serían, la

Dirección, la subdirección, las comisiones de trabajo, municipio escolar y la APAFA y el CONEI.

No cuentan con un ideario

Cuando se les pregunta a los actores educativos de la escuela estatal por los lineamientos axiológicos y pedagógicos con la cual se guían o propuesta educativa propia de la institución o del ideario que consideran en su quehacer educativo, no supieron que contestar.

Que yo sepa, ese ideario no conozco su existencia, no sé si existe o no se lo difunde. Nooo existe, ¿cómo es? (Docente de TOE-escuela estatal)

Lo que nos identifica a todos en esta escuela es que trabajamos en un colegio público, del estado que nos guiamos por la Ley de Educación. (Regidora de producción-escuela estatal)

Se les explica que este Ideario se conceptualiza como fundamentos o principios doctrinales que guían los procesos formativos y de aprendizaje, asimismo, las interrelaciones entre los actores educativos. Empezaron a decir que creían que había algo de eso en el PEI.

Se interesaron por el tema y posibilidad de contar con esos “lineamientos axiológicos o Ideario” que guiara la tarea educativa.

3.1.2. Los mecanismos de participación formales e informales

3.1.2.1. Existencia controversial del CONEI.

Teniendo en cuenta que los CONEI se crearon como instancia de control y vigilancia de la gestión institucional, la experiencia tiene semejanzas y diferencias entre las dos instituciones educativas, la de gestión estatal y la de gestión por convenio. En las dos existe formalmente el CONEI, han sido escogidos por cada estamento educativo, la comunidad educativa en ambos casos desconocen su existencia y razón de ser.

En el caso del colegio estatal, se llevaron a cabo las elecciones generales para escoger a los representantes de cada uno de los actores educativos, profesores, personal de servicio, docentes y padres de familia, se los proclamó públicamente e iniciaron su labor que se restringía a supervisión de la labor docente. No conocen totalmente sus funciones.

Por elecciones en asamblea de APAFA o de profesores o personal administrativo. Cumplen su rol en cuanto a la vigilancia a profesores y es fea la reacción de los docentes. Les molesta la actitud de los maestros. Es una labor incomprendida. Sentimos el rechazo de los compañeros. (Profesor ex-CONEI escuela estatal)

Muchas veces no asumen de manera integral los problemas de la institución, se limitan a vigilar a profesores ignorando su control a la gestión de la dirección. Dicen que se reúnen desde la mañana hasta las 4.00pm para ver dilemas puntuales, especialmente, asuntos de personal del colegio. En esas reuniones pocas veces asistía el responsable del Municipio escolar.

En el focus group, ellos los integrantes del CONEI desconocen o no se deciden a responder sobre que se podría hacer para hacer que funcione realmente el CONEI. Sus integrantes no conocen bien sus funciones y sienten que no se desempeñan adecuadamente. No asisten a las reuniones generales de planificación.

Entre las dificultades que existe para el desempeño del CONEI en la escuela sería el gran desconocimiento de su existencia, la falta de capacitación y seguimiento de parte de la UGEL y los escasos espacios concretos generados para ejecutar sus funciones, así como el empoderamiento de los representantes. (Profesor del CONE 2011-escuela de gestión estatal)

Entre las sugerencias para una real vigencia sería que toda la comunidad educativa partiendo de la dirección retomaran de modo efectivo la vigencia del CONEI. (Subdirectora de la escuela de gestión estatal)

3.1.2.2. Labor elitista de la Rede educativa: “Escuelas amigables”.

La “Red 15, Escuelas Amigas” está conformada por catorce escuelas públicas, aquí se hallan las dos escuelas estudiadas. Las Redes educativas como mecanismos establecidos en la Ley de educación en el Artículo 70° son instancias de cooperación, intercambio y ayuda recíproca entre los 11 colegios involucrados de la zona (colegios de San Felipe, Comas y Collique).

Las dos escuelas estudiadas, la de **gestión estatal** y la de **gestión por convenio** forman parte de la Red 15 llamada inicialmente Unidad de Costeo 15-Collique por los asuntos presupuestales que tenían a cargo dado que se entregaban partidas colectivas que respondían a los requerimientos comunes de dichos colegios involucrados.

Para este punto se recogieron pareceres de las dos personas que representan a sus colegios en esta Red 15 a partir de una entrevista, la directora del colegio estatal y la subdirectora del colegio de gestión por convenio. Según las explicaciones de ellas en la entrevista se recogieron los siguientes informes:

Esta red es importante para mejorar la educación que se da a los estudiantes de determinadas zonas y está compuesta por los directores de cada escuela que la conforman. Surgieron a petición de la UGEL dividiendo territorialmente por zonas para ver temas económicos y presupuestales para que por bloque se lograrían los aportes para cada escuela y mejorar la infraestructura y mantenimiento de los equipos. Abarcan colegios de San Felipe, Comas y Collique. (Directora del colegio de gestión estatal)

Se organizan de modo corporativo escogiendo un directorio entre los directores. Las sesiones se realizan según cronograma ya establecido en sedes diferentes. Las sesiones de planificación se realizan al inicio del año escolar y al finalizar. Sus planes son anuales.

Planifican acciones de capacitación, de pruebas de matemáticas y comprensión lectora, asimismo presentaciones deportivas. Ojalá que repiensen el funcionamiento de dichas redes. (Directora pedagógica-escuela estatal)

Poca fluidez y poca apertura de participación de los colegios pues ellos planifican una serie de eventos y nosotros los del colegio acatamos. (Subdirectora estatal-escuela estatal.)

Entre las dificultades encontradas mencionaron el desigual grado de responsabilidad de los directores y equipos de profesores, cosa que genera algunas veces algo de descontento. Poca influencia o capacidad de convencimiento de los otros directores de los colegios involucrados para con su personal. Las dos representantes de los dos colegios sugirieron que para superar dichas dificultades lo mejor sería que

haya voluntad política de los directores y los equipos de profesores y que exista acompañamiento de los encargados de los de la UGEL 04.

3.1.2.3. Respecto a su relación con la UGEL 04 u otras instancias locales

En la planificación institucional tienen que considerarse eventos relacionados con las exigencias de la UGEL o invitaciones de otras instituciones locales. Se aprecia así, que la situación de las dos escuelas son similares, dada que coinciden en interrelacionarse de diferente modo con la UGEL 04, Unidad de Gestión educativa local al cual pertenecen los dos colegios estudiados en la jurisdicción de Comas. Con el Municipio de Comas. Con el Centro de Salud. Con la Comisaría central y con la Comisaría de mujeres de Collique.

En el grupo focal, la directora afirmó que como instancia educativa, siempre dependen de la UGEL 04 para múltiples asuntos que van desde asesoría a la gestión pedagógica y administrativa, al apoyo financiero, logístico, envío del personal docente y administrativo y finalmente, ir supervisando las acciones y los avances en la infraestructura contrastándolo con el informe de la institución.

Se acatan las exigencias de la UGEL 04 hasta que los docentes se sienten muy presionados y se resisten a estar en charlas o cambios exigidos desde fuera hasta que les expliquen bien. (Profesora del colegio estatal)

Posteriormente, la responsable de TOE informó que con el municipio escolar, si tienen relación indirecta pues reciben donaciones o visitas del alcalde para inaugurar alguna loza deportiva o para solicitar la asistencia a la mesa de concertación educativa del distrito o para colaborar en el plan educativo local, en el cual pocas veces participaron.

El centro de salud viene por campañas y lo consideran en su planificación anual en marzo para determinados temas que ellos sugieren o que el colegio solicita. Se les invita a que vengan a las reuniones generales pero no se hacen presentes. Con la comisaria tienen contactos para coordinar charlas de prevención durante el año o para hacer seguimiento a algunos alumnos con problemas familiares graves. En especial con la Comisaria de mujeres. También tienen contactos con los centros de

educación superior de la zona, Cueto Fernandinni, Jesús Obrero y con la universidad privada Cesar Vallejo para coordinar charlas de orientación vocacional.

3.1.2.3. Factores que contribuyen o limitan la participación en la planificación institucional: sentido de pertenencia, la existencia de los lineamientos axiológicos, políticos y pedagógicos

En el colegio de gestión estatal, luego del focus group se trabajó una “dinámica de fichas” donde los participantes establecieron los factores que favorecen los procesos de participación en la planificación institucional. Reconocieron la importancia de tener en cuenta los fundamentos que guían el funcionamiento del colegio. La identificación como ciudadano y maestro para tener ganas de trabajar responsablemente. La asesoría constante a las personas que están en el colegio para aclarar dudas en las acciones a ejecutar a través del acompañamiento permanente. Que las normas del Reglamento Interno se tomen en cuenta en el desempeño de sus funciones de los responsables, esto referido la normatividad establecida. Y la búsqueda del bien común para estudiantes y familias de la escuela.

Entre los factores que limitan la participación en la planificación institucional los actores del colegio de gestión estatal señalaron los siguientes: Un escaso sentido de pertenencia a la escuela, la inexistencia del acompañamiento del personal, la escasa disposición del personal a ofrecer una mejor educación y a un compromiso con elevar la calidad de vida de la comunidad; la débil comunicación horizontal; esto debido a que no se evidencia una capacitación o seguimiento coherente. Puede que muchos estudien una segunda especialidad, maestrías pero no tienen interiorizado un marco axiológico común que sirva de base para la tarea colectiva y personal en la escuela.

Al finalizar el focus group, los participantes escribieron fichas con palabras relacionadas con factores relativos a la participación en la planificación institucional,

y luego armaron de modo conjunto un esquema final. En el proceso se argumentaban las razones de elegir o no tal ficha.

Un profesor dijo en el focus group: “*sería bueno reelaborar el PEI y tomar en cuenta un ideario o el marco axiológico de la institución educativa, eso guiaría la labor educativa.*” Otra profesora de la escuela estatal afirmó la necesidad de hacer el PEI contando con todos los de la escuela para que lo conozcan. Con ello, si que se afianzaría el sentido de pertenencia a la escuela valorando la labor de los docentes, personal administrativo, padres y el de cada estudiante.

Coincidentemente una madre de familia que es ex-alumna del colegio y ex-miembro de la APAFA afirmó que el factor que limita una buena participación en la planificación sería la falta de identificación con la institución y el escaso sentido de pertenencia a la escuela dada la imagen que tiene en la localidad y no se decide por cambiar el estilo de trabajo al interior.

Se avergüenzan de estudiar en este colegio los estudiantes, por eso llegan desaliñados y no es como en el colegio de mi otro hijo que estudia en San Juan.” (madre de familia-escuela de gestión estatal)

De otro lado, la *normatividad* fue justificada por la regidora del municipio quien dijo que es importante que todos cumplan las normas del reglamento interno, sancionando cuando no se cumplen. Nadie cuida eso. No precisó como podría ser elaborado, si desde la dirección o que sería producto de los alumnos organizados.

Sobre la búsqueda del bien común, un padre de familia de la APAFA y una profesora del CONEI dijeron “...que si todos los que vivimos en esta escuela, tantas horas a la semana, lo ideal sería que se interesaran por el bien de todos, educando bien, todo sería bonito.”

Dos profesores dijeron que falta el acompañamiento sincero y no punitivo, que no nos haga sentirnos mal a los profesores:

Solo nos quieren supervisar dentro del aula pero no nos acompañan cuando elaboramos los documentos o cuando diseñamos la clase o unidad de aprendizaje. O cuando elaboramos el proyecto de comisión de trabajo. Los subdirectores deben

saber más de los temas para orientarnos. Tampoco solo debe ser revisión del folder, que fotocopiamos los del año pasado... [se ríen]. (Profesor del focus group-colegio de gestión estatal)

La escuela estatal se maneja con principios generales que están en la Ley y en las directivas que emite la UGEL 04, pero al parecer esto no es suficiente para integrar e identificar al docente con su tarea. Al mismo tiempo, si bien la directora juega un papel importante vinculando actores y armonizando conflictos, su liderazgo parece no ser suficiente para lograr el nivel de identificación e integración que los miembros de la escuela requiere en el día a día.

Los propios actores de la escuela estatal son conscientes de los problemas que afrontan e imaginan posibles soluciones. Lo que haría falta sería una instancia que asuma dichas inquietudes para canalizarlos y operativizarlos a mediano y corto plazo. El equipo directivo estaría llamado a ello.

Eso puede significar que no están contentos con el desempeño actual. Habría que preguntarse si están dispuestos a trabajar más por la escuela. Quizá faltaría que la subdirección o el Área académica del colegio incentiven a mejorar los desempeños docentes para el logro de resultados efectivos de su labor favoreciendo con ello la realización docente y el bien común en la escuela.

3.2. Sobre la Institución Educativa Pública de Gestión por Convenio –IEPGC

El colegio depende del Movimiento de Educación Popular-Perú⁴ de modo integral y del Ministerio de educación para efectos del Pago del personal docente, administrativo y de servicios, así como para el apoyo para la limpieza y

⁴ Según el Ideario institucional 1980/2004 su reto, "Formar hombres y mujeres nuevos forjadores de su historia desde su rol de ciudadano corresponsable con la transformación de la sociedad en una más justa y humana"

El movimiento de educación popular en Latinoamérica tienen una red de colegios en los países donde se encuentran así están entre otros en Venezuela, Chile, Guatemala, Bolivia, Colombia, Bolivia, Ecuador. En Perú, existen 79 instituciones educativas con 86,000 alumnos, 4400 Docentes y personal administrativo y 48 Congregaciones religiosas en la gestión institucional de las escuelas. Se encuentran en 20 regiones de la costa sierra y selva peruana. Cuentan con proyectos especiales de educación rural producto y unidocentes en zonas rurales andinas y amazónicas. En Lima, el Movimiento tiene 37,437 alumnos.

mantenimiento del colegio. Se coordina con la UGEL 04 y con la Oficina central del Movimiento educativo al que pertenece.

3.2.1. La participación y las tensiones entre los actores educativos

Los actores interactúan constantemente en la misión de trabajar con los más necesitados para aprender, educar y facilitar la realización como personas auténticas desde una visión cristiana forjando ciudadanos y ciudadanas de bien que transformen la sociedad desde su inserción en los procesos participativos de la Institución educativa.

3.2.1.1. La participación colaborativa y decisoria en la planificación escolar

En el colegio de gestión por convenio, se menciona que todos participan en el colegio de alguna manera según su rol, ya sea como estudiante, docente, padres de familia o equipo directivo ya sea en asuntos pedagógicos o de gestión.

Todos siempre estamos listos para participar en lo concierne a la mejora del colegio. Nosotras los profesores y profesoras responsables de Áreas de participación coordinamos constantemente con los maestros del mismo grado y nivel escuchando los aportes e ideas cuando se elaboran los planes de área. En cada área de trabajo y cada grupo planifica, organiza y ejecuta diversas actividades permitiendo participar a todos de manera comprometida y responsable dialogando reflexionando, criticando y tomando decisiones en pro de la educación de los estudiantes. (profesora del área de Identidad-escuela por convenio)

Participan todos los integrantes de la comunidad educativa pero considerando sus instancias, APAFA, Comisiones de Área Curricular, Comisiones de Áreas de Participación, Municipios escolares, Equipo directivo, CONEI.

Todo el personal y los profesores integran las seis Áreas de participación en la escuela que diseñan, implementan, ejecutan y evalúan las acciones realizadas durante la dinámica el año escolar. El plan de cada Área pasa al PAT. (Docente auxiliar de la escuela de gestión por convenio)

En la subdirección participamos en los procesos de gestión institucional así como en la administrativa fortaleciendo la labor que realizan los actores educativos e la formación para mejorar la enseñanza aprendizaje de los educandos. (Subdirectora del colegio de gestión por convenio)

Los coordinadores de Área de participación inspiran confianza para seguir avanzando y coordinando nuestras propuestas para llevarlas a la dirección o a la asamblea general.

Los profesores en más de las dos terceras partes han llegado a trabajar en la institución por selección docente desde la Oficina Central de la entidad promotora, y en la última década, llegan sugeridos por la UGEL en calidad de contratados que luego según su identificación con la Institución son propuestos para nombramiento según los requerimientos de Ley. Para ello la institución los va formando como maestros del movimiento popular y de calidad. (Profesora antigua de la escuela de gestión por convenio)

No se ha conformado el sindicato de docentes en el colegio, pero libremente participan en los eventos del SUTE 12 –Comas. Cuando se convocan a paros de 24 horas o huelgas si la plataforma de lucha es significativa se llama a reunión de profesores para informarnos y ponernos de acuerdo como colegio, se presentan las posiciones y se queda en acuerdos que informamos a la dirección. Últimamente no han acatado ningún paro o huelga.

Van participando en los Talleres de padres, bingos organizados por la APAFA y la dirección. Participan en las asambleas y organización de trabajos que se realizan en la escuela. Explicando a los padres lo planificado para el año de tal modo que ellos sugieran, lo discutan y lo aprueben en asamblea general. Padres de familia de APAFA- escuela por convenio.)

Los padres de familia participan en las asambleas generales para establecer lo que van realizar alguna actividad priorizada desde el año pasado o para satisfacer alguna necesidad urgente, siempre en coordinación con la dirección desde la APAFA.

Este comité de APAFA ha sido producto de las elecciones de delegados de padres de familia dado que en una asamblea de los comités de aula escogen a sus representantes para dos años de labor. Los padres de familia participan en elección de sus comités de aula, para luego realizar la planificación y organización de los eventos acompañados por los tutores. También participan en las Escuelas de padres, Bingo-Kermesse y en los trabajos colaborativos para mantener bien el colegio por turnos. La APAFA participa en todos los eventos que le compete con la dirección.

Nosotros los papás aceptamos cuando nos escogen como del comité de aula ayudamos a escuela de padres, actividades como el bingo kermesse, en trabajos de limpieza y mantenimiento. Estamos en las asambleas generales de padres tres o cuatro veces al año. (Padre de familia del APAFA-escuela por convenio)

Entre los asuntos más significativos en los que se hacen presentes los actores educativos son los resultados de las evaluaciones de los estudiantes, en los informes presupuestales de la APAFA, las charlas de escuela de padres, el cronograma de acciones anuales.

Municipio escolar

Los estudiantes participan con voz y voto cuando acuden a las campañas para las elecciones municipales o cuando organizan las fiestas cívicas coordinando con sus consejos de aula y sus tutores. Según sus intereses se organizan charlas y eventos estudiantiles coordinando con el departamento de TOE con el municipio. Los estudiantes participan en la organización del aula, la elección del consejo de aula y la solución a problemas coordinando constantemente con la tutora. Asimismo todo el estudiantado escucha las propuestas a favor de los estudiantes de las listas de candidatos a las elecciones generales para el municipio escolar y escogen la lista ganadora. Una vez proclamado tienen reuniones con la dirección para planificar y coordinar sus propuestas y articularlo con el PAT.

EL municipio escolar elegido previa campaña electoral y en elecciones generales y posteriormente proclamado. Se motiva a la participación estudiantil en campañas del cuidado de los espacios del colegio y del entorno. Se articula sus acciones con los grupos de pastoral favoreciendo su conciencia social y de proyección a la comunidad como respuesta a las demandas del entorno.

Nosotros participamos en el colegio siguiendo nuestra propuesta de acción aprobada por la dirección respetando los del plan Anual de trabajo establecido por el mismo, está dividido de acuerdo a los regidores que son de medio ambiente, producción, cultura y deporte, derecho del niño y adolescente, los cuales fueron elaborados con sus aportes. (regidor de Derechos del niño y adolescente del colegio de gestión por convenio)

Nos organizamos y debatimos buscando estrategias posibles soluciones para ayudar a impulsar su mejoramiento para todos los que vivimos en el colegio.(Alcalde del municipio escolar- escuela por convenio)

El municipio escolar se reúne para ver los avances, pero también lo hace con los consejos de aula coordinando con el profesor asesor. Al finalizar cada trimestre se evalúan las acciones realizadas, y las limitaciones para superarlas.

Desde la participación en la planificación escolar

Los actores entrevistados desconocen cuáles son los instrumentos de planificación institucional, solamente los docentes están familiarizados con su existencia y los mencionan con seguridad, el PEI, PAT y los planes de innovación educativa.

El PEI constituye el documento base por excelencia que guía la dinámica de la escuela durante el mediano plazo dado que en él se contemplan los objetivos a tener en cuenta en dicho tiempo. Debe ser elaborado de manera participativa por los actores educativos de tal modo que todos conozcan, valoren y experimenten sus aportes a la dinámica de la escuela.

Actualmente el PEI del colegio de gestión por convenio se haya en proceso de renovación y pocas veces es considerado y revisado frente a un evento de planificación anual. Actualmente, dicen las subdirectoras que están a la espera del Análisis del Contexto 2012 que recoge los resultados de la prueba internacional del Sistema de Calidad desde Caracas y su interpretación para retomar finalmente la elaboración por comisiones del PEI 2013-2016.

... sé que existe, se elaboró hace muuuchos años por un equipo de docentes y participaron todo el personal, lo vemos siempre al iniciar el año para retomarlo o renovarlo parcialmente. Dicen que en este año lo reformularan con el apoyo de todos los del colegio. (Focus group-Escuela por convenio).

Más conocemos el Plan de mejora de la calidad educativa donde se indican las líneas de acción a trabajar, pensamiento crítico y formación de valores. Sus esquemas sirven para elaborar los planes de área de Participación. (Coordinadora del Área de TOE)

El PEI se complementa con el Plan de Mejora de la calidad educativa 2008-2011. Este Plan busca mejorar la educación a largo plazo en todos los aspectos de la

dinámica del colegio para el bien común: Gestión compartida, la vivencia de los principios, las condiciones y los procesos de enseñanza aprendizaje dentro de la calidad educativa en un enfoque de la Educación Popular.

A la pregunta sobre el sentido y planificación del Plan de Mejora nos contestaron que varios de los colegios del movimiento educativo popular al cual pertenece el colegio de gestión estatal por convenio estaban trabajando desde antes del 2008. Asimismo, respecto a la planificación se afirmó:

...viene a ser uno de los elementos de la calidad, la fase de la calidad en educación popular, mientras que la participación se constituiría como uno de las condiciones y los principios del sistema de calidad en el movimiento educativo. Asimismo, la convivencia y ciudadanía es considerada como uno de los procesos de dicha calidad educativa. (Docente del Área de Calidad P1- escuela de gestión estatal por convenio)

La planificación como uno de los elementos de la calidad, la fase de la calidad en educación popular y la participación viene a ser una de las condiciones del sistema de calidad educativa.” (Docente del área identidad-escuela de gestión por convenio)

La planificación del año escolar implica una ruta a seguir convocatoria, reuniones, organizaciones, cronogramas, diseños de evaluación de la ejecución. Culmina con la elaboración del Plan de Trabajo Anual (PAT). La convocatoria a las reuniones generales para la planificar y organizar los eventos escolares se realizan mediante comunicación personal y avisos generales.

La agenda como propuesta inicial está a cargo por la dirección pero estaría sujeta a ser enriquecida al inicio de la asamblea general (subdirectora-escuela por convenio.)

En las áreas de participación se agrupan los profesores según perfiles propios de las exigencias de cada Área donde muestran sus habilidades y capacidades y de esta elaborar juntos el plan de área de modo colaborativos...

Nos reunimos, planificamos, debatimos, organizamos buscando las estrategia y posibles alternativas de acción para impulsar el mejoramiento de todos los alumnos y que ellos se den cuenta de nuestra labor. (Docente de Identidad-escuela por convenio).

El PAT como uno de los instrumentos básicos de la Planificación institucional supone una serie de situaciones previas para llegar a elaborar de manera mancomunada el documento que regirá la dinámica de la escuela.

Los informantes también afirman que se coordina siempre con todas las instancias del colegio para elaborar el PAT, se ponen de acuerdo en comisiones de participación y en asambleas generales. El PAT se elabora de modo colaborativo, reconociendo las opiniones y aportes con respeto y confianza en las acciones discutidas.

La planificación anual de trabajo a realizar en el año resulta también de reconocer los requerimientos de la oficina central, del PEI, del Plan de Mejora y las propuestas de cada Área de participación para considerar las actividades a realizar durante el presente año escolar

Entre los documentos más significativos que dejan evidencia de la labor planificación participativa de los actores educativos: el Cuaderno de Actas, los Planes de área de participación el Plan Anual de Trabajo, el reglamento interno, el Proyecto curricular de Centro, el Plan de acompañamiento, Plan de mejora de la calidad educativa, El plan institucional de TOE. Plan de Pastoral del presente año, el plan del Área de deportes y recreación, proyecto de identidad institucional, el Proyecto anual del Municipio Escolar. El presupuesto del APAFA para el año vigente. (Directora- Escuela por convenio)

La difusión de este PAT se da según lo solicite pero cada docente debe tener su plan de área de participación en el que ha trabajado en su carpeta pedagógica. Entrega a la subdirección es en físico y virtual.

Promueven la participación

Desde la idiosincrasia de la institución, desde su estilo de gestión es una práctica constante desde la dirección, equipo directivo y los coordinadores de áreas de participación durante todo el año escolar.

La educación popular es impensable sin participación en nuestros colegios. (Directora- Escuela por convenio)

Se promueve la participación desde la dirección, el alcalde del municipio, Los dirigentes de APAFA. Presidente de la Asociación de Ex-alumnos y los responsables de las Áreas de participación. La base es la confianza mutua que se siente en la comunidad educativa dada la corresponsabilidad de los actores educativos. Si inspira confianza la directora por ser religiosa y por tener dedicación e exclusiva, ella representa un carisma de su fundador de su congregación. Además hay confianza en la dirección y la labor de los docentes por los logros evidenciados de los alumnos egresados del Movimiento de educación popular internacional.⁵

Todos mis hermanos hemos estudiado en colegios de este tipo [denominan el colegio] por pertenecer a un movimiento de educación popular que tiene sus raíces en Caracas y que tienen muchos colegios en Latinoamérica y en el interior del Perú. Ofrecen una buena formación a los niños y adolescentes para la vida a pesar de que vivamos en sectores marginales y pobres. La directora lleva bien el colegio. (Madre de familia del APAFA y Ex-alumna).

Lo que siempre quiero es que mis hijos pequeños estudien aquí puesto que se cómo se forma a los niños y jóvenes. Yo me amanezco para matricularlos en inicial sea como sea. (Dirigente de la Quinta zona, Ex APAFA-escuela de gestión estatal por convenio)

En la planificación el municipio escolar participa en la planificación de los eventos estudiantiles y en los de coordinación con otras comisiones.

Nos reunimos todo el grupo del municipio, juntando las ideas de todos elaboramos el Plan de trabajo que responda a la realidad del colegio, a lo que necesitan. Luego lo presentamos a una comisión conformada por profesores asesores y luego lo llevamos a coordinar y defender nuestro plan para ser aceptado o reformularlo con ajustes para su ejecución final.trabajamos en equipo, trabajamos mucho, elaboramos nuestro plan de trabajo dando una lluvia de ideas, lo ordenamos y nos fijamos en el contexto y luego todos hacemos la elección de las cuales quedan las propuestas escogidas. (Regidora del municipio escolar- escuela por convenio)

En la APAFA los dirigentes llevan la asamblea general de padres y reciben sus aportes para considerarlos en su plan al año y coordinarlo con la Dirección para posteriormente ser incluidos en el PAT.

⁵ En la sección referida al ideario del colegio se proporcionará mayor información (pág. 116 de la tesis)

Recogemos las expectativas de los padres, se coordina con la dirección y luego explicamos a los padres lo planificado para el año para que sea aprobado por la asamblea donde previamente lo discuten. (Padre de familia de la APAFA-escuela por convenio.)

Los actores involucrados en cada estamento luego de la presentación de los asuntos y de las alternativas propuestas deciden por consenso y o votación a mano alzada.

Dicen que dentro de la gestión participativa, todo son responsables y se disponen a dar sus esfuerzos por lograr las mejoras planificando con anticipación los eventos del año vigente. (Focusgroup-Escuela por convenio)

Cada Área de participación planifica actividades según la denominación de sus áreas y en reunión se comparten dichas acciones para compartirlas, opinar, discutir y aprobarlas en reunión general y así tener conocimiento de ellas. Ya en la asamblea aportamos ideas, argumentamos hasta elaborar el plan de trabajo producto de las discusiones y acuerdos entre todos para ejecutar en el año. (focus group- escuela por convenio).

Si hay algún proyecto innovador propuesto por grupo de maestros , se lo presenta a la dirección para ser aprobado y coordinado respecto a los contactos y presupuesto para su ejecución. Entre las áreas de participación que se mantienen desde hace años se mencionan: el área académica, calidad, TOE, identidad, pastoral, y recreación.

“El equipo directivo, favorece que las reuniones de planificación se lleven de forma democrática y participativa para elaborar los planes de áreas de participación y finalmente se debatan y se aprueben finalmente hasta que se llegue a plasmar en el PAT.” (Subdirectora del colegio por gestión)

Las fiestas cívicas son trabajadas, planificando, implementando y ejecutando por las áreas de participación que lo escogieron y que implican un plan de acción más su informe final.

Al final cada trimestre se presenta un breve informe de los avances del plan de área de participación y al finalizar el año en curso se exponen los logros dificultades y sugerencias en la asamblea general. Esto para considerar la continuidad o mejora de algunas actividades dado que estos son considerados en el PAT del año siguiente.

Siempre presentamos el informe final del plan de recreación para ver si va o no las disciplinas deportivas con las que nos presentamos en el siguiente Campeonato del Consorcio de colegios católicos de Comas. (Profesora del área de Recreación del colegio de gestión por convenio)

El municipio escolar se reúne para ver los avances pero también lo hacen con los consejos de aula coordinando con el profesor asesor.

A mitad del año y en el mes de noviembre, nos reunimos con los consejos de aula para evaluar según lo planificado hasta junio estableciendo las fortalezas debilidades de la labor, proponiendo sugerencias se considerarían lo mejor para el próximo año” (Regidora de producción-escuela por convenio)

Cuando se les preguntó sobre los temas centrales de las reuniones de planificación mencionaron: presentación de las actividades por áreas de participación, el establecimiento de los temas de jornadas pedagógicas, dificultades no corregidas el año anterior y compromisos a asumir durante el presente trimestre o año escolar.

Sobre el avances del Plan de Calidad.

El Plan de Calidad que forma parte del Sistema de calidad educativa del Movimiento de educación popular está a cargo de un grupo de profesores denominado “Área de participación” donde los profesores de modo multidisciplinario en coordinación con la Oficina Central del movimiento de educación popular van indicando los pasos a ejecutar desde el Análisis del contexto para luego determinar las líneas eje del Plan de mejora elaborando las acciones año por año de cada una de esas líneas halladas. Los profesores que pertenecen a las Áreas de participación permiten la ejecución de las acciones establecidas

A través de un informe vamos detectando los logros y dificultades que se alcanzaron y cuál fue el desempeño laboral respecto a la corresponsabilidad mostrada. Se va evaluando el proceso de ejecución de las actividades pedagógicas, se presentan las fichas de desempeño durante el trimestre y al final el año para reiniciar el año siguiente. (Focusgroup-escuela pública por convenio).

La APAFA presenta los balances cada semestre a la asamblea general de padres.(madre de la APAFA). Todo lo que se hace siempre está centrado en el bien común. (Profesora coordinadora de Pastoral).

Los modelos de Plan de áreas siguen la sugerencia del Sistema de Calidad que serán presentados para su aprobación en la asamblea general de personal, previa discusión y debate.

La convivencia democrática en la escuela

Por el carisma de la institución educativa de gestión por convenio y por el del fundador de la congregación de las religiosas que regentan el colegio, se valora mucho a la persona por ser “hijo de Dios agente de su historia” llamado a “construir el Reino y así transformar la sociedad actual.”

De ahí que el clima institucional es el producto de la dinámica generada por parte de la comunidad donde a base del aprecio se logra la cordialidad, amistad y fraternidad y solidaridad para avanzar juntos, para poder realizarse como buenas personas y ciudadanos para mejorar la comunidad.

Los maestr@s manifiestan que siempre hay espacios gratificantes de compartir en la comunidad educativa lo largo del año: las jornadas de integración, reflexión pastoral, celebraciones entre todo el personal por el día de la madre, padre, navidad y por el día del maestro, asimismo afirman que:

Desde que hemos cumplido 40 años de aniversario todos los años salimos de paseo a algunos lugares como Cuzco, Lurín, Trujillo, Chiclayo, esto financiado en parte por la Congregación que regenta el colegio. La decisión se toma en los días de planificación al año escolar. (Subdirectora- escuela de gestión por convenio)

También mencionaron que hay solidaridad entre todos el personal del colegio cuando hay problemas o dificultades graves, enfermedad o fallecimiento de algún pariente del profesor o si algún alumno está atravesando alguna tragedia. Esto fortalece la identidad y el sentido de pertenencia a la comunidad educativa.

La capacidad de coordinación se ha afianzado desde los inicios del colegio entre los distintos estamentos, ésta es una explicación para el avance del colegio y sus resultados de aprendizaje y de compromiso con la educación de los niños y adolescentes de Collique 5ta. Zona.

En el focus group se dijo que el clima institucional en el colegio es tranquilo y dinámico a la vez ya que todos, todos buscan siempre soluciones para las diversas dificultades que pueden aparecer en el colegio y aprender de dichas experiencias.

Somos amigables, todos opinamos, nos respetamos cuando expresamos las ideas hasta que discutimos bien y finalmente llegamos a unos acuerdos comunes.(Docentes del área de Pastoral y Recreación-Escuela de gestión por convenio)

Los actores educativos sienten que si existe una adecuada convivencia democrática dado que siempre se parte de reconocer la importancia de los otros y de la realidad del entorno...

Se parte del “reconocimiento al otro” al profesor nuevo, alumnos recién incorporados brindándole acogida. Se comparten momentos como los refrigerios de recreo, las salidas del turno, las celebraciones de cumpleaños y el de ser solidarios con los que sufren alguna enfermedad o una pérdida de un familiar. (Docente del colegio por convenio)

Dada la cantidad de personal que se incrementaron en el devenir de la escuela se consideró elaborar un conjunto de normas que guíen el proceder de los actores con sus reconocimientos y sanciones, así se elaboraron las Normas de convivencia en las aulas considerando la participación de la voz de los estudiantes, y el Reglamento interno con los profesores respectivamente.

Se elaboran las normas de convivencia en el aula siendo responsable el consejo de Aula, debían pegarlo en un lugar visible, y el Reglamento Interno del colegio que se elaboraron durante tres sesiones de trabajo hasta la discusión y aprobación de la mayoría. Coincidió con la exigencia del MINEDU y de la UGEL04.(Docente auxiliar del colegio de gestión por convenio)

Los maestros de pastoral consideran que su meta es que los miembros de la comunidad educativa se consideren parte de la labor Pastoral...

Hacer de la escuela, un espacio cálido donde se compartan momentos gratos de aprendizaje de diversas habilidades, conocimientos, actitudes y valores de modo personal y colectivo sabiéndose seres especiales y amados por el Creador que nos invita a participar de su misión construir un mundo mejor. (Profesora del grupo de oración docente del colegio de gestión por convenio)

Se evidencia una práctica de tolerancia donde el respeto y valoración a cada uno como sujeto del cual siempre se puede aprender. Se parte de que todos somos hermanos en Cristo y por ello, digno de aprecio y consideración a pesar de sus diferencias. Todos aceptan que siempre se evidencia gran disponibilidad por aportar y sienten satisfacción por ello. Todos siempre quieren participar.

Si, si, la profesora me ha dicho que si va a venir fuera de su día libre para organizar el campeonato de futbol el sábado a las 9.30, yo confío en ella. (Alumnos de la escuela por convenio)

[...] se manifiesta un clima democrático pues casi todo se consulta entre los responsables de la APAFA y la Dirección hasta llegar a acuerdos, lo mismo con los profesores se planifican y coordinan las actividades. Siempre buscando un mismo objetivo, dar una buena educación. (Padre de familia del CONEI)

En algunas reuniones surgen propuestas diferentes por parte de docentes, se opinan al respecto, se cuestionan punto por punto hasta llegar a buscar consenso entre todos para que no haya resentimientos entre los docentes y sobretodo que la nueva alternativa sea buscando soluciones coherentes a la realidad de la institución. (Subdirectora académica-Escuela por convenio).

Desde el informe 2012 respecto a los resultados de la Auto evaluación 2007-2011, se puede decir que los integrantes de la APAFA se sienten satisfechos

Desde la percepción de las familias, quienes se sienten bien con la forma como el centro colabora con ellos y la manera en que se perciben las relaciones entre ellos (Informe de la Oficina Central del Movimiento educativo popular entregado a la Dirección)

Se valoran los procesos de colaboración entre estamentos respetando las diferentes posturas para lograr los objetivos del Movimiento de educación popular integral que se pretende.

3.2.1.2. Tensiones y el pertinente manejo de conflictos en las reuniones de planificación. La convivencia escolar basada en el respeto y la alegría.

Las discrepancias como producto de las interrelaciones personales y de poder se dan, sobre todo si son respuesta a propuestas realizadas en los planes de trabajo

de comisiones y/o de la dirección. Cuando éstas les parecen innecesarias o tienen alguna dificultad o son incoherentes con la propuesta de la institución.

Las disconformidades entre grupos en las reuniones generales siempre surgen frente a las propuestas realizadas en los planes de trabajo de comisiones y/o de la dirección sobre los tiempos, fechas y recursos a emplear en las actividades a ejecutar del plan de Área.

Entre los temas que generan tensiones y roces en las asambleas o reuniones generales tenemos: tiempo para las reuniones, la celebración de las fiestas cívicas, los cambios de turnos de los profesores, la vigencia del Diseño Curricular Nacional (DCN) para el presente año, los proyectos innovadores, etc.

Rechazo lo que están insinuando de los resultados del informe de Calidad, que en la escuela no favorecemos la formación de valores, eso no es un asunto solo de los profesores y de la escuela sino que es corresponsabilidad de los padres dado que deben velar por ellos y no solo enviarlos a la escuela. Se les debe hacer caer en la cuenta que ellos son también responsables de la formación de los niños y adolescentes. (Profesor de Historia del colegio por convenio.)

Cada vez que sabemos que habrá reunión general de profesores sabemos que saldremos al finalizar con retos y desafíos para el año, que seguro que habrá habido fuertes discrepancias para asumir tal o cual tarea para el año desde el lema hasta la actividad central de la proyección a la comunidad.(Profesora del CONEI del colegio por convenio)

El origen de tensiones o roces entre docentes se da a menudo por los contenidos de las propuestas planteadas que están en contradicción con el ideario de la institución. Surge por descontento frente a la argumentación pobre de la defensa de la propuesta, por la presión de la dirección para aprobarla y por los cambios realizados sin consultarles. Asimismo, cuando sienten que se les hace responsables de los resultados en niveles de actitudes y valores que busca el colegio, aducen que los padres también son corresponsables de ello.

Cuando se realizan los cambios en las fechas o actividades sin consultar con los maestros, o cuando no todos colaboran con su disponibilidad o cuando no se ve el compromiso de algún maestro por negligencia. Asimismo, surgen conflictos en las áreas de participación por la incompatibilidad de caracteres, irresponsabilidad de algunos

pocos miembros. (Docente coordinador de CONEI del colegio por convenio)

De las conversaciones con la secretaria de actas y de leer el cuaderno de actas se asume que:

Si durante las asambleas de docentes y surge un algún conflicto, se va murmurando entre ellos hasta generar desorden y se lleva a la normalización. Se retoman las explicaciones del profesor ponente para aclarar la confusión. Si se trata de un tema controversial como el de forma de celebrar el día de la familia o el de la madre para un domingo o no, ellos terminan formando tres bandos, a favor, en contra y los que asumen lo que diga la mayoría. (Profesora-Secretaria de Actas-Escuela de gestión por convenio)

Entre los jóvenes, en la asamblea de consejos de aula y el municipio escolar -nos contaron, que si hay discrepancias en sus asambleas se forman dos o más grupos que rechazan la propuesta, levantando simultáneamente sus manos para pedir la palabra. No se retiran hasta que comprendan el porqué de la propuesta y que la mayoría asuma los nuevos retos, dando aportes para incorporarlos en el plan de acción establecido. Aunque no falta algún regidor de aula que se va a quejar con su tutora para que lo apoye, sin embargo la profesora lo orienta en el mejor sentido.

Si la reunión fuera entre el equipo directivo y el municipio y apareciera alguna dificultad, se quedan juntos hasta buscar la alternativa que satisfaga a ambos. En el municipio, cuando tienen reuniones con los 17 consejos de aula se producen tensiones, o cuando no se sienten comprendidos por los profesores de aula o tutores o la dirección para que los chicos sean responsables o cuando no se ejecuta alguna actividad.

Al interior de la APAFA, las tensiones surgen por asuntos económicos, el balance de las cuentas, el acceso a la matrícula, el aumento de la matrícula o del costo de mantenimiento de los talleres de computo, las cuotas para el Bingo y el costo del almuerzo estudiantil.

[...] deben surgir conflictos pues a veces tienen ideas diferentes por tal razón será difícil llegar a ponerse de acuerdo pero supongo que luego

*todos verán la forma de comprenderse. O por diferentes ideas...
(APAFA-escuela por convenio)*

Al terminar la asamblea general, el comportamiento de los profesores discrepantes u opositores se manifiesta en las interacciones informales de los docentes y el resto de actores educativos que se traducen en conversaciones en la sala de profesores, en la tienda o en el carro sobre la forma en que se tomaron las decisiones finalmente. Sienten un recelo inicial.

Se rechazan y discrepan los planteamientos no a las personas. Se asume replantear la propuesta para ponerlo en la asamblea general. No hay variación significativa en el trato de unos a otros. Buscamos pensar de modo colectivo de los malos entendidos, aclarando lo necesario y de modo oportunas hasta que comprenden el sentido de la opción final buscando el bienestar de los estudiantes y de la comunidad educativa.

Hay conversaciones alturadas. (Subdirectora del colegio por convenio)

La dirección frente a posibles dilemas plantea que se retome el tema conflictivo nuevamente para revisarlo y analizarlo antes de decidirlo. Pero una vez ratificado o modificado y queda aprobado por votación o consenso, pasa a su ejecución. Posteriormente se discutirá luego del informe final del PAT y de los planes de comisiones.

Reacciona de manera positiva que permite adecuarse a los cambios reformas y por ende, brindar una educación de calidad. Reacciona con mucha expectativa ya que una innovación siempre implica un cambio y mejora para la escuela. (Focus group-escuela por convenio)

La directora personalmente retoma el tema con más argumentos y /o conversa con aquellos que discrepaban para explicarles por separado.

3.2.1.3. El ejercicio del poder horizontal y corresponsable en la planificación participativa escolar

Teniendo en cuenta que los integrantes de la Dirección dicen guiarse por la propuesta de calidad del Movimiento de Educación popular-Perú, se opta por la Gestión compartida que delega responsabilidades según sus funciones y disposiciones personales. Se fomenta desde la Dirección la participación y la corresponsabilidad como práctica ciudadana para que viviéndolo los

estudiantes, docentes y comunidad educativa en general se logre forjar una conciencia democrática desde muy pequeños.

Ella se guía por los principios de la educación popular en su dimensión pedagógica, ética y política donde se forman en ciudadanía para transformar la sociedad.” (subdirectora-escuela por convenio)

El rol de la directora y su equipo directivo es significativo dado su compromiso con todo lo que realizan en favor de mejorar el colegio y si inspiran confianza dada una gestión participativa. Por ello todos los de la zona quieren que sus hijos estudien aquí en FEYALEGRIA 13. (madre de familia, ex-alumna y del APAFA.- escuela por convenio)

Los informantes señalan que la directora sugiere lo mejor siempre para todos y para el colegio y vela por que eso sea así en algunos temas básicos, pero para otros siempre se muestra abierta a las sugerencias del equipo docente, APAFA o el municipio. La directora y su equipo directivo cuenta con la confianza de la comunidad educativa, docentes, padres de familia y estudiantes, asimismo por la comunidad local.

Para el PAT, cada actividad propuesta de las áreas de participación siempre se considera que si tal evento es significativo para la escuela y se busca el consenso democrático entre todos los asistentes en la asamblea o en todo caso se procede al voto a mano alzada. La directora siempre está presente en todas las asambleas de planificación. Estas toman la forma de Jornada de trabajo docente que parte de una oración, la presentación de la agenda a ser mejorada y la presentación de los planes de áreas de participación.

En los resultados de la prueba tomada en noviembre del 2011, la mayor parte de los encuestados consideran que ha mejorado la relación de estilo de gestión fundamentado en la colegialidad. Asimismo, algunos representantes de la comunidad local no sienten que se les toma en cuenta en la construcción del proyecto educativo ni en sus planes. (Del Informe de Autoevaluación⁶-Año Escolar 2007 – 2011)

Relación de poder con la APAFA.

⁶ Del informe de los resultados de una autoevaluación a los actores del Colegio del movimiento de educación popular de la zona de 5ta. Zona de Collique-Año Escolar 2007 – 2011. Entregado al colegio en enero del 2012)

La APAFA tiene un rol protagónico más significativo que el CONEI y los dispositivos para su funcionamiento son cumplidos rigurosamente en el colegio Un antiguo dirigente comentó:

[...] las reuniones generales sí se realizan según cronograma establecido para el año, con Asambleas ordinarias y extraordinarias para asuntos propios de la Asociación de Padres de familia, el costo de matrículas, actividades para recaudar fondos para el mantenimiento de la infraestructura y servicios de la escuela, informes generales de los balances de gastos trimestrales y anuales y para aceptar o no las jornadas dominicales de trabajo comunitario. (Ex-dirigente de APAFA 2010-2011. Colegio de gestión por convenio)

Un integrante de la Directiva de la APAFA pasa a integrar el CONEI, no se realizan elecciones universales para elegirlo como lo estipula la normatividad al respecto.

Del análisis de los Cuadernos de actas de la APAFA se puede afirmar que:

- los miembros de la APAFA son elegidos anualmente en una reunión dominical por los padres de los Comité de Aula de todo el colegio con una campaña electoral previa de listas conformadas; no en un proceso de elecciones generales universales sino representativas pero si como lo establece el reglamento de APAFA.
- una vez al mes tienen reuniones los miembros del APAFA con la Dirección para contemplar los avances en las acciones planteadas o en las dificultades a superar. Ellos se hacen cargo de las actividades de los dos bingos del colegio contando con la ayuda de los docentes y de los alumnos. Sus actividades aceptadas son consideradas en el PAT y tienen el peso de los eventos urgentes e intransferibles.

La elección de APAFA se hace siguiendo las formas de la democracia representativa, los Comités de Aula (tres padres elegidos) asisten a la Reunión general de APAFA en total 140 aproximadamente los cuales deciden quienes conforman la APAFA con vigencia de dos años. Finalmente, juramentan el cargo en la siguiente Asamblea General.

Relación de poder con el Municipio escolar.

La Dirección aceptó hace más de ocho años el reto de cambiar los brigadieres generales y policías escolares de aula por las instancias de participación estudiantil más significativa como Municipio Escolar. Afirman docentes y alumnos que fue un proceso lento hasta su consolidación para el 2011 dado que se evidenciaron coordinaciones y acciones más eficientes en favor de los estudiantes. En el caminar

de los últimos años, la Dirección y el Área de TOE se enfrascaron en ayudar a madurar y a comprometer a los integrantes del Municipio escolar y Consejos de aula favoreciendo la ejecución de eventos posibles con los escasos recursos disponibles y gran creatividad estudiantil.

La base de los logros positivos se haya en la constante coordinación y comunicación de los integrantes del Municipio escolar con la dirección donde se discuten la propuesta hasta llegar a un consenso. Los acuerdos establecidos pasan al Plan anual de trabajo los cuales se evalúan periódicamente para ver los resultados. Se pasan varias horas negociando las propuestas de jornadas, celebración del día de la juventud, la procesión del Señor de los milagros, y las campañas “patios limpios”, “cuidado de los jardines”, la Familia símbolo por navidad. Cuentan con un monto mínimo de parte de la Dirección-APAFA.

Si cuentan con un ideario

Se muestra al ideario como una declaración de modo sintético de la propuesta educativa del movimiento educativo para todos los colegios de Latinoamérica. Está basado en el carisma católico cristiano, asumiendo el llamado a ser corresponsable con el bien común y construyendo una comunidad democrática, esto desde la tarea educativa, donde todos formamos una comunidad educativa donde todos aprendemos algo siempre. Se aspira a formar hombres y mujeres agentes de su propia historia y creadores del desarrollo de la comunidad, transformando así la sociedad en una donde exista la equidad, respeto e inclusión democrática.

Promover la formación de hombres y mujeres nuevos conscientes de sus potencialidades y de la realidad que les rodea, abiertos a la trascendencia, agentes de cambio y protagonistas de su propio desarrollo. (Ideario internacional, Objetivos)

“...el ideario nos invita a orientar nuestra labor educativa en lograrlo. Es la Guía del quehacer y labor educativa desde sus inicios” Si tienen ideario institucional pues ahí está lo que los identifica en el quehacer educativo. Ahí se muestra la llamada a la búsqueda por una constante comunicación, capacitación y formación ciudadana y capacitación... (Focus group- escuela por convenio)

La institución educativa de gestión por convenio que se estudia viene a ser parte de un movimiento de educación popular integral promovido por la Compañía de Jesús desde 1966 que pretende contribuir a la formación de ciudadanos capaces de mejorar sus condiciones de vida sobre la base de una educación vinculada a la realidad, que busque la equidad y la calidad para los niños y jóvenes del Perú.

La propuesta de educación popular que se trabaja vertical y horizontalmente desde la Federación internacional del Movimiento educativo contempla la labor de formar la dimensión ética, política y pedagógica de los diversos actores para transformar la sociedad de modo que los pobres e excluidos se conviertan en sujetos de poder y actores de su vida y de un proyecto humanizador de la sociedad.

En el documento del XXXII Congreso internacional 2002 en Uruguay se establece que la dimensión política de la Educación popular “favorece experiencias ciudadanas donde se ejerciten mecanismos e interrelaciones democráticas reales entre los actores educativos, no sólo asistiendo sino a) dando un ‘sí o no’ a las consultas, b) emitiendo opiniones y propuestas y c) debatiendo democráticamente hasta buscar una alternativa adecuada para la mejora de la escuela.”

Antes actuábamos según nos decían pero eso era antes... ahora, cada cosa que nos proponga la Dirección lo conversamos hasta que lleguemos a un acuerdo y así nos sentimos parte de la decisión tomada, al principio no sabíamos cómo hacerlo, ahora sí que terminamos satisfechos en la mayoría de los casos. (Profesor del focus group del colegio por convenio.)

Si tenemos ideario, eso nos da una direccionalidad, si lo hemos analizado pues ahí identificamos una educación en valores y educación popular que aspira a una vida democrática en todo momento. Está en la agenda escolar. (Coordinadora del área de Pastoral – escuela de gestión por convenio)

Frente a un problema educativo o a una exigencia de la UGEL, el equipo directivo lo analiza primero luego con los coordinadores de cada área de participación (Consejo Ampliado), posteriormente se lleva a la asamblea trimestral para la consulta pero finalmente les corresponde a los directivos decidir por sus funciones propias que les compete.

Si se trata de evaluación de personal docente o administrativo sea para contratos o nombramientos o cambio de nivel docente, se llama al Comité de evaluación o el CONEI para decidir por las calificaciones respectivas.

El Ideario también sugiere la inserción de la labor educativa de la escuela en relación a las demandas y necesidades de la comunidad local, así como tener presente en las actividades anuales de la institución las manifestaciones culturales diversas de las familias de los estudiantes, sus costumbres, celebraciones patronales, etc. además de interrelacionarse con las instituciones públicas y organizaciones sociales de la zona.

Los maestros sostienen que ven una mejora en la asunción de compromisos de la escuela con la comunidad, una visión más favorable. Pero no es así en el caso los miembros de la dirigencia de la comunidad que han percibido que no se les tiene en cuenta ni se les estimula para participar en la construcción de la propuesta educativa. (Del Informe 2012 de los resultados de la Auto evaluación año 2007-2011)

La participación de todos los actores de la comunidad educativa cumple un rol activo, consultivo, coordinado, dinámico, innovador y decisorio en la construcción de la propia comunidad educativa; explicitar este proyecto colectivo dentro de los objetivos formativos de la institución educativa, es un elemento de identidad dentro de la apuesta por la educación popular. “...sin embargo, el equipo docente y los líderes de la comunidad se han evaluado por encima del promedio del colegio del mismo nivel.” (Del Informe 2012 de los resultados de la Auto evaluación 2007-2011)

3.2.2. Los mecanismos de participación formales e informales

Se consideran mecanismos de participación a todos los espacios donde los actores educativos se involucran como representantes de sus instituciones educativas con otras instituciones públicas u organizaciones sociales para ejecutar mejoras a través de acciones concretas bien definidas que impliquen formas de participación y planificación interinstitucional.

3.2.2.1. El CONEI y su escaso rol en la dinámica escolar.

El CONEI existe nominalmente pero sus miembros desconocen sus funciones.

La directora cada vez que se le preguntó cómo ve el CONEI afirma que prefiere trabajar con la APAFA todos los problemas y dificultades que surgen en el colegio.

Los integrantes del CONEI han sido elegidos por asamblea general de padres, docentes y el representante del municipio escolar. Conocen a grandes rasgos sus roles y funciones. Cumplen parcialmente su roles. (Padre de familia del CONEI-escuela por convenio)

Últimamente, los integrantes de los CONEI resultan ser elegidos algunos padres de familia ex-alumnos quienes se comprometen un poco más con las labores a las cuales se les convoca. Participan cuando eventos de contratos de personal o para decidir algún problema estudiantil. Tienen que firmar documentos importantes solicitados para la UGEL 04. Los padres de familia representantes del CONEI coinciden que son Ex-alumnos. Y se dice de ellos:

Se los reúne cuando solo es imprescindible su presencia como para evaluar docentes o firmar documentación.” (Directora del colegio en convenio)

Solamente la APAFA tiene el rol protagónico en el quehacer del colegio pues coordinan con la dirección. Algunos integrantes de CONEI afirman:

Para el futuro se deben promover y difundir más sobre los CONEI para involucrar más a los representantes de los actores educativos...(Docente del CONEI-escuela por convenio.)

En la última elección para escoger a los dos profesores representantes al CONEI, tres docentes no aceptaron la nominación para candidatos pues decían que se habían enterado que solo firman documentos y que ese tipo de rol no lo querían cumplir, y que además se los llamarían a última hora, cosa que es incómodo. La directora se comprometió a poner en vigencia real las funciones del CONEI en el colegio, eso motivó satisfacción real en los profesores. (Observación directa del marzo 2012-escuela de gestión por convenio)

3.2.2.2 Labor de las dos Redes educativas: Red 15 y la Red institucional.

El colegio de gestión por convenio pertenece a dos redes educativas, primero:

la Red 15 denominada “Escuelas amigas⁷”, así como la Red institucional del Movimiento de Educación Popular de Collique.

A la Red 15 pertenecen más de una docena de instituciones educativas públicas de varias zonas aledañas a Collique-Comas, las cuales comparten presupuesto común, eventos académicos, deportivos y culturales con las características ya mencionadas en la explicación del colegio de gestión estatal.

En la RED 15, los representantes de los colegios involucrados han intentado desde sus inicios ser democráticos, responsables... La primera directiva estuvo a cargo de la Directora actual del colegio de gestión por convenio estudiado, en 2001, trabajo empeñándose en la exigencia por la unidad, respeto... trato armonioso y respetuoso. Actualmente, cuando surge un problema, siempre evocan “cuando estábamos con Madre directora (menciona el nombre del colegio de gestión por convenio) los problemas los solucionábamos conversando claramente, ya tenemos nuestras normas de convivencia. Siempre que se de en armonio.... Como hacen la deliberación, buscando el consenso. (Subdirectora del colegio de gestión por convenio)

En la Red Institucional del Movimiento de Educación Popular de Collique en donde participan de modo decisorio, cinco colegios con el mismo tipo de gestión por convenio y con el mismo ideario. Surge como una necesidad de motivar y de compartir experiencias para avanzar que avancen juntos en la realización del Ideario del Movimiento de Educación popular de la zona de Collique. Se Reciben asesorías para el diseño del plan y así mismo se coordinan las acciones establecidas según cronograma, se llevan a las bases para difundirlo.

Planifican metas y actividades pedagógicas, pastorales, de producción y de gestión institucional donde participen todos los actores de la comunidad educativa de cada colegio. (focus group-escuela por convenio)

Los actores educativos se sienten cómodos con pertenecer a la Red del Movimiento popular de Collique.

Si hay acogida en la comunidad educativa de los colegios involucrados de Collique, coordinan responsablemente los equipos directivos. Están involucrados cinco colegios, uno de primaria, uno alternativo, uno solo de secundaria y dos con primaria y secundaria.” (subdirectora del colegio por convenio)

⁷ Denominación al conjunto de escuelas que pertenecen a una jurisdicción territorial de la UGEL 04-Comas, Más información en el acápite la Labor de redes del Colegio de gestión estatal.

Participan los equipos directivos de los colegios donde para eventos comunes los responsables de áreas específicas participan en la planificación de las acciones a realizar. La dirección de la red es transitoria cada año se cambia y depende de un colegio.

Se han realizado eventos de planificación de red que ha culminado en la elaboración del Plan de Red del movimiento de educación Popular de Collique. Se realizaron: Expo-venta de los talleres de producción de todos los colegios involucrados. Jornadas de pastoral según el calendario litúrgico. Charlas de capacitación. Celebraciones por las fiestas patrias. Pasacalles por la comunidad local y Evaluación del año escolar". (Subdirectora del colegio por convenio)

Entre las dificultades que se sintieron fueron los cruces de eventos acordados con los de los PAT de cada colegio, con eventos de la UGEL, y los de la otra RED 15. No pensábamos que podríamos saturarnos tanto con la preparación de cada evento planificado con anticipación, perjudicando los procesos pedagógicos de los maestros y los aprendizajes de los estudiantes. Dado que si se realizan los resultados deben ser de calidad. Solamente quedaron en pie, las jornadas pastorales de docenes y el pasacalle comunitario con el colegio más cercano de la tercera zona.

La suspensión de la labor de RED por este 2012 causó malestar a todas las comunidades educativas. De ellos salió la sugerencia de retomar la vigencia de la red de colegios públicos de gestión por convenio desde diciembre 2012.

c) Respecto a su relación con la UGEL 04, otras instancias locales y la Oficina Central del Movimiento de Educación Popular

Se ven obligatoriamente relacionados con la UGEL 04 por ser una institución educativa pública y por ello tratan asuntos de contrato de personal, de trámites administrativos para entrega de documentación de gestión y en escasos casos de supervisión de TOE. Se sienten con más autonomía y con la confianza de la UGEL sobre la gestión en el colegio.

La relación es puramente a nivel administrativo y no tanto pedagógico. Los de la UGEL se muestran satisfechos con los avances aquí, nos brindan su confianza” (Directora)

La UGEL 04 entrega una partida presupuestal para mejoramiento de colegio. Así también materiales audiovisuales y de limpieza dos o tres veces al año. Trajeron la XO de primaria y secundaria.” (Focusgroup-escuela por convenio)

Se evalúan los eventos organizados en el UGEL para ver si participan o no los estudiantes y maestros. Los subdirectores comentan: *“Siempre son bienvenidos si las autoridades de la UGEL llegan a visitar el colegio”.*

La relación con la oficina central del movimiento popular al cual pertenece el colegio de gestión por convenio implica una interrelación cercana, constante y fluida con la dirección para asuntos de gestión, administrativo, pedagógico destacando la producción y la pastoral, mejor aun si la directora es religiosa que tiene una identificación clara.

La relación es horizontal e interdependiente recibiendo potestad de autonomía institucional respetando el ideario de la institución.

A los directores siempre les invitan a sus reuniones anuales en una casa especial donde especialistas dictan charlas de actualidad para considerar en su gestión como líderes de sus instituciones.” (Directora del colegio de gestión por convenio)

Se ofrece constantemente asesoría y acompañamiento sobre procesos de planificación y gestión institucional, de red y de aula, sin descuidar los aspectos pedagógicos y de cultura general. Todos se sienten que conforman una inmensa familia educativa dado que se conocen con los que asesoran y dirigen la oficina central. Algunos funcionarios y/o sacerdotes vienen a ofrecer misas dominicales y en otras oportunidades para la comunidad local de Collique.

Los profesores sienten que existe preocupación de la oficina por la capacitación y formación constante a los docentes:

Yo nunca faltó a las charlas y jornada pedagógica pues me ayudan a mejorar mi trabajo con mis estudiantes para enseñarles de modo más didáctico y me actualizo como maestra. (Profesora del área de identidad de la escuela de gestión por convenio)

Nos sirve de contacto con otras instituciones pues inspiran confianza por toda la labor que siempre se realiza. Los padres de familia también sienten confianza con su presencia.

Con el Municipio de Comas, se considera la participación de los estudiantes en exposiciones de temas interesantes sobre la zona, asimismo a concursos sobre experiencias de proyección social y sobre ensayos o pintura teniendo como aval a sus profesores. Con la comisaría, cuando se coordinan fechas para charlas en la escuela de padres o para los estudiantes o cuando ellos tienen algún programa de prevención y solicitan que participen estudiantes del colegio. Con el centro de salud, cuando tenemos que intercambiar información sobre el avance de determinados estudiantes con enfermedades graves o crónicas y cuando coordinamos charlas que ellos quieren dar dada las campañas de salud ya previstas o cuando el colegio quiere recibir charlas o aportes para de terminados temas.

Con la parroquia, cuando se intercambian constantemente acciones para sacramentos, liturgias y proyección a la comunidad desde el área de pastoral. Los alumnos se preparan para recibir sacramentos y los ex-alumnos llegan a involucrarse en el trabajo en las parroquias

Con los centros de educación superior SENATI, TECSUP, Centro de idiomas del británico, con el Banco de Crédito y con la universidad Cesar Vallejo para coordinar charlas de orientación vocacional, cuando vienen a dar charlas vocacionales o cuando durante todo el año los estudiantes deben participar en propuestas pedagógicas como Matemáticas para todos o Tarpuy (de Ciencia Tecnología y Ambiente)

2.3. Factores que influyen en la participación en la planificación institucional: La formación humana al personal y el Ideario.

En el colegio de gestión por convenio los actores informantes señalaron que los factores que contribuyen la participación en la planificación institucional serían: la existencia y vigencia de un Ideario institucional que orienta la educación que se brinda, la disposición de los docentes que ingresan a trabajar a la institución

(factor humano), la voluntad política de la dirección de generar un clima institucional que permite una convivencia participativa y democrática, la comunicación constante que permite escuchar, opinar y ponerse de acuerdo, y finalmente la búsqueda del bien común para la comunidad educativa.

Entre los factores que limitan la participación en la planificación institucional según los actores educativos, estos serían, el desconocimiento de los objetivos de la institución educativa, la desmotivación y desconfianza de gestión tradicional autoritaria y la consiguiente comunicación vertical.

El ideario institucional: para los involucrados en este estudio, fue muy fácil establecer los factores que facilitan la participación en la planificación institucional del colegio. Afirmaban que “todos los integrantes de la comunidad educativa manejan el Ideario de la institución desde que ingresan a matricularse”, lo “tienen en su agenda de control”, lo revisan con diversas estrategias el análisis y la reflexión sobre su identidad con la labor educativa en comunidad. “Conocen la historia del movimiento educativo desde sus inicios en Venezuela”, a su fundador e impulsores. Esto favorece el sentido de pertenencia. (Focus group. Colegio de gestión por convenio).

La disposición de los profesores que ingresan a conformar la comunidad educativa del colegio de gestión por convenio pues los antiguos fueron seleccionados según un perfil basado en ansias de aprender y de compromiso con la misión según el ideario. A los nuevos, enviados por la UGEL 04, se les evalúa de manera sistemática en su desempeño profesional y el compromiso con la institución hasta que aprueben los exámenes de nombramiento según la normatividad de la Carrera Pública docente. La coherencia de vida tiene mucho peso así como que profesen el cristianismo, de preferencia el catolicismo, aunque últimamente no es imprescindible.

Los profesores que no se identifican con la dinámica del colegio se sienten mal, ya no se presentan para el próximo contrato o solicitan su cambio a otro colegio, mientras la mayoría de nuevos muestran su buen ánimo, ganas de aprender y siempre presentan propuestas educativas innovadores que son conversados con las subdirectoras para su implementación y ejecución. (Subdirectora- escuela de gestión por convenio)

El clima institucional dado el ideario, la propuesta educativa y el carisma de las religiosas que gestionan el colegio, se considera que “todos estamos llamados a considerar al otro como especial, un hijo de Dios, una persona única”,

Asimismo como ciudadano, sujeto de derechos y que el respeto y valoración a uno mismo y a los demás es significativo para el crecimiento y madurez personal. Esto coadyuva a favorecer intercambios saludables para realizar todo tipo de actividades en favor de la educación de los estudiantes. Esto es una tarea de todos los que conviven a diario en la escuela de gestión por convenio, motivado y testimoniado con el ejemplo desde los maestros hacia los padres y estudiantes.

Desde que estoy en la APAFA hemos aprendido mucho respecto a participar en forma ordenada, a dirigir una asamblea, a presentar propuestas y a buscar el consenso en la asamblea general de padres de familia, antes éramos del comité de aula pero esto es otra cosa más compleja. Todo gracias a la paciencia de la Directora. (Presidenta de la APAFA actual)

Comunicación constante, solamente si existe una eficiente comunicación horizontal y efectiva de ida y vuelta entonces se pueden mejorar todas las acciones pedagógicas y no pedagógicas programadas. Comunicación entre todos los estamentos, profesores con padres de familia, alumnos con profesores, alumnos con padres, padres con la dirección y dirección con los alumnos.

Búsqueda del bien común, siendo un colegio doctrinal y con un conjunto de valores cristianos y humanos, estos los conducen a ser conscientes de que todo lo que se hace en el colegio sea en beneficio de elevar la calidad de vida de estudiantes, docentes, padres de familia y por ende, en la comunidad educativa. Es de destacar en los resultados de la autoevaluación que han llegado confirman lo anteriormente afirmado,

Que los padres y estudiantes muestran su percepción satisfactoria de la forma como se dan los procesos de colaboración en la escuela. (Del Informe 2012 de los resultados de la Auto Evaluación 2007-2011)

Entre los factores que limitan la participación en la planificación institucional serían: la gestión vertical, la desconfianza en la gestión, la débil comunicación y

la poca estimulación a innovación. La gestión vertical se refiere al poder excesivo y sin límites de la dirección frente a los integrantes de una comunidad que no genera respuestas ni desempeños satisfactorios.

Los profesores del focus group, dada las experiencias cercanas que se tienen en relación con otros colegios estatales de su entorno familiar o de la localidad, confirman que:

[...] estamos seguras que una dinámica vertical sin la participación de los estamentos en la gestión del colegio provocaría descontento, desánimo y falta de entusiasmo por ser innovador, creativo en la labor educativa. (profesora de Identidad del colegio de gestión por convenio)

Me han contado los padres de familia que los directores de los colegios estatales de la sexta y de la cuarta, son terribles, uno es borracho, así viene los lunes y miércoles, y la otra, lleva al colegio en un ambiente de sobresaltos con escándalos, hasta llega la policía a menudo. (Madre de la APAFA-escuela de gestión por convenio)

Asimismo, para el caso de los alumnos y los padres de familia del colegio de gestión por convenio que conocen la realidad de colegios estatales de la zona, afirman que:

Con el autoritarismo o libertinaje de la dirección los padres, profesores y estudiantes no sentirían ganas de comprometerse voluntariamente en eventos de bien común que obligue el colegio dada la falta de confianza, respeto en el clima al interior del colegio. Eso no sucede en nuestro colegio. (Docente del CONEI del colegio de gestión por convenio)

La mayoría de los informantes comparten que “la participación real entre los que conviven en la escuela solo se favorece con una gestión como la de la Madre Directora, escucha nuestras inquietudes y nos involucramos en el colegio”.

CAPITULO IV

CONTRASTACION DE LAS DESCRIPCIONES CON LA TEORIA PLANTEADA

Dado que el objetivo central de la tesis describir la forma en que se desarrollan las interacciones sociales-políticas en el proceso de planificación institucional para la mejora educativa en una escuela estatal pública y otra de gestión por convenio de la cuarta y quinta zona de Collique, UGEL 04. La existencia de participación democrática constituye un punto clave para la investigación, por ello contrastaremos las descripciones ya antes realizadas con la teoría planteada en el capítulo II.

4.1. Contrastación de la participación de los actores en planificación, por subcategorías

Las instituciones educativas tienen como una de sus funciones realizar la planificación como un proceso donde se establecen la misión, visión, objetivos, acciones, presupuesto y cronograma a ejecutar en la escuela, funciones que evidencian la importancia de realizar una planificación que rescate los aportes de todos los actores educativos de modo participativo democrático.

Esta participación en democracia en las escuelas supone una forma muy particular donde las relaciones interpersonales se van dando como reflejo de una serie de valores respeto, sentido de pertenencia, sentido de obligación frente al bienestar del entorno cercano donde la reflexión, análisis, capacidad de crítica y el consenso sean importantes (Stojnic 2006: 31)

La gestión de las instituciones educativas públicas deben contemplar la planificación en la escuela basada en la elaboración del Proyecto educativo institucional, el PCC, el PAT y el Plan de mejora. Esto forma parte de una cultura de la planificación institucional (Ver el Anexo 06). Así, según la ley de Educación 28044 en el artículo 68 se indican las funciones de toda institución educativa de gestión estatal:

a) *Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo Institucional, así como su plan anual y su reglamento interno en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinentes.*

El segundo colegio escogido para la investigación se guía según el Artículo 92º para los colegios públicos de gestión por Convenio otorgado con asociaciones sin fines de lucro (IEGPC):

Que conducen instituciones o programas de educación pública y que atienden a la población económicamente desfavorecida a fin de otorgarles apoyo a través de plazas docentes y aportes en bienes y servicios, en concordancia con las prioridades y normas educativas establecidas para tales propósitos.

Las dos instituciones educativas deben presentar evidencias de la planificación educativa a través de sus instrumentos correspondientes como el Proyecto educativo institucional (PEI), el Plan Anual de trabajo (PAT) y el Plan de Mejora Educativa o de Innovación (PEI).

La elaboración de tales instrumentos favorece los espacios de planificación que fomentan una práctica democrática en la escuela. Esto a través de una planificación participativa, dado que dicha elaboración supone un proceso donde se requieren de reuniones y asambleas para que los actores educativos como ciudadanos puedan ejercer sus derechos y obligaciones, para escucharse, aportar, discutir, argumentar y optar por alternativas creativas manejando satisfactoriamente algunos roces o tensiones de manera responsable.

Sin embargo, para efectos del presente trabajo hemos enfatizado en cómo los actores educativos participan en la elaboración del P.A.T. debido a que ninguno de los colegios presenta actualizado su PEI⁸ que ya tienen varios años de vigencia y ni siquiera están articulados al Proyecto Educativo Local- PEL de Comas⁹ –documento que recién ha sido culminado ni tampoco con el Proyecto Educativo Regional- PER

⁸ Proyecto Educativo institucional como instrumento de planificación que debe ser elaborado no solo por unas pocas personas sino por la comunidad educativa a través de una dinámica participativa.

⁹ El P.E.L. ha sido presentado por el Municipio de Comas, lo ha colgado en su página oficial para descargarlo en marzo del 2012, este documento como instrumento de planificación educativa ha sido elaborado de modo participativo por sectores y representantes de instancias populares con el apoyo de la ONG Tarea desde 2009.

de Lima, ni al Proyecto educativo Nacional (PEN). Lo más grave es que el contenido del PEI no es de conocimiento corriente entre los actores educativos.

La elaboración del Plan Anual de Trabajo (PAT), supone que los actores –no solo de los directivos- sino todos muestren gran disponibilidad, identificación y la corresponsabilidad con la misión educativa y el logro el bien común de la comunidad educativa, y con ello de la comunidad local.

Más conocido y trabajado en el colegio de gestión por convenio es el Plan de mejora del sistema de la calidad que ha sido trabajado desde el 2007 y cuya segunda etapa está en proceso con apoyo de la Oficina Central.

Es prioritario considerar la planificación institucional en los colegios dado que da sentido a la existencia misma de la escuela y sobre todo por ser como dice Suarez, una práctica social que permite reaccionar ante la situación de la realidad estableciendo las causas, relaciones, manifestaciones e implicancias. Esta reacción debe significar un conjunto de acciones planificadas que deben ser constantemente clarificadas, reorientadas para satisfacer las demandas de diversa índole dentro de una dinámica de acción-teoría-acción. (Suárez 2002: 8). Aquí es significativo cómo se ejerce poder desde la dirección, las comisiones y cómo son las interrelaciones entre los actores la escuela para realizar la planificación.

De ahí que es mejor si se vivencia esta planificación institucional contando con la participación real de todos los actores educativos dando lugar a considerar a la escuela como un espacio democrático.

- **Participación democrática**

Respecto a la primera categoría, participación democrática de los actores educativos y las tensiones que surgen, los informantes de ambos colegios mencionan que existe participación de “todos” en la escuela. Sin embargo cuando analizamos los dos casos encontramos que mientras que en el Colegio de gestión estatal la participación es básicamente informativa y activista (colaborativa) en la mayor parte de los actores sociales, en el colegio de gestión por convenio la participación llega a ser consultiva y decisoria pues tienen la potestad de planificar

de modo democrático antes de realizar las actividades. En este caso si tienen el acceso a involucrarse en las consulta general y en la mayoría de los casos con posibilidad decisoria.

La participación de los que comparten el espacio escolar se halla dentro del marco de la mirada democrática en tanto que los involucrados son miembros de la comunidad local, ciudadanos que están relacionados con la institución pública donde reciben un servicio público al cual tienen derecho por ley y ellos lo saben.

Por consiguiente, se podría afirmar, al menos en teoría, que la participación [...] [de todos los actores] en la gestión escolar constituye el ejercicio de un derecho y un deber ciudadano, suscrito por la ley, lo cual los convierte en sujetos de la democracia". (Díaz 2010:43)

De ahí que los actores educativos del colegio de gestión estatal están presentes en varios eventos ya sea como estudiantes, profesores o padres de familia ejecutando actividades, sin haberse involucrado en la toma de decisiones ya que venían desde la dirección generalmente o de algún responsable de comisión dado que había recibido la indicación previa. Caso contrario, en la gestión por convenio la participación se evidencia desde el escrutinio para escoger democráticamente a sus representantes para todas las instancias educativas y de la misma forma, las acciones a realizar son informadas, consultadas y decididas en reunión o asamblea general para caso de padres de familia.

Hay que recordar que la participación democrática en la sociedad supone tener en cuenta las tres premisas fundamentales:

(1) La participación activa desde lo local en la toma de decisiones. (2) Participar puede mejorar la calidad de los ciudadanos porque se eleva el criterio para elegir y opinar. (3) la estructura exacta de la sociedad participativa debe de ser abierta y fluida a nuevas formas de hacer política. (Held 1992:62)

Se concluye entonces que la democracia participativa no es un modelo cerrado, hay posibilidades de recrearlo según los requerimientos del entorno sin perder los fundamentos de la democracia. La real participación no debe suponer quedarse en la presencia, información, colaboracionismo sino inclusive a a opinar, decidir para

mejora la calidad de ciudadanos visibles para un colectivo como puede ser, la escuela.

Criterios e indicadores para la participación en la escuela

Niveles de participación	Forma de participación por actores o instancias de participación	Frecuencia de la participación	Condiciones para la participación:	Responsabilidades por actores o instancias de participación	Reconocimiento a la participación
Presencial Informativa Activa, Consultiva, Decisoria.	-Directa -Representativa	-Al inicio y fin de año. -Al inicio del trimestre. -Cada mes. -De modo intempestivo.	Información oportuna, Consulta, Espacios definidos. (T) Interacción constante con la Dirección.	-El delegado o representante o presidente o coordinador general de los equipos.	Personal Grupal.
-Personal -Por actores -Por equipos de trabajo	En: -Equipos docentes -Municipio Escolar -APAFA -CONEI -REDES			-Sub delegados por acción organizada. Durante todo el año o rotatorio.	-Verbal -Consideración en su desempeño -

Adaptado de la investigación en la Pampa de Cueva. Cenepa (2009)

La participación de los actores en los procesos de planificación va relacionados con los niveles, forma, frecuencia, condiciones y el reconocimiento al desempeño final, lo cual implica una combinación diferenciada de resultados en las dos escuelas públicas estudiadas.

La directoras tal como señalan los estatutos de las dos escuelas deben “dirigir” y promover la participación de los actores educativos en la participación escolar sin embargo, en la escuela por convenio, sí se evidencia que la mayor parte de los actores educativos se sienten corresponsables de su participación responsable en la dinámica de la escuela sobre todo por la confianza que sienten frente a la gestión compartida con la cual se lleva el colegio.

Esta experiencia nos lleva a pensar en la mirada de Sartori (1996: 159). Respecto a la democracia cuando afirma que su existencia se refleja cuando se “*debe lograr un*

equilibrio entre el ejercicio del poder desde abajo y el ejercicio del poder desde arriba, necesario para su eficacia”.

Por ejemplo, cuando en las escuelas las directoras y su equipo directivo se interrelacionan horizontalmente o verticalmente con los demás actores, sus alumnos, docentes o padres de familia, se están produciendo aprendizajes sobre la democracia y ciudadanía de modo vivencial fortaleciendo de este modo comportamientos y actitudes maduras personales y para el desarrollo de la comunidad.

- **La forma de ejercer el poder desde la dirección**

De la horizontalidad o verticalidad con que se ejerce el poder en la escuela depende la forma de aprender a interactuar favorablemente, permitiendo que los educadores y educandos sientan en la práctica la vivencia de la democracia, que tanto haga falta para incidir luego en la sociedad. El Director –según el Art°55 de la Ley de educación vigente- debe promover entre los miembros de la comunidad educativa “las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y “la participación democrática” en los procesos de planificación, implementación y evaluación de la gestión.

Los tomadores de decisión y encargados de la gestión institucional tienen un rol significativo a través del estilo que le impregnan a su relación con los diferentes actores educativos. Estos deben sentirse partícipes reales en la elaboración del Plan Anual de Trabajo (PAT) por su identificación y sentido de pertenencia a la institución educativa y a la comunidad escolar traducido en su corresponsabilidad y vivencia democrática experimentada.

Aquí se considera no solo a los responsables directos de la escuela, el director sino también las otras instancias, coordinadores de equipos docentes, los directivos del APAFA, el alcalde del municipio escolar, los miembros del CONEI entre otros, donde incluso se puede replicar la postura del director. Con lo dicho podemos seguir a Camet cuando afirma que:

La gestión de la escuela se convierte en una oportunidad donde en la dinámica interna de la institución debe mostrar modelos de autoridad legítima y de estilos de gestión compartida en torno a la búsqueda de un proyecto común. (Camet 2012: 20)

En la escuela de gestión estatal la forma de ejercer el poder se muestra autoritaria y anárquica, algunas veces fomentando el ejercicio del poder de modo vertical y desordenado o indiferente con los actores educativos, marcando una clara diferencia con el colegio de gestión por convenio, esto se evidencia cuando los padres de familia opinan de los dos colegios del entorno de Collique.

En el colegio de gestión por convenio ejerce el poder de modo algo especial entre paternalista y democrático por momentos, pues los actores llegan a manifestar actitudes y comportamientos participativos por un lado, activistas al ejecutar directivas mientras que por el otro lado, tomadores de decisión al planificar por equipos siempre en interdependencia constante con la dirección lo que supone responsabilidad y exigencia y satisfacción de lo logrado. Se evidencia cuando los actores tienen acceso a la información, ejecutan acciones dadas, se les consultan propuestas o cuando se les invita a participar en el debate alturado en las asambleas para luego llegar a consensos. Tal es el caso de los paros sindicales o denominación del lema del año escolar o la aprobación de los planes de Comisiones en los que siempre llega a consensos.

La explicación de estas diferencias en las formas de participación puede estar en que la primera IPGE carece formalmente de una...

línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinente, pues aunque esté esquematizada en su PEI no es considerada en el ejercicio diario en la escuela por ninguno de sus actores, esto fue corroborado cuando se les pregunto si tenían algún marco que guía la labor del centro o si tienen un ideario. (Directora del colegio de gestión por convenio).

Para el caso de la institución por convenio, al pertenecer a un movimiento de educación con una pedagógica basada en una óptica cristiana católica, de amplia trayectoria y reconocimiento en el ámbito nacional e internacional, cuenta con un Ideario que sirve de guía axiológica en la política educativa para el accionar en todos los aspectos de la vida escolar (incluyendo la captación del personal) favoreciendo

que la Institución educativa busque atender a la población más desfavorecida para *"Formar hombres y mujeres nuevos forjadores de su historia desde su rol de ciudadano corresponsable con la transformación de la sociedad en una más justa y humana"*, planteado ya en el Ideario institucional 1980/2004.

Por el perfil real de egresados y los resultados de aprendizajes integrales que se muestran en la IEGPPC se considera y valora el tipo de formación de calidad que se brinda a los que forman parte de la escuela, estudiantes, padres de familia y profesores a través de una formación humana u de una capacitación constante.

Las directoras de ambas Instituciones educativas son mujeres, un dato significativo; siendo la directora de la escuela por convenio religiosa española de la Congregación Hermanas del Niño Jesús, facilita que todo el personal logre su identificación con el Ideario del colegio. Igualmente en el colegio IPGPC, los padres conocen el ideario del movimiento popular al que pertenece el colegio donde han matriculado a sus hijos, y del cual algunos son ex-alumnos. En los inicios participaban solo proponiendo la forma de realizar las faenas de padres, hoy reciben formación humana y cristiana para fortalecer sus familias. Este trabajo forma parte de las orientaciones generales de la escuela. Asimismo la dirección mantiene constante contacto con la APAFA para coordinar, conversar y decidir el Plan de APAFA para el corto y largo plazo pensando en mejorar la infraestructura y el mantenimiento de la escuela no solo para el presente sino para el futuro. Los padres confían en la labor de la APAFA dado que siempre se mantienen informados y consultados y hasta han influido en las decisiones finales de la dirección respecto a los eventos programados y sobre todo, confían por la honestidad en el manejo de los ingresos de los padres, pues lo tienen en cuenta mancomunada con la dirección.

- **El ideario institucional o lineamientos axiológicos o de políticas educativas.**

El Ideario o direccionalidad axiológica y pedagógica de las instituciones educativas permite orientar el quehacer y los diversos procesos de la gestión escolar y de aula, si y solo si, han sido construidos de forma mancomunada o se identifican con un

ideario institucional que se reflexiona constantemente sobre los avances reales comparando los logros de forma participativa. La difusión y las referencias constantes a él aseguran el éxito de la vivencia escolar más sino se haya operativo el PEI.

El ideario institucional del movimiento de educación popular refleja que la experiencia educativa constituye :

una propuesta ética, política y pedagógica para transformar la sociedad de modo que los pobres y excluidos se conviertan en sujetos de poder y actores de su vida y de un proyecto humanizador de sociedad y de nación. Todo este proyecto lo visualizan como verdadera democracia participativa en la que se respeten la diversidad y el disfrute de los bienes y servicios esenciales y el pleno ejercicio de la ciudadanía. (Congreso Internacional de la Federación – Guatemala: 2001).

La raíz de la propuesta es la ética, cuando todos somos hijos de Dios únicos e irrepetibles, iguales con una misión en la vida y cimentada sobre la vivencia de los derechos y el cumplimiento responsable de los deberes y responsabilidades.

Supone también considerar la propuesta como política cuando se va de ir de democracias políticas formales electoreras a democracias distributivas, capaces de garantizar el acceso a servicios en igualdad de oportunidades que garanticen formas de relación, convivencia, comunicación y autoridad participativas, horizontales y equitativas en todos los espacios cotidianos de la pareja, familia, escuela y trabajo.

De ahí que este ideario da sentido de pertenencia a los integrantes de la comunidad escolar y tiene valor para la vivencia participativa en todos los procesos educativos como la planificación.

Antes de analizar los resultados respecto a la Participación en planificación, en el contexto de la democracia participativa dentro de la escuela, es necesario tener en cuenta a dicha participación...

Como un conjunto de procedimientos y procesos relacionales donde los agentes entran en relación simétrica y recíproca, de comunicación, de cooperación y de corresponsabilidad. (Alguacil 2008: 52)

Básicamente, la elaboración del Plan Anual de Trabajo -PAT supone reuniones o asambleas generales y la articulación de los planes de las diferentes instancias participativas por actor educativo al interior del colegio: la de la Sub-dirección, los docentes, los estudiantes y los padres de familia. Si queremos afirmar que tiene o no vigencia la democracia al interior de las instituciones públicas como la escuela, sería necesaria verla:

Como la del ciudadano responsable y preocupado por el bien público. Es decir todo lo que fortalece al sujeto individual o colectivo contribuye directamente a mantener y vivificar la democracia.” (Touraine 1995: 39).

De ahí que la forma como se incorporan los actores educativo en la búsqueda de lo mejor para la escuela cuenta en sobremanera, cuando tienen que trabajar en equipos de modo colaborativo. La conformación de equipos de trabajo docente se asume con denominaciones diversas: *Comisiones de trabajo*¹⁰ y *Áreas de participación*¹¹, donde de forma diferente asumen los objetivos establecidos para el año en curso en asamblea general en diciembre del año anterior. Dichos equipos de trabajo suponen la realización de actividades, las primeras incluyen fiestas cívicas, aniversarios y eventos mensuales mientras que los segundos mantienen desde hace años 6 Áreas de participación: identidad, pastoral, Tutoría y orientación del educando-TOE, Académica, recreación y calidad

Muchas veces la participación democrática también es significativa en el trabajo en equipo, el cual requiere prerequisites básicos en los actores: capacidades para trazar objetivos comunes, escucharse, aportar ideas, debatir y, especialmente, la capacidad para comprender buscando consensos en los momentos decisivos de la planificación en la escuela donde los recursos son significativos (Cepeda 2007:21)

Para el colegio de gestión estatal, IEGE, las comisiones de trabajo se forman por afinidades amicales o de intereses, mientras que en el colegio por convenio, IPGPC, los forman voluntariamente, según el perfil del docente requerido para cada Área de participación de acuerdo a sus capacidades y destrezas. En las asambleas de inicio del año se informan asuntos generales de la UGEL y/o de Oficina central del

¹⁰ Denominación a la forma de trabajo grupal docente en el colegio público de gestión estatal.

¹¹ Conjunto de profesores que planifican, organizan y ejecutan acciones previamente según asuntos que son aprobadas en asamblea para su posterior evaluación final.

movimiento popular. Se establece el objetivo para el año, se construye una visión del entorno local y de la realidad educativa, se establece el lema del año y se forman los equipos. En los colegios de gestión por convenio se inician las reuniones con una oración de la mañana y una pequeña reflexión de la propuesta educativa favoreciendo así a la identidad institucional.

Cada colegio se ciñe a un esquema general donde se plasma el plan de equipos de trabajo ya determinado para el año vigente. Sin embargo, para el colegio por convenio debe regirse por el esquema entregado por el área de Calidad desde la Federación internacional. En diciembre y/o en marzo, los equipos de trabajo de los dos colegios estudiados, el estatal y el de gestión por convenio elaboran su plan de comisiones, determinando cargos por nominación o por votación. Se organizan eventos con características propias para cada colegio estableciendo responsabilidades.

Es todo un proceso, se estipulan tareas de investigación y acciones a realizar en las comisiones de profesores para posteriormente redactar el plan respectivo que será presentado a la asamblea general de docentes de marzo donde luego de un breve debate sobre viabilidad real se acepta totalmente o se sugiere modificaciones sustanciales para su aceptación o se rechaza.

Existen eventos que posteriormente se insertaran al Plan Anual de Trabajo sin la consulta a los actores educativos y que corresponden sólo a la potestad del equipo directivo (directora y subdirector) por venir desde la Oficina central del Movimiento de Educación Popular o por urgencia de la UGEL. Hay decisiones muy propias de la Dirección por la normativa vigente. Así los proyectos de Tarpuy, Matemática para todos, Congresos nacionales estudiantiles o de docentes entre otros. Aquí, los docentes que se involucran lo hacen por afinidad a sus cursos o por compromiso docente fuera de sus horas laborales.

Sin embargo, en el colegio estatal estas asambleas se inician con la presentación de la agenda, las cuestiones previas y de la diversificación curricular, se evalúan de modo general los resultados logrados en el año pasado para que sirvan de

referencia en el presente año, pero se hace con poca transparencia y sin orden o fuentes de información poco confiables de verificación. Asimismo se puede decir que estas reuniones de profesores y del personal se presentan siempre tan accidentadas que no se llega siempre a buen término quedando interrumpida la aprobación de los planes de comisiones y hasta del Plan Anual de Trabajo postergándose de una a otra asamblea, dejándole la potestad final de aprobación en la dirección del colegio.

En el colegio de gestión por convenio se determinan las mañanas de una semana para trabajar por áreas de participación donde los maestros aportan sus ideas al plan, contando también con la asesoría de la subdirectora para luego presentar sus propuestas en la asamblea general, elevándolo al debate y discusión docente. Antes de ser aprobado se le contrasta siempre con el cronograma para que no haya cruces en las fechas establecidas.

En espacios institucionales, como es el que pretende observar en las escuelas públicas a estudiar, es significativo lo que plantea Robert Dahl, respecto a los procesos democráticos, estos...

No solo abarcan la toma de decisiones sino también: 1-Participación efectiva. 2-Igualdad en el voto. 3-Comprensión ilustrado. 4-Control de la agenda. 5-Máxima inclusividad.

Queda establecido entonces que hay una diferenciación clara en la participación de los actores de ambos colegios durante los procesos de planificación que van más referidas a participación pasiva (acceso a la información), la participación activa (ejecutar actividades y la consulta de posibles eventos) dejando a segundo plano, los espacios para emitir e intercambiar opiniones, debatir propuestas y de manera muy escasa la participación decisoria. Esto porque los involucrados en el quehacer educativo no han adquirido las capacidades requeridas para hacerse presente de modo eficiente pensando en el bien de la comunidad.

Por eso pensamos que lo que se plantea en *Escuelas y participación en el Perú. Temas y dilemas* todavía tiene vigencia respecto a las dinámicas participativas en las escuelas. Ya Eguren (2006) afirma que se han hallado formas incipientes de

involucramiento real de los actores en las escuelas donde el reto es perseverar en los esfuerzos mancomunados para que se den estas prácticas democráticas como la participación en educación no solo a nivel local o regional sino a nivel institucional propiciando una cultura de participativa.

La participación estudiantil en las elecciones generales se da para elegir a su Municipio escolar y los Consejos de aula donde de modo diferenciado se evidencian el entusiasmo y la responsabilidad pues en el primer colegio de gestión estatal, coexisten ahí, dos formas de organización estudiantil, más relevancia tiene el sistema de brigadieres de disciplina nombrados por los profesores por criterios personal careciendo de autoridad real por parte de los estudiantes, pero ejercen la fuerza con castigos o sanciones indiscriminadas. La alcaldesa del año pasado tuvo un mal desempeño lo dicen la mayoría por su parcialidad la APAFA en contra de la directora.

Los estudiantes del colegio de gestión por convenio participan no solo en elecciones generales para hallar a los regidores y Alcalde del colegio sino también en la elección de sus consejos de aula. Con ello van afianzando de modo democrático cuando su participación en la dinámica de la escuela velando por los intereses de los estudiantes, esto *“tiene relación no solo con la acción misma sino con aquello que ha sido consultado, sometido a la opinión de otros, parece legitimarse por el solo hecho de haberse abierto al escrutinio de la ciudadanía* (Eguren y otros 2006: 20)

Hay que destacar que mientras los padres del colegio de gestión estatal, IEGE, aspira y exigen desconocer y rechazar los derechos del niño y adolescente “a todo pulmón”, en el colegio por convenio se otorga importancia a la Convención de los Derechos de los Niños que en sus artículos 12 y 13 estipula que los niños tienen el derecho de expresar sus opiniones en todos los asuntos que los afecten. Los primeros no tienen buen concepto de los jóvenes muestran su gran desconfianza por su proceder que lo denominan “malcriados e irreverentes con los padres y profesores” exigiendo “mano dura y sanciones fuertes” al extremo que exigen la posibilidad de que se dé la instrucción pre-militar.

Las organizaciones estudiantiles entre estos colegios varían en otorgar su importancia, en el colegio estatal son más destacados los brigadieres de aula y colegio que los integrantes del Municipio escolar. De ahí que los integrantes del municipio escolar del colegio por convenio elaboran su plan de trabajo municipal de modo participativo, lo presentan, consultan y coordinan con la dirección lo discuten hasta ponerse de acuerdo en algunos aportes poco argumentados determinando las fechas anuales y la forma de apoyo que recibirá de la dirección, así como los permisos para utilizar espacios o para realizar eventos propios del municipio. También coordinan con las áreas de participación algunos eventos para brindar sus aportes y apoyo decisivo. Se reconoce la labor de los últimos tres alcaldes escolares por la forma en que convocaba a sus consejos de aula y estudiantes en general para determinar rutas de trabajo.

Los padres de familia como ciudadanos con derecho a que sus hijos reciban una adecuada educación al interior de la escuela, velan por el bien de toda la comunidad educativa de esta forma que se cumpla con un aspecto de la democracia al interior de las instituciones evidenciando

[...] al ciudadano responsable y preocupado por el bien público. Es decir todo lo que fortalece al sujeto individual o colectivo contribuye directamente a mantener y vivificar la democracia.”(Touraine1995:15)

Los padres de familia deben escoger a los integrantes de la APAFA en elecciones y posteriormente convocan a asambleas para informarles sobre los avances de sus actividades bimestrales, la ejecución de las obras o sobre lo recaudado. Para el primero, el colegio estatal, se evidencia poca confianza en sus elegidos pues existe fuerte inasistencia y poco interés en estar presente, dado que no hay espacios para debatir, ni decidir nada relacionado con el colegio, sobre todo se evidencian dudas y poca transparencia por los ingresos recaudados luego de cada actividad de APAFA como Bingos, “frijoladas”, etc. Llegan a afirmar los padres que hay complicidad de los miembros de la APAFA con la dirección. Sobrecogen las calumnias que se difunden al respecto y que atentan contra la honorabilidad de la Dirección si no se transparentan los balances.

Es urgente que las escuelas asuman la participación democrática de modo real en la planificación institucional y en otros procesos educativos como un reto a lograr en este quinquenio intentando transformando algunos elementos de la estructura u organización escolar. Esto debería estar configurado en el PEI a construir para el futuro en estos dos colegios.

- **Convivencia en la escuela para la participación de los actores.**

Esta participación democrática en la planificación va de la mano con la forma cómo interactúan los actores sociales al interior de ellos o en sus relaciones con otros actores educativos en los diferentes espacios de interacción, reuniones, coordinaciones de grado, en sus clases o en sesiones con padres de familia o en conversaciones con los equipos directivos. Esto es la convivencia escolar.

Para el primer colegio, IEGE, el clima institucional favorable se haya estipulado formalmente en los documentos del PEI y el reglamento interno, sin embargo en la práctica diaria, se muestra resquebrajada, con poca entrega de los actores en especial de los docentes a la labor educativa dentro de la escuela por ello cada uno trabaja de modo individualizado sin articular entre ellos, salvo excepciones. Hay cierta desconfianza de los padres por los profesores, pues les increpan que ellos no les corrigen a sus hijos “como debe ser”, exigen que no se considere “esos derechos humanos de los adolescentes” pues “se creen con poder para faltar el respeto a sus mayores”. Los profesores siguen de modo indiferente las exigencias de los alumnos “por temor a que los denuncien por abuso de autoridad”. La desconfianza y el desánimo reinan en los espacios de participación consultiva y activa por la falta de responsabilidad y honestidad.

En el colegio de gestión por convenio, desde el ingreso hasta la salida se respira un clima de fraternidad sincera pues se animan, solidarizan, se apoyan entre ellos y ellas para avanzar juntos buscando realizarse como buenas personas y ciudadanos al interior del colegio y fuera de ella. En las reuniones de comisiones o de asambleas se superan rápidamente los momentos difíciles o conflictivos cuando se informan con más claridad los asuntos, se escuchan todos, se responden preguntas con buenas argumentaciones, se busca la decisión final a través del consenso entre dos o tres alternativas o por votación de la mayoría.

Sin embargo, esta convivencia de actores va relacionada con el tipo de discursos y prácticas de vida personal y colectiva que pueden ser enriquecidas con formación, capacitación y acompañamiento previo a los actores educativos pues favorece el crecimiento personal y colectivo de los actores pues se enfatiza el sentido de su rol en la educación dentro de una cultura de la planificación, innovación y participación democrática. Esta debe darse a los equipos directivos, maestros, lo mismo a los alumnos y a los padres de familia en sus espacios respectivos. La vivencia concreta de lo aprendido debe incidir en el clima generado en los espacios educativos – reuniones de planificación- donde se muestre la existencia de una convivencia y participación democrática en proceso de consolidación real. Este elemento hace la diferencia entre uno u otro centro educativo. Esto concuerda con “Así en las prácticas democráticas el empoderamiento, el trabajo en equipo, el diálogo, el acuerdo en el disenso deben ser vivencias cotidianas. (Camet 2012: 20)

- **De los conflictos y tensiones a superar.**



Elaboración propia a partir de la investigación.

De una u otra medida los conflictos manifestados en las dos escuelas públicas estudiadas tienen que ver con los elementos causales mencionadas en el cuadro pero con niveles diferenciados respecto a la agudeza e impacto, y al manejo de dichas manifestaciones conflictivas.

A pesar de que la mayor parte de los docentes de las IEPGPC se identifican con el ideario institucional de manera significativa, siempre aparecen formas diferentes de mirar los planteamientos para evaluarlos, si es que tienen consistencia o no, o si son incoherentes con los valores propuestos por el ideario.

La crítica respecto al año pasado, fue que alguna Área de Participación manifestó su desacuerdo porque no se respetaron las fechas ni algunas actividades acordadas en la asamblea; inmediatamente, se aclaran las cosas cuando la Dirección explica claramente lo sucedido.

Desde la mirada que da Jaris Mujica (2010) a la micropolítica, estas tensiones existentes dan pie a decir que se traslucen cuando *“cada discrepancia entre dos o más personas es la muestra de la existencia de una tecnología política de la vida cotidiana, que constituye la evidencia de los diferentes modos del poder que le muestran sus fronteras interiores, aunque de la manera más radical”*.

Como en toda interrelación de grupos humanos de diversas vivencias y pareceres pueden surgir roces, tensiones y conflictos respecto a la solución de un problema o de algún asunto en particular. Para que se realicen eventos democráticos es necesario que se evidencien los valores ciudadanos de respeto, escucha y tolerancia para llegar a acuerdos o negociaciones y así llegar a buen puerto. El problema no es que haya miradas o evaluaciones diferentes sino el saber compartirlas para llegar a puntos comunes.

Una vez surgidas las tensiones fuertes en las reuniones de docentes, padres de familia o en la asamblea del municipio y los de los consejos de aula, es necesario reflexionar por las posibles causas que los originaron. Jesús Jares afirma que las causas de las tensiones y dificultades surgidas en organizaciones serían *“la poca comunicación e información, opciones pedagógicas y valores diferentes, de relación con el manejo del poder, de la estructura organizativa y de interrelación personal* (Jares 1997). Incluyendo por ello la autoestima, seguridad, insatisfacción laboral que favorecería también la disposición para la participación en la escuela.

Para cada estamento educativo del colegio estatal, uno destacaría más que el otro. Para los docentes, la escasa claridad en las informaciones, el rechazo al proceder de la directora y el tipo de relación interpersonal. Para los padres la desconfianza en sus representantes y la insatisfacción al no ver obras. Para los estudiantes la interrelación personal y la claridad de las comunicaciones. Básicamente es por la falta de claridad en la comunicación e información desde los dirigentes, alcaldes, coordinadores o subdirectores.

Entre los temas de conflicto en las asambleas generales de docentes del colegio estatal tenemos el rechazo a las supervisiones y exigencias laborales pues casi siempre no tienen los documentos pedagógicos al día, acusaciones a la directora sobre su ética-moral personal, la vigencia de las “horas efectivas de clase” motivados siempre por intereses particulares o de algún grupo de docentes; por el rechazo a la directora, por indiferencia en la mejora del colegio. En las reuniones de padres de familia, cuando rechazan las actividades a realizar los domingos o a las cobranzas adicionales por multa por inasistencias. Al respecto, como afirma Mintzberg (1990), hay que reconocer que muchas veces las diferencias que favorecen los conflictos permiten que los que lo lideran asuman el poder frente a los de oposición lo que supone que se pueden regatear, negociar y ver maniobras políticas frente a la toma de decisiones y objetivos.

Muchas veces las resistencias de los actores de preferencia en los del colegio estatal se manifiestan en “faltas de respeto y agresión verbal” a alguna persona o a la asamblea en general creando tensión entre todos producto de un descontento y frustración guardado. Fuera de la reunión en los momentos “del break” se replican en roces permanentes a través de chismes, calumnias, “bolas” en los pasadizos, tienda vecina, en la calle o en el aula. Lo peor es cuando pasa la frontera de los docentes y se involucra a alumnos y padres de familia, cosa que crea un clima nada democrático que no favorecen los inter-aprendizajes.

No son significativas las actitudes antes mencionadas entre los actores del colegio de gestión por convenio, lo que no quiere decir que existan pero en menor magnitud.

Estas tensiones al interior de los diferentes actores educativos se producen por la inadecuadas formas y claridad en la comunicación.

Para el estudio de la cultura de la colaboración, involucrarse conscientemente favorece las interacciones positivas entre los actores educativos que lleva a un clima de cooperación donde la disposición personal es fundamental para la innovación sobre todo en la dinámica escolar.

Estas situaciones generadas en el colegio estatal por aquellos que siempre tienen poca disponibilidad cooperativa para la labor educativa o algunas veces los generados por el sindicato, son controladas desde la dirección de modo vertical, sancionando su resistencia con una mayor rigurosidad en la supervisión o en la invisibilización del profesor o profesores en cuestión; de tal forma que sirva de lección para los otros maestros. Sin embargo, al no proceder con la sanción establecida se reiteran las actitudes prepotentes en otros docentes contra la dirección generándose una anarquía en la gestión de la dirección.

Para el caso de los colegios por convenio, IEGPC, la ruta de manejo de tensiones de parte de los coordinadores o el alcalde o dirigente de la APAFA o la Dirección parte de aclarar varias veces el asunto conflictivo en la asamblea general o en todo caso, con los involucrados, se conversa y discrepa alturadamente a pesar del descontento de la otra u otras personas afectadas analizando las alternativas de solución y su viabilidad buscando el bienestar común, se articula o formula una propuesta mixta, se acuerda, negocia y se decide finalmente la opción a trabajar, quedando en Actas lo acordado mencionando los compromisos de ambos.

En todo caso si no funciona, y se mantienen las resistencias de algunos de los involucrados, se busca la mediación de la autoridad superior de la Oficina Central, según el ámbito de discrepancia, del Área pedagógica, productiva, de la unidad de proyectos, de Pastoral o de administración central. Para estos casos se conversa con el Director o funcionario del Movimiento de educación Popular y siempre llegan a una buena salida.

La búsqueda del consenso para solucionar conflictos muestran el grado de madurez ciudadana y democrática en todos los espacios sociales, en especial en los que tan

diversos actores interactúan día a día buscando la educación de todos en especial de niños y jóvenes y el bienestar de la comunidad local. Solo así, estas situaciones conflictivas pueden revertirse en actitudes colaborativas y de compromiso con la misión de la escuela. Esto constituye una mirada micropolítica de la dinámica interna de las instituciones.

Se valoran las formas interpersonales o colectivas de resolución de problemas al interior del colegio como manifestaciones micropolíticas bajo la responsabilidad no solo de las autoridades sino de todos los actores de la escuela.

Para ello es necesario, desarrollar ciertas habilidades sociales como manejo de las propias emociones, de empatía, de comunicación asertiva, de escucha-dialógo, así como de habilidades ciudadanas de pensamiento crítico donde manifieste su punto de vista respecto a algún asunto que lo involucre justificando con argumentos sólidos, reconociendo debilidades de su posición y valorando el del oponente de tal forma que se concilien puntos de vista o se negocien las propuestas. (Camet 2012 : 228). De conflictos bien manejados se obtienen oportunidad de mejoras en el quehacer colectivo, pero siempre se debe evitar llegar a las agresiones violentas verbales o interpersonales.

- **Los mecanismos de participación institucional**

Como segundo punto a contrastar, consiste en las conexiones de participación de los actores de la escuela, entre ellos o en su relación unilateral con otras organizaciones o instituciones. Se han considerado dos tipos: uno al interior de la Institución educativa-CONEI, y las demás en vinculación con el entorno local, y la segunda: en relación a Redes Educativas, más otras en relación a una instancia superior de gestión-UGEL 04 y a algunas organización públicas locales.

EI CONEI

El CONEI representa una instancia participativa importante al interior de la escuela, que viene exigido desde el Ministerio de Educación, se encarga de vigilancia, concertación y participación en la dinámica del colegio. En ambos colegios

se han conformado el CONEI, se asumen los cargos luego de elecciones de cada estamento, sin embargo en su mayoría sus miembros desconocen su rol y funciones. Se limitan a hacer lo que les dice la dirección, eso por desconocimiento real de los integrantes y el poco interés de ambas directoras de darle más importancia a esta instancia.

Esto corrobora los hallazgos de algunas investigaciones ya realizadas por Nakano y Llosa (2008) cuando demuestran la poca relación entre el CONEI y la gestión educativa de las escuela de las regiones de Piura y Cuzco, concluyendo que se debe a que la ciudadanía todavía está en construcción a pesar de los esfuerzos que si se hacen en otros espacios.

Una de las funciones del CONEI según la Ley de educación¹² se señala la que

La vigilancia sobre el acceso y matrícula oportuna de los estudiantes, También deben comprometerse con las actividades previstas del Plan anual de Trabajo, del cumplimiento de las horas lectivas de aprendizaje, semanas lectivas y la jornada del personal para alcanzar el tiempo de los aprendizajes ya establecidos para los niveles y modalidades.
(Congreso de la República: 2003)

Sin embargo para esta función, los integrantes del CONEI del colegio estatal del año 2011, no pudieron realizarla con facilidad y salían molestos luego de ejercer alguna acción que se les indicaba. Manifestaban que la mayor parte de los profesores expresaban su rechazo con malas formas con gestos irrespetuosos a la labor de vigilancia de sus colegas del CONEI.

La sugerencia general que hicieron los actores en el focus group es que la UGEL retome la difusión del CONEI de tal modo que la revitalice con jornadas de capacitación a los actores dado que es un derecho y un deber contar con esta instancia de participación democrática que a la larga beneficia a la comunidad educativa y favorece el ejercicio ciudadano como logros de aprendizaje no solo para los adultos sino para los niños y adolescentes que aprenden más por los ejemplos y prácticas que por la teoría. Se requiere entonces un seguimiento interno y desde alguna instancia de la UGEL.

¹² La Ley de educación 28044, en el Art° 69 del 2003. Donde se amplían las funciones de lo que era el del Consejo Escolar Consultivo que cumplía funciones de consulta, apoyo y vigilancia en la gestión y autonomía escolar (Resolución Ministerial N° 168 – 2002 – ED).

Se debe empoderar a los actores educativos para que asuman con responsabilidad y seguridad el rol que les toque cuando se involucren en algún rol protagónico al tomar algún cargo o no y ofrecer sus talentos para mejorar la escuela. Los directores no deben verlos como agentes controladores de su potestad.

Se puede extraer de aquí, la importancia de la confianza en las personas y la institución educativa así como en reconocer a la participación como un elemento guía en los lineamientos de política del colegio o ideario institucional. Esto porque se evidencia que hay que pasar de la teoría a una práctica democrática real construyendo ciudadanía en las escuelas, según nos lo dice Muñoz:

Sin embargo, concluyen que hay una gran complejidad en los procesos de participación en la educación repitiéndose lo que se da en la sociedad donde la ciudadanía está en construcción. (Muñoz 2009: 26).

Es un reto a asumir por los directores de las escuelas para que haya una voluntad política de considerarlo en la agenda de la escuela.

Con la Ley 28044 y el ministerio de Educación ha promovido la conformación de consejos participativos a nivel regional, local e institucional que desde hace mucho están en proceso de consolidación. Constituyen una forma real de participación no sólo informativa o de realización de actividades escolares sino más bien corresponden a una participación consultiva y decisoria en su rol de vigilancia y concertación.

La difusión general de lo que es el CONEI entre los miembros de la comunidad educativa, su conocimiento, reflexión, consulta y toma de decisiones de los actores de modo real asegurará la vigencia real de estas instancias de participación en la escuela. La UGEL también debe realizar acciones que favorezcan su existencia en la dinámica los colegios

De ahí que, como menciona Díaz (2010), otro desafío es lograr la plena vigencia del CONEI en las escuelas supondrá que estos dejen de ser meros observadores o dependientes del director para pasar a ser protagonistas por estar empoderados

promoviendo mejoras y una cultura de la participación democrática en la dinámica de los colegios.

Redes educativas

Las redes educativas como experiencia parcialmente exitosas existen. Los cambios promovidos desde la una serie de colegios que trabajan en conjunto han generado vivencias que han favorecido una cultura democrática en las escuelas que se expresa en la Red Educativa...

es una respuesta colectiva de miembros de Instituciones Educativas interesadas en resolver problemas y dar respuestas a preguntas de carácter educativo que se presentan en el día a día del trabajo en una determinada comunidad. (Céspedes, Del Castillo y Mellado (2007:66)

Se reconocen dos redes educativas en Collique, la Red 15, “Escuelas amigas” y la Red del movimiento de educación popular de Collique. La primera involucra cerca de once colegios, incluyendo las dos escuelas estudiadas y donde participan únicamente los directores.

Surgió esta Red “Escuelas amigas” inicialmente para compartir el presupuesto económico asignado al conjunto de colegios consignados, posteriormente se incluyeron otros objetivos de interés como compartir experiencias de gestión y planificación anual, y posteriormente, objetivos referidos a asuntos de gestión pedagógica. Se reúnen 4 a más veces al año según lo planificado al inicio del año escolar para informar, conversar, aportar, debatir y decidir los objetivos mancomunados para la red de colegios, las acciones a realizar y el cronograma a respetar.

Entre las dificultades encontradas está la resistencia de algunos docentes de colegios estatales para acatar sin réplica las acciones establecidas por la Red 15, pues no siempre consideran las características peculiares del colegio más pobre o alejado del lugar donde se ejecutarán los eventos. A lo directores les molesta el desigual grado de responsabilidad de los directores y equipos de profesores y una directora señaló el poco manejo del personal por los directores.

Se podrían superar las dificultades si existiera una nueva estructura en las redes donde haya mayor protagonismo de los profesores, estudiantes y hasta los padres de familia. Y asimismo, que la UGEL 04 asumiera el seguimiento y acompañamiento desde la organización y planificación en la Red 15.

La *Red del movimiento de educación popular de Collique*, la constituyen 5 colegios que formaron la red para fortalecer lazos de identidad común, dado que laboran con el mismo Ideario institucional a través de un conjunto de acciones previamente planificadas de diferente índoles pedagógicas, pastorales, pedagógicas de producción y de gestión institucional, donde se recogen los aportes y sugerencia de todos los actores educativos. Tienen gran acogida no solo al interior de las escuelas sino también en el vecindario los eventos organizados mancomunadamente por la red.

Participan en función de eventos comunes o asuntos generales o de planificación solo los equipos directivos y para temas específicos los representantes de cada área de participación o talleres. En estas reuniones solo se establece el objetivo y posteriormente se interactúa escuchando los aportes, discutiéndolos, proponiendo alternativas, evaluándolas y optando por unas propuestas a ejecutar que serán plasmados en el Plan de Red del año en curso.

Es posible, que en el futuro estas dos redes – la Red 15 y la Red del Movimiento de educación popular- se comprometan a diseñar sus planes de trabajo a mediano y corto plazo partiendo de un análisis del entorno para reconocer las necesidades, problemas y demandas de la comunidad local de tal forma que se comprometan acciones compartidas con los dirigentes locales, instituciones públicas y organizaciones sociales dado que estos son los espacios donde los estudiantes y padres de familias conviven a diario (Canal: 2006).

Entre las dificultades existentes en la red están los cruces con los eventos del PAT de cada colegio o con las de la UGEL o con los de la otra Red 15. Es claro que se debe retomar y fortalecer esta red que lleva a conformar una gran familia en la zona, aumentando la confianza de la comunidad local por la formación que brindan en esos colegios.

Relación con la UGEL y otras Instituciones Públicas

Al respecto este punto es más administrativa que pedagógica, consideran algunos de sus eventos en el PAT, si es que avisan al inicio del año escolar, sin embargo siempre hay muchísimas quejas respecto al abandono de la UGEL04 a los colegios pues los invisibiliza dada su lejanía respecto a la UGEL 04 y sobre todo por las incoherencias e incompetencias de los funcionarios de la UGEL respecto al pago de profesores o a la mala capacitación que brinda, a la mala calidad de los bienes que envía y a la poca seriedad de los eventos que organiza.

La actitud del colegio estatal representado por el equipo directivo es de total sumisión e intenta cumplir exactamente con la documentación exigida sin verificar la calidad de los contenidos pues en la UGEL 04 según manifiestan “el valor va determinado por el peso de las hojas y cantidad de palabras, pues ni lo revisan”, todo para evitar las multas. Los maestros contratados se muestran descontentos por el incumplimiento en el pago de los salarios generando mala imagen de la UGEL por corrupción.

El segundo colegio por convenio, tiene una relación más interdependiente con la UGEL 04, el equipo directivo se toma la potestad de coger o no algunas invitaciones o exigencias por parte de funcionarios dado que siempre avisan fuera de tiempo y el colegio ya tiene su planificación lista al inicio del año escolar. Se constata la confianza que los funcionarios de la UGEL 04 le tienen a la directora, a la labor docente, las actividades de los padres y en el rendimiento educativo de los alumnos, por ello siempre con los ofrecimientos de bienes y recursos para el colegio al cual tienen derecho. Cuando llegan avisos de eventos se pone a consideración de los equipos de docentes dándoles libertad de asistir o no dado que no estaba contemplado en el Plan Anual de Trabajo. Si se acepta se agrega al cronograma de actividades.

La UGEL -según la Ley 28044, Artº74- tienen entre sus funciones:

- a) *Regular y supervisar las actividades y servicios que brindan las Instituciones Educativas, preservando su autonomía institucional.* d)

Asesorar la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas bajo su jurisdicción, fortaleciendo su autonomía institucional.

e) Prestar apoyo administrativo y logístico a las instituciones educativas públicas de su jurisdicción. f) Asesorar en la formulación, ejecución y evaluación de planes y del presupuesto anual de las instituciones educativas.

Pero constatando, hay escasas evidencias de su presencia real en la dinámica de los colegios. Solamente se preocupan por asuntos burocráticos exigiendo la entrega a tiempo de los documentos de gestión institucional y pedagógica sin ofrecer capacitación al respecto o en todo caso invitaciones a unas jornadas masivas para informar algunos alcances a los directores sin configurarse en espacios de reflexión, consulta o decisión.

Existe una relación cercana del colegio por convenio con una instancia educativa superior dada su naturaleza misma, con **la Oficina Central del Movimiento de educación popular** por muchas razones, pues pertenece a esa red internacional y nacional, comparten el Ideario, se preocupan por la gestión del colegio, difunde sus planes de acciones desde enero del año en curso para que lo consideren en el PAT de cada colegio en marzo, capacitan a los directivos y profesores constantemente, brinda acompañamiento al proceso de gestión administrativa y pedagógica, fortalecen una formación humana y cristiana a los integrantes de la comunidad educativa a través de eventos de pastoral. Últimamente, favorece la formación ciudadana en todo el quehacer educativo de tal forma que la escuela sea un espacio de prácticas democráticas cotidianas en el cual se favorezcan el desarrollo de capacidades y habilidades así como, el logro de los aprendizajes esperados para cada área curricular.

En el caso del colegio por convenio, cada vez que se les pide a esas instituciones de educación superior que participen en eventos específicos siempre aceptan hacerse presente por la confianza y responsabilidad que manifiesta la Dirección del colegio y los otros actores participantes, y sobre todo por el impacto que tendrá en la comunidad local.

La oficina Central del Movimiento de educación popular al cual pertenece una de las instituciones estudiadas, se caracteriza por educar a todo nivel, a directores y

maestros, velando por la coherencia entre el discurso y la práctica de enseñado y lo aprendido junto a los demás actores educativos, estudiantes y padres de familia. La gestión, lo pedagógico, lo productivo constituyen aspectos considerar en la oferta educativa dada a las familias de la comunidad, sin embargo se hace énfasis en la dimensión pastoral como eje transversal del Movimiento de educación popular que tiene espiritualidad Ignaciana donde la corresponsabilidad, la participación y la transformación social juegan un rol significativo.

Desde ahí, se organizan ciclos de formación y capacitación que constituyen espacios de aprendizaje para directores y de experiencias concretas de participación consultiva y decisoria para el mediano o corto plazo, esto mismo en jornadas de capacitación constante a los profesores en la oficina misma o en las instituciones. Invitan a especialistas de calidad a los diferentes eventos. El acompañamiento constante a las escuelas constituye una fortaleza en los logros educativos dado que hay una cercanía desde la oficina para ver los avances en la gestión institucional y pedagógica de modo sistemático.

Relación con otras instancias de la comunidad

En la planificación Anual de los dos colegios de Collique si existe relación con otras instancias de la comunidad pues participan ejecutando acciones con los alumnos, profesores o padres, pero no de modo sistemático, dado que no se coordinan con antelación en marzo, sino que a lo largo del año se evalúan las pertinencias de dichos eventos conforme van apareciendo ya sea con el municipio de Comas, las universidades, institutos particulares, la comisaria, el centro de salud, parroquia, entre otros.

Si las instituciones públicas quieren hacerse presente en el quehacer de las escuelas deben contemplarlo con tiempo dado que la elaboración del PAT se realiza al inicio de año, en todo caso deben ser invitadas a las reuniones de planificación institucional, para evaluar sus propuestas y decidir si dadas las necesidades de la escuela es significativo su aporte, o en todo caso, al conocer la problemática del colegio, ellos puedan considerar algunos programas en su plan de acción institucional a ejecutar en la zona y en la escuela.

Una verdadera democracia como estilo de vida se debe ir forjando desde la toma de conciencia de lo que es y su significado en el ejercicio de la convivencia ciudadana y escolar donde no se vean formas de exclusión, discriminación, dominación, individualismo e insolidaridad.

Únicamente cuando los ciudadanos o actores educativos se involucran plenamente en la labor de la institución educativa no se limitarán a participar recibiendo información o a colaborar en actividades, sino también participan en consultas sobre asuntos significativos para el bienestar del colegio o en debates y discusiones para optar por alguna alternativa que innove o mejore la marcha y los resultados educativos.

Los diferentes actores educativos del colegio de gestión por convenio confirman con sus expresiones, actitudes y gestos toda su labor educativa y los documentos ratifican las vivencias democráticas dentro de la visión del Movimiento de educación Popular a nivel internacional, así en su Revista del 2005 nos comparten al respecto que:

[...] aprenden democracia no en el discurso de clase sino viviendo y construyendo su comunidad democrática de aprendizaje, trabajo y vida. De ahí que el modo de gestión y de organización; las formas de ejercer la autoridad y el poder, [...] se entiende como poder que empodera a los demás, que los hace crecer y los mantiene motivados y comprendidos; los canales de participación que se abren para que todo el mundo pueda ofrecer su aporte; la manera en que se resuelven los problemas y se enfrentan los conflictos, [...] la responsabilidad y el compromiso con que cada uno asume sus tareas y obligaciones.

Esto es un reto a considerar en una de las escuelas estudiadas la de gestión por convenio que al pertenecer al Movimiento de Educación Popular sienten un llamado a hacer viable la propuesta basada en la educación de valores cristianos católicos y en la formación de ciudadanos y ciudadanas corresponsables en la transformación de la sociedad. Esto se aprecia en la calidad de sus procesos y sus resultados que pretenden experimentarlo dentro de un modo de vida democrático hacia la realización de ciudadanos que aspira al bienestar no solo al interior de la escuela sino con proyección hacia la comunidad local “más allá de los muros”.

Además, este movimiento siempre interpela sutilmente a la corresponsabilidad frente a los requerimientos de tantos niños y jóvenes que no cuentan con una educación de calidad en los lugares más vulnerables, donde el Estado no llega, es decir, hace un llamado a la responsabilidad de la sociedad civil de las instituciones públicas por involucrarse en el quehacer educativo. (Ver Anexo 07-08).

Interrogantes y respuestas finales

Finalmente, contestamos ciertas inquietudes ¿por qué es decisivo participar en la planificación institucional?

Es decisivo que los actores de la escuela participen en la planificación institucional.

1. Para que la escuela constituya un espacio social y cultural para la democratización donde se evidencien de modo más evidente prácticas democráticas entre los actores y en la dinámica cotidiana de los aprendizajes esperados en ciudadanía entre los actores de la escuela. Considerando los valores de respeto, responsabilidad.

2. Para que se cumplan lo planteado en la Ley de Educación 28048 que plantea la participación de los integrantes de la comunidad educativa (los directivos, profesores, padres de familia, estudiantes, ex-alumnos e integrantes de la comunidad local) en los procesos de gestión de la escuela como la planificación institucional.

3. Porque constituye un valor en si mismo dado que se fomenta el involucramiento de los actores a través de la consulta, opinión y decisión de las mejoras a realizar. Logrando así la construcción de ciudadanía pues constituye el ejercicio de un derecho y un deber ciudadano pues todos somos sujetos de derecho.

4. Para ejercer su ciudadanía al interior de la institución educativa pública dado que por derecho deben participar en enriquecer las propuestas de mejora

educativa para la escuela y el desarrollo local con los aportes de todos los involucrados sin exclusión alguna.

5. Para afianzar el sentido de pertenencia e identificación de los miembros de la comunidad escolar con la misión educativa en la formación integral y de calidad como derecho en los estudiantes sino también con los demás actores educativos según sus requerimientos específicos, capacitación docente, escuela de padres, Tutoría, talleres para los de la comunidad local.

6. Para que entre los actores se desarrolle las capacidades de reflexión, análisis, opinión y pensamiento crítico, lo mismo que la autocrítica en beneficio del bien común. Esto en experiencias democráticas electoreras y en las distributivas al interior de la escuela, en elecciones de sus representantes en instancias de poder como los municipios escolares, APAFA, Comisiones de evaluación, el CONEI entre otros.

7. Para que todos los actores de la escuela se sientan corresponsables de los avances y mejoras en la dinámica interna de la escuela lo mismo que “más allá de los muros”. Esto a modo de una interrelación colaborativa consciente para lograr objetivos a corto y mediano plazo en el marco de las políticas educativas propias del sector para las escuelas.

8. Para aprender a convivir democráticamente superando asertivamente las tensiones y conflictos surgidos en el calor de las propuestas para que sirvan de oportunidad para el afianzamiento de las mejoras con innovación o desechar el estancamiento institucional.

9. Para que constituyan en experiencias a replicar en otras escuelas al sistematizar el proceso de construcción y gestión de instituciones en redes educativas que respondan a demandas, expectativas y problemas del entorno local para el desarrollo de la comunidad en general.

Otra inquietud a pensar sería ¿Cómo afecta la marcha del proceso educativo de no darse la participación?

De no trabajar la participación en la planificación esta afectaría:

- a) La escuela deja de adquirir un sentido formativo para todos los actores educativos dado que no tienen información, no saben escuchar, ni sustentar propuestas ni saben construir consensos para la toma de decisiones
- b) No se construiría ciudadanía ni se favorecerían prácticas democratizadoras al interior de las escuelas dado que se les negaría que los actores educativos sean sujetos democráticos.
- c) No existiría el involucramiento y corresponsabilidad de los actores, surge el desánimo para realizar las tareas educativas no solo de los maestros sino de los padres de familia pues sienten que no se los considera en la dinámica y avances de la escuela.
- d) No se afianzaría los aprendizajes de la cultura democrática con el ejercicio ciudadano en la gestión escolar y en todas las reuniones de planificación.
- e) Se fomenta la indiferencia y la falta de compromiso por la insensibilidad ante la problemática del entorno.

Se ha visto en la investigación realizada que si existen y se conocen los instrumentos de planificación participativa como PEL, PEI, PAT, PCI, PI¹³. Nos hemos centrados en la elaboración de los PLANES DE TRABAJO ANUAL (PAT) de los dos centros educativos de la quinta zona de Collique cada cual con sus estilos, procesos, logros, dificultades y retos diferenciados.

Asimismo, también se conocen los mecanismos donde la participación democrática y la planificación institucional juegan un rol significativo para el desarrollo y mejora de la educación que se ofrece en estos dos colegios públicos. Tenemos así al interior de las escuelas, el Municipio escolar, APAFA, CONEI entre otros. En su relación con instituciones públicas u organizaciones sociales de

¹³PEL, PEI, PAT, PPC, PI. Proyecto Educativo Local, Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo, Proyecto Curricular Institucional, Proyecto de Innovación.

la comunidad apreciamos su relación con la UGEL 04 y las dos Redes educativas, Escuelas amigables (Red 15) que depende de la UGEL 04 y la Red del movimiento de educación popular de Collique.

Un desafío para los dos colegios públicos para la siguiente década será afianzar de modo corresponsable la planificación participativa como una forma de evidenciar el involucramiento de los diferentes actores e instancias participativas con madurez ciudadana y democrática logrando cambios y transformaciones al interior de la escuela con proyección a la mejora de la comunidad de Collique.

Solo así, la escuela asumirá el reto de ser un espacio político y una comunidad de aprendizaje de capacidades para la participación auténtica de no solo los estudiantes sino de todos los actores educativos a través de experiencias democráticas donde cada uno se sienta agente de las mejoras en la escuela y la comunidad. Es un proceso de aprendizaje lento a mediano plazo que requiere disposición, tolerancia y gran capacidad de toma de decisiones colectivas para corregir dificultades/limitaciones éticas y pedagógicas que aparecerán para afianzar los resultados exitosos, así como las buenas prácticas ciudadanas.

El acompañamiento y formación humana de los actores constituye un elemento invisibilizado muchas veces y que es necesario promoverlo para afianzar su participación en los procesos de planificación y en la dinámica general de la escuela. De esto deviene un clima y una convivencia democrática donde se respeten los derechos y responsabilidades para escuchar e involucrarse en quehaceres formales e informales, en proyectos significativos a trabajarse por equipos de modo colaborativo o instancias participativas como el Municipio escolar, el CONEI o APAFA.

De lograr estos retos en la escuela, se lograría tener una generación que manifieste su interés en la participación ciudadana y en la deliberación en espacios públicos de la comunidad mostrando actitudes favorables a la democracia y corresponsable dado que vela por su ejercicio ciudadano al cual tiene derecho.

CONCLUSIONES

1. La planificación institucional constituye una oportunidad donde los actores educativos participan en la elaboración por comisiones de Propuestas a incluir en el Plan Anual de trabajo-PAT de las dos escuelas estudiadas. Esta legitima una forma de convivencia que permite que se fortalezca o no la democracia en las instituciones educativas. Sin embargo, en la escuela de gestión por convenio cuenta con elementos que favorecen la planificación participativa de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, su relación con una Institución nacional de educación popular.
2. Los actores educativos de los dos colegios estudiados manifiestan la seguridad de que si participan constantemente en la dinámica del colegio sin percibir que existen diferentes niveles de participación que van desde la informativa a la decisoria. Los actores del colegio de gestión estatal se refieren a una participación en cuanto a presencia o en acciones a realizar indicadas por la dirección y/o coordinadores. En el colegio de gestión por convenio los actores educativos en especial los docentes participan en la planificación a nivel de consulta para la realización de eventos, propuesta de alternativas, coordinación para la toma de decisiones y hasta debates entre varias posiciones, para finalmente decidir las nuevas alternativas de modo concertado las cuales van a formar parte del PAT.
3. Respecto a las hipótesis propuestas podemos afirmar que queda comprobada la primera respecto a la importancia de la presencia de un ideario en la participación de los actores en la planificación institucional. El ideario institucional facilita tener presente el tipo de ejercicio del poder horizontal en la escuela pública de gestión por convenio dado que promueve la coherencia de los procesos de planificación participativa en oposición significativa con el colegio de gestión estatal.
4. La segunda hipótesis, respecto a considerar la vigencia del CONEI y las Redes educativas como mecanismos reales en la planificación

participativa, no fue confirmada, dado que existe formalmente pero no tiene vigencia el CONEI en la dinámica escolar de ninguno de los colegios y que las Redes educativas en la zona todavía carecen de participación real de los actores involucrados de los dos colegios estudiados.

5. Finalmente, la tercera hipótesis que considera los factores que más se relacionan con la planificación participativa, quedó corroborado que los más significativos para los actores educativos sería afianzar el sentido de pertenencia e identidad institucional en los actores educativos lo mismo que la comunicación horizontal en el ejercicio de poder en ambos colegios enfatizando de modo manifiesto la Capacitación-Formación en los actores del colegio de gestión por convenio.

Recomendaciones

Para las instituciones educativas estudiadas

- Que exista la voluntad política en los que ejercen el poder en la escuela para favorecer medidas que promuevan la vivencia de prácticas ciudadanas y democráticas en los procesos de gestión y de la planificación institucional teniendo presente la participación consultiva y decisoria de los diferentes actores educativos, profesores, administrativos, estudiantes y padres de familia.
- Incorporar en su agenda institucional la elaboración de un nuevo PEI teniendo en cuenta el PEL-Comas y la planificación participativa de todos los actores educativos.
- Que lo directores aprendan a mirar a las escuelas como espacios micropolíticos donde los actores educativos son responsables de acciones conflictivas y colaborativas dado el clima institucional y el manejo adecuado de conflictos pues pueden permitir la innovación educativa.
- Diseñar variedad de estrategias que permita el fortalecimiento de los CONEI en la escuela considerando sus tres funciones: participativa, de

consenso y de vigilancia, promoviendo la toma de conciencia democrática de los directores y los actores involucrados en la planificación e implementación de las propuestas y planes

Para la institución de gestión estatal

- Enfatizar en su PEI nuevo la definición de lineamientos axiológicos y pedagógicos que sirvan de guía para establecer el tipo de gestión a seguir en todos los procesos como la planificación institucional donde todos los actores participen dado que se sienten parte de la comunidad educativa.
- Favorecer el sentido de pertenencia a la institución entre los actores educativos que les llevará a la disposición y corresponsabilidad con la mejora de la labor educativa que ofrece la institución educativa.
- Ofrecer una formación humana y ciudadana a los docentes y al resto de actores educativos a partir de experiencias y del ejercicio de la democracia que permita la corresponsabilidad en la labor educativa.

Para la institución de gestión por convenio

- Afianzar la participación de los actores educativos en la toma de decisiones para una gestión realmente compartida y colegiada donde exista una apertura a las propuestas innovadoras dada las demandas de los educandos y del entorno local y nacional.
- Continuar formando y capacitando a sus directores, equipos directivos y docentes en el desarrollo de capacidades y valores cristianos y ciudadanos, testimoniando lo aprendido de tal forma que los educandos y padres aprendan a vivir en democracia desde su relación cotidiana con ellos.
- Considerar a la comunidad local en la dinámica de la escuela, incluyéndola en la planificación institucional “más allá de los muros” dado que la Institución Educativa está inmersa en la problemática, demandas y desafíos del entorno cercano implicando una respuesta desde el quehacer educativo sintiéndose corresponsable e interpelada a mejorarla.

Políticas públicas sugeridas al sector Educación: DIREL y UGEL

- Diseñar e implementar programas de urgencia para el desarrollo de capacidades dirigidas a afianzar las prácticas democráticas en la escuela no solo para directores y equipos directivos sino para educadores que día a día gestionan la planificación de aula, de comisiones de trabajo y de alguna forma de la Institución educativa según la Ley de Educación.
- Asesorar y acompañar a las Instituciones educativas en la elaboración de su PEI para considerarlo como una propuesta que afiance en todo el proceso de planificación, ejecución y evaluación los valores, prácticas formas de organización, estructuras de poder y relaciones de tipo democráticas donde la corresponsabilidad sea significativa.
- Plantear lineamientos para que en los diseños curriculares diversificados en cada institución educativa se reitere la importancia de conocer lo que es la democracia más allá del discurso repetitivo para vivenciarla en la práctica cotidiana de todos los actores permitiendo que la escuela se transforme en un auténtico espacio público al cual los ciudadanos tienen derecho.
- Definir mecanismos que propicien y garanticen la participación directa de los estudiantes de primaria y secundaria en la planificación y gestión de las instituciones educativas dados los derechos ciudadanos que poseen según la convención de los derechos del niño. Esto a través de un proceso donde se evidencien acciones de acompañamiento y supervisión a las escuelas.
- Fortalecer políticas educativas locales y regionales de seguimiento y acompañamiento de las actividades del CONEI en las escuelas de tal modo que sus actores se involucren cada vez mejor en el cumplimiento de sus funciones participativas, de consenso y vigilancia.

BIBLIOGRAFIA

- AGUADO, Gloria, AGUILAR, Ángel y Nesly. Gonzales
2009
El impacto de las representaciones sociales de los actores educativos en el fracaso escolar. En Revista Iberoamericana, N° 51. set-diciembre.
<http://www.rieoei.org/rie51a01.pdf>- [última visita el 15 de julio]
- AGUERRONDO, I.
2007
Racionalidades subyacentes en los modelos de planificación (educativa) IIEP instituto internacional de planificación. UNESCO Buenos Aires.
- ALGUACIL, Julio.
2008
Espacio público y espacio político: La ciudad como el lugar para las estrategias de participación. Polis. Lima, 2008, vol.7.
- ALVARADO, Otoniel
2003
Por los caminos de la educación. Udegraf Lima
- ANGLAS, Alina
2007
Un modelo de organización y gestión escolar, desde la perspectiva de los actores: caso de un colegio Fe y Alegría de Lima. Tesis para optar el grado de Magíster de Gestión en Educación. PUCP Lima.
- ARAGON, Jorge
2011
"Cultura política en perspectiva comparada". En: Meléndez, Carlos; Alberto VERGARA. *La iniciación de la política.* Lima: Fondo Editorial PUCP.
- ARCE, Mariela
2004
"Sociedad civil, ciudadanía activa y educación popular"
En: *Revista virtual Global.* <http://www.gloobal.net/iepala/gloobal/fichas/ficha.php?entidad=Textos&id=1671&opcion=documento> [Visto en 19 Julio 2012]
- BARDISA, Teresa
2007
"Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares". En: Revista Iberoamericana de Educación Número 15. Micropolítica en la Escuela. Septiembre – Diciembre.
- BLASE, Joseph
2002
"Las micropolíticas del cambio educativo". *Profesorado. Revista de Currículum y formación del Profesorado*, N° 6, Vol. (1-2), Universidad de Granada.
- CAMACHO, Luis Antonio
2010
"Los estudios sobre el comportamiento político y la opinión pública en el Perú". En: MELÉNDEZ, Carlos; VERGARA Alberto. *La iniciación en la política.* Lima: Fondo Editorial PUCP. pp. 325-354
- CAMET, Lilia y otros
2012
Educar para una ciudadanía democrática. Lima MINEDU.

- CANAL, Lissy
2006 *Redes educativas. Compartiendo responsabilidades por el derecho a la educación. Construyendo una cultura democrática en la relación escuela y comunidad.* Lima: Tarea
- CASASUSS, Juan
2000 *La gestión educativa en América Latina: Problemas y paradigmas.* Santiago de Chile:UNESCO.
- CÉPEDA, Nora; Janet del
CASTILLO, Janet y Hortencia
MELLADO
2009 *Cambios promovidos desde la red a favor de una cultura democrática en las escuelas de la Red de Pampa De Cueva, Independencia-Lima*Tarea. Lima:
- CONGRESO DE LA
REPÚBLICA
2003 LEY GENERAL DE EDUCACIÓN
Ley Nro. 28044 Comisión Permanente del Congreso. Lima.
- CORVALÁN, Javier y
Gabriela FERNÁNDEZ
2000 “Apuntes para el análisis de la participación en experiencias educativas y sociedades”. *Revista latinoamericana de estudios educativos. REDALYCMéxico.* Año/volumen XXX, numero 004 pp.28-38.
- CUENCA, Ricardo y Fanni
Muñoz
2006 *La descentralización de la educación: hablan los docentes.* Cuaderno de gestión educativa 6. Lima: PROEDUCA - GTZ.
- 2008 *Balance de la investigación en educación 2004 – 2007.* IEP Lima
- CUGLIEVAN, Gisele y
Vanessa ROJAS
2008 “La gestión escolar en el marco de la autonomía: una mirada desde el cotidiano a cinco instituciones educativas estatales de Lima”. En: *Análisis de programas, procesos y resultados educativos en el Perú. Contribuciones empíricas para el debate.* Lima: GRADE
- DAHL, R.
1990 *La poliarquía: la participación y oposición.* Madrid. Tecnos
- DÍAZ, Carmen
2010 “Los protagonistas de los consejos educativos Institucionales: tensiones y dilemas de la Participación en la gestión de la escuela pública”. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* - Volumen 8, Número 3. pp 31-49
- 2009 *La micropolítica en el estudio de las organizaciones-escolares*

- En: <http://blog.pucp.edu.pe/item/83624/la-micropolitica-en-el-estudio-de-las-organizaciones-escolares>[visto el 20 de octubre 2012]
- EGUREN, Mariana y otros.
2006 *Escuelas y participación en el Perú. Temas y dilemas.* Lima: IEP
- FRISANCHO, Susana
2009. "Formación en ciudadanía y desarrollo de la democracia. Una nota conceptual". En: *Formación en ciudadanía en la escuela peruana.* Lima: IDEHPUCP.
- GARCÍA , María del Pilar
2004 *El diseño organizacional del centro educativo en sus formas de planificación y organización.* Tesis para optar el grado de Magíster en Gestión de la Educación. Lima: PUCP.
- Gobierno Regional de Lima
Metropolitana
2012 *Proyecto educativo metropolitano para Lima metropolitana. Lima.*
<http://www.munlima.gob.pe/programas/proyecto-educativo-metropolitano.html> [Visto el 8-10-2012]
- LAGUNA, Rubén Demetrio
2012 *Políticas Educativas al 2012-2016 para Unidad de Gestión Educativa Local 04.* Lima: Dirección de la UGEL04
- HELD, David
1997 *La democracia y el orden global. Del Estado moderno al gobierno cosmopolita.* Barcelona: Paidós.
- HENDERSON, Gary
2000 "Hacia una participación auténtica". Documento de trabajo. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- JARES, Xesús R
1997 "El lugar del conflicto en la organización escolar".Revista Iberoamericana de Educación. Micropolítica en la Escuela. Número 15.
- LAGUNA, Rubén
2012 *Políticas Educativas al 2012-2016 para Unidad de Gestión Educativa Local 04.* Lima: Dirección de la UGEL04
- LIRA, Luis
2006 *Revalorización de la planificación del desarrollo.* Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Área de Gestión del Desarrollo Local y Regional. SERIE Gestión pública 59 Santiago de Chile.
- LÓPEZ, Ana del Pilar

- 2005 *Percepciones de los directores respecto a la importancia y aplicabilidad de las actuales normas de gestión educativa : un estudio en los centros educativos públicos del distrito de Huaral.* Tesis para optar el grado de Magister en Gestión de la Educación. Lima: PUCP
- MALAGÓN, Félix
2003 *Planificación institucional en la educación: un reto estratégico de cambio para los gerentes educativos innovadores* Bogotá. Panamericana
- MANSILLA, José Alfredo
2007 *Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la institución "Inmaculada Concepción.* Tesis para optar qué grado Doctor en Educación. Lima. UNMSM
- MARTÍNEZ, Daniel
2005 *Mediación educativa y resolución de conflictos: modelos de implementación: disputas en instituciones educativas: el lugar del otro.* Buenos Aires: Novedades Educativas.
- MELÉNDEZ, Carlos y Alberto Vergara
2010 *La iniciación de la política. El Perú político en perspectiva comparada.* Lima: Fondo Editorial PUCP.
- MÍGUEZ, Daniel (Comp.)
2008 *Violencias y conflictos en las escuelas: aproximaciones a una problemática actual.* Buenos Aires: Paidós.
- M.I.N.E.D.U.
2006 "Metodología integrada para la planificación estratégica". Lima. Documento de trabajo. Oficina de Planificación Estratégica y Medición de la Calidad Educativa PLANMED. <http://www.minedu.gob.pe/planmed/>[última visita el 10-jul-2012]
- MINTZBERG, Henry y Joseph Lampel
1999 *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico.* México: Granica
- MUJICA, Jaris
2010 "Sobre el feminicidio y el monopolio del uso legítimo de la violencia". En: *Revista Brújula.* Asociación de Graduados de la Universidad Católica. Lima: año 7, número. pp55-66.
- MUÑOZ, Fanni
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". En: *Revista Peruana De Investigación Educativa* Vol 1, número 1. CIES. Lima. Pag 31-60.
<http://cies.org.pe/files/documents/otras-inv/revista-peruana-de-investigacion-educativa.pdf>[Visto el 5-07-2012]
- NAVARRO, Marilú

- 2009 *Micropolítica escolar: los grupos de interés en una I.E.P. del distrito del Callao.* Tesis para optar el grado de Magister en Gestión de la Educación. Lima: PUCP
- O.I.D.P.
2006 *Evaluación de procesos participativos.* Observatorio institucional de democracia participativa. San Sebastián-España.
- OBANDO, Gustavo
2008 *Participación docente en la toma de decisiones: una mirada micropolítica.* Tesis para optar el grado de Magister de Gestión de la Educación. Lima: PUCP
- PANFICHI, Aldo
2011 “Debates contemporáneos sobre la comprensión de la democracia en América Latina”. En *Politai*. PUCP Año 2 Revista 2. pp 68-77.
- PROPONE
s/a Red latinoamericana de promoción de políticas nacionales de equidad en la educación. Contexto y Trayectoria de la Red PROPONE.
En:
<http://www.gloobal.net/iepala/gloobal/fichas/ficha.php?entidad=Textos&id=7881&opcion=documento#s3>
- RÍOS, Rebeca
2002 *El trabajo en equipo en las decisiones organizativas: un estudio de casos en el centro educativo estatal 0019 “San Martín de Porres Velásquez”.* Tesis para optar el grado de Magister en Gestión de la Educación. Lima: PUCP.
- RIVERA, Carlos
2010 *La Democracia Participativa en el Perú.* Programa Capacidades. Lima. INWENT.
- RODRIGUEZ, Eduardo
2007 “La escuela pública como institución democrática ante los desafíos del mundo actual” En: *Revista Contexto educativo* N 37 año VII
<http://contexto-educativo.com.ar/index.htm> [visto 10-8-2012]
- SALCEDO, Carlo Magno
2010 Democracia formal y democracia como forma de convivencia social. En:
<http://blog.pucp.edu.pe/item/97849/democracia-no-solo-cuestion-de-votos-once-anos-despues-ii-democracia-formal-y-democracia-como-forma-de-convivencia-social>
- SAMPIETRI, Roberto
2006 Metodología de la investigación. McGraw-Hill Interamericana. México.
- SÁNCHEZ, Eduardo
2009 *Para un planeamiento estratégico de la educación:*

elementos conceptuales y metodológicos. Córdoba: Brujas.

STOJNIC, Lars. y Pilar Sanz
2006

La escuela, un espacio para la democratización peruana. Un estudio comparado entre la propuesta educativa tradicional y una propuesta educativa alternativa. Tesis para optar el título de Licenciado en Ciencias Sociales. Lima. PUCP

SUÁREZ, María Guadalupe
2002

Una propuesta de formación de padres de familia para cinco distritos de Cañete: diseño a partir de una experiencia de supervisión. Tesis para optar el grado de Magíster en Planificación de la Educación. PUCP Lima

2012

“Gestión y planificación educativa: elementos contextualizadores”. Unidad 1 del Material digital del curso Teorías de la Gestión y la Planificación Educativa. Escuela de Posgrado. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

TERRÉN, Eduardo
2004

“Las organizaciones educativas como sistemas de comunicación. Un enfoque micropolítico”. En: *La Revista Iberoamericana de Educación* Editado por OEI. Número 36: Septiembre-Diciembre 2004

TORRES, Maria
2007

Participación ciudadana y educación. Una mirada amplia y 20 experiencias en América Latina. Unidad de Desarrollo Social y Educación (UDSE) de la OEA
http://atzimba.crefal.edu.mx/decisio/images/pdf/decisio_17/decisio17_saber2.pdf

TOURAINE, Alain
1995

¿Qué es la Democracia? México: Fondo de Cultura Económica.

2005

Un nuevo paradigma. Para comprender el mundo de hoy. Madrid. Paidós.

UNESCO
1996

Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe. Santiago UNESCO.

Anexos

Anexo 01 Ubicación de los colegios estudiados IEPGE y la IPGPC	153
Anexo 02 Matriz de investigación	154
Anexo 03 Guía para la entrevista semi-estructurada	156
Anexo 04 Guía de entrevista semi estructurada <i>Para los del CONEI</i>	158
Anexo 05 Guía para la entrevista semi-estructurada Para los del equipo directivo	159
Anexo 06 Guía de grupo focal	160
Anexo 07 La cultura de la Planificación Institucional-Colegio de gestión Pública	162
Anexo 08 La cultura de la Planificación Institucional-Colegio de gestión por convenio	163
Anexo 09 Comparación entre dos colegios públicos en Collique.	164
Anexo 10 Esquema final alternativo	177

Anexo 01

Ubicación de las Instituciones educativas



Anexo 02

Matriz de investigación

Categorías	Sub-categorías	Indicador
I.- La participación de los actores educativos y las tensiones que surgen	Ejercicio del poder en la Participación escolar.	<ul style="list-style-type: none"> • Los que ejercen el poder en la escuela Autoritario, paternalista, democrático (consultivo o participativo). • Tipo por actor educativo <ul style="list-style-type: none"> ○ Vertical- horizontal ○ Dependiente-Independiente ○ Anárquico- indiferente. • Características de las reuniones de planificación escolar
	Participación de docentes alumnos y padres de familia en la planificación escolar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones para la participación: 2. Espacios para la planificación. Mecanismos definidos de comunicación Temáticas de las sesiones de planificación 3. Niveles de participación Personal: <ul style="list-style-type: none"> ○ Acceden a información ○ Opinan y consultan ○ Proponen y critican ○ Deciden Colectiva: -Por comisiones, subcomisiones, -Instancias participativas o institucional
	Tensiones y manejo de conflictos en las reuniones de planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Temas de tensiones y conflictos • Formas de manifestar esas resistencias: • Manejo de los conflictos por parte de los responsables de las reuniones o asambleas.
II- Los mecanismos de participación formales	Existencia del CONEI y el cumplimiento de roles.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Manejo de información ○ Desempeño ○ Relación con los otros estamentos ○ Dificultades

	<p>Labor de las Redes Educativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Red de colegios confesionales -Norte • Red 15-UGEL 04 Comas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se conformaron? 2. ¿Quiénes lo conforman???? 3. Dificultades encontradas 4. ¿Cómo se pueden superar las dificultades?
	<p>Relación con la UGEL 04-Comas y con otras instituciones locales</p>	<p>Con la UGEL 04</p> <p>En los aspectos</p> <ul style="list-style-type: none"> • De gestión institucional • Administrativos y de seguimiento presupuestal. • Pedagógicos <p>• Con otras instituciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Municipio de Comas ○ Con la Comisaria de Collique ○ Con el centro de Salud. ○ Con la Parroquia ○ Otros.
<p>III.- Factores que contribuyen o limitan la participación en la planificación institucional</p>	<p>Factores que influyen en la participación en la planificación institucional</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Factores que facilitan la participación en la planificación institucional 2. Factores que limitan la participación en la planificación institucional

Anexo 03

Guía de entrevista semi-estructurada

1. Tema: “La participación de actores educativos en la planificación de la institución educativa”

2. Cargo o rol en el colegio: () Profesora. Cargo:
 () Padre de familia. Cargo:
 () Alumn@. Cargo:

3.- Asuntos introductorios:

Deben realizar varias acciones colectivas al año en el colegio ¿es sí?
 Todas ellas ya están previamente establecidas al inicio del año escolar, ¿verdad?
 Participan todos los estamentos a través de sus representantes, ¿verdad?

4.- Preguntas

1. ¿Cómo participan ustedes en la escuela?

.....

2. ¿Cómo participan en la planificación del año escolar? (En comisiones, de manera aislada...)

.....

3. ¿Cuál es el Rol de la Directora. (o de Coordinadora de comisión de trabajo, el Alcalde escolar, el CONEI, la APAFA). Ellos **inspiran confianza**. ¿Y respecto a los equipo directivos también

.....

4. ¿Tienen algunos lineamientos axiológicos y pedagógicos que guíen su quehacer educativo de modo formal para todo el colegio, es decir un Ideario institucional? ¿Lo has analizado? ¿Qué es lo que los identifica en el quehacer educativo?

.....

5. ¿Quién promueve la participación en la planificación en la escuela?

.....

6. ¿Conoce Ud. qué dice el PEI sobre la participación en la planificación escolar? / Plan de Mejora sobre la participación en la planificación escolar?

.....

.....

.....

7. ¿Cómo se manifiesta el Clima institucional en las reuniones de Planificación general o en Áreas de Participación? ¿Cómo son las interacciones entre los actores educativos? (Convivencia democrática)

.....

.....

.....

8. ¿Cuál es la actitud de los maestros cuando hay convocatorias a las sesiones de planificación? ¿Hay grupos de oposición o apoyo?

.....

.....

.....

9. Mencione los principales temas que generan dilemas o tensiones en las reuniones.

.....

.....

.....

10. ¿Por qué surgen los conflictos en las reuniones de planificación general o en las de comisiones de Trabajo docente?

.....

.....

.....

11. ¿Cómo reacciona la Dirección o los coordinadores de Área de Participación frente a propuestas innovadoras o nuevas en la planificación escolar?

.....

.....

.....

12. ¿Evalúan las actividades ya realizadas antes de planificar para el siguiente año?

.....

.....

.....

FINALMENTE: Se les pide que indiquen los factores que influyen en la participación en la planificación institucional. Escribir en tiras cuales son los factores que limitan o los que favorecen con distinto color de plumón explicando porqué...

Gracias por su participación.

Anexo 04

Guía de entrevista semi estructurada

Para los integrantes del CONEI

1. Tema: “La participación de actores educativos en la planificación de la institución educativa”

2.- Datos generales

Lugar..... Fecha.....

Entrevistador(a).....

Entrevistado: ()Padre de familia ()docente administrativo ()directora ()alumn@

Hora de inicio..... hora de culminación.....

3.- Preguntas centrales:

a. ¿Cómo asume el cargo? ¿En elecciones generales? ¿Sabe de sus roles y funciones? ¿Cuáles son?

.....

b. ¿Cumple con su labor?.¿ de qué manera? ¿Por qué?

.....

c. ¿Participa en las reuniones de planificación escolar? Sólo gestiona documentos y acciones a pedido de la institución?

.....

d. ¿Se relaciona con todos los estamentos? ¿con cuáles? ¿de qué manera?

.....

e. ¿Qué dificultades encuentra para su desempeño en el CONEI respecto a la planificación institucional?

.....

f. ¿Qué propondría hacer para que funcione el CONEI?

.....

Muchas gracias...

ANEXO 05

Guía para la entrevista semi-estructurada

PARA LOS DEL EQUIPO DIRECTIVO

1.-Tema: “Participación de actores educativos en la planificación de la institución educativa”

2.- Datos generales

Lugar..... Fecha.....

Entrevistador(a).....

Entrevistado: () Directora () Sub-Directora de

Hora de inicio..... hora de culminación.....

Preguntas Centrales

- a. ¿Por qué es importante el trabajo **en redes**? ¿Cómo surgieron?
- b. ¿Cómo se organizan? ¿Quiénes participan?
- c. ¿Cómo se realizan las sesiones de planificación a largo, mediano y corto plazo?
- d. ¿Qué dificultades se presentan en la participación en planificación de redes?
- e. ¿Cómo creen que se puede superar dificultades.
- f. ¿Cómo se puede reflotar la labor de las redes?

En asuntos generales de la Institución educativa.

- g. ¿Cómo es la **relación de la escuela con la UGEL 04**? ¿ Es permanente y hay cumplimiento recíproco?
- h. ¿Influye la UGEL en la planificación institucional de la escuela positivamente?
- i. ¿Se plantean con tiempo los asuntos de la UGEL para considerarlo en la agenda de la escuela?
- j. ¿La UGEL realiza un **acompañamiento a lo planificado y ejecutado en la Escuela**? ¿Cada cuánto tiempo? ¿En qué rubros?
- k. ¿Con qué instituciones fuera de la UGEL 04 u organizaciones coordinan para considerarlo en el plan anual institucional?
- l. ¿Se **relacionan con el Municipio de Comas**? ¿Conocen y consideran el PEL y COPALE en la planificación institucional.
- m. ¿Conocen el PER? ¿hay la relación entre el CONEI y el COPARE?

Muchas gracias...

8. ¿De qué modo se llevan a cabo las reuniones generales y luego cómo son las reuniones al interior de las comisiones o del municipio escolar o de la APAFA? Ahí comparten ideas, se escuchan, proponen aportes... cómo se ponen de acuerdo?
9. ¿Cómo se manifiesta el Clima institucional en las reuniones de Planificación general o en Áreas de Participación? ¿Cómo son las interacciones entre los actores educativos? (Convivencia democrática) Contar experiencias...
10. ¿Cuál es la actitud de los maestros cuando hay convocatorias a las sesiones de planificación? ¿Hay grupos de oposición o apoyo?
11. Mencione los principales temas que generan dilemas o tensiones en las reuniones. ¿Por qué surgen los conflictos en las reuniones de planificación general o en las de comisiones de Trabajo docente?
12. ¿Cómo reacciona la Dirección o los coordinadores de Área de Participación frente a propuestas innovadoras o nuevas en la planificación escolar?
13. ¿Qué opinan del trabajo de las redes a las que pertenece el colegio?
14. ¿Qué opina de la participación de sus hijos en la planificación y ejecución de acciones del colegio?
15. ¿Evalúan las actividades ya realizadas antes de planificar para el siguiente año?

ALGO QUE DESEEN AGREGAR

.....

.....

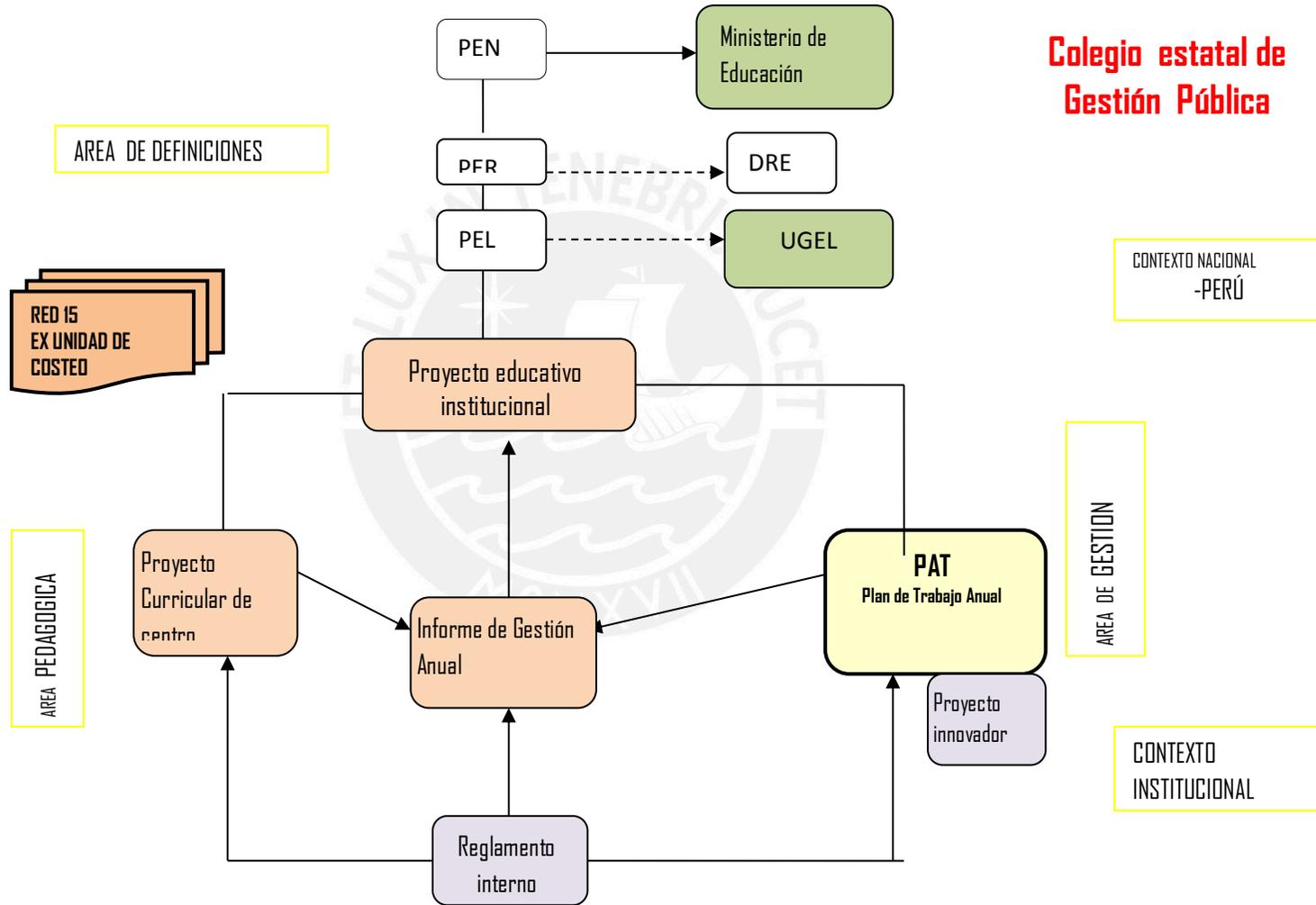
SE HACE UNA SÍNTESIS DE LO EXPRESADO EN EL FOCUS GROUP Y SE LES PIDE SI HAY ALGO QUE CORREGIR O AÑADIR...

.....

.....

Anexo 07

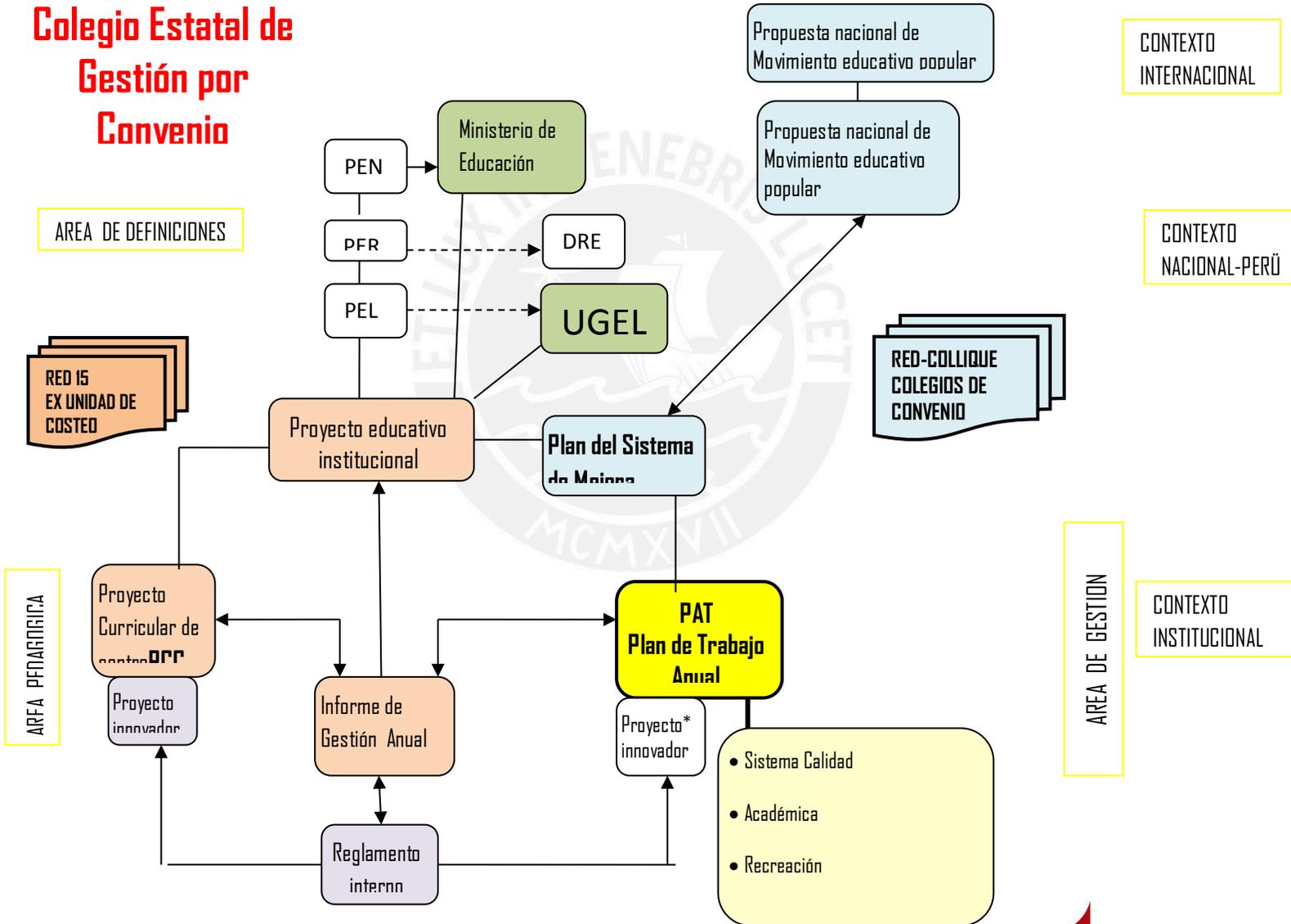
La cultura de la planificación institucional



Colegio estatal de
Gestión Pública

ANEXO 08

La cultura de la Planificación Institucional



Anexo 09

Comparación entre dos colegios públicos en Collique

Categoría I: La participación de los actores educativos y las tensiones que surgen

Indicadores	Colegio público de gestión estatal	Semejanzas	Colegio público de gestión por convenio
Rol de la Directora. Grado de confianza.	<p>Don de mando. Que siempre está en todo.</p> <p>Permisiva algunas veces generando inestabilidad.</p> <p>Gestión tradicional, centrado únicamente en el Dirección de la IE.</p> <p>La forma de ejercer el poder es controversial, autoritaria y paternalista algunas veces.</p> <p>Fomentando el ejercicio del poder de modo vertical y anárquico con los actores educativos.</p> <p>Señora Directora con 40 hrs</p>	<p>Rol de gestión .</p> <p>“Dirige el colegio”</p> <p>Responsable de la marcha del colegio.</p> <p>Directoras mujeres.</p>	<p>Gestión moderna que delega responsabilidades.</p> <p>Se fomenta la corresponsabilidad como práctica ciudadana y docente para que la comunidad educativa lo aprenda vivenciando dichas prácticas.</p> <p>Gestión compartida.</p> <p>Forma ejercer el poder controversial entre paternalista y democrático por momento, pues los actores llegan al democrático participativo. Fomenta la interdependencia constante.</p> <p>Directora Religiosa</p> <p>Aspira a crear una comunidad educativa donde se favorezca una formación integral para transformar la comunidad.</p>
Ideario o principios doctrinales	<p>No tienen ideario.</p> <p>Lineamientos generales difusos.</p>		<p>Si cuentan con un ideario.</p> <p>“Guía el quehacer y labor educativa desde sus inicios”</p> <p>Muestra el carisma católico cristiano, corresponsable y comprometido con la sociedad.</p> <p>La propuesta de la Federación internacional contempla la dimensión ética, política y pedagógica.</p> <p>Existencia de Principios</p>
Participación en el colegio	Solo los docentes, personal administrativo, alumnos y padres	<p>“Dicen todos”</p> <p>La participación en la escuela.</p>	Todos pero considerando sus instancias, APAFA, Comisiones de Área Curricular, Comisiones de Áreas de

	<p>de familia. Acceso desde la UGEL 04, contratados y nombrados por concurso público</p> <p>Participan en el Sindicato de profesores SUTE-BASE y en el sindicato de administrativos</p>		<p>participación, Municipios escolares, Equipo directivo, CONEI. Al inicio seleccionados por la oficina central, luego por la Dirección y ahora sugeridos por la UGEL o propuestos por la institución.</p> <p>No existe sindicato pero libremente participan en los eventos del SUTE 12 –Comas.</p>
Participación de Estudiantes.	<p>Los estudiantes hacemos lo que los profesores nos indican o a veces sugerimos como hacerlo mejor.</p> <p>Existe pero no cumple con sus funciones el Municipio Escolar. Existe el sistema de Brigadieres elegidos por los tutores.</p>	<p>Participan en eventos escolares, deportivos, culturales y cívicos-patrióticos. También en eventos de la UGEL 04, del municipio de Comas o las instituciones públicas y culturales. Tienen municipio Escolar.</p>	<p>EL municipio escolar elegido previa campaña electoral y en elecciones generales y posteriormente proclamado. --- -----+</p> <p>Participan en campañas del cuidado de los espacios del colegio y del entorno. Articulan sus acciones con los grupos de pastoral favoreciendo su conciencia social y de proyección a la comunidad. Dan la bienvenida y acogida a los nuevos docentes, alumnos a la institución.</p> <p>Coordinan planes y eventos pedagógicos y de innovación constantemente con la Dirección.</p>
Participación de padres de familia	<i>Los padres de familia participan en eventos generales como Bingos o de</i>		
Espacios de planificación participativa	Dependiendo del permiso de la dirección u otra instancia.	De alguna u otra manera todos los actores participan en todos los eventos del colegio. En reuniones y asambleas ordinarias y extraordinarias.	Participación de las Áreas de participación (comisiones de trabajo) y de las instancias internas con autonomía coordinándolo con la Dirección.
Injerencia en el cronograma anual.	Mayormente los profesores son que conocen y pueden influir en el cronograma anual.		Se coordina siempre con todas las instancias del colegio para elaborar el PAT, se ponen de acuerdo en comisiones de participación y en asambleas generales.

	Ellos y la dirección elaboran el PAT		
Mecanismos de participación en planificación	Participan directamente los profesores a través CONEI APAFA MUNICIPIO ESCOLAR CONSEJO ACADEMICO	Si existen mecanismos particulares de participación. CONEI APAFA MUNICIPIO ESCOLAR CONSEJO ACADEMICO	Generalmente participan reuniones generales y de Áreas de participación con opiniones, pareceres, proyectos o propuestas a aprobar en todas las instancias que apoyen siempre lo planteado en el PAT. Siempre se decide por votación simple a mano alzada o por votación de representantes. Aunque se prefiere buscan acuerdos por consenso al recrear una alternativa mixta.
Actores que promueven la participación en la planificación escolar	Los que tienen jerarquía en el colegio con relativa confianza en los actores educativos. No existe confianza plena en la gestión de la directora.	La Directora promueve la participación la participación de los actores	Dirección, equipo directivo y los coordinadores de Áreas de participación durante todo el año escolar y asimismo con los del municipio, los dirigentes de APAFA, los coordinadores de Área y el Presidente de la Asociación de Ex-alumnos. Se organizan Jornadas de identidad dos veces al año. Si inspira confianza la Directora por ser religiosa y de dedicación e exclusiva, ella representa el carisma de su fundador de su congregación. Por su vinculación cercana al Movimiento de educación popular internacional.
Ingerencia en el cronograma anual.	Mayormente los profesores son que conocen y pueden influir en el cronograma anual. Ellos y la dirección elaboran el PAT		Se coordina siempre con todas las instancias del colegio para elaborar el PAT, se ponen de acuerdo en comisiones de participación y en asambleas generales.
Convocatoria	Se convocan persona a persona o con aviso general indicando las fechas anuales. Se cumple la agenda propuesta...	Avisos en el tarjetero , en la sala de profesores	Avisos personales y generales. La agenda como propuesta inicial por la dirección pero enriquecida en la asamblea general.
Convocados	Son convocados según estamentos. Las agrupaciones para las comisiones se realizan por afinidad de amigos.	- La convocatoria solo al personal del colegio para la reunión de planificación central.	En las convocatorias se forman las áreas de participación según perfiles propios de cada Área.

		-Una para el personal docente y administrativo. Otra para APAFA Otra para Municipio Otra para CONEI	
Documentos o productos.	Documentos Listas de asistencias Cuaderno de actas	Cuaderno de Actas.	Cuaderno de Actas de la institución Planes de área de participación. Plan Anual de Trabajo Hojas de desempeño
Difusión	Copias por triplicado en la biblioteca.	Difusión de acuerdos a toda la comunidad educativa.	Cada uno debe tener su plan de área de participación en su carpeta pedagógica. Entrega virtual.
Conocimiento del PEI	PEI se va renovando anualmente de modo informal No tiene vigencia real. Los actores desconocen los alcances reales del PEI. Actualizan parcialmente el PEI en diciembre.	Existe el PEI actualizado constantemente Se reconoce en el PEI la importancia de la participación y la planificación institucional para una buena gestión de la escuela. Si existe el PEI que fue elaborado hacemos de cinco años.	El PEI se haya en proceso de renovación y se está a la espera de los resultados de la prueba internacional del Sistema de Calidad desde Caracas. Se complementa con el Plan de Mejora de la calidad educativa 2008-2011. PEI en reformulación dado los aportes del Plan de Mejora de la calidad educativa 2008-2011. Los docentes y alumnos conocen más las propuestas del Plan de mejora que los del PEI. La planificación como uno de los elementos de la calidad, la fase de la calidad en educación popular. La participación como uno de los condiciones y los principios del sistema de calidad en el movimiento educativo. La convivencia y ciudadanía es considerada como uno de los procesos de dicha calidad educativa.

			Los estudiantes son agentes de cambio para la transformación de la sociedad.
PAT Plan de Trabajo Anual	De modo impositivo y desordenadas..	El PAT recoge todas las propuestas de los equipos	De modo colaborativo mostrando actitudes democráticas y ciudadana. Se reconocen las opiniones y aportes con respeto y confianza en las acciones discutidas.
Participación en la planificación	<p>Se forman los grupos, se organizan las actividades buscando el consenso para la formulación de los planes en diciembre y en marzo del año siguiente.</p> <p>Comisiones de trabajo: Aniversario Fiestas patrias TOE Ambiente</p> <p>Las fiestas cívicas están incluidas en la labor de comisiones.</p> <p>Presentan y sustentan los planes en la asamblea general para discusión, debate y su aprobación.</p>	<p>En la planificación Los docentes participan en la planificación a través de la elaboración de los planes por comisiones de trabajo.</p>	<p>El Municipio en colectivo participan en la planificación de los eventos estudiantiles y en los de coordinación con otras comisiones. En la APAFA los dirigentes llevan la asamblea general de padres y reciben sus aportes para considerarlos en su plan al año y coordinarlo con la Dirección y con el PAT.</p> <p>Los actores involucrados en cada estamento deciden por consenso y o votación a mano alzada. Los profesores habrían escogido pertenecer a un área según un perfil sugerido.</p> <p>Áreas de participación : Académica, Calidad,TOE, Identidad, Pastoral, Recreación</p> <p>Las fiestas cívicas han sido cogidas por cada área de participación que implica un plan de acción más su informe final. Los modelos de Plan de áreas siguen la sugerencia del Sistema de Calidad que serán presentadas para su aprobación en la asamblea general de personal previa discusión y debate.</p>
Convivencia democrática	Clima institucional resquebrajado con poca identificación con la labor de la institución educativa.	Espacios de interrelación institucional.	Clima institucional de cordialidad, amistad y fraternidad y solidaridad para avanzar juntos por llegar a realizarse como buenas personas y ciudadanos para mejorar la comunidad.

	Convivencia democrática se haya reconocida en los documentos del PEI, PAT, Reglamento interno pero en la practica, los actores sienten que hay anarquía o autoritarismo.		Los actores educativos sienten que si existe una adecuada convivencia democrática dada que siempre se parte de reconocer la importancia de la realidad del entorno, se elaboran las normas de convivencia en el aula y el reglamento interno del colegio. Se toman las decisiones por votación o por consenso. Se evidencia una práctica de tolerancia donde el respeto y valoración a cada uno como sujeto del cual siempre se puede aprender. Se parte de que todos somos hermanos en Cristo y por ello, digno de aprecio y consideración a pesar de sus diferencias. Se ve gran disponibilidad por aportar y sienten satisfacción por ello
Temas de reuniones de planificación	Comportamiento de los alumnos. Las reuniones de padres de familia. Los de la APAFA manejan el dinero de los ingresos por padres de familia.	Temas comunes Asuntos pedagógicos y charlas de capacitación. Temas propios de las comisiones de trabajo. Los de la APAFA, acceso al ingreso, matricula, cobros por matricula. Resultados del Bingo y los planes de inversión en el colegio.	Jornadas pedagógicas sobre evaluación, programación. Sobre calidad de la educación. Sobre el avances del plan de calidad. Sobre la forma como celebrar los cumpleaños y ser solidarios con los que sufren una perdida de un familiar.
Nivel de participación: Activa, consultiva o decisoria, personal, de comisión o institucional	Su participación se restringe a su horario laboral y punto, salvo excepciones contadas.	Nivel de participación diferenciada.	Cada actor participa siempre más de lo que le toca, siempre listos para cualquier eventualidad u otros retos o cambios que se hayan producido. Proponen aportes en sus comisiones, lo debates y deciden que es lo que va finalmente. Hay participación, activa, consultiva y decisoria a nivel personal y colectiva. Se respeta las opiniones de todos para elevarlos a la

			consulta de comisiones o de la asamblea general Se reconocen los productos al finalizar las reuniones de plantificación.
Percepción sobre los grupos de oposición	Grupos de oposición A personas específicas A la dirección, a grupos específicos y las propuestas planteadas. Los padres de APAFA que han perdido las elecciones del año.	Grupos que discrepan las propuestas planteadas.	Discrepancias siempre surgen a las propuestas realizadas en los planes de trabajo de comisiones y/o de la dirección sobre los tiempos, fechas y recursos a emplear en las actividades a ejecutar del plan de Área.
Temas comunes de tensiones y conflictos	Rechazo a las supervisiones y exigencias laborales. Bajo rendimiento escolar Acusaciones a la Directora del colegio. La vigencia de “las horas efectivas”	Problemas familiares. Tiempo para reuniones.	Celebración de las fiestas cívicas Cambios de turnos de los profesores La vigencia del DCN Los proyectos innovadores. En la APAFA, el costo de matrículas o cuotas para el Bingo. El acceso a la matrícula. Costo del almuerzo estudiantil.
Causas o motivos de las tensiones	Origen de los conflictos o tensiones -Intereses particulares y colectivos priorizados frente a la labor de maestro. -De algún personal antiguo. -Por dar la contra a la Dirección. -Por falta de compromiso y disponibilidad docente. -Diferentes formas de actuar frente a un problema. En la APAFA cuando rechazan los bingos para el año escolar.	Inadecuada información Resistencia a los cambios.	Origen de tensiones o roces por los contenidos de las propuestas planteadas que están en contradicción con el ideario de la institución. Por una falta de información clara. Por descontento frente a la argumentación pobre de la defensa de la propuesta. Por la presión de la Dirección para aprobarla. Por los cambios realizados sin consultarlos. En la APAFA, por asuntos económicos, aumento de la matrícula o del costo de mantenimiento de los talleres de computo.

			En el municipio cuando se sienten no comprendidos por la Dirección.
Manifestaciones de la oposición.	<p>Se marcan los grupos, se presiona a que unos no les hablen a otros pues los consideran “sobones a la directora”.</p> <p>Roces permanentes al interior de los estamentos y entre estamentos.</p> <p>Los chismes, rivalidades entre padres o maestros entre los pasillos, en la sala de profesores, hasta en los patios o las calles.</p> <p>Centran sus ofensas solapadas contra la persona de la directora usando a algunos padres de familia y alumnas como la alcaldesa. Disgusto, calumnias y entredichos entre personas de mismo y de distintos estamentos. Comentarios infundados fuera del colegio hacia el vecindario.</p>	<p>Actitud de la oposición: Disgusto momentáneo o definitivo.</p> <p>○</p>	<p>Conversaciones en la sala de profesores sobre la forma en que se tomaron las decisiones finalmente. Hay recelo inicial.</p> <p>Se rechazan y discrepan los planteamientos no a las personas.</p> <p>Se asume replantear la propuesta para ponerlo en la asamblea general.</p> <p>No hay variación significativa en el trato de unos a otros. Reflexión colectiva de los malos entendidos, aclaraciones oportunas hasta que comprenden el sentido de la opción final buscando el bienestar de los estudiantes y de la comunidad educativa.</p> <p>Hay conversaciones alturadas</p>

Actitud de la Dirección frente a las tensiones en las reuniones de planificación.	Que se cumpla con las normas establecidas. En las comisiones se opta por convencer a los que no están de acuerdo.	Reacción de la Dirección o coordinadores. ○	Plantea que se retome el tema conflictivo nuevamente para revisarlo y analizarlo antes de decidirlo. Pero una vez ratificado o modificado y queda aprobado por votación o consenso, pasa a su ejecución . Posteriormente se discutirá luego del informe final del PAT y de los planes de comisiones. La directora personalmente retoma el tema con más argumentos y /o conversa con aquellos que discrepaban para explicarles por separado.
Oposición	Generalmente los profesores que tienen poca disponibilidad, las más flojos e irresponsables. Los más agresivos. Las sindicalistas.	Los antiguos, los que se creen más preparados...	Algunos que tienen problemas de tiempo extra para el colegio. Los están estudiando segunda especialidad pero con poco desempeño pedagógico.

Categoría II-Los mecanismos de participación y planificación educativa

Sub categoría	Indicadores	Colegio público de gestión estatal	Semejanzas	Colegio público de gestión por convenio
	Manejo de información	No comprenden su rol pero van a vigilar y supervisar a los profesores.	Es una instancia educativa importante que viene desde el ministerio. Se asume el cargo por elecciones de cada estamento. Desconocen su rol y funciones.	Existen nominalmente pero no saben que deben hacer. La Directora prefiere trabajar con la APAFA.
	Desempeño	Solo cumplen según las indicaciones de la Directora. Vigilan a los profesores para que entreguen sus documentos pedagógicos pertinentes.	Se limitan a hacer lo que les dice la directora.	Participan cuando eventos de contratos de personal o para decidir algún problema estudiantil. Tienen que firmar documentos importantes solicitados para la UGEL 04

CONEI				Los padres de familia representantes del CONEI coinciden que son Ex-alumnos.
	Dificultades encontradas:	Poca difusión y seguimiento de la UGEL 04 para verificar la vigencia del CONEI en el colegio.	Poca Convicción y desconocimiento real de la trascendencia del CONEI Poco interés de parte de las Directoras No participan en la planificación	Poca dedicación de la dirección por que funcione el CONEI Que la APAFA tiene el rol protagónico.
	Sugerencias para una real vigencia...	Retomar de modo efectivo el CONEI.	Para que funcione se debe hacer una campaña de información para la concientización del sentido del CONEI desde la UGEL 04 y desde la dirección.	Ponerse a trabajar en la campaña de reavivar de modo eficiente del CONEI, esto como una prioridad para la democratizar la escuela y demostrar la coherencia con los lineamientos de la educación popular.

Sub categoría	Indicadores	RED 15 -Collique	RED de Movimiento de Educación popular – Collique
REDES EDUCATIVAS	¿Cómo se conformaron?	Pertenencia a la Red 15. Surgió por una necesidad de integración para compartir experiencias y fomentar la unidad. Surgió por compartir el presupuesto económico y experiencias de gestión y planificación. Planifican sus actividades anuales en reuniones según el Directorio.	Pertenecen también a la RED INSTITUCIONAL del Movimiento de Educación Popular de Collique. Surgió como una necesidad de motivarnos y de compartir experiencias para avanzar juntos en la realización del Ideario del Movimiento de Educación popular de la zona de Collique. Planificar metas y actividades pedagógicas, pastorales, de producción y de gestión institucional donde participen todos los actores de la comunidad educativa de cada colegio. Si hay acogida en la comunidad educativa de los colegios involucrados.
	¿Quiénes lo conforman????	Están involucrados colegios de San Felipe, Comas y Collique. Participan únicamente los directores	Están involucrados cinco colegios, uno de primaria, uno alternativo, uno solo de secundaria y dos con primaria y secundaria.

		<p>de cada escuela. Tienen una organización o directiva anual.</p> <p><i>Planifican acciones de capacitación, de pruebas de matemáticas y comprensión lectora, asimismo presentaciones deportivas. Ojalá que repiensen el funcionamiento de dichas redes. (Directora pedagógica-escuela estatal)</i></p>	<p>Participan los equipos directivos de los colegios pero para eventos comunes los coordinadores de áreas específicas. La coordinación del año es transitoria y depende de un colegio.</p> <p>Se han realizado eventos de planificación de red que ha culminado en la elaboración del Plan de red.</p> <p>Plan de RED (Movimiento popular y de calidad) Expo venta de los talleres de producción de todos los colegios involucrados. Jornadas de pastoral según el calendario litúrgico. Charlas de capacitación. Celebraciones por las fiestas patrias. Evaluación del año escolar.</p>
	Dificultades encontradas	<p>Desigual grado de responsabilidad de los directores y equipos de profesores. Poca influencia o capacidad de convencimiento de los directores de los colegios involucrados.</p>	<p>Los cruces de eventos de los PAT de cada colegio con eventos de la UGEL, la otra RED 15. Se realizaron las jornadas pastorales, el pasacalle por la comunidad collicana y la Navidad del niño. La suspensión de la labor de RED por este 2012.</p>
	SE pueden superar las dificultades:	<p>Si hay voluntad política de los directores y los equipos de profesores. Si existe acompañamiento de los encargados de los de la UGEL 04.</p>	<p>Retomar la vigencia de la red de colegios públicos de gestión por convenio desde diciembre 2012. Replantearlo desde el ultimo trimestre.</p>

Mecanismos de participación fuera de la Escuela

Sub categoría	Colegio público de gestión estatal	Semejanzas	Colegio público de gestión por convenio
	Hay una relación más cercada y de	Relación más administrativo que	Para asuntos de contrato de personal, de trámites

Relación con la UGEL	dependencia. Se cumple con la entrega de documentos.	pedagógico.	administrativos para entrega de documentación de gestión y en escasos casos de supervisión de TOE. Se sienten con más autonomía y con la confianza de la UGEL sobre la gestión en el colegio. A contra firma de recibido a la UGEL04. Ella entrega una partida para mejoramiento de colegio. Materiales audiovisuales y de limpieza dos o tres veces al año. Trajeron la XO de primaria y secundaria.
	Si acatan las exigencias determinadas por la UGEL04 en todo lo posible, Salvo la resistencia de los maestros para eventos de capacitación docente.	Influye relativamente la UGEL en la planificación institucional.	Se evalúan los eventos organizados en el UGEL para ver si es posible dicha participación dada otros eventos ya planificados con anticipación. La UGEL siempre comunica a última hora los avisos.
	Multas cada vez que no se entregan documentos.	Hay quejas del abandono de la UGEL a los colegios	Siempre son bienvenidos si las autoridades de la UGEL llegan a visitar el colegio.
	Corrupción en la UGEL04 evidente y retiene sueldos de contratados.	Incoherencias de la función de la UGEL y las realizaciones en las instituciones educativas	La escuela de gestión por convenio mantiene coordinación con cierta autonomía con la oficina Central del movimiento educativo popular. Lo mismo con la UGEL 04 en sus diversas instancias.

Relación con otras instancias de la comunidad	Con la Universidad CESAR Vallejo. Institutos particulares.	No participan directamente. Se los considera en el cronograma del Plan anual	Con la Universidad Católica Sedes Sapiens Con la PUCP Con fundación Custer Matemática para todos-Banco de Crédito Instituto peruano Británico. Saga Falavela.
		Municipio de Comas Con la Comisaria de Collique Con el centro de Salud. Con la Parroquia	Se participan en eventos promovidos por ellos. Ellos participan en charlas y eventos que ellos proponen o de lo contrario cuando se les solicita los temas.

	<p>Con el Municipio de Comas, ellos han llegado a visitar el colegio por donaciones o inauguración de eventos.</p>	<p>Otros.</p>	<p>Vigilan y controlan los casos especiales de padres, estudiantes por asuntos de salud o de inadecuada conducta.</p> <p>Coordinación directa con eventos de la Parroquia de la zona para sacramentos, jornadas vocacionales o de proyección social.</p>
--	--	---------------	--

Categoría III.- Factores de la participación en la planificación

Sub categoría	Colegio público	Semejanzas	Colegio por convenio
Factores que limitan la participación en la planificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escaso sentido de los objetivos institucionales. 2. Poca estimulación a la innovación 3. Inexistencia de la supervisión y acompañamiento. 4. Escasa disposición personal y profesional. 5. Débil comunicación horizontal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los fundamentos institucionales • Escasa disposición personal y profesional • La comunicación horizontal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión vertical 2. Desconfianza de gestión 3. Débil comunicación horizontal. 4. Poca estimulación a la innovación.
Factores que favorecen la participación en la planificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ideario 2. Disponibilidad 3. Acompañamiento 4. Normatividad 5. Búsqueda del bien común 	<ul style="list-style-type: none"> • Ideario • Búsqueda del bien común • 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ideario 2. Clima institucional 3. Comunicación constante 4. Búsqueda del bien común 5. Sentido de pertenencia

ANEXO 10

Interrelaciones entre actores e instituciones

