



**UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO**  
**SOCIALES Y EDUCACIÓN**



**UNIDAD DE POSTGRADO DE**  
**CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRIA**  
**EN CIENCIAS DE LA EDUCACION**

## **TESIS**

**Propuesta de un programa de Gestión Institucional para mejorar la participación de los padres de familia en los procesos escolares de la I.E N° 10126 "Nuestra Señora de Fátima" del Distrito de Jayanca"- 2013.**

**Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica.**

**PRESENTADA POR:**

**Lic. Melchora Aguedita Chunga Vera**

**Lic. Janina Paola Elías López**

**ASESOR: M.SC. EVER JOSÉ FERNÁNDEZ VÁSQUEZ**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2013.**

**Propuesta de un programa de Gestión Institucional para mejorar la participación de los padres de familia en los procesos escolares de la I.E N° 10126 “Nuestra Señora de Fátima” del Distrito de Jayanca”- 2013.**

**PRESENTADA POR:**

\_\_\_\_\_  
**LIC. MELCHORA AGUEDITA CHUNGA VERA**  
**AUTORA**

\_\_\_\_\_  
**LIC. JANINA PAOLA ELIAS LÓPEZ**  
**AUTORA**

\_\_\_\_\_  
**M.SC. EVER JOSÉ FERNÁNDEZ VÁSQUEZ**  
**ASESOR**

**APROBADO POR:**

\_\_\_\_\_  
**Mg.Sc. WILDER HERRERA VARGAS**  
**PRESIDENTE**

\_\_\_\_\_  
**Dr. PERCY MORANTE GAMARRA**  
**SECRETARIO**

\_\_\_\_\_  
**M.Sc. MARÍA DEL PILAR FERNÁNDEZ CELIS**  
**VOCAL**

## DEDICATORIA

A mis hijos Ronald y Roxana, por su  
Apoyo en todo momento, por su motivación  
Constante, pero más que nada, por su amor.

A mi querido esposo Segundo, quien  
Siempre estuvo a mi lado en los buenos  
Y malos momentos, a él gracias por su  
Comprensión y apoyo moral.

A mis recordados padres Manuel Chunga,  
Czarina Vera Fuentes, que siempre  
están protegiéndome.

**MELCHORA A. CHUNGA VERA**

A mi madre María Yolanda López Salinas,  
Por su apoyo incondicional en los  
Momentos difíciles de mi vida.  
A mis hermanos José Angelo y Katty;  
Por los ánimos de superación en mi vida  
personal y profesional.

**JANINA PAOLA ELIAS LOPEZ**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por habernos permitido llegar hasta este punto y  
habernos dado salud para lograr nuestros objetivos,  
además de su infinita bondad y amor.

A todos los docentes de la Escuela de Post- Grado  
Que gracias a sus enseñanzas brindadas y los  
Nuevos conocimientos para afrontar la  
Realidad educativa.

A nuestro asesor M.Sc. Ever Fernández Vásquez,  
Por su ayuda en la investigación.

**LAS AUTORAS**

# INDICE

## TABLA DE CONTENIDOS

Aprobación del jurado	2
Dedicatoria	3
Agradecimiento	4
Tabla de contenidos	5
Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9
<b>1. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....</b>	<b>11</b>
1.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA .....	11
1.1.1. Límites .....	11
1.1.2. Reseña Histórica .....	11
1.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	12
1.3 CARACTERÍSTICAS ACTUALES DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	15
1.4 METODOLOGÍA.....	16
1.4.1. Tipo de estudio.....	16
1.4.2. Diseño de estudio .....	16
1.4.3. Población y Muestra.....	16
1.4.4. Método de investigación .....	17
1.4.5. Materiales, Técnicas e Instrumentos de recolección de datos .....	17
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
2.1 ELTON MAYO Y LAS RELACIONES HUMANAS .....	18
2.1.1. Concepción del Hombre en el enfoque de Elton Mayo y las relaciones humanas.....	18
2.1.2. Concepción de la comunicación en el enfoque de Elton Mayo y las relaciones humanas .....	19
2.1.3. Concepción de la administración en el enfoque de Elton Mayo y las relaciones humanas .....	21
2.1.4. Concepción de la autoridad en el enfoque de Elton Mayo y las relaciones humanas. ....	21

2.1.5. Concepción de la racionalización en el enfoque de Elton Mayo y las relaciones humanas.....	22
2.1.6. Concepción de la tecnología en el enfoque de Elton Mayo y las relaciones humanas.....	23
2.1.7. La escuela del comportamiento como complemento a las relaciones humanas.....	23
2.2 TEORÍA DEL CAPITAL SOCIAL.....	25
2.3 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VICTOR VROOM.....	29
2.4 GESTIÓN EDUCATIVA.....	30
2.4.1. Concepto y modelos de gestión en términos generales.....	30
2.4.2. Naturaleza y características de la gestión educativa.....	35
2.4.3. Enfoque y desarrollo de la gestión educativa.....	36
2.5 PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA.....	55
2.5.1. Antecedentes de la participación de los padres de familia en las escuelas.....	55
2.5.2. Conceptualización de participación.....	55
2.5.3. Estrategias para mejorar la participación de los padres de familia.....	66
<b>3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>69</b>
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	69
3.1.1. Participación de los padres de familia.....	69
3.1.2. Nivel de Participación de los Padres de Familia en la Gestión Educativa Institucional.....	71
3.1.3. Formas de Participación de los Padres de Familia en la Gestión Educativa Institucional.....	73
3.1.4. Fuentes de Información de los Padres de Familia en la Gestión Institucional.....	74
3.1.5. Tipos de Comunicación que Utilizan los Padres de Familia en la Gestión Institucional.....	76
3.2. PROPUESTA TEÓRICA.....	78
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>87</b>
<b>5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>89</b>

## RESUMEN

La presente Tesis tiene la finalidad proponer un programa de gestión institucional basado en la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, la teoría del capital social de Coleman, Putnam y Bourdieu y la teoría de las expectativas de Victor Vroom, para mejorar la participación de los padres de familia en los procesos escolares de la Institución Educativa N° 10126 “Nuestra Señora de Fátima” del distrito de Jayanca, provincia de Lambayeque. La investigación es de tipo descriptiva propositiva. Para recoger información respecto a la participación de los padres de familia en el proceso escolar se aplicó una encuesta a una muestra de 129 padres de familia de la I.E. N° 10126 “Nuestra Señora de Fátima”.

De la información analizada se pudo concluir que la participación de los padres de familia, tanto en la gestión administrativa como en la pedagógica es escasa, llega a un bajo nivel informativo, y en el nivel resolutivo es simplemente la elección de un delegado que los represente. También se puede observar que en la institución educativa los padres de familia participan en la gestión pedagógica pudiéndose inferir que algunos están más preocupados por la formación de sus hijos, donde los padres sí tienen una participación más activa es en la elección de sus representantes en la APAFA, en cambio en el CONEI la participación es mínima, viéndose que su participación es ausente, por ello se recomienda impulsar un programa de gestión institucional para promover una mayor participación de los padres de familia. Como resultado de esta Tesis debo concluir que el aporte servirá como aporte a la gestión educativa y como base y consulta para el apoyo a los docentes y profesionales en general, pues estoy segura de que están siempre en búsqueda de nuevos conocimientos para su mejora continua.

**Palabras clave:** gestión institucional, participación de padres de familia, proceso escolar

## ABSTRACT

The purpose of this thesis is to propose an institutional management program based on the theory of human relations of Elton Mayo, the theory of social capital of Coleman, Putnam and Bourdieu and the theory of expectations of Victor Vroom, to improve the participation of parents in the school processes of the Educational Institution No. 10126 "Our Lady of Fatima" of the district of Jayanca, province of Lambayeque. The investigation is of a descriptive, proactive type. To collect information regarding the participation of parents in the school process, a survey was applied to a sample of 129 EI parents. N° 10126 "Our Lady of Fatima".

From the analyzed information it was possible to conclude that the participation of parents, both in administrative and pedagogical management is scarce, reaches a low level of information, and at the decision level is simply the choice of a delegate to represent them. It can also be observed that in the educational institution parents participate in pedagogical management, being able to infer that some are more concerned with the education of their children, where parents do have a more active participation in the election of their representatives in the school. APAFA, however in the CONEI participation is minimal, seeing that their participation is absent, so it is recommended to promote an institutional management program to promote greater participation of parents. As a result of this thesis I must conclude that the contribution will serve as a contribution to educational management and as a basis and consultation for the support of teachers and professionals in general, because I am sure that they are always looking for new knowledge for continuous improvement.

**Keywords:** institutional management, participation of parents, school process

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se ha producido un incremento significativo de las relaciones de las escuelas con las comunidades, lo cual sin duda representa un reto importante para la educación actual. El principal problema radica en el hecho de que en general la institución educativa y sus docentes no están preparados para trabajar mancomunadamente con las comunidades. El papel que adoptan los y las líderes es clave para eliminar las barreras que generan exclusión de los padres de los planteles, y por ello se considera que tienen un rol fundamental para conseguir instituciones en donde impere el liderazgo efectivo. Los docentes son quienes tienen, en última instancia, el potencial de impedir o favorecer medidas que trabajen a favor de la inclusión. Por ello, el buen liderazgo requiere de saber potenciar una cultura de la inclusión para la justicia social partiendo de supuestos, principios, creencias y valores que se vinculen con la acción pedagógica de la institución.

El problema de investigación radica que en la Institución Educativa N° 10126 “Nuestra Señora de Fátima” del distrito de Jayanca, provincia de Lambayeque, se observa una escasa participación de los padres de familia en el proceso escolar de sus hijos, que se manifiesta en la apatía a participar, poca motivación, desinterés por la educación de sus hijos, debido a las inadecuadas estrategias institucionales para convocarlos, ocasionando un servicio educativo de mala calidad.

La investigación se planteó como **objetivo general** proponer un programa de gestión institucional basado en la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, la teoría del capital social de Coleman, Putnam y Bourdieu y la teoría de las expectativas de Victor Vroom, para mejorar la participación de los padres de familia en los procesos escolares de la Institución Educativa N° 10126 “Nuestra Señora de Fátima” del distrito de Jayanca, provincia de Lambayeque.

Los objetivos específicos fueron los siguientes:

- ✓ Realizar un diagnóstico para determinar el nivel de participación de los padres de familia en el proceso escolar de sus hijos.
- ✓ Identificar las principales características de participación de los padres de familia en el proceso escolar
- ✓ Diseñar un programa de gestión institucional para mejorar la participación de los padres de familia en el proceso escolar de sus hijos.

**La hipótesis** a defender es: si se diseña y propone un programa de gestión institucional basado en la teoría de la relaciones humanas de Elton Mayo, la teoría del capital social de Coleman, Putnam y Bordieu y la teoría de las expectativas de Victor Vroom, entonces se logrará mejorar la participación de los padres de familia en los procesos escolares de la Institución Educativa N° 10126 “Nuestra Señora de Fátima” del distrito de Jayanca, provincia de Lambayeque.

El **objeto de estudio** es el proceso de gestión institucional y el **campo de acción** el proceso de diseño del programa de gestión institucional

Esta investigación está estructurada en tres capítulos de la siguiente manera:

- El capítulo I contiene el análisis del objeto de estudio, en este capítulo se recoge la información general acerca de la evolución histórica tendencial del objeto de estudio, las características actuales del objeto de estudio y la metodología empleada durante el proceso de investigación.
- El capítulo II se desarrolla las diversas teorías que constituyen la base de la propuesta teórica de la investigación.
- El capítulo III. En este capítulo se presenta el análisis de los resultados de la investigación, y la presentación de la propuesta teórica como un aporte fundamental para que la gestión educativa sea más eficiente y eficaz en el logro de objetivos.

Como parte final del informe de investigación, aparecen las conclusiones generales obtenidas a partir del diagnóstico realizado sobre el nivel de participación de los padres de familia, así como la evaluación de la propuesta. De igual manera, se plantean algunas sugerencias de índole metodológica.

## ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

### 1.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La Institución Educativa N° 10126 “NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA” se encuentra ubicada en el Distrito de Jayanca, provincia y Departamento de Lambayeque, con una extensión superficial de 147.23 m<sup>2</sup>.

Aproximadamente a 200 metros de la carretera Panamericana norte.

#### 1.1.1. Límites

**Por el Norte** : Con propiedad de terceros, con 86.60 ml.

**Por el Sur** : Con jirón Huamachuco

**Por el Este** : Con el jirón Elías Aguirre

**Por el Oeste** : Con el camino vecinal.

#### 1.1.2. Reseña Histórica

La Institución Educativa N°10126 “**NUESTRA SEÑORA DE FATIMA**” de la ciudad de Jayanca no cuenta con Resolución de Creación, pero si se cuenta con Resolución Ministerial 1108 del año 1971. Por antiguos ciudadanos se sabe que nuestra Institución Educativa, funcionaba desde el año 1912 como Escuela fiscal de Mujeres N° 2117, contaba con local propio funcionaba en casa de familias, es por eso que algunas alumnas estudiaban en un local y otras en otro local siendo uno de ellos el Alto Perú. Este local era estrecho y estaba mal ubicado, este problema fue hasta mediados de noviembre del año 1949.

En el año de 1949, los Diputados Antonio Monsalve y Manuel Burga solicitaron al congreso de la República una partida de dinero para la compra del local. Esta gestión fue de mucho éxito porque se llegó a recibir el dinero que fue de veinte mil nuevos soles (20 000.00); pero el valor era de 23 mil soles propiedad de la familia ODAR; que en aquellos años era molino de arroz, los herederos Odar donaron el dinero faltante, así la Escuela de Mujeres pudo tomar posesión de su nuevo local

a mediados de noviembre del año 1949, siendo la Directora la profesora Emperatriz Cusquén Mendoza hasta 1953, desde el año 1912 hasta el año 2001 ha sido dirigida por doce Directores y del año 2002 hasta la fecha se encuentra como Directora nombrada con Resolución Directoral Regional Sectorial N°0192-2002CTAR.LAM/ED. Del 05 de febrero del 2002 la Lic. MELCHORA A. CHUNGA VERA.

Por la antigüedad la Escuela se fue deteriorando, razón por la cual el comité Regional de Defensa Civil con oficio N°258-2002-CRDC.LAMB/P-DC, lo declaró inhabitable. La familia fatimina, protestó con pancartas ante las Autoridades del Ministerio de Educación para que se construya nuestra I.E. recibiendo el apoyo de la Prensa Escrita. Tuvimos que salir de las aulas viejas y acondicionar aulas de paredes de cartón. Gestionamos ante las Autoridades de INFES para que nos apoyen con aulas prefabricadas, posteriormente nos reubicamos con las aulas prefabricadas en los terrenos de las familias: Maco, Solís y familia Purisaca, ubicadas en la calle Grau cuadra 07, aquí estuvimos dos años.

La Directora, Consejo Directivo, Profesora Olga Mercedes Maco Calderón, viajaron en forma reiterada a la ciudad de Lima para agilizar los trámites hasta conseguir la construcción total de nuestra I.E. El 04 de febrero del año 2006 se colocó la primera piedra y el 07 de Octubre del mismo año se estuvo recibiendo la nueva infraestructura.

Hoy en día al cumplir nuestro Centenario, tenemos una moderna infraestructura, contando 25 profesores y 3 administrativos bajo la Dirección de la Lic. Melchora Aguedita Chunga Vera.

## 1.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO

Es evidente como la continua participación de los padres en la educación formal de sus hijos se ve, **a nivel mundial**, como la base de los esfuerzos por reformar el sistema escolar. Existe un notable consenso entre los educadores, los padres y el público en general sobre el hecho de que los niños aprenderán más y las escuelas mejorarán si se puede hacer que los padres se dediquen más a la educación formal de sus hijos. Al respecto, **Epstein (2002)** ha resumido los estudios sobre la participación de los padres en la educación de sus hijos y sugiere que "los alumnos de todo nivel sobresalen más en sus esfuerzos académicos y tienen actitudes más positivas respecto a la escuela, aspiraciones más altas y otros tipos de comportamiento positivos si tienen padres que se preocupan, alientan a sus hijos y se involucran en su educación formal." **(Citado por SEDL, 2005)**

Dentro de esta perspectiva se puede señalar que la participación de los padres de familia siempre ha sido un asunto importante para los educadores, pero varía en la manera en que han respondido las escuelas. Algunas escuelas tratan el compromiso de la comunidad como una idea, otros lo toman en serio y desarrollan los planes para involucrarlos. Ahora la participación de los padres de familia y de los miembros de la comunidad se ha vuelto tan importante para el éxito de la escuela como lo son la planeación de una lección, la instrucción en el salón de clase y la evaluación. Lo más importante de todo esto, es comprometer a estas comunidades para mejorar la educación pública. Los esfuerzos para mejorar la escuela tienen mayor peso cuando los padres de familia y los miembros de la comunidad poseen un entendimiento sobre éstos. Si no hay esa participación por parte de todos los miembros de la comunidad en las decisiones que afectan a la educación pública a veces resultan en apatía, desconfianza o confrontación.

Atendiendo a estas consideraciones en **Latinoamérica**, los docentes, directores y ministros de educación saben que el interés y la participación de los padres de familia en el aprendizaje de su hijo pueden tener un efecto profundo en el éxito del hijo en la escuela, es por ello, que cuando los padres de familia y los miembros de la comunidad no se involucran en las escuelas, los estudiantes no manifiestan los mejores resultados en el aprendizaje ni en la gestión escolar, son reiteradas las inasistencias a la escuela y suele acrecentarse la tasa de deserción escolar.

De allí, pues que, las escuelas que no suelen involucrar a los padres de familia y a los miembros de la comunidad, carecen de la integración y de las debidas relaciones con los representantes. Asimismo, los padres de familia que no ayudan con las tareas, ni los miembros de la comunidad que no se involucran en los eventos de la escuela o toman decisiones junto con los maestros y directores desconocen cómo mejorar la gestión educativa y el aprovechamiento del estudiante. Algunos suelen participar voluntariamente como auxiliares del maestro o como acompañantes para los viajes culturales o colaboran con los grupos de la comunidad en el apoyo para la escuela, pero ello no es suficiente.

Dentro de este mismo orden de ideas **García (2000)** señala que existen bases para lograr que los padres participen más activamente en el rendimiento académico del niño; distingue dos grandes enfoques: el primero lo prioriza en el núcleo familiar individualizado y el segundo lo ubica en el entorno que incide en el desarrollo del niño.

Por lo tanto, hay que dotar a los padres de conocimientos psicopedagógicos y de esa forma desarrollar sus capacidades educativas y mejorar los métodos de interacción con los hijos y con los educadores.

Se ha considerado que para integrar a los padres de familia con éxito en las decisiones que afectan a su escuela se requiere de mucho trabajo, pero vale la pena los resultados a largo plazo. Involucrar a los padres de familia y a los miembros de la comunidad que son difíciles de atraer se requiere de un fuerte enlace con los líderes de la comunidad, seguido por compromisos, el desarrollo de la confianza y el establecimiento de buenas relaciones. Se precisa, antes que nada, de un mejor conocimiento acerca de las barreras que podrían afectar las buenas intenciones de los educadores, y la inclusión de esta concientización cultural en sus iniciativas para atraer a los padres de familia y miembros de la comunidad. Resulta claro que los educadores ahora tienen que ser expertos culturales, pues de alguna manera son los llamados a difundir la misma.

**En el Perú**, el énfasis en la participación de los padres de familia en la escuela ha cobrado especial importancia durante la transición democrática iniciada luego del gobierno de Alberto Fujimori, presidente del Perú del año 1990 al año 2000. La Ley General de Educación, aprobada por el Congreso Peruano en el año 2003 (Ley General de Educación N° 28044), enfatiza la necesidad de fomentar la participación de los padres de familia en las cuestiones relacionadas con la escuela.

El tema de la participación de los padres de familia en la escuela ocupa un lugar central en los debates educativos recientes, así como es considerado condición necesaria para garantizar una administración más transparente y democrática de las escuelas. Se sostiene también que ciertas formas de participación de los padres de familia pueden tener un impacto positivo sobre el aprendizaje de los niños.

Hasta la fecha, los padres de familia parecen no entender el rol que desempeñan dentro de las escuelas y la manera como su apatía causa estragos en la formación de sus menores hijos. Al parecer, por más intentos que se hagan aún no se ha logrado diseñar las mejores estrategias que permitan fomentar la participación de los padres de familia, de manera que puedan contribuir a mejorar el aprendizaje y el rendimiento de niñas y niños.

Para el Consejo Nacional de Fomento Educativo (**CONAFE**), la participación dinámica, colaborativa e incluyente de la familia en la educación es uno de los principales factores para el éxito académico de los alumnos y una variable fundamental para el desarrollo social de las comunidades.

El sistema educativo institucional aporta a los niños conocimientos, habilidades, actitudes y valores; pero la función educativa más potente reside en la labor diaria de los padres, madres y cuidadores, es por ello que generar un vínculo estrecho entre la familia y la escuela es una prioridad.

La participación es posible y deseable pero a su vez necesita apoyos: tiempo, formación de todos los participantes, materiales guía, apoyo técnico y administrativo.

### **1.3 CARACTERISTICAS ACTUALES DEL OBJETO DE ESTUDIO**

Promover la participación del padre de familia en el proceso escolar es un tema que ha cobrado mayor importancia a través del tiempo; pues cada día es más notorio el ausentismo y/o poco interés de los padres por las actividades de sus menores hijos dentro de las escuelas.

En investigaciones hechas recientemente, se dio a conocer que el padre de familia actual cuenta con mejores condiciones para la educación de sus hijos: no paga matrículas ni pensiones, no compra textos y tiene espacios para participar en los procesos escolares. Sin embargo, es escasa su participación en la vida escolar, lo que incide en el bajo rendimiento académico y en los resultados formativos de sus hijos.

La realidad problemática observada empíricamente me conlleva a deducir que los padres de familia no están motivados para el cumplimiento de su rol como actor educativo, lo que repercute en los resultados y la calidad de la educación de sus hijos en la Institución Educativa.

Frente a esta situación ¿Qué se puede hacer? en este sentido cabe resaltar la ausente participación de los padres de familia las cuales pudiesen repercutir de manera negativa en el logro y objetivos propuestos en la gestión educativa, por lo que es importante considerar la capacidad de liderazgo por parte de los entes educadores.

El problema de investigación radica que en la Institución Educativa N° 10126 “Nuestra Señora de Fátima” del distrito de Jayanca, provincia de Lambayeque, se observa una escasa participación de

los padres de familia en el proceso escolar de sus hijos, que se manifiesta en la apatía a participar, poca motivación, desinterés por la educación de sus hijos, debido a las inadecuadas estrategias institucionales para convocarlos, ocasionando un servicio educativo de mala calidad.

Es así que el problema de investigación queda formulado de la siguiente manera ¿Cómo debe ser la estructura de la propuesta de un programa de gestión institucional, basado en la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, la teoría del capital social de Coleman, Putnam y Bourdieu y la teoría de las expectativas de Victor Vroom para mejorar la participación de los padres de familia en los procesos escolares de la I.E. N° 10126 “Nuestra Señora de Fátima”, Distrito Jayanca - Lambayeque?

## **1.4 METODOLOGÍA**

### **1.4.1. Tipo de estudio.**

Descriptivo, propositivo

### **1.4.2. Diseño de estudio**

O → X

Donde:

O : Observación de la participación de los padres de familia

X : Propuesta de un Programa

### **1.4.3. Población y Muestra**

La población está integrada 430 padres de familia que integran la I.E. N° 10126 “Nuestra Señora de Fátima” del distrito de Jayanca, Departamento de Lambayeque

Para el recojo de la información se procedió a elegir una muestra del 10% de la población a estudiar, dicha muestra comprende 129 padres de familia, teniendo en cuenta que la muestra escogida fue de tipo aleatoria.

#### **1.4.4. Método de investigación**

Hipotético – deductivo

#### **1.4.5. Materiales, Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

**Encuesta:** Se aplicó en forma individual y total a los padres de la I.E.Nº10126 “Nuestra Señora de Fátima” para proponer el Programa de gestión institucional para mejorarla participación de los padres de familia en los procesos escolares.

**Entrevista:** Para tal efecto de la recolección de datos se seleccionó como técnica la entrevista y como instrumento el cuestionario el cual se aplicó en forma personal a cada padre por parte del investigador, considerándose como medios efectivos para la recolección de datos reales sobre el presente estudio siendo el objetivo la obtención de información acerca de la participación de los padres de familia, con la finalidad de proponer El Programa de gestión institucional.

**Observación:** Se tuvo en cuenta la poca participación de los padres de familia durante las actividades programadas y desarrolladas por la I.E.

**Diagnóstico:** Se utilizó para tener en cuenta las condiciones de cada padre de familia y el nivel de información de la Dirección.

**Programa:** Es un conjunto de actividades, estrategias de gestión institucional debidamente organizadas, sistematizadas, planificadas para ejecutar en forma secuencial y así poder brindar un buen ejercicio para la participación activa por parte de los padres de familia.

## 2.1 ELTON MAYO Y LAS RELACIONES HUMANAS

Elton Mayo, mostró una nueva visión acerca de los métodos de estudio en, cuanto a la relación de los trabajadores con su labor y la forma de mejorar las condiciones de trabajo, su investigación buscaba conseguir una mejor comprensión de las relaciones humanas buscando como objetivo principal motivación del hombre

Mayo hizo su primer informe de manera detallada en el año de 1933 de un experimento que se realizó en las instalaciones de la Western Electric Company, seguido de informes posteriores, en los que se hacía especial énfasis en la importancia de las agrupaciones sociales y del trabajo en equipo, así como del trabajo individual, y las situaciones adecuadas para el desarrollo de este.

Posteriormente en los estudios de Hawthorne y Whitehead, Mayo enfocó sus estudios hacia los factores sociales que afectaban el grupo sobre el cual se estaba trabajando, posteriormente, los informes de Mayo, se enfocaron a lo relacionado con la conducta grupal, donde hace explícito su desacuerdo con Max Weber en cuanto a la importancia que tiene la informalidad en las empresas, y hace el estudio de comportamiento tanto formal e informal en las organizaciones.

Esta corriente humanística, expresada por Mayo surge en un momento histórico, cuando se comienza a reevaluar lo expresado por Taylor respecto a lo que se define en este mismo trabajo como el hombre económico, y el hombre maquina por un lado y la despersonalización de las funciones expresada por Max Weber, el aumento vertiginoso en la aparición de sindicatos y la inconformidad expresa por las ya "desarrolladas industrias de principios de siglo".

### 2.1.1. Concepción del Hombre en el enfoque de Elton Mayo y las relaciones humanas

El trabajo de **Elton Mayo** se fundamentó en el hombre, las condiciones de trabajo y todos los procesos y sucesos de carácter social, que tienen algún tipo de influencia en el proceso administrativo, este conjunto de factores llamado motivación es lo que según él fundamenta un adecuado desarrollo de la labor.

Aunque en su obra no hace una crítica directa a Frederick Taylor y a Max Weber, inicialmente muestra su desacuerdo con los "sistemas tradicionales de administración" ya que excluían según él, el factor humano, de un elemento social, como lo es la empresa.

En su trabajo hace referencia a que las relaciones en la organización, deben evolucionar, al mismo ritmo que evoluciona la tecnología, ya que, de no ser así, se afectaría inevitablemente el desarrollo social. En su Obra "Problemas Sociales En Una Sociedad Industrial" Mayo resalta, que la estabilidad del compañerismo es tan importante como las habilidades técnicas y de conocimiento generando lo que denominó como "ambiente adecuado de trabajo", donde expresa la necesidad de "llevarse bien" con sus compañeros de trabajo.

El hombre según **Mayo**, es un ser social, que necesita de interactuar con otros en un espacio, hace una crítica bastante fuerte a lo que se refiere a la educación, que enfatiza más en los problemas técnicos y deja de lado la par humana propiamente dicha. El constante cambio al que están sometidas todas las industrias, es otro factor que tiene repercusión en la deshumanización del trabajo; para el autor de este trabajo, tanto el flujo de asociaciones personales y de procedimientos técnicos, hace que el hombre comience a perder la asociación diaria con otros que no le permite adquirir habilidades para interactuar con ellos.

Otra faceta que expresa Mayo en su trabajo es la interdependencia, donde explica que el ambiente laboral pasa de ser estable a adaptable y que si no existe esta característica es muy complicado lograr el fin último de las organizaciones: el fin social.

Para concluir, en su obra, Mayo explica que se debe propender por generar en el hombre habilidades sociales que permitan desarrollar sus habilidades físicas, psicológicas y conceptuales al momento de desarrollar su actividad, la cual debe ser gobernada por su pensamiento.

### **2.1.2. Concepción de la comunicación en el enfoque de Elton Mayo y las relaciones humanas**

El proceso de comunicación según Mayo es fundamental para el desarrollo, tanto de la labor, así como de la persona, sin reservas, clara y directa, en uno de los apartes de su obra hace la siguiente cita "En verdad, hemos ido más allá de ese estado de organización humana, en el cual la comunicación asegura la colaboración efectiva aún sin tener alguna relación previa establecida"; situación que desde el punto de vista del autor refleja la necesidad de que la comunicación

independientemente a quien vaya dirigida se convierte en un factor de vital importancia en los procesos.

Indica en sus estudios también, que la habilidad social se muestra como una capacidad para recibir comunicaciones de los demás y responder a las actitudes e ideas de otros de manera de promover una participación simpática en una tarea común.

En el desarrollo del estudio que se realizó en Hawtrone Mayo, hace referencia a monografías, sobre las cuales él destaca las diversas formas como los empleados expresaban las ideas, y como generalmente hacían relación a la comunicación informal para el desarrollo de determinados procesos.

Uno de los procesos en los cuales Mayo profundizó, fue el relacionado con las entrevistas, donde destacaba la importancia que las entrevistas, pregunta respuesta, no eran el método más acertado para conocer lo que un obrero u operario quería expresar, adicionalmente sé a que se prestaba, a que las respuestas fueran acomodadas a lo que el superior quisiera oír, por ello según

Mayo la manera más adecuada de entrevista, consiste en la de hablar libremente, obviamente guardando el secreto profesional, para esto, en su trabajo estableció algunas pautas, para hacer las entrevistas donde destacaba, que el entrevistador debería escuchar, lo que la persona quiere decir, lo que no quiere decir, y lo que no puede decir sin ayuda, lo que conduce a una comunicación clara y concisa.

Otro factor importante que menciona mayo, es el hecho de esclarecer lo que el receptor, está transmitiendo, por medio de contra preguntas, pero guardando cuidado en esclarecer, pero sin añadir o confundir, la prudencia en el manejo de la información es otro factor determinante que no debe ser divulgado públicamente.

Por ultimo indica que la función del supervisor, antes de ser un elemento represivo, es de apoyo, Una comunicación adecuada por parte del supervisor conduce a una ejecución apropiada de las instrucciones, generando beneficios, tanto para la organización en términos de producción, así como para la parte social que es enriquecida por el intercambio de ideas.

### **2.1.3. Concepción de la administración en el enfoque de Elton Mayo y las relaciones humanas**

Para Mayo la administración es el instrumento que permite a la sociedad cumplir dos objetivos principales: el primero que es la satisfacción de las necesidades materiales y económicas, y la segunda, el mantenimiento de la colaboración espontánea en cualquier organización.

Mayo critica que los procesos administrativos desarrollados están enfocados hacia el logro de la eficiencia dejando en un segundo plano lo referente a la cooperación y al desarrollo de la labor en un ambiente óptimo, donde se cumpliría únicamente el primer objetivo que para Mayo tiene la administración.

Una de las principales observaciones que hace Mayo en sus estudios es la relación que tienen los niveles de ausentismo, deserción y huelgas, con deficiencias las cuales en gran parte tienen su origen en un deficiente proceso administrativo, e indica que uno de los temores de todo administrador es que la paz, pueda acarrear un retorno al caos social.

En síntesis, Mayo se refiere a la administración como el elemento compensador entre el desarrollo técnico, y el desarrollo social, que ubica el equilibrio en la creación de los procedimientos y acciones necesarios para el desarrollo.

Teniendo en cuenta las habilidades y destrezas de cada uno de los implicados, pero adicionalmente logrando su desarrollo y fortaleza personal.

### **2.1.4. Concepción de la autoridad en el enfoque de Elton Mayo y las relaciones humanas.**

Al analizar los estudios de Elton Mayo, la autoridad se desprende de la confianza y del trato, aunque en ningún momento desconoce que ésta también se genera a partir del nivel del cargo, del conocimiento del oficio, y del nivel socio cultural que tengan los individuos dentro de la organización.

Una de las principales observaciones que Mayo hace en su obra, está directamente relacionada con la manera de dar las ordenes, previo conocimiento de la labor, lo que hace más fácil el proceso de instrucción y de conocimiento inicial de la labor.

La autoridad al desprenderse del conocimiento y de la confianza, más no de la imposición, hace que los resultados mejoren, esto se refleja en aumento de factores como la productividad y el

compromiso, lo que en últimas genera mayores beneficios para la compañía, lo que Fayol denominó, como ambiente adecuado de trabajo.

Para terminar la parte de autoridad, Mayo en sus escritos hace referencia a lo siguiente:

- a) Las sociedades humanas se rigen por leyes naturales que no se pueden alterar aunque se quisiera, se requiere entonces sí un mecanismo que las regule, a este mecanismo regulador se le da el nombre de ley o norma.
- b.) En ningún momento ni las leyes, ni las normas, se oponen a la libertad humana y mucho menos puedan afectar las relaciones que surgen acuerdo a los intereses de cada persona, por lo tanto, personas y normas, deben coexistir en armonía.
- c.) Por tanto, para asegurar un orden social, se requiere que las normas que rigen el desarrollo de las actividades del hombre, no se conviertan en una traba, por lo tanto se debe evitar la intervención, que es lo que hace la autoridad convencional, y se debe propender por el convencimiento, lo que va acorde con el desarrollo y la iniciativa personal.

Teniendo esto en cuenta, vemos que la autoridad para Mayo aunque es necesaria, también debe ser dada por el convencimiento y teniendo en cuenta los intereses individuales

#### **2.1.5. Concepción de la racionalización en el enfoque de Elton Mayo y las relaciones humanas.**

Elton Mayo en las diversas organizaciones, donde realizó sus estudios, determinó que las condiciones de trabajo deben ser adecuadas para el desarrollo de una labor eficiente; de 1933 a 1943 en el estudio que hizo en Hawthorne llegó a la conclusión que no es necesaria sola la habilidad del individuo para el desarrollo de una efectiva labor, sino lo es también una ubicación, características y conocimiento racional de su trabajo.

Para Elton Mayo los gerentes deben tener un informe semanal de las actividades que realizan sus empleados en la fábrica, no solo involucrando su productividad, sino otros factores como: estado de salud, condiciones de trabajo, niveles de fatiga, donde se pueda sacar alguna relación de como estos factores influyen en los resultados finales de un proceso productivo

A partir de este concepto expresada por Mayo, se demuestra la importancia y la necesidad del conocimiento que deben poseer los gerentes y/o directivos de las condiciones de sus empleados al momento de realizar una labor o gestión específica, al momento de planear, organizar y dirigir, todos los procesos de una manera racional.

#### **2.1.6. Concepción de la tecnología en el enfoque de Elton Mayo y las relaciones humanas**

Mayo en su obra "Problemas sociales de una civilización industrial" muestra a la tecnología como un elemento nocivo para las relaciones de las personas generando lo que denomina como "Ruptura social" que lleva a que si la industria hace parte de una sociedad, no se puede concebir que la tecnología como elemento fuertemente ligado al desarrollo de la industria, genere una ruptura social.

En sus escritos Mayo hace referencia a los estudios desarrollados por Emile Durkheim quien en sus estudios sobre el suicidio, demostró que en las regiones de Francia donde la industria técnica se había desarrollado con rapidez, había aparecido una peligrosa desunión social que disminuía toda colaboración individual o de grupo, situación que llevo a Mayo a plantear que el rápido avance de la ciencia y de la tecnología puso fin al sentimiento individual de identificación con el grupo, de satisfacción en el trabajo.

Aunque no niega la importancia de la tecnología, como factor fundamental para el mejoramiento de la productividad, también recalca el hecho de que no es el único factor que la afecta, y propone la necesidad de humanizar actividades en las cuales se involucre la tecnología

#### **2.1.7. La escuela del comportamiento como complemento a las relaciones humanas**

La teoría del comportamiento en el concepto del autor, aunque se desprende de las relaciones humanas, hace más énfasis en cuanto al comportamiento de las personas se refiere, las teorías de la motivación que se conocen han producido un efecto grande en las prácticas administrativas, Por ejemplo, la teoría de Máslow y la teoría de la jerarquía de las necesidades de Herzberg cuando define los factores higiénicos y los de satisfacción, que son quizás los más conocidos y son un elemento importante dentro de la Teoría General de la administración La teoría comportamental surge de un grupo de psicólogos y sociólogos que confiaban en el método científico para el estudio del comportamiento organizacional.

A diferencia de los teóricos del movimiento de las relaciones humanas, los teóricos de la ciencia conductual se enfrascaron en una investigación objetiva del comportamiento humano en las organizaciones. Procuraron en forma cuidadosa que sus creencias personales no intervinieran en su trabajo. Lucharon por desarrollar diseños rigurosos de investigación, que otros científicos pudieran repetir. Al hacerlo así esperaban construir una ciencia del comportamiento organizacional.

**En conclusión:** La teoría de las Relaciones Humanas según Elton Mayo estudia la:

- organización como grupos de personas,
- Hace énfasis en las personas
- Se inspira en sistemas de Psicología
- Delegación plena de autoridad
- Autonomía del trabajador
- Confianza y apertura
- Énfasis de las relaciones humanas entre los empleados
- Dinámica grupal e interpersonal

El experimento de Hawthorne marcó, el surgimiento de una nueva teoría administrativa basada en valores humanísticos, las conclusiones iniciales del experimento Hawthorne introducen nuevas variables en el ya enriquecido diccionario de la administración: la integración y el comportamiento social.

Dentro de este enfoque humanístico se abre un marco mayor de los investigadores: la propia civilización industrial, que lleva a las empresas a preocuparse solo por su supervivencia financiera y la necesidad de una mayor eficiencia para alcanzar las ganancias previstas. En consecuencia, todos los métodos convergen a la eficiencia y no a la cooperación humana ni, mucho menos, a objetivos humanos. De allí que el conflicto al interior de la empresa (objetivos de la organización contra los objetivos individuales de los participantes). Siendo indispensable conciliar un equilibrio en organización industrial: en la función económica y social.

## 2.2 TEORÍA DEL CAPITAL SOCIAL.

El capital social es un concepto de reciente y creciente aplicación en los estudios sobre el desarrollo. Se refiere a una realidad menos tangible que el capital humano (conocimientos) o el capital físico (bienes materiales), pero resulta también decisivo para la actividad productiva, la satisfacción de las necesidades personales y el desarrollo comunitario.

Los principales teóricos lo han definido de la siguiente manera:

Bourdieu por ejemplo admite que existen diferentes tipos de capitales, válidos para diferentes campos. Asimismo admite la capacidad de conversión de los capitales, es decir, la posibilidad de invertir un tipo de capital para obtener otro a cambio.

Veamos la definición de Bourdieu: “Conjunto de los recursos actuales o potenciales vinculados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y de reconocimiento mutuo (...) destinadas a la institucionalización o la reproducción de relaciones sociales utilizables directamente, a corto o a largo plazo (...)” (Bourdieu, 1980. Pp. 83-85)

Es decir, el capital social está asociado a la pertenencia del agente a un grupo social determinado, y se basa en el reconocimiento de una estructura de relaciones.

Según Ramírez (2005) “Bourdieu vio en la pertenencia a un grupo o una red de relaciones por parte de los individuos un requisito indispensable para la existencia del capital social. A diferencia del capital económico y cultural en posesión de las personas, que podían ser perfectamente inteligibles desde el individuo, el capital social demandaba la existencia de un grupo o una red duradera de relaciones sociales”.

En esta definición de capital social se reconocen cuatro elementos esenciales según Ramírez (2005):

- a) La pertenencia a un grupo, que según Bourdieu, podrían ser un club selecto, una familia o la aristocracia, los cuales se caracterizan por su institucionalización y por la posesión de límites precisos que los definen y les otorgan distinción.

- b) La existencia de relaciones de intercambio material y simbólico en su interior, mediante los “consumos apropiados” que sus miembros realizan para simbolizar una “vida burguesa”. Estos intercambios presuponen conocimiento y reconocimiento mutuo.
- c) Los recursos de dicho grupo, que Bourdieu ejemplifica como “palabras, regalos, mujeres, etc.”. Los recursos o beneficios materiales pueden ser los favores que surgen de relaciones provechosas, mientras que los recursos o beneficios simbólicos surgen, por ejemplo, de la pertenencia a un grupo selecto.
- d) Su grado de institucionalización, que se asume por la “adopción de un nombre común” o por un “acto de institucionalización”. Para Bourdieu la institucionalización es una característica central del capital social, de forma que las relaciones sociales difusas o la simple sociabilidad entre conocidos no puede considerarse como generadora de capital social.

Otro de los teóricos del capital social es Robert Putnam quien define a este tipo de capital como: “las características de la organización social, tales como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la coordinación y la cooperación para un beneficio mutuo” (Putnam, 1995) citado por (Urteaga, 2013.p 45).

La confianza requiere de reciprocidad, la cual es la norma más importante del capital social, y puede ser de dos tipos: específica (o equilibrada) y difusa (o generalizada). La reciprocidad específica se da cuando se intercambian objetos o bienes que poseen un valor equivalente en un momento específico, mientras que la reciprocidad difusa implica una relación de intercambios sostenida en el tiempo, los cuales, si bien pueden no ser equivalentes, se espera que así lo sean a largo plazo. Se considera a éste último tipo el apropiado para la generación de capital social ya que permite que las personas cooperen para beneficios mutuos (Millan y Gordon, 2004, citado por Cacciutto, 2010).

Las redes de compromiso cívico son redes sociales horizontales, es decir, que sus miembros tienen status y poder equivalentes. Estas implican compromisos y obligaciones mutuos entre los ciudadanos, favoreciendo la generación de normas que fomentan la cooperación.

Además, el autor caracteriza a la comunidad cívica como aquella que posee compromiso cívico, solidaridad, confianza y tolerancia elevados, y además impulsa el asociacionismo en la vida pública (Putnam, 1993 citado por Ramírez, 2005)

Para medir dichas comunidades, Putnam formuló un índice de civismo, el cual permite medir su desarrollo institucional y económico, de modo que las comunidades cívicas serían aquellas que poseen mayor capital social, ya que cuentan con redes asociativas y sus habitantes se encuentran comprometidos en los asuntos públicos (Ramírez, 2005).

Por su parte James Coleman definió el capital social por su función como:

“Una variedad de diferentes entidades, con dos elementos en común: todas ellas consisten de algún aspecto de las estructuras sociales y facilitan la realización de ciertas acciones para los actores (sean personas o actores corporativos) dentro de la estructura” (Coleman, 2000) citado por (Cacciutto, 2010. P 58).

Esta definición plantea las siguientes cuestiones:

1. La acción social está conformada por interacciones.
2. Las relaciones generan interdependencia de actores.
3. Las interacciones generan una estructura para aquellos que participan en ella.

Según Ramírez (2005) Coleman distingue algunas formas del capital social como:

- ✓ **Obligaciones y expectativas**, lo cual se relaciona con la confianza que tiene una persona de que, luego de haber contribuido positivamente con otra, ésta le devuelva dicho favor. A su vez, esto genera en la persona favorecida, la obligación de retribución, dependiendo dicho cumplimiento del nivel de confianza y de la extensión de las obligaciones adquiridas. De esta manera, el carácter obligatorio implica un crédito o recurso, es decir, un capital a favor de los actores que participan de una estructura de reciprocidad.
- ✓ **Potencial de información**, ya que las relaciones sociales contribuyen a disminuir el costo de la obtención de información para personas o grupos, permitiendo la realización de acciones derivadas de dicha información en forma más eficiente.
- ✓ **Normas y sanciones efectivas**, que generan un ambiente de confiabilidad al favorecer o restringir determinados comportamientos, priorizándose las normas colectivas por sobre las individuales.

- ✓ **Relaciones de autoridad**, que implican la transferencia de un actor hacia otro, de sus derechos de control sobre determinadas acciones, los cuales pasan a formar parte del capital social del actor que los recibe.
- ✓ **Clausura de las relaciones** (o “closure”), que se entiende como la existencia de vínculos suficientes entre cierta cantidad de personas, es importante para el capital social en tanto permite la observancia de normas y la creación de reputación entre las personas para participar de intercambios.
- ✓ **Carácter apropiable de la organización**, es decir, la capacidad que poseen determinadas organizaciones para lograr propósitos distintos a aquel por el cual fueron constituidas. Para que la apropiación pueda generarse, se requiere de la eficiencia de la organización y que la misma tenga identificados los siguientes elementos: diseño de las obligaciones y expectativas, responsabilidad de los miembros y de la autoridad y normas y sanciones para regirlos.

A diferencia de Bourdieu, Coleman afirma que el capital social es de carácter público, es decir, se encuentra en las redes sociales, sin ser propiedad de ninguno de sus miembros en particular y además todos ellos pueden beneficiarse de él, a pesar de que el esfuerzo para crear el capital social haya sido de otros (Forni et al. Citado por Cacciutto, 2010). Esta característica de inalienabilidad, hace que se diferencie del capital físico o humano.

En conclusión podemos decir que hay ciertas discrepancias entre los teóricos más importantes en términos de la definición del capital social pero también existen muchas coincidencias en torno al concepto.

*En líneas generales:*

El capital social es definido por su función, no es una entidad simple o aislada, sino una trama de diferentes entidades con dos características en común: son parte de algún aspecto de la estructura social y facilitan ciertas acciones de los individuos integrados a dicha estructura. Se crea mediante las relaciones interpersonales, las cuales cambian para facilitar la acción. Es menos tangible que el capital físico y humano y no es una entidad física. Es fruto de la acumulación por la repetición del intercambio y se basa en la confianza. El capital social y las instituciones no son lo mismo, pero están interrelacionadas, y a mayor confianza en las instituciones mayor será el capital

social. Ambas se parecen en el problema de la confianza, aunque para el capital social el problema de la confianza es crítico. (Saiz y Jiménez, 2008. P. 256)

### **2.3 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VÍCTOR VROOM.**

García (2008), Trechera (2005) y Valdés (2005) señalan que esta teoría o modelo de la motivación fue elaborada por Víctor Vroom, quien considera que las personas se motivan a realizar cosas y esforzarse por lograr un alto desempeño para alcanzar una meta si creen en su valor, si están seguras de que lo que harán contribuirá a lograrla y si saben que una vez que alcancen la meta recibirán una recompensa, de tal manera que el esfuerzo realizado ha valido la pena. García (2008) explica:

En mayor detalle, la teoría de Vroom señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta (p. 11).

Para Vroom (1964), la motivación es el resultado de tres variables: valencia, expectativas e instrumentalidad. La valencia se refiere al valor que la persona aporta a cierta actividad, el deseo o interés que tiene en realizarla. Las expectativas se definen como las creencias sobre la probabilidad de que un acto irá seguido de un determinado resultado. La instrumentalidad se refiere a la consideración que la persona hace respecto de que si logra un determinado resultado, este servirá de algo. De acuerdo con lo anterior, si una persona no se siente capaz, piensa que el esfuerzo realizado no va a tener repercusión o no tiene interés por la tarea, no tendrá motivación para llevarla a cabo.

Porter y Lawer elaboraron un modelo de motivación más completo basado en la Teoría de las expectativas de Vroom (García, 2008) que propone que el desempeño en la realización de tareas o el cumplimiento de metas está determinado esencialmente por el esfuerzo aplicado. También, influye la habilidad de la persona, sus conocimientos y destrezas para realizar el trabajo y su percepción de lo que es la tarea requerida. El desempeño permite obtener recompensas intrínsecas, tales como la sensación de logro o autorrealización, y recompensas extrínsecas, como el prestigio.

## **2.4 GESTIÓN EDUCATIVA.**

### **2.4.1. Concepto y modelos de gestión en términos generales**

Antes del tratamiento teórico correspondiente del enunciado gestión educativa, es pertinente definir el concepto de gestión.

La gestión puede entenderse como el sistema de actividades estratégicas y planificadas que se realizan guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para lograr determinados fines o metas. Estos fines, metas o propósitos, pueden ser perseguidos por personas, instituciones o empresas, tanto públicas como privadas.

Las actividades estratégicas, señaladas líneas arriba y que se traducen en la forma de conducir las empresas y organizaciones, varía en atención a diversos factores, como son tiempo, espacio, contexto, concepción del mundo, de la vida y del hombre, y de ello fluye precisamente los modelos de gestión que conocemos hasta la actualidad. Como afirma Robert QUINN y otros respecto a la evolución de los modelos de gestión: "Nuestros modelos y definiciones de la gestión continúan evolucionando a medida que cambian los valores de la sociedad, se modifican las perspectivas y nacen nuevos modelos de gestión, la fuerza impulsora de estos modelos no está solamente en escritos de los académicos, y de los escritores más conocidos, ni en los directivos que introducen una nueva practica eficaz, ni en las fuerzas técnicas, sociales o políticas del momento. Tales modelos nacen de la interacción compleja entre todos estos factores".

Además de los nuevos valores y otros aspectos referidos por el autor citado, también influyen en la generación de nuevos modelos de gestión, la concepción filosófica y las tendencias contextuales del pensamiento científico del hombre en un momento dado. Siguiendo los estudios realizados por Robert QUINN y otros, vamos a analizar los cuatro modelos de gestión conocidos durante el Siglo XX, los cuales están registrados por la historia de la humanidad.

Veamos a continuación los planteamientos de cada uno de estos modelos.

#### **A. PERIODO 1900-1925, MODELOS DEL OBJETIVO RACIONAL Y DE LOS PROPÓSITOS INTERNOS**

Estas dos décadas y media del reciente siglo pasado, se caracterizó por un manifiesto crecimiento productivo de las empresas capitalistas, teniendo como aditivos la abundancia

de recursos, la mano de obra y la práctica de la política económica de “Laissez Faire y Laissez Passer”, dejar hacer y dejar pasar.

Por esos tiempos, en que se empieza a explotar el petróleo y a desarrollar sus aplicaciones en el campo industrial, se hace presente, el genio creador y el entusiasmo científico de economistas como

### **Russell CROWEL, Henry FORD y Frederick TAYLOR.**

El aporte invaluable de estos personajes, tanto en la economía como en la industria, es que preparan las condiciones para los perfiles, de los modelos de gestión: El modelo del objetivo racional y el modelo del proceso interno.

## **B. MODELO DEL OBJETIVO RACIONAL**

Este modelo se caracteriza por tener como criterio de medición de la calidad de gestión de las empresas a la productividad y los beneficios. El fundamento de este modo de enfocar la gestión es la teoría de medios-fines básicos, según la cual una buena dirección conduce a óptimos resultados con alto nivel de producción. La atención principal del gerente se dirige enfáticamente a los procesos de determinación de metas, el análisis racional y la acción.

Según **Robert QUINN E.** y otros, “Si un empleado con veinte años de antigüedad solo está produciendo a un 80% de eficiencia, la decisión correcta es evidente: reemplazar al empleado por otro que produzca al 100% de eficiencia. En el modelo de objetivo racional, el valor último es el logro y la optimización de los beneficios. La tarea del directivo es ser un director y productor severo estable y duro”. El símbolo, que identifica a este modelo de gestión es el dólar.

## **C. MODELO DEL PROCESO INTERNO**

Si bien, este modelo aparece en la historia social y económica del mundo, en la segunda década del Siglo XX, es con los trabajos de Max **WEBER** y Henry **FAYOL**, que se consolidaron y se difundieron estas ideas, hacia las siguientes décadas.

Los criterios de evaluación de la calidad de la gestión son la estabilidad y la continuidad.

Este modelo también se basa en la teoría de los medios-fines pero bajo la interpretación de que la rutina genera estabilidad. Los procesos que considera muy importantes son la definición de responsabilidades, la medida, la documentación y el mantenimiento de registros, "El clima organizativo es jerárquico, y todas las decisiones están matizadas, las normas, estructuras y tradiciones existentes. Si desciende el nivel de eficiencia de un empleado, se aumenta el control, mediante la aplicación de diversas políticas y procedimientos. En este modelo, el valor último es el flujo eficiente del trabajo y la tarea del mando es actuar como monitor y coordinador estructurado". El símbolo de este modelo de gestión es la pirámide.

#### **D. PERIODO 1926-1950: EL MODELO DE LAS RELACIONES HUMANAS**

Dos grandes acontecimientos marcaron la vida social, económica y política de este periodo:

- La caída de la bolsa de valores en 1928 y
- La Segunda Guerra Mundial.

Estos hechos reorientaron las proyecciones futuras de aquel entonces.

En este fragmento histórico de la humanidad, la economía alternativamente floreció, decayó y se recuperó. El desarrollo científico, se hizo presente en diversas ramas de la producción y la economía. El modelo del objetivo racional continuó y se afianzó más el del proceso interno, gracias a los trabajos de FAYOL y WEBER. Muy pronto, cambios sociales y económicos exigieron nuevos modelos de gestión.

El crecimiento y consolidación de los movimientos sindicales, acarrió una serie de cambios dentro de la sociedad y exigió mejores tratos para el trabajador, tanto en la economía (salario), como en las condiciones de trabajo (seguridad, higiene, etc.). La industria manufacturera, orienta sus objetivos a la producción de bienes de consumo.

La producción en serie de bienes electrodomésticos, fue una característica de la economía, al final de este periodo.

En la vida de los obreros se observaba ya no solo una preocupación por sobrevivir, sino también por la diversión, ya no se realiza horas extras, y la sumisión al patrón o empresario

era menos. Estas circunstancias convertían a los modelos del objetivo racional y del proceso interno en obsoletos. En estas consideraciones surge el modelo de las relaciones humanas, al finalizar la primera mitad del siglo XX, que se caracteriza por promover la práctica de valores socioéticos como: compromiso, unión y moral.

La teoría que la sustenta es la de medios-fines, pero interpretado como: la participación genera el compromiso.

Los procesos más relevantes en este modelo son: la participación, la resolución de conflictos, la creación de consensos. El símbolo de este modelo es el círculo.

#### **E. PERIODO 1951-1975: EL MODELO DE SISTEMAS ABIERTOS**

Los presupuestos históricos de este modelo, podemos resumirlo en los siguientes hechos: Liderazgo manifiesto de Estados Unidos en el sistema capitalista, la lucha de Estados Unidos por mantener el liderazgo, el embargo del petróleo, tendencia hacia la inflación y la depresión.

Endeudamiento del gobierno norteamericano, afianzamiento de la industria japonesa en el mercado internacional. La industria automovilística norteamericana fue perdiendo peso frente a la industria automovilística japonesa, transito de una economía de productos a una economía de servicios.

El desarrollo científico y tecnológico experimenta un cierto grado de aceleración. La televisión pasa a ser un instrumento necesario para acceder a la información.

En esta época de transformaciones y recontextualización de modelos de gestión “los valores sociales también cambiaron drásticamente. Los años cincuenta fueron años de valores convencionales. Motivados por la guerra del Vietnam, los sesenta fueron años de civismo y conmociones, se cuestionaba toda autoridad o institución. Al llegar los años setenta, resultó evidente la necesidad de un cambio social, comenzó a aflorar una orientación más individualista y conservadora”.<sup>17</sup>

En estas condiciones sociales, políticas y culturales surge el modelo de sistemas abiertos. El reto es enfrentarse a un contexto económico ambiguo y competitivo, los criterios para medir la calidad de la gestión son: la capacidad de adaptación y el apoyo externo.

Tienen como basamento teórico, el enunciado medio-fines bajo la interpretación de que la adaptación e innovación continua, lleva a la adquisición y mantenimiento de los recursos externos. Considera como procesos centrales más importantes: la adaptación política, la solución creativa de problemas, la innovación y la gestión del cambio. El símbolo de este modelo de gestión es la ameba.

#### **F. PERIODO: 1976- AL PRESENTE: EL MODELO DE LAS HIPOTESIS “AMBOS/Y”**

Por estos años las corporaciones norteamericanas empiezan a presentar problemas críticos respecto a la calidad, la innovación y la productividad, que cada vez era menos, la industria japonesa se sobrepuso sobre la estadounidense, la política económica de Reagan y los postulados pseudo éticos conservadores terminaron por neutralizar las proyecciones de la “Gran sociedad”.

La industria capitalista de entonces, apertura un mayor acceso al trabajo calificado, y menos empleo del trabajo físico.

Respecto a la situación de los sindicatos y las estrategias de las organizaciones empresariales, **QUINN** y otros nos dicen: “Los sindicatos tuvieron serios contratiempos a medida que las organizaciones lucharon por reducir personal y aumentar al mismo tiempo la calidad, la seguridad en el trabajo se convirtió en tema reincidente en los nuevos temas, tales como las absorciones y reducciones de planilla. Un mando medio tenía que esforzarse para hacer el trabajo que antes hacían dos o tres”.

Los cambios que experimentaba la sociedad era vertiginoso, las corporaciones necesitaban conocer nuevas estrategias para afrontar los problemas diversos que ocasionaba un mundo tan inestable y fluctuante, la palabra de moda según el autor citado en el párrafo anterior eran: excelencia, calidad, orientación al cliente, urgencia, mejora permanente, cultura y liderazgo transformacional e integral.

De los modelos analizados, puede deducirse, que estos, existen y coexisten no siempre aislados sino convergiendo según las exigencias de mercado cada vez más cambiante, que afronta al mundo empresarial capitalista.

## **2.4.2. Naturaleza y características de la gestión educativa.**

### **2.4.2.1. Definición.**

La gestión educativa como aspecto fundamental de la educación juega un rol importante en la conducción y realización de las actividades, que van a conducir al logro de las metas y objetivos previstos en el sistema educativo. En tal sentido, la gestión educativa puede definirse como el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales.

Mientras que la administración educativa es el sistema de teorías, categorías y conceptos que describen y explican toda la temática de la organización, conducción y dirección de la educación, la gestión de la educación, es el conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que permiten llevar a la práctica la teoría explicativa de la conducción de la educación, en otras palabras son las estrategias concretas que posibiliten administrar el desarrollo de la educación.

### **2.4.2.2. Características.**

- **Es un proceso dinamizador**

La gestión educativa como conjunto de procedimientos y técnicas, hace posible no solamente la conducción de las empresas e instituciones educativas, sino que también les proporciona, los mecanismos adecuados para su constante cambio de innovación.

- **Es un proceso sistemático**

Los procedimientos, técnicas, instrumentos y estrategias de gestión educativa, constituyen en un conjunto de elementos que están conexiónados entre sí, e interactúan para lograr los propósitos y fines de las instituciones educativas.

- **Es un proceso flexible**

Como sistema de estrategias, métodos y técnicas, posee un alto grado de flexibilidad, en tanto, debe adaptarse a las diversas características sociales y culturales que rodea a la institución educativa.

- **Se sustenta más en la coordinación que en la imposición**

La coordinación es una herramienta clave en la conducción y dirección de las instituciones educativas, por tanto, una buena gestión basada en esta estrategia, tendrá definitivamente mayor éxito que aquellas que toman la imposición y la arbitrariedad como práctica permanente.

### **2.4.3. Enfoque y desarrollo de la gestión educativa.**

#### **2.4.3.1. Enfoque sistémico de la gestión educativa.**

Para comprender mejor los diferentes enfoques de la gestión educativa, es necesario explicar puntualmente, que es un sistema y cuáles son sus componentes.

#### **Concepto de sistema**

En términos generales sistema puede definirse como el conjunto global y unitario de elementos que interactúan dinámicamente para lograr determinados propósitos. Por ejemplo en un Ministerio hay personas (profesionales, técnicos y auxiliares) que interactúan, infraestructura y equipos tecnológicos, materiales, etc. Que en conjunto permiten alcanzar objetivos y propósitos previamente definidos.

En opinión de **Otoniel ALVARADO OYARCE** “El enfoque de sistemas como categoría analítica, permite por un lado la representación mental de un sistema mediante el uso de modelos para efecto de análisis del todo o de las partes en interacción con el análisis de sistemas, identificando problemas y posibles soluciones, a efecto de lograr el mantenimiento, la regulación o el desarrollo del propio sistema. Por otro lado en alguna circunstancia permite concebir nuevos modelos de sistemas que aún no existen, es decir, invenciones”.

## **Tipo de sistemas**

Los sistemas atendiendo a determinados criterios, como por ejemplo la participación o no del hombre en su existencia, pueden agruparse en dos rubros: Sistemas naturales y Sistemas artificiales.

### **a) Sistemas naturales**

Son los que existen en la naturaleza real y concretamente, sin que para ello, sea necesaria la participación del hombre, es decir, existen independientemente de la voluntad del hombre. Estos son: sistemas físicos y sistemas biológicos.

#### **a.1. Sistemas físicos**

Se caracterizan por ser inalterables en el tiempo. Ejemplo: sistemas atómicos, sistema solar, el ciclo del agua, etc.

#### **a.2. Sistemas biológicos.**

Son poco estables y de duración limitada, ejemplo: sistema visual, sistema circulatorio, sistema reproductor, etc.

### **b) Sistemas artificiales**

Son sistemas que han sido elaborados por el hombre para cumplir determinados fines y propósitos. Se dividen en: sistemas artificiales físicos y sistemas artificiales sociales.

#### **b.1. Sistemas artificiales físicos**

Son aquellos que el hombre los elabora, con elementos físicos concretos, por ejemplo: un reloj, un sistema de audio, sistema de suspensión de automóvil, etc.

#### **b.2. Sistemas artificiales sociales**

Son aquellas que están constituidas por conjunto de personas, para lograr determinados fines. Ejemplo: sistema educativo, sistema de salud, sistema de control de personal, etc

## **Clases de sistemas**

Los sistemas por su nivel de jerarquía pueden agruparse en: supersistemas y microsistemas.

**a) Supersistemas**

Son aquellos que poseen gran complejidad en la organización de sus elementos. Ejemplo: sistema solar, sistema social, el sistema ecológico, etc.

**b) Microsistemas**

Son aquellos que poseen poca complejidad en la organización de sus componentes. Ejemplo: un centro educativo, un club social, una universidad, etc.

**2.4.3.2. Postulados del enfoque de sistemas respecto a la gestión educativa.**

Luego de conocer aspectos esenciales de los sistemas en general, ya estamos preparados para analizar los postulados del enfoque de sistemas respecto a la Gestión Educativa.

Citamos a **CHADWICK** para sustentar teóricamente el enfoque sistémico de la Gestión Educativa. Según este **autor**, respecto a los elementos del Sistema Educativo nos dice que son los siguientes:

- a) Estructura:** Es el ordenamiento físico o conceptual que conforma el sistema.
- b) Entradas:** Son elementos que ingresan al sistema, procedentes del ambiente, muchos de ellos se consumen en el proceso o se incorpora al producto, por los que se les llama también insumos.
- c) Procesos:** Es el conjunto de acciones que transforman los insumos y dan como resultado los productos. Estos procesos pueden ser mentales, como pensar, planear, aprender; mecánicos como: operar una máquina y mental mecánico como probar, escribir, etc.
- d) Salidas:** Son el resultado del procesamiento o transformación de las entradas, las salidas del sistema, al igual que las entradas, pueden adoptar la forma material (personas o cosas), energía o información.
- e) Retroalimentación (feek-back, retroacción o transformación):** Es la función de control y regulación del sistema mediante el retorno de información, que permite mantener en mente, o modificar o cambiar las operaciones con el fin de lograr productos compatibles con los patrones de referencia preestablecidas.

f) **Ambiente:** Todo sistema se desenvuelve en un ambiente constituido por objetos y fenómenos ajenos a él, con los que está en permanente interacción, modificándolos o siendo modificado por ellos.

Según el enfoque de sistemas la educación es un sistema, que tiene todos los elementos que **CHADWIK** describe, es decir, tiene una estructura, una entrada, un proceso, una salida, una retroalimentación y un ambiente o contexto social donde se desarrolla.

La estructura del Sistema Educativo Peruano estaría formada por todos los componentes tanto físicos como abstractos, como niveles, modalidades, programas curriculares, especificaciones de edades, perfiles, etc. que tienen estrecha relación con los fines y objetivos nacionales.

En la entrada que comprende los insumos se considera a los docentes, la infraestructura, los alumnos, el currículo, las políticas, el perfil real, los contenidos, etc. Cada uno de estos insumos, interactúan entre ellos para lograr los objetivos educacionales.

Los procesos educativos dentro del enfoque de sistemas serían los procesos académicos o pedagógicos, tales como el proceso de planificación, el de implementación, el de organización, el de ejecución y el de evaluación. Y los procesos de gestión administrativos serían el proceso de planificación, dirección, ejecución y control.

Las salidas en el sistema educativo están conformadas por los egresados con un perfil académico, como resultado de los procesos empleados, los insumos necesarios y requeridos. Ejemplo: alumnos con mayores capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes.

En el plano educativo, a las acciones que se realizan después de la evaluación de los insumos, procesos, y del producto en sí, y que tiene como propósito reajustar el perfil del egresado de un determinado nivel o grado, se denomina retroalimentación, y consiste en volver a desarrollar el proceso, mediante acciones estratégicas más precisas, puntuales y pertinentes.

El ambiente sería el contexto social de donde provienen los insumos y el destino de los productos. Sin duda, este ejerce fuerte influencia en cada uno de los componentes del sistema educativo.

#### **2.4.3.3. Análisis crítico del enfoque sistémico de la gestión educativa.**

Como todo enfoque, el sistémico tiene sus ventajas y desventajas, veamos qué aspectos son materia de críticas permanentes.

Con respecto a la formación del hombre, posee una tendencia a la mecanización y al desarrollo del potencial crítico, la creatividad y la capacidad de gestión.

Las exigencias sociales, así como el desarrollo de la ciencia y tecnología en el mundo son dinámicos, más por el contrario los sistémicos tienden a ser estáticos, por ello, no existe consonancia entre ambos factores. El alumno como ser humano con voluntad y capacidad de raciocinio, no debe ser considerado como un insumo ni como un producto.

#### **2.4.3.4. Enfoque gerencial de la gestión educativa.**

Este enfoque se caracteriza por considerar en el desarrollo del proceso educativo a los procesos de gestión, tales como planificación, organización, dirección y control. El desarrollo adecuado de cada uno de estos procesos tiene como propósito lograr los objetivos educacionales previstos.

##### **A) Proceso de planificación**

###### **Concepto**

En el proceso de planificación, entendido este, como el conjunto de actividades coordinadas guiadas por estrategias dinámicas, y asistidas por recursos para lograr propósitos educativos se toma en cuenta: Los métodos a emplearse, los principios rectores, los tipos de planes que se emplearan, los niveles en que se actuarán así como las bondades de la planificación estratégica y la necesaria evaluación de la planificación.

En opinión de Otoniel ALVARADO OYARCE, la planificación “es el ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educacionales”.

En la planificación los elementos más importantes que siempre se toman en cuenta son: actividades, recursos y estrategias, todos ellos orientados a lograr fines educacionales.

Para referirnos a los métodos que se emplean en la planificación educativa según este enfoque vamos a citar a PUELLES Manuel y otros, quienes dicen que los más utilizados son:

- **El método de las previsiones de mano de obra (recursos humanos).**- Según este método la educación se orienta a la preparación de la mano de obra necesaria para el proceso productivo, mediante la planificación se busca satisfacer los requerimientos de las demandas sociales y las necesidades ocupacionales futuras, (educación y empleo).
- **De la demanda social (o método cultural).**- Trata de procesar la demanda futura de educación de la sociedad, propiciando la igualdad de oportunidades educacionales.
- **El método de la relación educación rendimiento.**- Tiene en cuenta el número de personas instruidas y el número de alumnos que terminan los estudios en los diversos grados, relacionados directamente con la producción nacional de bienes y servicios (enfoque eficientista).
- **El Método de las cantidades globales.**- Establece una correlación entre las necesidades de enseñanza individual y social, con criterios extraídos de enfoques empíricos sobre la situación de la educación en otros países (educación comparada).

### Principios

Los principios rectores que rigen la planificación educativa en el enfoque gerencial son:

- a. **Racionalidad.** - El proceso de planificación se realiza mediante el pensamiento lógico gradual y coherente y ello se expresa en la secuencia y coherencia de cada una de sus etapas y las actividades que en ella se realizan.

- b. Previsión.** - El plan educativo en sus diversos niveles supone prever o considerar con anticipación lo que se va hacer y aquello que se va a lograr en el futuro.
- c. Integral.** - Esta característica supone que el plan debe considerar todo las áreas del programa y prever las actividades a realizar.
- d. Unidad.** - Significa que el plan elaborado debe constituir un cuerpo de actividades y previsiones único, de tal manera que no existan planes paralelos.
- e. Factibilidad.** - El plan debe ser posible de ejecutar y no contener actividades o pretensiones imposibles de lograr.
- f. Flexibilidad.** - La ejecución del plan debe ir adaptándose a las condiciones y circunstancias reales del entorno socio cultural del lugar donde se realiza.
- g. Objetividad.** - El plan debe ser elaborado con propósitos reales y de acuerdo a las necesidades y objetivos de la población y comunidad educativa.
- h. Secuencial.** - Cada uno de las etapas del plan deben cumplirse en orden, es decir, una tras de otra, de tal manera que las metas cumplidas en unas favorece el logro en las otras.

En la planificación educativa, según este enfoque los principios rectores constituyen los criterios y pilares fundamentales que guían la previsión y desarrollo de todo el trabajo de las instituciones educativas, que tiene como orientación y propósito lograr las metas y fines trazados en el plan de Desarrollo Educativa Institucional, en relación directa con los grandes objetivos nacionales y las aspiraciones sociales y económicas de la población.

En el enfoque gerencial de la educación como aplicación de los principios y postulados de la planificación estratégica, (en las instituciones educativas) se trabajan con el PCC (Proyecto Curricular de Centro) y el PDI (Proyecto de Desarrollo Institucional).

El **PCC** es entendido como instrumento dinámico y articulador de todas las actividades educativas que realizan docentes y alumnos, para lograr sus objetivos de aprendizaje y de desarrollo escolar y que a su vez sirve de guía o patrón de referencias para las decisiones didácticas específicas.

En opinión de **ANTUNEZ, S.** y otros el **PCC** es “el medio o instrumento que permite a los enseñantes insertar su responsabilidad y su actuación didáctica dentro de un conjunto más amplio, posibilitando que la tarea personal en un aula, grupo o clase se articule constantemente en un marco más general, de cuya definición ha sido protagonista”.

Según el Ministerio de Educación, el PCC “es un instrumento de planificación y gestión pedagógica que concreta las intenciones educativas institucionales que permite dar la direccionalidad a los docentes en su práctica didáctica”.

Sus componentes son: la caracterización de la realidad educativa, los objetivos curriculares, las competencias, el plan de estudios, los diseños curriculares diversificados y los lineamientos referidos a las estrategias metodológicas y la evaluación.

Otra herramienta tecnológica valiosas que se emplea en el Enfoque Gerencial es el PDI (Proyecto de Desarrollo Institucional) que según **ALVARADO OYARCE**, “es un documento orientador producto de un proceso de reflexión colectiva que postula básicamente el perfil del centro educativo en términos de un patrón axiológico de los perfiles (alumnos y docentes) y enfoques pedagógicos pertinentes, así como los objetivos y estratégicos de desarrollo institucional a mediano y largo plazo. Y según el mismo autor los propósitos del PDI son los siguientes:

- Canalizar aspiraciones, intereses e inquietudes de la comunidad educativa.
- Definir el marco doctrinal o ideario.
- Establecer los valores del Centro Educativo.
- Perfilar el tipo de alumno estableciendo principios pedagógicos e indicadores.
- Perfilar el tipo de docentes que comande el centro educativo a la luz de nuevas propuestas pedagógicas.
- Verificar los criterios y procesos pedagógicos.
- Ser un referente de la tarea educativa administrativa.

El enfoque en estudio considera una etapa muy importante en el proceso de la planificación, como es la evaluación. Esta tiene como propósitos definidos y predeterminados, valorar y

medir la eficacia y efectividad de todas las actividades, programas ejecutados en el periodo de tiempo establecido.

Los resultados de la evaluación del proceso representan una fuente de datos muy valiosa para corregir y reajustar lo realizado, igualmente contiene valor técnico muy útil en la formulación de futuros planes de desarrollo.

## **B) Proceso de organización**

Otro de los componentes claves que forman parte estratégica del enfoque gerencial de la gestión educativa es la organización.

### ❖ **Conceptualización**

La organización como proceso que sigue a la planificación tiene como propósito, distribuir y dosificar racionalmente las actividades que se van a realizar, y asimismo designar responsabilidades y asignar los recursos de manera eficiente para lograr las metas lo más acertadamente posible.

**Robert QUINN** y otros nos dicen que la organización “es el proceso de dividir el trabajo en componentes manejables y de asignar las actividades para lograr con la mayor eficiencia posible los resultados deseados. En otras palabras, si la planificación ofrece las herramientas para decidir ‘donde desea ir’ y cuál es la mejor forma de llegar ahí, la organización le ofrece las herramientas para realmente llegar allí”. Sin duda, la organización, en opinión de diversos autores, permite de manera metódica y eficiente alcanzar la meta, que la institución se ha propuesto lograr.

### ❖ **Principios organizacionales**

La organización como todo proceso orientado a facilitar la realización de metas mediante distribución de recursos, tanto humanos, como logísticos, también se guía por principios rectores.

Según **KAST, Freenon E. y ROSENZWELG, Yames E.**, los principios que orientan a toda organización son: “La especialización organizacional y la división del trabajo, el de jerarquía,

el de autoridad, responsabilidad y obligación, el de mano de obra, de control, el de Línea y Staff".26

### ❖ **Componentes organizacionales**

Los componentes organizacionales que se articulan e interactúan para facilitar el logro de las metas y objetivos de la organización son: los Organigramas, el Manual de Organización y Funciones, el Manual de Procedimientos Administrativos, y el Reglamento Interno.

#### **a) Los organigramas**

Son representaciones gráficas de los elementos que componen la estructura de la organización. Pueden ser: estructural, funcional y nominal.

##### **a.1. Organigrama estructural**

Representa a los organismos de gobierno de la institución, en forma coherente y jerarquizada, sin especificar nombres ni funciones.

##### **a.2. Organigrama funcional**

Es la representación gráfica de los órganos y unidades, describiendo la función que compete a cada uno de ellos.

##### **a.3. Organigrama nominal**

Es el que presenta el nombre de los respectivos responsables de cada órgano de mando, en el organigrama estructural.

##### **a.4. Organigrama mixto**

Es el que combina el organigrama estructural con cualquiera de los demás organigramas descritos líneas arriba.

#### **b) El manual de organización y funciones**

Es el componente organizacional que tiene como propósito describir y definir con precisión y claridad las funciones que le toca desempeñar a cada uno de los elementos de la estructura organizativa de la institución.

#### **c) El manual de procedimientos administrativos**

Es el instrumento técnico que describe y detalla cada uno de los pasos que debe seguir la persona interesada, en el resultado de una actuación o acto administrativo. Señala además quien debe realizar los respectivos procedimientos.

Se ilustra con flujogramas para una mejor orientación del personal.

#### **d) El reglamento interno**

Es un instrumento normativo, basado en normas de mayor jerarquía como son: la Constitución, las leyes, los decretos, las resoluciones, y sus respectivos artículos, etc. Señalan y detallan los deberes y derechos, así como las responsabilidades y atribuciones de las personas que trabajan en la institución educativa.

Otoniel **ALVARADO OYARCE** al respecto nos dice:

“Este documento debe contener los derechos de vacaciones, licencias, remuneraciones, permisos, estímulos ascensos, capacitación y bienestar en general, en tanto que en el rubro de obligaciones, se debe precisar además de las responsabilidades propias del cargo, acápite, referentes, al registro y control de asistencia, la jornada y horario de trabajo, las tardanzas, faltas y sus respectivas justificaciones.

Un aspecto relevante de este reglamento es el referido a las obligaciones y al régimen disciplinario, donde se indican las faltas y sanciones y sus mecanismos de aplicación”.

Efectivamente el Reglamento Interno, constituye un instrumento guía que norma y regula las actividades de los miembros de una institución pública y privada, teniendo como fin que las metas y objetivos se logren dentro del respeto de las normas y leyes vigentes.

### **C) Proceso de dirección**

#### **Concepto**

La dirección dentro del enfoque gerencial supone la conducción de la organización, basados en un conjunto de decisiones acertadas para promover la participación de todos los administrativos en la marcha exitosa de la empresa o institución.

Es necesario distinguir nítidamente la autoridad del director, debe tener como sustento la capacidad de liderazgo, de tal manera que los administrados cumplan sus deberes funcionales entusiastamente.

En la dirección de las organizaciones o instituciones, es necesario emplear una serie de técnicas y estrategias pertinentes a cada contexto social imperante, y esto conllevará sin duda, a optimizar los esfuerzos y el logro de las metas previstas. Como señala: **THOMPSON A. y STRICKLAND, A.J.** “Una buena estrategia y su adecuada implantación son las señas mas confiables de una buena dirección”

Respecto al concepto de dirección, Otoniel **ALVARADO OYARCE** nos dice: “Es la tarea mediante la cual el administrador se relaciona con sus subalternos para ejercer su autoridad sobre ellas a través de una serie de herramientas o técnicas que son inherentes a quien obtenga un cargo gerencial o directivo”.

### **C.1. Cualidades que debe tener un buen director**

#### ✓ **Capacidad de liderazgo**

Ser capaz de convencer e inducir a los administrados a una lealtad y obediencia incondicional.

#### ✓ **Capacidad para tomar decisiones acertadas**

La decisión que tome siempre deben ser los mas adecuados y con resultados favorables a la institución.

#### ✓ **Capacidad de control total de los administrados**

Supone que el director posee los conocimientos científicos y técnicos para supervisar el funcionamiento de todas las áreas e instancias correspondientes.

#### ✓ **Ser flexible**

Debe ser permeable y comprensivo frente a las diversas vicisitudes que puedan presentarse en la administración del personal.

#### ✓ **Ser crítico y emprendedor**

El director debe ser capaz de diseñar estrategias, adecuadas, para cada objetivo y meta que va cumplirse, e igualmente debe emprender acciones pertinentes para la marcha de la empresa o institución.

✓ **Ser sincero y leal ante los administrados**

Significa esto que, cuando las circunstancias así lo exijan, debe actuar con la verdad, defendiendo siempre a las personas que integran la institución.

✓ **Mantener y demostrar siempre el principio de autoridad**

El director de la institución debe demostrar en todo momento que posee autoridad, y que ésta es necesaria para la buena marcha de la institución.

✓ **Capacidad de perfeccionamiento y renovación frente a los cambios**

El director es la persona que siempre está en constante cambio y renovación de sus conocimientos para aplicarlos en beneficio de la institución.

## **C.2. Principios de dirección que deben guiar la institución educativa**

Según **Otoniel ALVARADO OYARCE** los principios que deben guiar la dirección de una institución son:

➤ **Principio de amortización de metas**

Según este principio, las metas de la institución educativa deben lograrse teniendo en cuenta las expectativas de todos los integrantes de la comunidad educativa, es decir, de los profesores, alumnos, padres de familia, administrativos, el gobierno, la población y la sociedad.

➤ **Principio de compatibilización de objetivos**

Según este principio las metas personales de los miembros de la institución (referidos a los beneficios) deben estar en armonía con las metas institucionales (producción), con el propósito de optimizar el éxito de la institución.

➤ **Principio de motivación**

El personal que labora en la institución sin duda, para un mejor desempeño de su función o labor requiere de una buena motivación, de ello se deduce que aquel que esté mejor motivado, trabajará y producirá mejor.

**PIERO J.M. y PRIETO F.**, respecto a la motivación para el trabajo nos dice: “Existe una dinámica de interacción entre la persona y su trabajo, que vendría determinada tanto por las demandas y recursos que plantea el trabajo, como por las demandas y recursos que la persona posee y que intenta satisfacer y aplicar en su trabajo. Cuando mayor sea el ajuste entre las características y objetivos del trabajo y de la persona, mayor será el ajuste entre las demandas y recursos que ofrece el trabajo y la persona, cuyo resultado sería de beneficio tanto personales (recompensa valorada, satisfacción laboral, autoestima, autodeterminación, estatus, etc), como laborales, (mejora de la calidad y cantidad de trabajo)”.

➤ **Principio de liderazgo**

El liderazgo es la capacidad que tiene el director para convencer, guiar, conducir y dirigir de manera eficaz y óptima a los miembros de la institución, generando en ellos un sentimiento de lealtad y entrega total e incondicional sin necesidad del peso obligacional de los mismos.

Según **LEPELEY M.T.** “Liderazgo es la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura, comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio”.

Del texto citado, se deduce que este principio guía al director y le posibilita el logro de los objetivos y metas institucionales, ya que quien esté convencido y satisfecho con su trabajo, se desempeñará mejor que aquel que no lo está.

➤ **Principio de las buenas decisiones**

Este principio orienta a la dirección, para que esta se haga, tomando decisiones adecuadas, acertadas y efectivas y para ello se requiere lógicamente que el director posea conocimientos científicos y técnicos necesarios y la experiencia gerencial suficiente. Las decisiones, para que sean adecuadas deben tener como resultado beneficios que favorezcan a la institución.

➤ **Principio de la eficacia de la delegación**

Es necesario y pertinente que el director dirija y conduzca la institución con la participación decidida de las personas de su confianza, delegando en ellos responsabilidades y atribuciones que considere conveniente y reservando para él, aquellas que solo pueda ejercerlas personalmente.

La delegación de funciones y responsabilidades, es considerada sin duda, una acción estratégica muy necesaria para lograr las metas institucionales, por ello es pertinente tomar en cuenta ciertos elementos o factores que optimicen esta decisión.

➤ **Principio de la supervisión directa**

El director debe estar en contacto permanente con los administrados, de tal manera que le sea viable, observar, valorar y evaluar las funciones y responsabilidades que cumplen cada uno de ellos. Esto debe hacerse de manera directa, amigable y orientadora.

➤ **Principio de comunicación efectiva**

La comunicación es fundamental en la convivencia institucional, en tal sentido, ella debe ser clara, precisa y oportuna, de tal manera que todos entiendan y comprendan las responsabilidades y funciones que les toca desempeñar.

➤ **Principio de cambio continuo**

El dinamismo, que debe caracterizar al director, y que conduce al cambio permanente de las condiciones físicas y tecnológicas de la institución es sumamente necesario, ya que de ello depende desarrollar una buena dirección para lograr las metas y fines que se persigue.

**D) Toma de decisiones**

Una de las tareas claves y fundamentales que debe realizar el director de una institución o empresa educativa, es sin duda la toma de decisiones. Decidir sobre lo más conveniente, o lo más adecuado para lograr los fines y objetivos de la empresa o institución es la acción suprema que debe afrontar todo directivo.

La razón o razones que motiva al directivo tomar una determinada opción, que constituya la más conveniente para la empresa o institución, supone tomar en cuenta una serie de condiciones y requisitos que caracterizan a un buen líder.

En la gestión de empresas e instituciones educativas reviste gran importancia el tema de la toma de decisiones, así como el liderazgo de calidad. Al respecto Juan **GALLEGOS ALVARES** nos dice: “Quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá que ser necesariamente un Líder Educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos; se deduce que no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni acumular una larga trayectoria docente y directiva, sino también una visión que trascienda los parámetros del centro educativo. El sistema educativo necesita directores-líderes que combinen los procesos de calidad con los procesos de aprendizaje y sean movilizados del cambio pedagógico, pues las actitudes conservadoras ya son factores limitantes; quienes no se esfuerzan por cambiar su estructura mental de jefe a líder, jamás podrán optimizar sus logros de gestión y acción educativa”.<sup>32</sup>

Tomar una buena decisión es sinónimo de un liderazgo de calidad. La historia de los negocios y corporaciones demuestra la existencia de relevantes y connotados líderes, que con sabias decisiones condujeron al éxito a las empresas que tuvieron bajo su conducción. Así por ejemplo tenemos al ex presidente y director de General Electric Company **John F. Welch, Jr.**, que en un artículo publicado en la década del 90 en la revista *Fortune*, plantea seis normas para una gestión y decisión eficaz.

1. Afrontar la realidad tal como es, y no como desearía que fuese.
2. Sea sincero con todos.
3. Lidere en lugar de gestionar.
4. Cambie antes de que se vea obligado a hacerlo.
5. Si no cuenta con una ventaja competitiva no compita.
6. Controle su propio destino, de lo contrario otros lo harán. Como puede apreciarse de un breve análisis, éstas normas resultan significativas y de mucha utilidad para orientarnos en la conducción de las empresas y sobre todo en la toma de decisiones.

El director deberá tomarlas en cuenta al decidir sobre un asunto de envergadura significativa para la empresa. Su no observancia puede ocasionar errores irreparables para el éxito y el desarrollo previsto.

La toma de decisiones en una empresa o institución conlleva inevitablemente a guiarnos por un conjunto de pasos, pautas u orientaciones que se han obtenido como producto de la experiencia alcanzado en años por directivos muy calificados. Al respecto **ODIORNE, George**, en forma acertada nos recomienda los siguientes pasos:

1. **Utilice su motivación interior.**- El punto de partida es mantener una actitud mental positiva. Acostúmbrese a enfocar las tareas con energía y de forma positiva. “Bastante bueno”, no debe satisfacerle nunca.
2. **Céntrese en las tareas más importantes.**- Es necesario aprender a separar lo trivial, lo distorsionado y las oportunidades para detenerse en las tareas realmente importantes que deben hacerse en primer lugar. **ODIORNE, G.** How managers make happen. 1982, citado por **QUINN R.** y otros en Maestría en gestión de organizaciones. 1995 pág. 34
3. **Sea obstinado.**- La persistencia y la paciencia son cruciales frente a la inercia. Sin embargo paciencia no significada pasividad. La obstinación llevada a extremos puede considerarse como crueldad.
4. **Sea un Pygmalión positivo.**- Contagie el deseo de la excelencia, es decir, como utilizar eficientemente la iniciativa que poseen los demás.
5. **Catalice la acción inteligente.** Actividad y hacer deben concentrarse en torno a metas y objetivos claramente especificados y realistas.

Las decisiones, como premisas inevitables y como elementos dinamizadores para la gestión de toda empresa o institución supone, en los directivos involucrar diversos aspectos, tales como sociales, psicológicos, económicos y profesionales.

Así por ejemplo, en lo social, el director debe conocer la realidad social que rodea a la empresa o institución. En lo económico debe ponderar las repercusiones de ganancias o pérdidas que generará la decisión que se tomará; en lo psicológico que comprende tanto lo

racional lógico como lo afectivo emocional. El primero supone un conocimiento amplio, profundo y real de la teoría que describe y explica todo lo relacionado con la gestión de la educación; y el afectivo emocional la buena predisposición, la creatividad, mentalidad positiva, así como una actitud optimista para facilitar el logro de las metas y objetivos empresariales.

En relación a la toma de decisiones y su importancia **Otoniel ALAVARADO OYARCE** señala: “El estudio de las decisiones se efectúa en dos vertientes: desde un enfoque eminentemente cuantitativo, conocido como la teoría de las decisiones, que comprende un conjunto de métodos matemáticos: programación lineal, simulación, Montecarlo, teoría de colas, teorías de juegos, árbol de decisiones, técnicas estadísticas, etc., integrando la ingeniería de la investigación operativa. De otro lado se realiza desde un enfoque no matemático, inscrito en el método cartesiano de solución de problemas”.j

El mismo autor citado, con respecto a los elementos que deben considerarse para que la decisión a tomar sea eficaz y pertinente y contribuya de manera óptima al logro de las metas y objetivos de la empresa o institución nos propone los siguientes:

- ✓ El tiempo: Toda decisión tiene que ser oportuna.
- ✓ Los hechos: no todos son de igual magnitud, naturaleza o complejidad.
- ✓ La autoridad: De que se está investido para resolver una situación.
- ✓ La opinión autorizada: de personas talentosas que conocen ampliamente la situación o problema, ante quienes se puede acudir en busca de consejo ayuda.

En esta misma dirección, de búsqueda de una diversidad de elementos o condiciones preponderantes para la toma de una buena decisión **Jim CALANO** y **Jeff SALZMAN** nos presentan las claves oportunas para la toma de decisiones, que son nueve:

- 1) Sea consciente de que puede fracasar.- Toda decisión conlleva un cierto elemento de riesgo, lo cual implica un potencial de fracaso. Si dedicamos nuestro tiempo a preocuparnos por no fracasar, nos resultará muy difícil tomar una decisión.
- 2) Sea consciente de que puede cambiar su decisión.- Esta comprensión por sí misma puede eliminar gran parte de la tensión inherente a la toma de decisiones. Muchas

decisiones no solamente pueden cambiarse sino que son revocables. Cuando se opongamos a una decisión, sea consciente de que no puede tener la seguridad total.

- 3) No ponga demasiado énfasis en los hechos o información.- No convierta el análisis en fin, en lugar de utilizarlo como medio. Este problema se deriva de la educación formal, en la que los hechos eran aquello que memorizamos y en base a lo cual nos examinaban. En el mundo real, casi nunca tenemos suficiente información para tomar una decisión.
- 4) Confíe en sus sensaciones, en su intuición y su idea de lo que es correcto. Con frecuencia, se critica severamente la intuición.- De hecho los directivos deben tomarse muy en serio la intuición. Los presentimientos no son espontáneos tienen su base en nuestra experiencia y en nuestro estilo de toma de decisiones. Pregúntese si cree que eso es lo correcto.
- 5) Obtenga datos de sus colegas y de otras personas cuyas opiniones respeta. Pregunte a los demás (asociados, colegas, jefes y amigos) su opinión sobre su decisión. Mientras es usted el que toma la decisión y acepta la responsabilidad de la misma, resulta útil conocer las opiniones de los demás.
- 6) Utilice expertos externos cuando sea necesario. En temas serios, en lo que haya mucho en juego, no improvise tomadas decisiones rápidas. Una llamada al profesional indicado (p. e., mentor, director, financiero o cualquier otro asesor) puede facilitarle la información que le ayudará a que la decisión correcta sea más evidente.
- 7) Genere el mayor número posible de soluciones. Busque una hoja de papel, mantenga consigo mismo una sesión de bombardeo de ideas y enumere todas las posibles soluciones que se le ocurran, por muy disparatadas que le parezcan.
- 8) Haga de abogado del diablo. Elimine todos los resultados medios y céntrese en los extremos. Piense en el mejor y el peor resultado de su decisión. ¿Cuánto está dispuesto a arriesgar?

- 9) Posponga la decisión. Si la situación así lo exige, no dude en retrasar la decisión. "No voy a decidirlo ahora mismo", es ya una gran decisión. Lo importante, es se consciente de los costes que puede ocasionar es retraso de la decisión.

## **2.5 PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA.**

### **2.5.1. Antecedentes de la participación de los padres de familia en las escuelas.**

La investigación educacional de los últimos 30 años ha demostrado inequívocamente que el involucramiento positivo de los padres con el colegio de sus hijos mejora su rendimiento, refuerza su autoestima, mejora su comportamiento y aumenta su asistencia escolar. Al respecto Karen Mapp y Leon Lynn sostienen en el boletín "The Harvard Education Letter" de setiembre/octubre de 1997, que hay que potenciar las estrategias que logran involucrar a los padres con el quehacer escolar de sus hijos, que sigue siendo muy escaso. Cita por ejemplo el estudio nacional en alumnos de 8vo. grado que en 1990 mostró que más de la mitad de los padres no fueron a reunión alguna de padres durante el año escolar. Otro estudio similar de Joyce Epstein, de la Universidad John Hopkins, mostró que la mayoría de los padres jamás participan directamente en actividades escolares de sus hijos.

El tema de la participación de los padres de familia en la escuela ocupa un lugar central en los debates educativos recientes, así como es considerado condición necesaria para garantizar una administración más transparente y democrática de las escuelas. Se sostiene también que ciertas formas de participación de los padres de familia pueden tener un impacto positivo sobre el aprendizaje de los niños. En el Perú, el énfasis en la participación de los padres de familia en la escuela ha cobrado especial importancia durante la transición democrática iniciada luego del gobierno autoritario de Alberto Fujimori, presidente del Perú del año 1990 al año 2000. La Ley General de Educación, aprobada por el Congreso Peruano en el año 2003 (Ley General de Educación N° 28044), enfatiza la necesidad de fomentar la participación de los padres de familia en las cuestiones relacionadas con la escuela.

### **2.5.2. Conceptualización de participación.**

La participación en un sentido amplio se entiende como un proceso de implicación de personas y grupos, en cuanto sujeto y actores, en las decisiones y acciones que les afectan a ellos o a su entorno.

Dentro del sistema educativo, la participación implica la colaboración activa según los distintos modelos y grados- en el planeamiento, gestión, desarrollo y evaluación del proceso educativo de todos los elementos personales que intervienen en dicho proceso. (Diccionario de Ciencias de la Educación, Diagonal / Santillana, 1983).

La participación de los padres y de la comunidad circundante se inscribe en el nivel organizativo del centro escolar y en su interacción dinámica con las fuerzas y agentes personales y sociales que conforman la comunidad educativa, cuya gestión y cooperación suele realizarse de forma directa a través de los órganos colegiados de dirección y de las asociaciones de padres y madres de alumnos y otros agentes sociales del entorno. Tendencias Pedagógicas 9, 2004 • José María Parra Ortiz

El interés de los padres en las decisiones y acciones que involucra el sistema educativo constituye un derecho y un deber, en la medida en que se establece que padres y madres son los primeros educadores de sus hijos, siendo la escuela colaboradora en esta función esencial de la familia.

La participación de las familias en la gestión y gobierno de los centros educativos permite potenciar un clima de diálogo y de colaboración entre ambos microsistemas en beneficio del rendimiento académico y humano de sus hijos y alumnos.

Numerosas investigaciones y experiencias destacan la incidencia positiva que tiene el establecimiento de alianzas de compromiso y colaboración entre familias e instituciones educativas en el mejoramiento de la calidad de la educación (Ávila y Reca, 1998).

La participación de los padres en la institución educativa puede adquirir distintas funciones, contenidos y responsabilidades dependiendo del grado de implicación considerado. Suelen distinguirse cinco niveles posibles de participación en orden creciente ( Flamey y otros, 1999):

- 1. Informativo.** Constituye el nivel mínimo de participación y se refiere a la disposición por parte de la escuela, de suministrar información clara y precisa sobre el sentido de la educación para cada uno de los agentes y estamentos del sistema; acerca del Proyecto Educativo del Centro, planes y programas en ejecución; derechos y deberes de cada uno de los actores del sistema; mecanismos formales e informales para la comunicación y coordinación entre los agentes; reglas, normativas y mecanismos de control; proceso

educativo y de aprendizaje de los niños, entre otros. Estas constituyen las demandas más recurrentes de los padres.

La escuela también informa sobre los cambios y decisiones más importantes que vayan ocurriendo en el año escolar, así como mantiene informados a los padres sobre las situaciones relacionadas con el rendimiento y conducta del niño, particularmente en lo que respecta a sus logros académicos. De los padres se espera iniciativa para demandar esta información y confianza para entregar información relevante a los educadores sobre aspectos relacionados con el crecimiento y desarrollo del niño o bien sobre aquellos cambios o situaciones especiales que ocurran en el grupo familiar y que pueden tener consecuencias sobre el proceso educativo del escolar.

2. **Colaborativo.** Constituye el nivel más común de participación y se refiere a la cooperación de los padres, en actividades tales como: actos o eventos escolares de carácter social; ayuda en la reparación de infraestructura, equipamiento escolar y material didáctico; apoyo y mediación pedagógica para la adquisición de nuevos conocimientos, hábitos y valores en el hogar y eventualmente a nivel de aula; disciplina de los niños en el hogar y el centro educativo; ayuda en la gestión administrativa (recaudación de fondos para inversión, etc.). 168 • ***Tendencias Pedagógicas 9, 2004*** *La participación de los padres y de la sociedad circundante en las instituciones educativas*
3. **Consultivo.** Para este nivel se requiere la puesta en práctica, por la escuela o la asociación de padres, de instancias de consulta sobre diversos temas: programas de innovación, fuentes de financiación complementaria, relaciones para el intercambio de experiencias con otros centros, extensión del asociacionismo mediante federaciones y confederaciones de padres de alumnos, etc.

Hay que diferenciar entre aquellas instancias donde la escuela no está obligada a ejecutar las decisiones sugeridas y aquellas otras donde éstas se incorporan al proceso mayor de toma de decisiones de la escuela. Es importante, además, que estos mecanismos se constituyan sobre la base de opciones abiertas, evitando alternativas predefinidas por las instancias de mayor poder en la escuela.

4. **Toma de decisiones en relación a objetivos, acciones y recursos.** En un primer subnivel consiste en incorporar, con derecho a voz y voto, a uno o más representantes del estamento de los padres en las instancias máximas de toma de decisiones del centro educativo: Consejo Escolar de Centro, Comisión Económica, Comisión de Convivencia, Comisión de Admisión de Alumnos, etc.
  
5. **Control de eficacia.** Este nivel les otorga a los padres, un rol de supervisor del cumplimiento del Proyecto Educativo del Centro y de la gestión de la institución educativa. Requiere de la existencia de los niveles anteriores y de la superación de la percepción, por parte de profesores y directivos, de los padres como una "amenaza" para pasar a considerarlos como interlocutores válidos y con derecho a aportar desde su mirada opiniones, sugerencias y acciones para contribuir al mejoramiento de la escuela.

#### **¿En qué consiste la participación de los padres de familia?**

Según Ley General de Educación en su Art. N° 54. La familia es el núcleo fundamental de la sociedad, responsable en primer lugar de la situación integral de los hijos. A los padres de familia, o a quienes hacen sus veces, les corresponde:

- a) Educar a sus hijos y proporcionarles en el hogar un trato respetuoso de sus derechos como personas, adecuado para el desarrollo de sus capacidades, y asegurarles la culminación de su educación.
  
- b) Informarse sobre la calidad del servicio educativo y velar por ella y por el rendimiento académico y el comportamiento de sus hijos.
  
- 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 al equipamiento de la correspondiente Institución Educativa, de acuerdo a sus posibilidades.

Como se ha mencionado, el marco que establece la nueva ley de educación pone énfasis en la participación de los padres de familia en la escuela. Las expectativas de las escuelas sobre la participación de los padres de familia, con frecuencia, son entendidas en términos de su cooperación en actividades concretas para recaudar fondos o para mejoramiento de la infraestructura; o para que los padres de familia reciban información sobre temas específicos mediante charlas.

Sin embargo, el vínculo entre dichas actividades y el rendimiento de los niños rara vez es explícito.

Las siguientes citas ilustran cómo algunos padres de familia entienden su participación en las escuelas de sus hijos

Como veremos a continuación, junto con su colaboración en actividades específicas, la otra forma principal de participación de los padres de familia es mediante su asistencia a charlas organizadas por la escuela sobre temas más o menos pertinentes. Sin embargo, aquellas a menudo están lejos de promover una mejor comprensión de los procesos educativos. La tendencia a entender así la participación está generalizada no solo en el Perú, sino en toda la región (UNESCO - OREALC 2004). Las escuelas rara vez piden a los padres de familia que den su opinión sobre cuestiones

## **LEY N° 28628, Ley que Regula la Participación de las Asociaciones de Padres de Familia en las Instituciones Educativas Públicas.**

### **CAPÍTULO I**

#### **DISPOSICIONES GENERALES**

##### **ARTÍCULO 3: Participación en el proceso educativo:**

Los padres de familia participan en el proceso educativo de sus hijos de modo directo; también lo hacen de manera institucional, a través de las asociaciones de padres de familia de las instituciones educativas públicas y los consejos educativos institucionales.

Los servidores y funcionarios del Ministerio de Educación, direcciones regionales de educación y unidades de gestión educativa local, así como el personal directivo y jerárquico de las instituciones educativas apoyan a las asociaciones de padres de familia sin interferir en

sus actividades; salvo que éstas pongan en peligro el normal funcionamiento de las instituciones.

## **CAPÍTULO II**

### **DE LA ASOCIACIÓN DE PADRES DE FAMILIA**

#### **ARTÍCULO 4.- Definición**

La Asociación de Padres de Familia (APAFA) es una organización estable de personas naturales, sin fines de lucro, de personería jurídica de derecho privado y puede inscribirse en los Registros Públicos. Es regulada por el Código Civil, en lo que sea pertinente, la Ley General de Educación, la presente Ley y su estatuto en los aspectos relativos a su organización y funcionamiento. La APAFA canaliza institucionalmente el derecho de los padres de familia de participar en el proceso educativo de sus hijos.

#### **ARTICULO 5.- Integrantes**

En la Asociación de Padres de Familia participan los padres de familia, tutores y curadores de los estudiantes de la institución educativa pública, de acuerdo a los requisitos señalados en esta Ley y su reglamento.

#### **ARTÍCULO 6.- Atribuciones**

La Asociación de Padres de Familia ejerce las siguientes atribuciones:

- Directamente: Participar en el proceso educativo de los hijos de sus asociados, buscando la inclusión de las personas con discapacidad en igualdad de oportunidades.
- Colaborar en las actividades educativas que ejecuta la institución educativa, promoviendo un clima armonioso favorable para el aprendizaje.
- Vigilar la distribución oportuna y el uso adecuado del material educativo que utilizan los estudiantes.
- Velar por la mejora de los servicios, infraestructura, equipamiento, mobiliario escolar y materiales, tanto educativos como lúdicos.

- Gestionar la implementación de programas de apoyo alimentario; de salud física y mental; de deportes, orientación vocacional y de otros servicios que contribuyan al bienestar de los estudiantes.
- Recibir información sobre el manejo administrativo, financiero y económico de la institución educativa.
- Denunciar, ante los órganos competentes las irregularidades que se produzcan en las instituciones educativas.
- Participar, a través de veedores, en los procesos de adquisición de bienes y servicios que se realicen en las instituciones educativas y en los comités especiales que se constituyan en los órganos intermedios de gestión descentralizada, en el marco de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado y demás normas vigentes.
- Proponer estímulos para los estudiantes, personal docente y administrativo que logren un desempeño destacado en las instituciones educativas.
- Brindar información y rendir cuenta documentada a los asociados.
- Participar, a través de sus representantes, en el Consejo Educativo Institucional.
- Organizarse en instituciones de grado superior para formar parte de los órganos de participación, concertación y vigilancia ciudadana previstos en la Ley General de Educación.
- Otras que establezca su reglamento.
- A través de su representante en el CONEI:
  - Participar en la formulación y ejecución del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y en el Plan Anual de Trabajo (PAT), con excepción de los aspectos técnico-pedagógicos.
  - Participar en el comité de evaluación para el ingreso, ascenso y permanencia del personal docente y administrativo de la institución educativa, de conformidad con las normas que emite el Ministerio de Educación y las instancias intermedias de gestión, en concordancia con los criterios y procedimientos que establezca el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.
  - Apoyar los procesos de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa previstos en la Ley General de Educación y en la ley específica sobre la materia.
  - Participar en el proceso de auto evaluación de la institución educativa.
  - Vigilar el acceso, la matrícula oportuna y la asistencia de los estudiantes, en la institución educativa.

- Cautelar el cumplimiento de los derechos y principios de universalidad, gratuidad, equidad y calidad en las instituciones educativas públicas.
- Vigilar el adecuado destino de los recursos de la institución educativa y de aquellos que, de acuerdo con lo establecido en el Reglamento General de la Asociación de Padres de Familia, estén comprometidos con las actividades previstas en el Plan Anual de Trabajo.
- Colaborar con el Director para garantizar el cumplimiento de las horas efectivas de clase, del número de semanas lectivas y de la jornada del personal docente y administrativo.
- Propiciar la solución de conflictos que se susciten en el CONEI, priorizando soluciones concertadas, frente a quejas o denuncias que no impliquen delito.

### **CAPÍTULO III**

#### **DE LOS PADRES DE FAMILIA**

##### **Artículo 12: Deberes**

Los deberes de los padres de familia, tutores y curadores son los siguientes:

- Educar a sus hijos, tutelados y curados.
- Contribuir a que en la institución educativa exista un ambiente adecuado que beneficie el aprendizaje y permita la formación integral de los estudiantes.
- Estar informados sobre el rendimiento académico y la conducta de sus hijos.
- Apoyar la labor educativa de los profesores.
- Colaborar y participar en las actividades educativas programadas por el Director y los docentes.
- Cuidar y preservar los bienes de la institución educativa.
- Cumplir con las obligaciones previstas en el estatuto de la APAFA.
- Denunciar, ante los órganos o autoridades competentes, a los integrantes de los órganos de la APAFA que incurran en irregularidades.
- Colaborar con las actividades que realicen las instituciones educativas en función del PEI.
- Velar por que las instituciones educativas brinden las facilidades indispensables que requieran los estudiantes con discapacidad.
- Velar por la probidad y transparencia de la gestión institucional.

- Velar por el cumplimiento del derecho a la educación de calidad de los estudiantes.
- Otros que establezca el reglamento.

### **Artículo 13.- Derechos**

Los padres de familia, tutores y curadores tienen derecho a:

- Elegir la institución educativa y participar en el proceso educativo de sus hijos, tutelados o curados.
- Recibir información sobre los niveles de aprendizaje y conducta de sus hijos, tutelados y curados.
- Participar en la APAFA y en los órganos de concertación, participación y vigilancia ciudadana previstos por la Ley General de Educación, conforme al artículo 6, numeral 1, inciso l).
- Recibir información de la gestión de la APAFA.
- Fiscalizar, directamente o a través del Consejo de Vigilancia, la gestión administrativa, financiera y económica de la APAFA.
- Elegir y ser elegidos en los cargos de los Órganos de Gobierno, Participación y de Control de la APAFA, de acuerdo al estatuto y al reglamento de elecciones.
- Denunciar, ante los órganos competentes, las irregularidades encontradas en las instituciones educativas.
- Ser atendido en las instituciones educativas por las autoridades, personal administrativo y docente, en horarios de atención al público, sin afectar el normal desarrollo de las actividades académicas.
- Participar en la elaboración, gestión, implementación y seguimiento del Proyecto Educativo Institucional y del Plan Anual de Trabajo, conforme a lo establecido en el artículo 6, numeral 2, inciso a).
- Planificar y desarrollar, con las instituciones educativas, campañas constantes de información, capacitación y prevención, en defensa de los derechos del niño y del adolescente.

Otros que establezca el estatuto.

## **Causas de la Baja Participación de los Padres en Los Centros Educativos**

La participación de los padres en los centros escolares es de gran importancia para la educación de los alumnos/hijos, puesto que, como sabemos, una buena educación del niño y socialización se realiza a través de la colaboración entre ambas partes, siendo una educación conjunta. Pero actualmente, la participación de los padres en los centros escolares es muy pobre. Hoy día, se les presta situaciones en las que pueden participar como son por ejemplo el Consejo Escolar, las Organizaciones de padres y madres, y las tutorías con el profesor correspondientes. Pero ¿implican éstas como deberían de hacerlo a los padres? Las causas de la baja participación de los padres en los centros educativos pueden ser:

Actualmente, tanto el padre como la madre trabajan gran cantidad de tiempo para sustentar económicamente a la familia, por lo que no poseen el suficiente tiempo para poder dedicarse íntegramente a la educación de sus hijos, y por tanto no participan de ello en los centros.

Los padres tienen baja representación en los colegios, pues sólo tienen acceso a la modificación y a la mejora de la organización del centro, en decisiva, al Proyecto Educativo, un pequeño porcentaje de los componentes de la AMPA. Esto puede desmotivar a muchos padres, haciéndoles pensar que su implicación en los colegios apenas es útil.

Muchos colegios ven a la familia como un impedimento, un "enemigo" para la educación y colaboración con el centro. Y esto debería verse al contrario, como de suma importancia para la gestión de los centros educativos. Por lo que el tener esta visión negativa, hace que se les dé aún menos responsabilidades con respecto al centro.

Hay padres que entienden que el colegio debe ser únicamente quien eduque y enseñe a sus hijos, siendo su función únicamente pasiva, sin colaborar en esto. Los padres pueden mostrar desmotivación ante la participación en el colegio, pues pueden poseer poca formación y como consecuencia realizar pocas aportaciones al centro, sin saber entonces cómo poder participar.

Los padres ven a los profesores como "sabelotodo que siempre les señalan sus deficiencias" y los profesores ven a los padres como "ignorantes en educación que afectan negativamente la crianza de sus hijos".

También hay problemas para poder coincidir en los horarios y encontrar el tiempo libre para que los padres puedan asistir al colegio. Además existe la sensación en los padres de que al colegio no le interesa escuchar sus opiniones.

### **Importancia de la familia en la educación de sus hijos.**

La importancia del papel desempeñado por los padres en la educación de sus hijos es incuestionable. En continuo interés, entusiasmo y compromiso de los padres es fundamental para éstos.

La familia es considerada como el primer agente educador y el hogar como la antesala de la escuela que pone el cimiento educacional hasta que el niño esté en condiciones de ir al colegio llevando consigo el fiel reflejo de lo que es su hogar.

"Si reunimos a todas las familias existentes tenemos la sociedad. Cualquier clase de entrenamiento ocurrido dentro de la familia individual, quedará reflejado en la clase de sociedad conformada por estas familias y las instituciones como escuelas, iglesias, negocios y gobierno son, en todo sentido, extensiones de las formas familiares a las no familiares"

### **¿Cuál es el rol de los padres en la formación de sus hijos?**

El padre y la madre de familia son por ley natural y por la Constitución los primeros educadores de sus hijos, y los responsables por su crianza. Deben acompañarlos a lo largo de su desarrollo y una etapa esencial está en la vida escolar. Por eso, los padres deben tener "voz y voto" en las decisiones escolares que afectan a sus hijos. Es decir, tener una participación activa en la marcha institucional, y eso incluye la evaluación del director y los profesores.

Jamás permitiría que uno de mis hijos esté en manos de un profesor que lo maltrate. ¿Por qué no se les da ese derecho a todos los padres de familia de la escuela pública? A los padres les dicen "Paguen su cuota de APAFA y déjenos en paz" y limitense a venir a las (tediosas) asambleas. Por eso no me sorprende la apatía de muchos padres de no querer meterse en las APAFAS o ir a las asambleas. La legislación debe mejorar.

### 2.5.3. Estrategias para mejorar la participación de los padres de familia.

#### Conceptos de Estrategia:

El artículo Estrategias Educativas y Didácticas en la Educación Superior de la Revista Pedagógica Universitaria. Volumen 9, número 5, 2004, nos presentan varios conceptos de estrategia, aunque de antemano cabe aclarar que la palabra estrategia no existe desde un comienzo dentro del ámbito de la pedagogía o la gestión, pues esta era una palabra de la estructura militar que con el progreso deportivo, empresarial y político se ha inclinado a otros aspectos del desarrollo de la humanidad. “El vocablo estrategia proviene del griego estrategia, de estrategias, general, que significa el arte de dirigir (M. De Toro, 1968 y P. Foulquié, 1967), plan de acción ordenado a un fin determinado, destreza, habilidad para dirigir un asunto (F.Alvero, 1976)” (Torricella Morales, 2007)

Las estrategias son el **cómo** de los proyectos son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico.” (Serna Gómez, 2003, p 246) Chaffee (1985) dice que la estrategia es multidimensional y situacional, además de que hay tres conceptos a los que refiere. A pesar de esta divergencia conceptual, la estrategia sirve a las organizaciones para manejarse en entornos cambiantes.

La estrategia es, en esencia, “la anticipación del cambio y la generación de alternativas para enfrentarlo, y la definición de un futuro deseado y el plan para hacerlo realidad”. Es “la manera en que la corporación, se esfuerza por distinguirse en forma positiva, de sus competidores; empleando sus puntos relativamente fuertes, para lograr mejor satisfacción de las necesidades de los clientes” (Zapata Guerrero, 1990, pp. 17-18; la segunda es cita de Ohmae).

#### Organización Estratégica

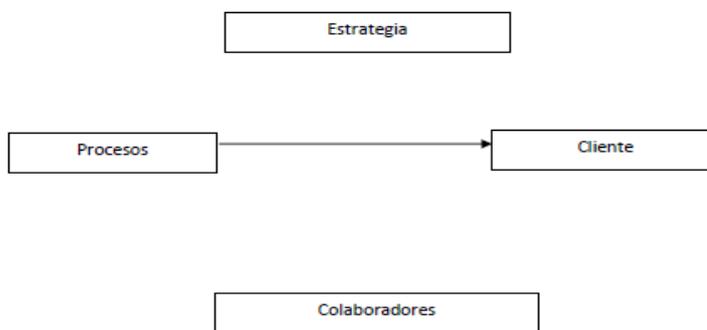
Vale la pena destacar, que el alineamiento institucional es imprescindible. Esa relación permanente que debe existir entre todos los niveles de gestión en una institución es la que hace que la comunicación fluya de manera bilateral como muestran más adelante las gráficas sobre Alineamientos estratégicos. Cada persona como capital humano debe experimentar un sentimiento de innovación que se concretiza en la visión compartida, “El alineamiento estratégico es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa.

**Serna**, propone tres tipos de o categorías de alineamiento:

- a. Vertical.
- b. Horizontal.
- c. Integral.

El proceso de comunicación o de relaciones interpersonales que se vive en una institución educativa debe desarrollarse en varios sentidos. Para la consecución de la visión y de la meta debe trabajarse desde las directivas hasta el personal docente y administrativo. Podríamos decir que esta información fluye de manera lineal y jerárquica, de arriba hacia abajo.

**“El alineamiento Vertical** es el conjunto de programas y acciones que una organización realiza para lograr que sus colaboradores conozcan e incorporen la estrategia de la empresa. Por ejemplo: talleres y eventos especiales son estrategias comúnmente utilizados para lograr esta primera etapa de una visión empresarial compartida.” (Serna Gómez, 2003. P 254)

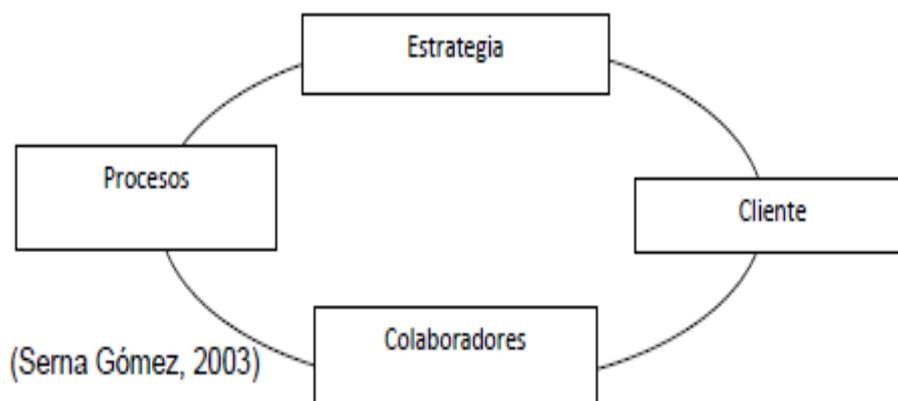


En el momento de la ejecución de la estrategia las necesidades y expectativas vendrían siendo manejadas en forma integral: se conoce al equipo de gestión o coordinador, los docentes y estudiantes al igual que sus necesidades y expectativas por lo tanto se propone un alineamiento horizontal para que la información pueda fluir en doble sentido, pero en esta ocasión se tiene en cuenta la comunicación con los pares.

**“El Alineamiento horizontal,** busca compatibilizar los procesos con las necesidades y expectativas de los clientes. Para ello las empresas definen la cadena del valor del negocio, identifican sus procesos clave y los de soporte y los integran con las necesidades y

expectativas del cliente. Conocer al cliente es un punto relevante de estos procesos de mejoramiento de procesos.” (Serna Gómez, 2003. P 255).

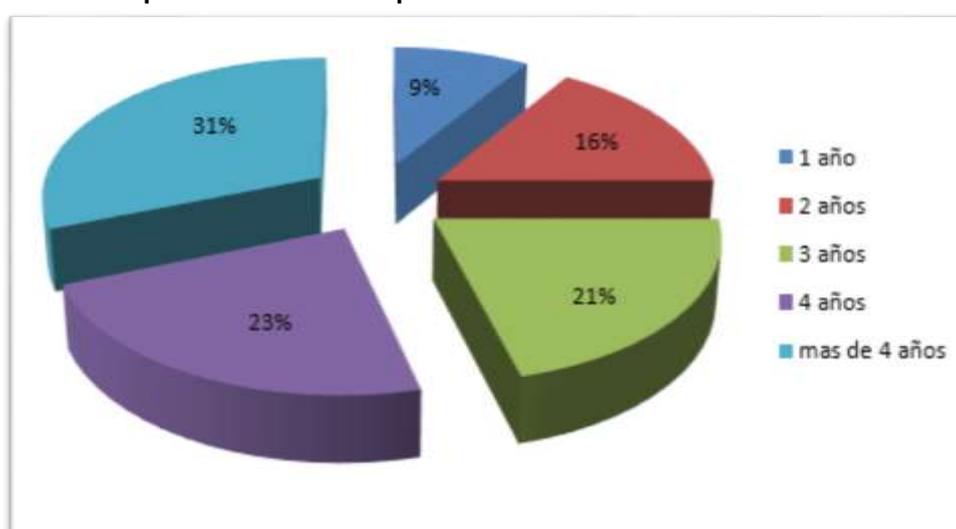
Ahora bien, el tipo de organización integral de una institución educativa permite que todos sus estamentos trabajen de manera integral y cooperativa, los administrativos, los docentes, las directivas y los estudiantes deben comprender que esos esfuerzos son para el logro de las actividades planeadas. Ninguna actividad debe estar por fuera de lo planeado. Las actividades no planeadas, como las que en ocasiones envía la Secretaria de Educación, pero que no se encuentran dentro del plan operativo, deben llevar el visto bueno del consejo directivo quienes deben darle un direccionamiento y ubicarlo dentro de los proyectos ya establecidos, aunque no deben forzarse estos procesos. “El Alineamiento integral es el que relaciona o integra la estrategia, los procesos, los colaboradores y los clientes. El alineamiento vertical y el horizontal no logran la integralidad que requiere una empresa o institución. Cuando una organización hace esfuerzos en el logro de solamente uno de los alineamientos, se desgasta y no alcanzan todos los esfuerzos para tener una sola orientación y objetivos.” (Serna Gómez, 2003. P 255)



### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

#### 3.1.1. Participación de los padres de familia

**GRÁFICO N° 01**  
Años de permanencia de los padres de familia en la institución educativa

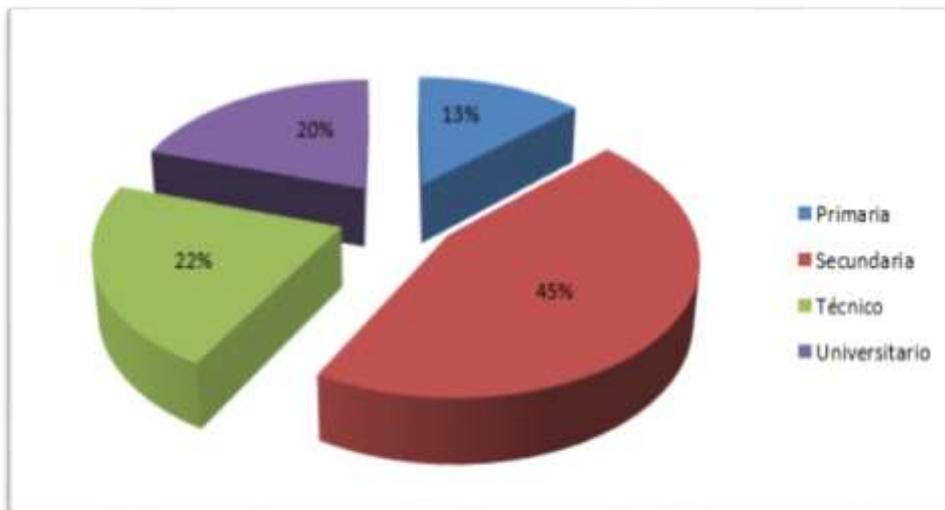


Fuente. **Elaboración Propia**

Del gráfico se puede observar que la permanencia de los padres de familia en la institución educativa encuestada es mayor a los tres años, por lo cual se puede inferir que ellos conocen los mecanismos de participación de los padres de familia en la institución educativa a la cual pertenecen en otras palabras conocen cuál es la cultura institucional.

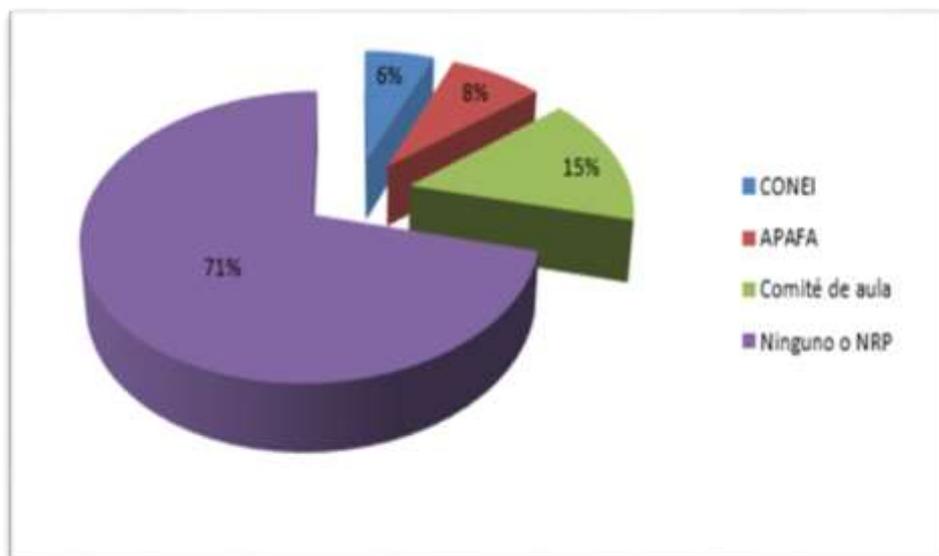
Por otro lado, se puede visualizar en el gráfico el nivel de instrucción de los padres participantes en la investigación. El 45% es de nivel instrucción secundaria, 22% tiene estudios superiores (técnico) y sólo el 13% tiene un nivel de instrucción primaria. Esto nos puede dar a entender que los padres participantes tienen un grado de comprensión que significa asumir una responsabilidad y tomar una decisión.

**GRÁFICO N° 02**  
**Nivel de instrucción de los padres de familia en la institución educativa.**



Fuente. **Elaboración Propia**

**GRÁFICO N° 03**  
**Porcentaje de padres de familia que han participado en estamentos de la I.E.**



Fuente. **Elaboración Propia**

De los padres de familia encuestados se puede observar que la mayor parte de ellos (71%) no ha participado en ninguno de los estamentos de participación establecidos en la reglamentación del Ministerio de Educación. Y el 15% de ellos ha participado en los comités de aula, en cambio en el Consejo Educativo Institucional apenas lo ha hecho el 6%.

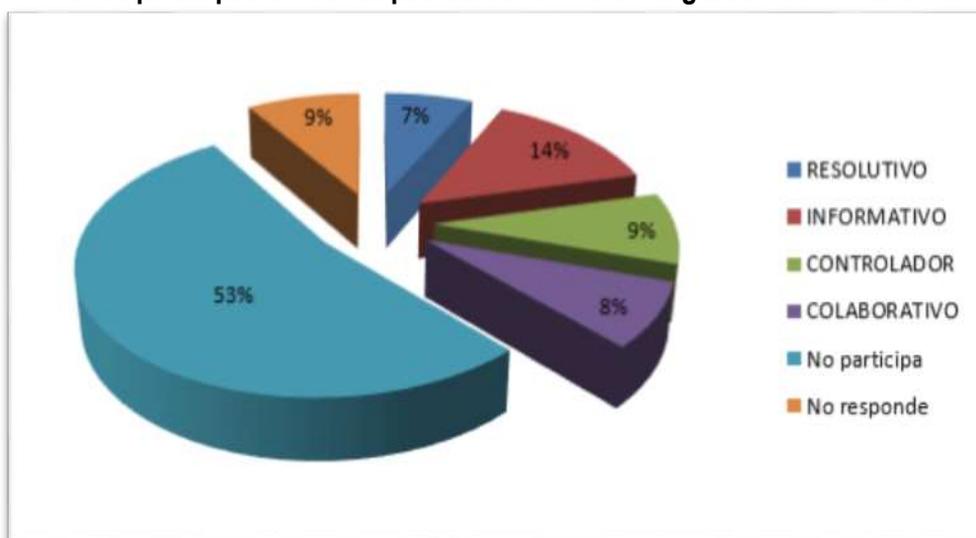
Es decir que la mayor parte de los padres de familia participantes de la investigación no ha tenido experiencia de participación en la gestión educativa institucional, pero si lo ha hecho en los comités de aula.

### 3.1.2. Nivel de Participación de los Padres de Familia en la Gestión Educativa Institucional.

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

GRÁFICO N° 04

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



Fuente. **Elaboración Propia**

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

Pero si bien esta participación porcentualmente es baja (ver anexo) llegando apenas a un 6 %, se puede llegar a ver que hay un porcentaje de participación superior al 50% la participación es nula o no respondieron.

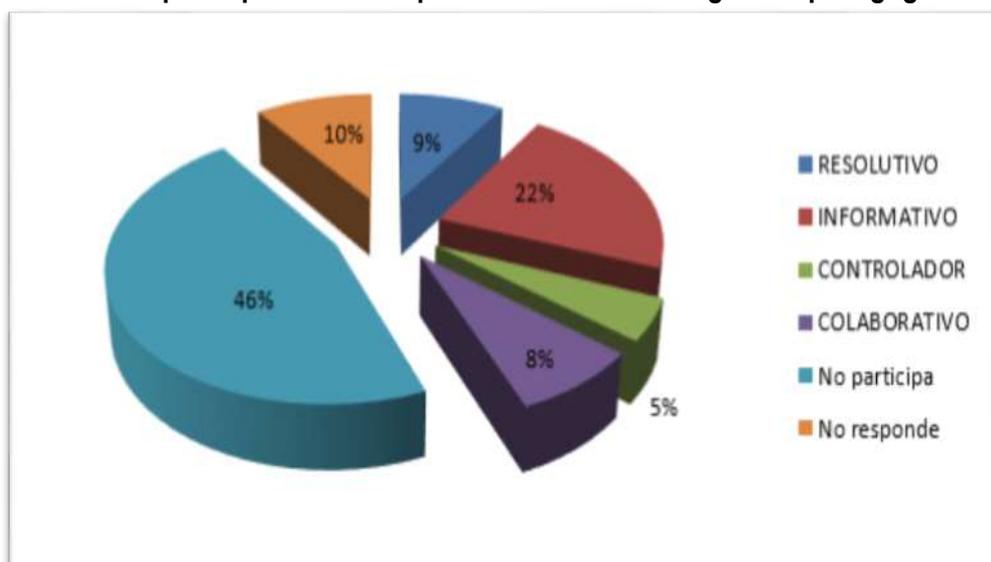
Asimismo, se visualiza que en el aspecto económico es mínima su nivel de participación en cuanto al aspecto colaborativo, solamente el 8% de los padres de familia colaboran lo cual representa a 10 de 129 de ellos.

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

En cuanto al nivel de participación de los padres en la gestión pedagógica es un poco mayor llegando a niveles de información de 22% respectivamente pudiéndose visualizar que la no participación y el no conocer o responder llega a un 56%, lo cual significa que la mayoría de los padres de familia no participa.

**GRÁFICO N° 05**

**Nivel de participación de los padres de familia en la gestión pedagógica**



Fuente. **Elaboración Propia**

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

También se puede observar que la participación de los padres de familia en la gestión pedagógica es un poco mayor que en la gestión administrativa dado que el porcentaje de no participación y no

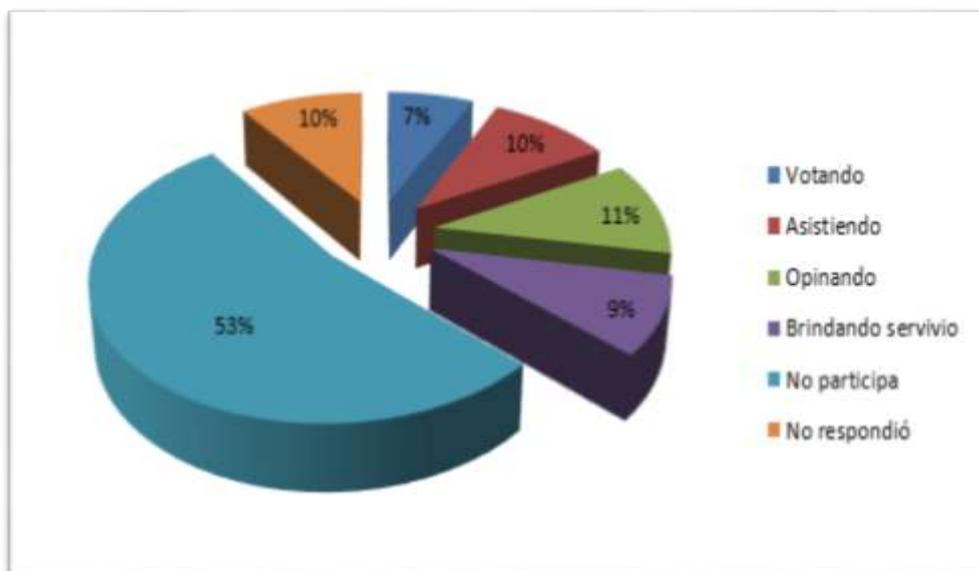
respuesta son de 46% y 10% respectivamente por eso se puede corroborar porque el 15% de los encuestados ha asumido alguna responsabilidad dentro del comité de aula.

### 3.1.3. Formas de Participación de los Padres de Familia en la Gestión Educativa Institucional.

Se puede observar que la forma de participación de los padres de familia en la gestión administrativa es solamente de asistencia (10%), como menciona Winkler (1997), es la forma más básica de injerencia donde solamente los padres asisten a las reuniones sin tomar ningún tipo de responsabilidad. De la misma manera los padres de familia en la gestión pedagógica cumplen un papel de asistencia llegando a un 17%.

GRÁFICO N° 06

Formas de participación de los padres de familia en la gestión administrativa

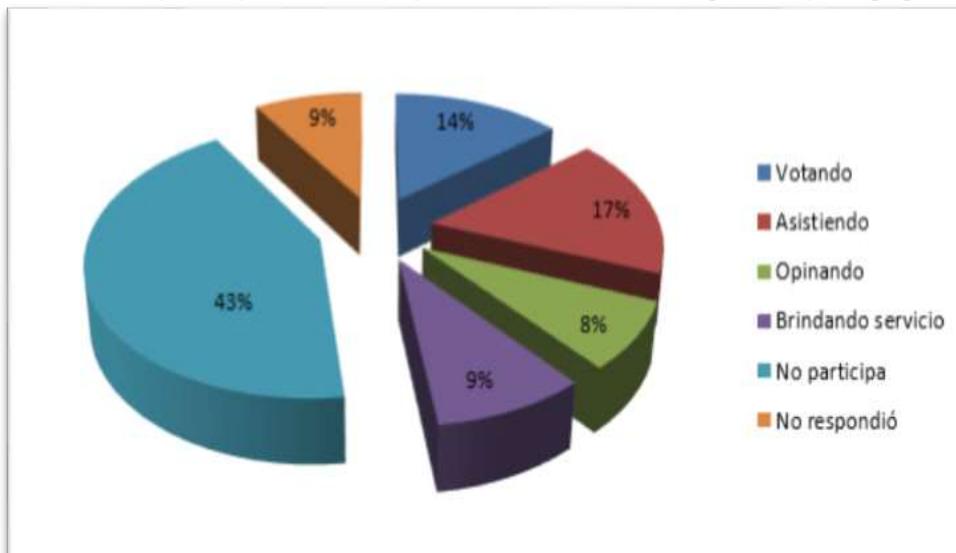


Fuente. **Elaboración Propia**

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

**GRÁFICO N° 07**

**Formas de participación de los padres de familia en la gestión pedagógica.**



Fuente. **Elaboración Propia**

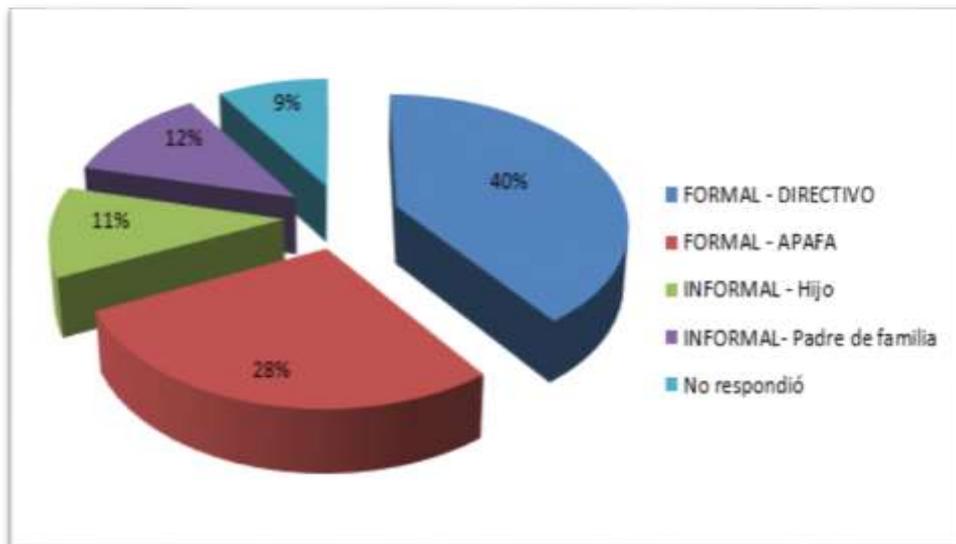
Algunos de los encuestados manifiestan que no hay participación de ellos en la mayoría de los indicadores de gestión administrativo pero si lo hacen en gestión pedagógica a lo que refiere de los comités de aulas (ver anexo).

#### **3.1.4. Fuentes de Información de los Padres de Familia en la Gestión Institucional.**

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

En base a este planteamiento se puede observar que la fuente de información que se utiliza hacia los padres de familia sobre los aspectos de participación en cuestiones de la gestión administrativa es de manera formal llegando hasta un 40%, ya que, la información es dada por parte de los directivos de la institución educativa o de la APAFA mientras que la información con referencia a los aspectos pedagógico son realizados de manera informal (59%)

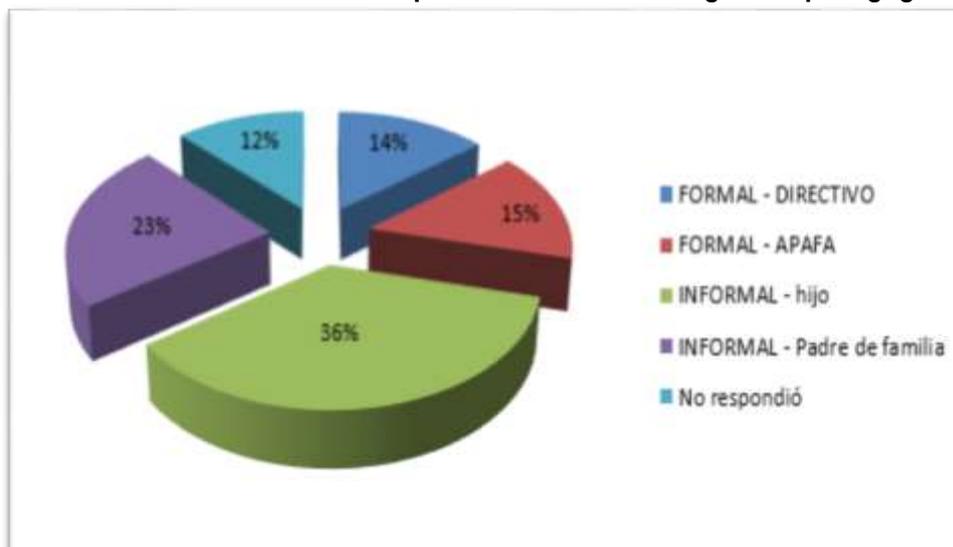
**GRÁFICO N° 08**  
**Fuentes de información de los padres de familia en la gestión administrativa**



Fuente. **Elaboración Propia**

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

**GRÁFICO N° 09**  
**Fuentes de información de los padres de familia en la gestión pedagógica**



Fuente. **Elaboración Propia**

Se puede observar que la información sobre la elección del miembro representativo de los padres de familia al consejo educativo institucional es realizada formalmente sin embargo la participación de los padres en la elección de su representante no es acorde con la misma información que recibe ya que la mayor cantidad de gente considera que no tiene una participación.

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

### **3.1.5. Tipos de Comunicación que Utilizan los Padres de Familia en la Gestión Institucional.**

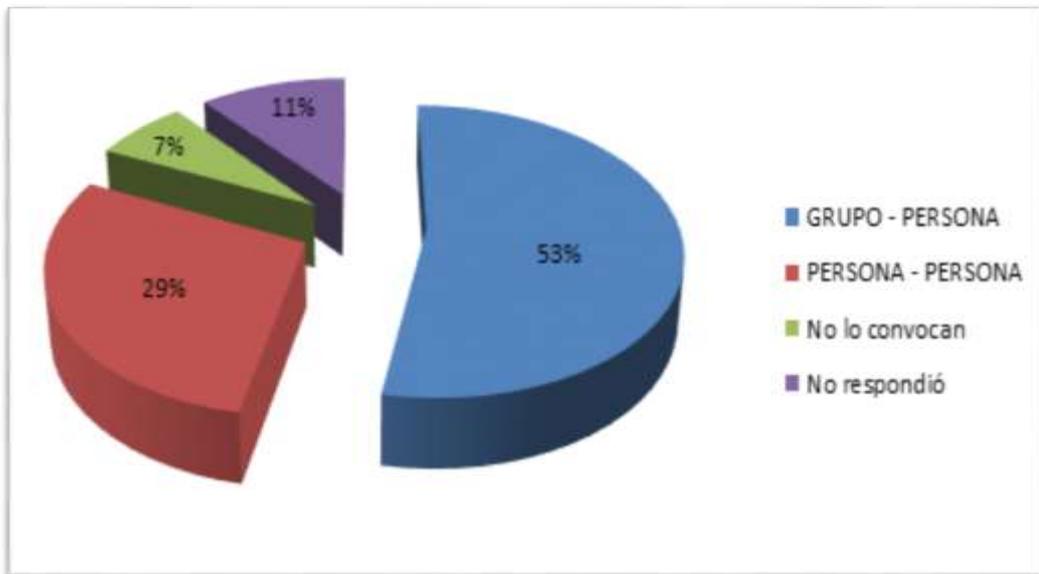
Los procesos de convocatorias o invitación para la participación de los padres de familia se pueden dar de diferentes formas, para Ramírez (2002) puede ser de grupo a grupo, de persona a grupo o de persona a persona, pero para la presente investigación solamente se planteará dos: de grupo a persona o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

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

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

GRÁFICO N° 10

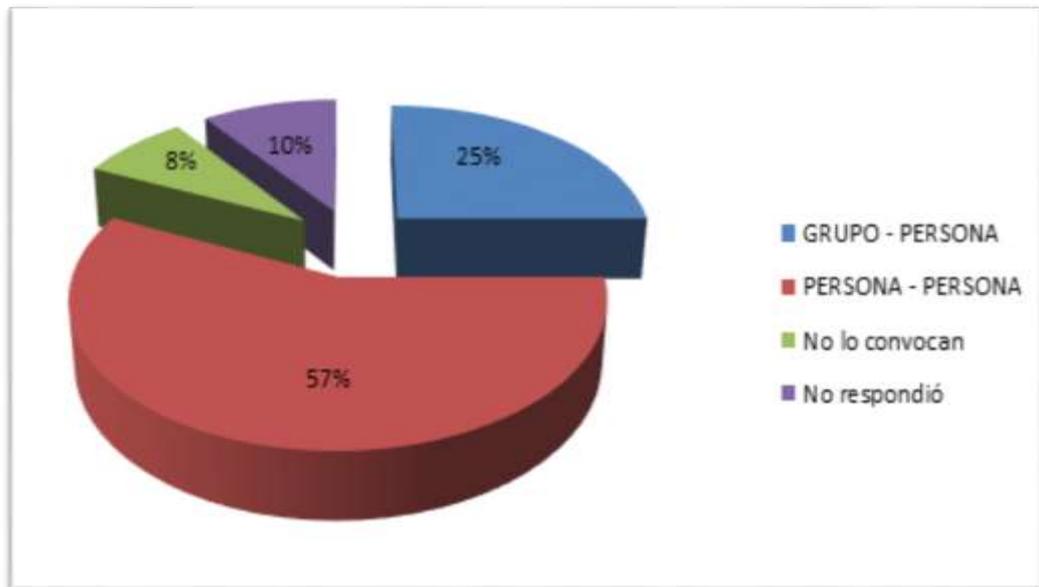
Tipos de comunicación que utilizan los padres de familia en la gestión administrativa



Fuente. **Elaboración Propia**

GRÁFICO N° 11

Tipos de comunicación que utilizan los padres de familia en la gestión pedagógica



Fuente. **Elaboración Propia**

### 3.2. PROPUESTA TEÓRICA



### 3.2.1 TÍTULO:

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA MEJORAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DEAMILIA EN LOS PROCESOS ESCOLARES DE LA IE N° 10126 “NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA” DEL DISTRITO DE JAYANCA, PROVINCIA DE LAMBAYEQUE, AÑO 2013

### 3.2.2. DATOS INFORMATIVOS

**Institución educativa** : I.E. N° 10126 “Nuestra Señora de Fátima”

**Ubicación** : Distrito De Jayanca, provincia de Lambayeque

**Destinatarios** : 430 padres de familia.

**Responsable** : Melchora A. Chunga Vera  
Janina Paola Elías López

**Temporalización** : 6 meses

### 3.2.3. PRESENTACIÓN

El presente programa de gestión institucional está dirigido a un grupo de 430 padres de familia de la Institución educativa N° 10126 “Nuestra Señora de Fátima” del Distrito De Jayanca, provincia de Lambayeque.

Comprende el diseño de cuatro módulos dividido en 16 talleres debidamente secuenciados en relación a las necesidades que surgen a partir del diagnóstico realizado. De igual manera se diseñan estrategias seleccionadas en función de las metas que se esperan lograr y sustentadas en la teoría de las relaciones humanas de Elton mayo, la teoría del capital social de Coleman y la teoría de las expectativas de Vroom.

### 3.2.4. FUNDAMENTACIÓN

#### - **TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS DE ELTON MAYO**

El trabajo de Elton Mayo se fundamentó en el hombre, las condiciones de trabajo y todos los procesos y sucesos de carácter social, que tienen algún tipo de influencia en el proceso administrativo, este conjunto de factores llamado motivación es lo que según él fundamenta un adecuado desarrollo de la labor.

Aunque en su obra no hace una crítica directa a Frederick Taylor y a Max Weber, inicialmente muestra su desacuerdo con los "sistemas tradicionales de administración" ya que excluían según él, el factor humano, de un elemento social, como lo es la empresa.

En su trabajo hace referencia a que las relaciones en la organización, deben evolucionar, al mismo ritmo que evoluciona la tecnología, ya que de no ser así, se afectaría inevitablemente el desarrollo social. En su Obra "Problemas Sociales En Una Sociedad Industrial" Mayo resalta, que la estabilidad del compañerismo es tan importante como las habilidades técnicas y de conocimiento generando lo que denomino como "ambiente adecuado de trabajo", donde expresa la necesidad de "llevarse bien" con sus compañeros de trabajo.

El hombre según Mayo, es un ser social, que necesita de interactuar con otros en un espacio, hace una crítica bastante fuerte a lo que se refiere a la educación, que enfatiza más en los problemas técnicos y deja de lado la par humana propiamente dicha. El constante cambio al que están sometidas todas las industrias, es otro factor que tiene repercusión en la deshumanización del trabajo; para el autor de este trabajo, tanto el flujo de asociaciones personales y de procedimientos técnicos, hace que el hombre comience a perder la asociación diaria con otros que no le permite adquirir habilidades para interactuar con ellos.

#### - **TEORÍA DEL CAPITAL SOCIAL**

El capital social es definido por su función, no es una entidad simple o aislada, sino una trama de diferentes entidades con dos características en común: son parte de algún aspecto de la estructura social y facilitan ciertas acciones de los individuos integrados a dicha estructura. Se crea mediante las relaciones interpersonales, las cuales cambian para facilitar la acción. Es menos tangible que el capital físico y humano y no es una entidad física. Es fruto de la acumulación por la repetición del intercambio y se basa en la confianza. El capital social y las instituciones no son lo mismo, pero están interrelacionadas, y a mayor confianza en las instituciones mayor será el capital social. Ambas se parecen en el problema de la confianza, aunque para el capital social el problema de la confianza es crítico. (Saiz y Jiménez, 2008. P. 256)

## - **TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM**

En mayor detalle, la teoría de Vroom señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta (p. 11).

Para Vroom (1964), la motivación es el resultado de tres variables: valencia, expectativas e instrumentalidad. La valencia se refiere al valor que la persona aporta a cierta actividad, el deseo o interés que tiene en realizarla. Las expectativas se definen como las creencias sobre la probabilidad de que un acto irá seguido de un determinado resultado. La instrumentalidad se refiere a la consideración que la persona hace respecto de que si logra un determinado resultado, este servirá de algo. De acuerdo con lo anterior, si una persona no se siente capaz, piensa que el esfuerzo realizado no va a tener repercusión o no tiene interés por la tarea, no tendrá motivación para llevarla a cabo.

### **3.2.5. OBJETIVOS**

#### **3.2.5.1. OBJETIVO GENERAL**

Elevar el nivel de compromiso de los padres de familia en los procesos escolares de sus hijos en la Institución educativa N° 10126 “Nuestra Señora de Fátima” del Distrito De Jayanca, provincia de Lambayeque

#### **3.2.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Sensibilizar a los padres de familia sobre la importancia de su involucramiento en el proceso escolar de sus hijos.
- Mejorar las relaciones humanas entre padres de familia, docentes y directivos.
- Fortalecer el capital social de los padres de familia.
- Proponer procesos de planeamiento estratégico y operativo

### **3.2.6. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA**

#### **3.2.6.1. MATRIZ DE ESTRUCTURA DEL PROGRAMA**

<b>DENOMINACIÓN DE LOS MÓDULOS</b>	<b>META</b>	<b>HORAS LECTIVAS</b>
MÓDULO I: proceso de sensibilización a los padres de familia	03 Talleres	12
MÓDULO II: cultura organizacional	04 Talleres	16
MÓDULO III: trabajo cooperativo	03 talleres	12
MÓDULO IV: planeamiento estratégico y operativo	06 talleres	24

### 3.2.6.2. MATRIZ DE CAPACIDADES E INDICADORES DE LOGRO

MÓDULOS	CAPACIDADES	INDICADORES DE LOGRO
MÓDULO I: proceso de sensibilización a los padres de familia	Padres de familia reconocen la importancia de involucrarse en los proceso escolares	Padres de familia reconocen la importancia de involucrarse en los procesos escolares. Padres de familia más cercanos a sus hijos
MÓDULO II: cultura organizacional	Padres de familia comprenden la importancia de la cultura organizacional en la I. E.	Padres de familia con alto sentido de pertenencia Padres de familia comprometidos con los valores institucionales Padres de familia con relaciones humanas fortalecidas
MÓDULO III: trabajo cooperativo	Confianza en el equipo de trabajo para delegar responsabilidades y se desenvuelvan de manera adecuada.	Padres de familia Cumplen con las norma y reglas establecidas de la organización Compromiso de los padres de familia para realizar y cumplir con las tareas asignadas
MÓDULO IV: planeamiento estratégico y operativo	Padres de familia conocen los procesos de planeamiento estratégico y operativo Padres de familia valoran la importancia de su participación en el diseño de instrumentos de gestión estratégica y operativa	Padres de familia participan en el diseño de los planes estratégicos y operativos Padres de familia comprometidos para alcanzar la visión y realización de la misión institucional Padres de familia participan en órganos consultivos y de apoyo a la organización

### 3.2.6.1. MATRIZ DE CONTENIDOS, ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS, RECURSOS Y HORAS LECTIVAS

MÓDULOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS	RECURSOS	HORAS LECTIVAS
MÓDULO I: Proceso de sensibilización a los padres de familia	Roles de los padres de familia en la educación de sus hijos. Participación ciudadana	Estrategias participativas, trabajo en equipo. Juego de roles. Sociodrama	Cartillas Videos Papelotes Plumones Cinta Maskentape Proyector multimedia Laptop	12
MÓDULO II: Cultura organizacional	Cultura: concepto, dimensiones Valores organizacionales Habilidades sociales	Estrategias participativas, trabajo en equipo. Juego de roles. Sociodrama Lluvia de ideas	Cartillas Videos Papelotes Plumones Cinta Maskentape Proyector multimedia Laptop	16

<b>MÓDULOS</b>	<b>CONTENIDOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>HORAS LECTIVAS</b>
MÓDULO III: Trabajo cooperativo	Fuerzas Impulsores y restringentes del trabajo en equipo Equipos efectivos de trabajo Delegación Eficaz	Elabora una lista de tareas como padre en relación a la formación de sus hijos. Elige las que puedes delegar porque implican seguir un procedimiento, te implican tiempo valioso o aquéllas en las que tienes menos habilidades. Selecciona a la persona adecuada para cada tarea. Comunica al resto del equipo tu decisión.	Cartillas Videos Papelotes Plumones Cinta Maskentape Proyector multimedia Laptop	12
MÓDULO IV: Planeamiento estratégico y operativo	Planeamiento estratégico: estructura, componentes. Identidad organizacional Diagnostico estratégico Propuesta estratégica Planeamiento operativo: objetivos, metas, actividades	Estrategias participativas, trabajo en equipo. Juego de roles. Técnica del museo Lluvia de ideas	Cartillas Videos Papelotes Plumones Cinta Maskentape Proyector multimedia Laptop	24

### **3.2.7. METODOLOGÍA**

La capacitación e involucramiento a los padres de familia para fortalecer su participación en los procesos escolares está organizado de la siguiente manera:

El plan de capacitación y sensibilización está organizado en cuatro módulos con una duración aproximada de 6 meses y dividido en 16 Talleres de capacitación y sensibilización con una duración de 64 horas cronológicas

Los talleres se desarrollaran cada 15 días los fines de semana según disponibilidad horaria de los padres de familia en bloques temáticos de 4 horas lectivas.

La metodología a emplear Valora la experiencia de los participantes y fomenta la reflexión y sistematización de sus prácticas; promueve el intercambio de ideas y experiencias entre pares mediante dinámicas vivenciales, presentaciones, debates en los talleres, y elaboración de trabajos de aplicación. Estimula la capacidad crítica, creativa y propositiva, indispensables para la gestión, a través de la elaboración de trabajos grupales.

### **3.2.8. EVALUACIÓN**

La evaluación es un proceso permanente y formativo durante el desarrollo de la capacitación. Se espera que cada módulo sea evaluado a través de una variedad de actividades e instrumentos que permitan valorar las competencias y desempeños que se espera lograr.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- ✓ Si bien los padres de familia no participan en los procesos de formulación del PEI, PAT y Reglamento interno, sí reconocen que son convocados para participar y reciben la información debida sobre los procesos antes mencionados, esto podría significar que ellos son los que deciden el no tomar parte en estos aspectos de la gestión institucional o que no consideren que es importante.
- ✓ En el aspecto de gestión pedagógica, el nivel de participación, la forma de participación, fuentes de información y convocatoria son similares y que la no participación es un porcentaje menos que en la gestión administrativa lo cual nos permite concluir que los padres de familia toman un poco más importancia a los aspectos de los procesos de enseñanza-aprendizaje que a los administrativos.
- ✓ En cuanto al nivel de comunicación, se puede observar que en la gestión institucional la comunicación de la convocatoria es de manera personal o grupal dependiendo las acciones a tomar y la información que reciben es de manera formal. Mientras que en la gestión pedagógica la comunicación es de manera personal y la información es recibida de manera informal, esta diferencia no se ve reflejada en el nivel de participación de los padres de familia en la gestión institucional, ya que, en ambos solo llega a un nivel de información. Por lo cual se puede inferir que el nivel de comunicación no influye en el nivel de participación de los padres de familia.

## RECOMENDACIONES

- ✓ El Director debe ser quien propone, gestiona y lidera, organiza y concerta las estrategias educativas fomentando la participación activa con los padres de familia; en las relaciones interpersonales y formas de relacionarnos afectuosa y efectivamente con los mismos y los demás entes educativos para construir un clima agradable que permita el desarrollo del liderazgo, la comunicación, manejo de conflictos y la cooperación en equipo.
- ✓ Mejorar y elevar la participación de los padres de familia a través de la sensibilización constante de las estrategias de gestión, conservar una buena relación ética personal y profesional, crear el interés y concentración en los objetivos y contenidos de las asambleas, orientar y asesorar a los padres de familia para el buen desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje de sus hijos.
- ✓ Instar a los padres a ser parte del planeamiento y la toma de decisiones en la Institución Educativa, es decir, incluir a los padres como participantes al hacer planes para eventos especiales relacionados con la educación, al tomar decisiones escolares, y al organizar actividades escolares y de apoyo a través de CONEI, APAFA , equipos de acción escolar, y otros grupos y organizaciones de la I.E
- ✓ Fomentar buenas relaciones interpersonales, esto facilitaría más la buena participación de los padres de familia, por que se construye climas agradables abiertos y efectivos en sus conversaciones a través de la comunicación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ ALVARADO OYARCE, Otoniel. Gestión Educativa, Enfoques y procesos. Perú, Editorial Fondo de Desarrollo Editorial Universidad de Lima, 1998.
- ✓ BALARIN, María; Cueto, Santiago. La Calidad de la Participación de los Padres de Familia y el rendimiento estudiantil en las Escuelas Públicas Peruanas. Lima-Perú, Editorial Grade, 2008.
- ✓ BORENDEIN, Sandra. Los Padres de Fmilia en la Gestión Institucional. España, Editorial Horsori, 2008.
- ✓ Bourdieu, P. (1980). "El capital social. Apuntes provisionales", en *Zona abierta*, núm. 94-95. 2001. Madrid. pp. 83-87
- ✓ Bourdieu, P. (1987). "Los tres estados del capital cultural", en *Sociológica*, año 2, núm. 5, UAM- Azcapotzalco.
- ✓ Chávez, J. (2003). El fortalecimiento de la Democracia participativa como condición para una efectiva Descentralización En VI Encuentro de la red Perú Iniciativa de Concertación para el Desarrollo. Lima: Edit. Gráfica Gurmendi SRLtda.
- ✓ Decreto Supremo N° 009-2005-Ed. Aprueban Reglamento de Gestión del Sistema Educativo (2005). Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/decretos/DecSupN009-2005-D.pdf>.
- ✓ Directiva N° 088-2003-VMGI (2003). Aprueban Directiva que norma la conformación de los Consejos Educativos Institucionales de las Instituciones Educativas Públicas. Recuperado de <http://www.educaciontacna.edu.pe/portal/images/otros/bibliotecav/CONEI.p df>.

- ✓ Espejo, I., Fernández, F. López, M. A., Muñoz, M. Rodríguez, A. M. Sánchez, A. & Valero, C. (2006). Estadística Descriptiva y Probabilidad. de [http://knuth.uca.es/repos/l\\_edyp/pdf/febrero06/lib\\_edyp.c1.pdf](http://knuth.uca.es/repos/l_edyp/pdf/febrero06/lib_edyp.c1.pdf).
- ✓ Garcia A., M.G. (2006) La participación de los padres de familia en educación, siglo XIX y XX Tomado del as publicaciones Digitales de la UNAM, el 19 de julio de 2006
- ✓ García, W. E. (1990). Para la crisis actual ¿Qué Gestión Educativa?. Santiago de Chile Ed. UNESCO\_OREALC.
- ✓ Gento P., S. (1994) Participación en la Gestión Educativa. Madrid Ed. Santillana.
- ✓ Gonzales, N. (2006). Participación de los Padres de Familia en la Educación. En Escuela y Participación en el Perú Temas y dilemas. Lima:Ed. Instituto de Estudios Peruanos.
- ✓ Lechner, N (1999) . Los desafíos de gobernabilidad en una sociedad global, Estado, Derecho y Gobierno en la Sociedad Global, FLACSO, México.
- ✓ Lechner, N. (1999) Las condiciones sociopolíticas de la ciudadanía, Conferencia de Clausura del IX Curso Interamericano de Elecciones y Democracia, Instituto Interamericano de Derechos Humanos-CAPEL e Instituto Federal Electoral, Ciudad de México.
- ✓ Ley General de Educación 28044 (2003). Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/files/253\\_201109141438.doc](http://www.minedu.gob.pe/files/253_201109141438.doc).
- ✓ Ley N° 28628 Ley que regula la participación de las Asociaciones de Padres de Familia en las instituciones Educativa Publicas(2005). Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/files/261\\_201109141511.pdf](http://www.minedu.gob.pe/files/261_201109141511.pdf)
- ✓ OYAGUE VARGAS, Manuel y Julio César, SEVILLA EXEBIO (2011): Metodología de la Investigación Científica, Editorial Fondo FACHSE - UNPRG, Lambayeque - Perú.
- ✓ PARRA ORTIZ, José María. La participación de los padres y de la sociedad circundante en las instituciones educativas. España. SERNA, *Gerencia Estratégica*. Bogotá, Editorial Panamericana , 2003

- ✓ PARRA ORTIZ, José María. La participación de los padres y de la sociedad circundante en las instituciones educativas. España.
- ✓ Ramírez, J. (2005) "Tres visiones sobre Capital Social: Bourdieu, Coleman y Putnam" en Acta Republicana Política y Sociedad. Universidad de Guadalajara. Año 4, num. 4. Pp. 21-36.
- ✓ Saiz, J. y Jiménez, S (2008) Capital social: una revisión del concepto. Universidad de Santo Tomás revista CIFE N° 13
- ✓ Sander, B. (1996b). Nuevas tendencias en la Gestión Educativa: Democracia y Calidad. Recuperado de: <http://ebookbrowse.com/nuevas-tendencias-en-la-gesti%C3%93n-educativa-pdf-d68266499>.
- ✓ «Teorías de la Motivación». Campus virtual. Licenciatura en Administración. Universidad de Oriente, Puebla. Recuperado el 25 de abril de 2015. <http://www.uovirtual.com.mx/licenciatura/lecturas/direc/15.pdf>
- ✓ Urteaga, E (2013) La teoría del capital social de Robert Putnam: Originalidad y carencias Reflexión Política, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia vol. 15, núm. 29, pp. 44-60

# **ANEXO 1**

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

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

Estimado (a) madre/ padre de familia:

Mis primeras palabras sirven para expresarle un saludo cordial y a la vez manifestarle mi agradecimiento por aceptar tomar parte de mi encuesta la cual muestra su preocupación y deseo por la mejora de la Institución educativa, en la cual se encuentra sus hijo(s)

La presente encuesta que es anónima, nace la inquietud por conocer la participación de los padres de familia en la gestión educativa y cómo se da dicha participación, por lo que solicitaré responda con un (x) dentro del paréntesis según sea su consideración

### **DATOS GENERALES**

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA:** \_\_\_\_\_

**SEXO** M( ) F( ) **EDAD** \_\_\_\_\_ **FECHA:** \_\_\_\_\_

**NÚMERO DE HIJOS QUE ESTUDIAN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:** \_\_\_\_\_

1. Desde hace cuánto tiempo pertenece a la Institución educativa:

- ( ) 1 año
- ( ) 2 años
- ( ) 3 años
- ( ) 4 años
- ( ) más de 4 años

2. ¿Cuál es el nivel de instrucción máximo alcanzado por Ud.?

- ( ) Primaria

- Secundaria
- Técnico
- Universitario

3. En la Institución educativa, ¿Cuáles de los siguientes estamentos se han conformado?

- El Consejo Educativo Institucional
- Asociación de padres de familia
- El Comité de aula
- Ninguno de las anteriores

4. ¿Ha pertenecido a algunos de los estamentos mencionados en la pregunta N° 03?

- El Consejo Educativo Institucional
- Asociación de padres de familia
- El Comité de aula
- Ninguno de las anteriores

**INSTRUCCIÓN:** Lee detenidamente cada una de las siguientes preguntas y marque con un aspa (x) de acuerdo a su participación en la Institución Educativa en la alternativa que considere más conveniente para Usted.

5.-Indique la forma como Ud. Participa en este centro educativo con relación a los siguientes rubros (**Marque una sola opción**)

<b>Gestión institucional</b>	<b>Votando</b>	<b>Asistiendo</b>	<b>Opinando</b>	<b>Brindando servicios</b>	<b>No participa</b>
La elección de los delegados para el Consejo Educativo Institucional					
La elección de los miembros de la APAFA					
La asamblea de padres de familia					
Las actividades de mejoramiento de infraestructura de la I.E					
La planificación de actividades económicas de L Institución educativa					
La elaboración del Proyecto Educativo Institucional					
La elaboración del diagnóstico para el Proyecto Curricular Institucional					
La elaboración de los reglamentos internos de la Institución educativa					
La elaboración del Plan Anual de Trabajo					
Las actuaciones por las fechas del calendario cívico escolar					
La elección del comité de aula					
Las reuniones que convoca el tutor de aula					
Las reuniones para ver las actividades extracurriculares a desarrollar en el aula					
Las reuniones sobre los avances de sus hijos en las clases					
El apoyo para la elaboración de materiales que necesitan los profesores para el desarrollo de las clases.					
La decisión sobre los temas que se les debe enseñar a sus hijos.					

6. ¿Quién de la(s) persona (s) que le informa sobre las siguientes actividades (marque una sola opción)				
<b>Gestión institucional</b>	<b>Directivos</b>	<b>APAFA</b>	<b>Hijo(S)</b>	<b>Otro padre o madre de familia</b>
La elección de los delegados para el Consejo Educativo Institucional				
La elección de los miembros de la APAFA				
La asamblea de padres de familia				
Las actividades de mejoramiento de infraestructura de la I.E				
La planificación de actividades económicas de L Institución educativa				
La elaboración del Proyecto Educativo Institucional				
La elaboración del diagnóstico para el Proyecto Curricular Institucional				
La elaboración de los reglamentos internos de la Institución educativa				
La elaboración del Plan Anual de Trabajo				
Las actuaciones por las fechas del calendario cívico escolar				
La elección del comité de aula				
Las reuniones que convoca el tutor de aula				
Las reuniones para ver las actividades extracurriculares a desarrollar en el aula				
Las reuniones sobre los avances de sus hijos en las clases				
El apoyo para la elaboración de materiales que necesitan los profesores para el desarrollo de las clases.				
La decisión sobre los temas que se les debe enseñar a sus hijos.				

¿Quién es la persona que lo convoca a las siguientes reuniones? (Marque una sola opción)					
<b>Gestión institucional</b>	<b>Consejo Educativo Institucional</b>	<b>Director</b>	<b>APAFA</b>	<b>Profesores</b>	<b>No lo convocan</b>
La elección de los delegados para el Consejo Educativo Institucional					
La elección de los miembros de la APAFA					
La asamblea de padres de familia					
Las actividades de mejoramiento de infraestructura de la I.E					
La planificación de actividades económicas de L Institución educativa					
La elaboración del Proyecto Educativo Institucional					
La elaboración del diagnóstico para el Proyecto Curricular Institucional					
La elaboración de los reglamentos internos de la Institución educativa					
La elaboración del Plan Anual de Trabajo					
Las actuaciones por las fechas del calendario cívico escolar					
La elección del comité de aula					
Las reuniones que convoca el tutor de aula					
Las reuniones para ver las actividades extracurriculares a desarrollar en el aula					
Las reuniones sobre los avances de sus hijos en las clases					
El apoyo para la elaboración de materiales que necesitan los profesores para el desarrollo de las clases.					
La decisión sobre los temas que se les debe enseñar a sus hijos.					

# **ANEXO 2**

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

**NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA EN AS ACCIONES DE GESTIÓN EDUCATIVA  
INSTITUCIONAL**

ITEM	La elección del CONEI	La elección de APAFA	La asamblea de APAFA	Mejoramiento de infraestructura	Actividades económicas	La elaboración del PEI	La elaboración del PCI	La elaboración del Reglamento Interno	La elaboración del PAT	Las actuaciones por las fechas del calendario cívico	La elección del comité de aula	Las reuniones de Tutor de aula	Las reuniones para ver las actividades extracurriculares	Las reuniones sobre los avances de sus hijos	El apoyo para la elaboración de materiales educativos	La decisión sobre la enseñanza
	ACCIONES ADMINISTRATIVAS										ACCIONES PEDAGÓGICAS					
Nivel Resolutivo	18	19	11	13	12	14	13	15	7	6	22	19	20	24	15	14
Nivel Informativo	28	30	32	43	44	45	42	44	32	18	38	32	36	34	39	18
Nivel controlador	12	10	15	16	13	08	11	09	26	22	14	13	14	19	0	0
Nivel colaborativo	13	11	8	10	10	10	09	12	12	14	10	11	11	16	16	13
No participa	52	48	52	43	43	49	39	47	49	55	37	46	39	36	59	62
No responde	6	11	11	5	7	03	15	02	3	14	8	8	9	0	0	22
<b>TOTAL</b>	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129

# **ANEXO 3**

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

**FORMAS DE PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA EN LAS ACCIONES DE LA GESTIÓN  
INSTITUCIONAL**

ITEM	La elección del CONEI	La elección de APAFA	La asamblea de APAFA	Mejoramiento de infraestructura	Actividades económicas	La elaboración del PEI	La elaboración del PCI	La elaboración del Reglamento Interno	La elaboración del PAT	Las actuaciones por las fechas del calendario cívico	La elección del comité de aula	Las reuniones de Tutor de aula	Las reuniones para ver las actividades extracurriculares	Las reuniones sobre los avances de sus hijos	El apoyo para la elaboración de materiales educativos	La decisión sobre la enseñanza
	ACCIONES ADMINISTRATIVAS										ACCIONES PEDAGÓGICAS					
Votando	16	18	14	13	11	15	11	12	17	18	22	25	22	26	25	18
Asistiendo	14	25	26	12	26	25	22	21	12	23	32	27	38	36	29	28
Opinando	12	16	14	12	11	10	13	12	16	26	19	12	16	17	10	10
Brindando servicio	10	9	8	8	13	12	10	10	11	12	12	14	10	10	12	13
No participa	72	62	58	64	67	59	69	71	69	48	37	46	39	40	49	42
No responde	5	5	9	20	1	8	4	03	4	2	7	5	4	0	4	18
<b>TOTAL</b>	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129

# **ANEXO 4**

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

## FUENTES DE INFORMACIÓN SOBRE LAS ACTIVIDADES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL

ITEM	La elección del CONEI	La elección de APAFA	La asamblea de APAFA	Mejoramiento de infraestructura	Actividades económicas	La elaboración del PEI	La elaboración del PCI	La elaboración del Reglamento Interno	La elaboración del PAT	Las actuaciones por las fechas del calendario cívico	La elección del comité de aula	Las reuniones de Tutor de aula	Las reuniones para ver las actividades extracurriculares	Las reuniones sobre los avances de sus hijos	El apoyo para la elaboración de materiales educativos	La decisión sobre la enseñanza
	ACCIONES ADMINISTRATIVAS										ACCIONES PEDAGÓGICAS					
Directivos	46	48	54	48	51	45	51	52	47	48	32	15	12	16	15	18
APAFA	34	35	36	42	46	35	42	41	42	43	42	17	18	26	19	18
Hijos	12	26	24	22	11	20	13	12	16	16	29	32	36	47	40	50
Otro padre de familia	27	19	8	8	13	12	10	10	11	12	12	34	30	20	32	43
No respondió	10	1	7	9	8	17	13	14	13	10	14	31	33	20	23	0
<b>TOTAL</b>	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129

# **ANEXO 5**

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

**TIPOS DE COMUNICACIÓN QUE TIENEN LOS PADRES DE FAMILIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA  
INSTITUCIONAL**

ITEM	La elección del CONEI	La elección de APAFA	La asamblea de APAFA	Mejoramiento de infraestructura	Actividades económicas	La elaboración del PEI	La elaboración del PCI	La elaboración del Reglamento Interno	La elaboración del PAT	Las actuaciones por las fechas del calendario cívico	La elección del comité de aula	Las reuniones de Tutor de aula	Las reuniones para ver las actividades extracurriculares	Las reuniones sobre los avances de sus hijos	El apoyo para la elaboración de materiales educativos	La decisión sobre la enseñanza
	ACCIONES ADMINISTRATIVAS										ACCIONES PEDAGÓGICAS					
Grupo - persona	56	58	64	58	51	55	51	52	47	48	32	25	12	16	25	28
Persona - Persona	44	45	46	42	46	35	42	41	42	43	52	47	48	46	39	58
No lo convocan	2	26	14	22	21	20	23	22	26	26	29	22	36	47	40	20
No respondió	27	0	5	7	11	19	13	14	14	12	16	35	33	20	25	23
<b>TOTAL</b>	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129