

República Dominicana
Universidad Tecnológica Del Cibao Oriental
Universidad Patrimonio de la comunidad



Facultad de Postgrado y Educación Continuada

Escuela de Postgrado

**Tesis Para Optar por el Título de Magister en Gestión y Planificación de Centros
Educativos.**

Tema:

**Estrategias de Gestión para la Integración de la Asociación de Padres Madres y
Amigos de la Escuela en el Proceso Enseñanza Aprendizaje, Distrito 16-01. Año
Escolar 2018-2019**

Sustentando por:

**Josefa Núñez
Eduvigis Duarte**

Asesora:

Angela Merejo. M.A.

Cotuí, Provincia Sánchez Ramírez

Año académico 2019

Índice

Lista de cuadros	i
Agradecimientos.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Resumen.....	v
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Antecedentes históricos	1
1.1.2 Antecedentes académicos	4
1.2 Planteamiento del problema	9
1.3 Justificación.....	11
1.4 Objetivos de la investigación	13
1.4.1 Objetivo general	13
1.4.2 Objetivos específicos.....	13
1.5 Variables e indicadores	14
1.6 Alcance y límites de la investigación.....	14
1.7 Definición de términos	15
CAPÍTULO II REVISIÓN DE LITERATURA	17
2.1 Introducción	17
2.2 Actividades que ejecuta para el proceso institucional.....	17
2.2.1 Cultura organizacional.....	23
2.2.2 Normas estatutarias y reglamentarias	24
2.2.3 Transparencia y rendición de cuentas.....	27
2.2.4 Descentralización.....	28
2.2.5 Gestión administrativa.....	28
2.3 Estrategias para la participación en el desarrollo áulico y en el proceso de planificación y desarrollo de los proyectos educativos.....	29
2.3.1 Visita al centro.....	30
2.3.2 Socialización de acompañamiento.....	31
2.3.3 Escuela de padres.....	32
2.3.4 POA	37
2.3.5 PEC	38
2.3.6 Proyecto curricular	42
2.3.7 Planes de mejora.....	45

2.3.8 Plan estratégico.....	46
2.4 Indicadores de eficiencia interna.....	47
2.4.1 Promoción.....	52
2.4.2 Repitencia	52
2.4.3 La deserción.....	53
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	56
3.1 Introducción	56
3.2 Diseño, enfoque, tipo de estudio y método	56
3.2.1 Diseño	56
3.2.2 Enfoque.....	56
3.2.3 Tipo de Estudio.....	56
3.2.4 Método.....	57
3.3 Descripción de la población y muestra	57
3.3.1 Población	57
3.3.2 Muestra	57
3.4 Técnicas de investigación.....	58
3.5 Descripción del instrumento.....	58
3.6 Confiabilidad y validación del instrumento	59
3.7 Procedimientos	59
3.8 Análisis de los datos	60
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	61
4.1 Introducción	61
4.2 Actividades que ejecuta para el proceso institucional.....	61
4.3 Estrategias para la participación en el desarrollo áulico y en el proceso de planificación y desarrollo de los proyectos educativos.....	64
4.4 Indicadores de eficiencia interna.....	70
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	72
5.1 Introducción	72
5.2 Análisis de los resultados	72
5.3 Conclusiones	76
5.4 Recomendaciones.....	78
Referencias bibliográficas	80
Anexos	

Lista de cuadros

Cuadro No. 1	Distribución de frecuencia y porcentaje según si en este centro educativo, existen normas estatutarias y reglamentarias.	61
Cuadro No. 2	Distribución de frecuencia y porcentaje según si en este centro educativo existe transparencia y se rinde cuentas	62
Cuadro No. 3	Distribución de frecuencia y porcentaje según si en este centro educativo, los padres, madres o tutores participan en las juntas descentralizadas	62
Cuadro No. 4	Distribución de frecuencia y porcentaje según si en este centro educativo, existe una adecuada gestión administrativa	63
Cuadro No. 5	Distribución de frecuencia y porcentaje según si en este centro educativo, los padres, madres o tutores realizan visitas periódicas	64
Cuadro No. 6	Distribución de frecuencia y porcentaje según si en este centro educativo, se realiza la socialización de los acompañamientos	65
Cuadro No. 7	Distribución de frecuencia y porcentaje según si en este centro educativo, existe la escuela de padres	65
Cuadro No. 8	Distribución de frecuencia y porcentaje según si en este centro educativo, se realiza el POA	66
Cuadro No. 9	Distribución de frecuencia y porcentaje según si realiza el centro educativo la estrategia del PEC	67
Cuadro No. 10	Distribución de frecuencia y porcentaje según si en este centro educativo, se está desarrollando el proyecto curricular	68
Cuadro No. 11	Distribución de frecuencia y porcentaje según si en este centro educativo se desarrollan planes de mejora	69
Cuadro No. 12	Distribución de frecuencia y porcentaje según si en este centro educativo, se desarrollan planes estratégicos de gestión	69
Cuadro No. 13	Distribución de frecuencia, según la promoción de los niños	70
Cuadro No. 14	Distribución de frecuencia, según la repitencia de los niños	70
Cuadro No. 15	Distribución de frecuencia, según la deserción de los niños	71
Cuadro No. 16	Distribución de frecuencia, según la sobre edad de los niños.	71

Agradecimientos

A Dios:

Por ser el guía, por su gracia y sabiduría, por conducir este equipo por el camino del bien y hacer de nosotras mujeres guerreras y luchadoras. Con deseos de superación, crecimiento personal, intelectual y espiritual.

A la UTECO:

Porque gracias a su prestigio y gestión pertinente se hizo posible que se logre la meta de ser maestrantes con grandes conocimientos y preparación.

A los Centros Educativos:

Por permitir que nuestro equipo efectuara esta intervención para el logro de la meta deseada, ser especialistas en planificación y gestión de centros.

A los profesores de la Maestría:

Por infundir sus conocimientos, por haber guiado y preparado este equipo en el transcurso de estos estudios.

A Angela Merejo:

Por brindar sus orientaciones y colaboración incondicionalmente para que alcancemos el propósito deseado.

Eduvigis Margarita Duarte Disla

Josefa Núñez Mosquea

Dedicatoria

A mi esposo:

Por su apoyo incondicional, por ser una persona que siempre ha elevado mis expectativas a ser cada vez una mejor persona, con grandes deseos de superación personal, por ser el bastón que me ayuda a mantener los pasos firmes cada momento

A mis hijos:

Por soportar mis faltas y la poca dedicación hacia ellos, por ser ejemplares, comprensivos y por seguir mis pasos y ejemplo en el ámbito educativo.

A mis padres y hermanos:

Por brindarme su amor y cariño en los momentos de dificultad.

Josefa Núñez Mosquea

Dedicatoria

A mí esposo e hijos:

Por estar siempre conmigo, brindándome su amor incondicional, por soportar esos momentos de dificultad siempre a mí lado sin desmayar. Por ser ejemplares en todo el sentido de la palabra.

A mis padres:

Por llenarme de amor, de cariño, por todo el apoyo que me han brindado sin esperar nada a cambio.

A mis familiares:

Por ser la luz que por mucho tiempo ha iluminado mi horizonte, estando pendiente de mis éxitos y apoyándome en mis fracasos.

Eduvigis Margarita Duarte Disla



Resumen

Tema: Análisis del Funcionamiento de las Juntas Descentralizadas en los Centros de jornada regular del Nivel Secundario, Distrito Educativo 16-01 Cotuí, Prov. Sánchez Ramírez, 2018-2019.

Autoras: Josefa Núñez & Eduvigis Duarte

Asesor: Angela Merejo

Para los fines de estudios la metodología utilizada fue una investigación descriptiva la cual se enfoca en realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta, la muestra objeto de estudio estuvo conformada por sesenta y seis (66) docentes, quince (15) miembros del equipo de gestión, doscientos veinte (220) padres. Los resultados obtenidos permitieron arribar a las siguientes conclusiones:

De acuerdo a los resultados obtenidos con la investigación, se encontró que no existen unas normas estatutarias y reglamentarias claras en los centros educativos, no obstante, los padres tienen la percepción de que estas existen. En otro orden, en estos centros educativos se rinde cuentas y existe transparencia.

Según los resultados, se encontró que los padres, madres o tutores no están participando activamente de las juntas descentralizadas. En lo concerniente a si en estos centros educativos existe una adecuada gestión administrativa, aquí hay una diversidad de opiniones, pues mientras el equipo de gestión afirma estar totalmente de acuerdo, un gran número de docentes y padres no coincide con esta afirmación.

Se puede decir, que es importante que los centros educativos se encuentren trabajando con transparencia, pero llama a la atención que esta transparencia es subjetiva, pues no existe participación por parte de los padres, esto impide que se puedan realizar procesos que cuenten con el aval de todos los actores del proceso.

De conformidad con los resultados, fue establecido que los padres visitan los centros educativos, aunque estas visitas no se realizan de forma masificada. En cuanto a si en estos centros educativos se socializan los acompañamientos, fue posible contactar que los mismos se socializan, aunque no con la continuidad que deben tener. En otro orden, en relación a la existencia de la escuela de padres, el mayor porcentaje de encuestados afirma estar indiferente o neutro, lo que lleva a pensar que no tienen conocimiento de que se trata.

En cuanto a si se realiza el POA, se encontró que esta estrategia se está utilizando en los centros educativos. En cuanto a la estrategia PEC, esta también se está desarrollando en los centros educativos objeto de investigación. Así también se halló, que se desarrolla el proyecto curricular y que se desarrollan además planes de mejora. Se encontró que se están desarrollando planes estratégicos de gestión.

Es importante que los centros educativos puedan socializar todo lo encontrado durante los acompañamientos, pues de esta manera se lograría rebasar las dificultades de gestión que se presentan día a día, así también la realización del POA y el PEC, puede permitir avances significativos para el desarrollo.

En lo que hace referencia a los indicadores de eficiencia interna, de acuerdo con la investigación, fue posible encontrar el promedio de calificación en los centros educativos es suficiente para aprobar las asignaturas, aunque los mismos no llegan a la excelencia. Se evidencia lo anterior en la baja repitencia que se registra en estos centros educativos. La deserción escolar en estos centros ha sido muy baja, pues pocos alumnos se han retirado. Se evidencia además, que la sobre edad, aunque existe en estos centros, no es un problema, dado la baja cantidad que se registra.

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes históricos

La consulta de la bibliografía, demuestra que se han realizado investigaciones relacionadas con el campo de este trabajo, lo que permite evidenciar la preocupación existente de los estudiosos del sector educativo por investigar la integración de padres, madres y tutores en el proceso de aprendizaje de sus hijos.

La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina (Botero, 2009). Es una disciplina de reciente desarrollo, que tiene aún bajos niveles de especificidad, que por ser aún una disciplina en gestación se constituye en fuerte relación entre teoría y práctica. No se trata por tanto de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica.

En América Latina los modelos de desarrollos económicos y sociales han influido en la concepción y modos de actuación de la gestión. Hasta la década de los años 70 en las organizaciones existían dos procesos desintegrados: la planificación y la administración. La primera era responsabilidad de los planificadores quienes eran encargados de diseñar los planes, fijar objetivos y determinar las acciones que había que realizar; la segunda, era propia de los administradores, encargados de ejecutar las acciones diseñadas por los primeros. Esta práctica acompañó a los sistemas educativos centralizados, en los cuales el modelo administrativo separó también las acciones administrativas de las pedagógicas, concentrando las primeras en los llamados directivos y las segundas en los docentes. Actualmente ambos procesos, administración y planificación, se articulan en la gestión, superándose esta dicotomía, al interior de sistemas educativos descentralizado. Precisamente, en las décadas de los años 80 y 90, la incidencia directa de los procesos de globalización y apertura e internacionalización de los mercados en América Latina, produce importantes cambios políticos, económicos y administrativos, lo cual genera transformaciones, tanto a nivel del Estado, como de las organizaciones públicas y privadas y en el sector educativo. (Weiss, 2014).

Transformar la gestión de la escuela para mejorar la calidad de la educación tiene varios significados e implicaciones; se trata de un proceso de cambio a largo plazo, que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares: directivos, docentes, alumnos, padres de familia. (Weiss, 2014).

Lujada. (2014), en su tesis titulada “Estrategias de integración pedagógica para padres y representantes como supervisores participativos en los procesos educativos”, abordó el problema a través de una investigación de campo de tipo descriptivo. Su objetivo general fue “Determinar las estrategias de integración pedagógica para padres y representantes como supervisores participativos en los procesos educativos” Se concluyó que los padres si desean participar en los procesos educativos y los docentes apoyan esta aspiración, pero no poseen estrategias que le permitan coordinar y promover de manera permanente esta participación. Se recomendó presentar a los directores, docentes y padres las estrategias diseñadas para implementar un plan que permita la ejecución de la misma.

Mata. (2004), en su trabajo de investigación titulado: “Vivencias de los padres durante el periodo de adaptación del nivel preescolar”, planteó el problema utilizando el enfoque cualitativo, con el método fenomenológico, tomando en cuenta las experiencias y vivencias de un grupo formado por cuatro madres de niños preescolares, para recabar información emplearon entrevistas semi - estructuradas.

El propósito del trabajo fue generar información acerca de lo que significa para los padres el ingreso de sus hijos al preescolar y los sentimientos que experimentan, así como analizar las vivencias de estos durante el periodo de adaptación de los niños al preescolar. Concluyeron que las madres también atraviesan por un periodo de adaptación muy difícil, lleno de emociones y sentimientos encontrados, pues forma parte de una nueva etapa tanto en la vida de los niños como en la de ellos mismos, así pues, los docentes y la institución son parte importante dentro de ese proceso para brindarles información, apoyo y comprensión que estos necesitan.

Murillo (2009), realizó una investigación para la Universidad Nacional de Educación a Distancia, titulada “Estrategias para la integración de las familias en el mejoramiento de los aprendizajes escolares”, con la cual arribaron a las conclusiones

siguientes: “Los directores son indiferentes a la comunicación que realizó cotidianamente en el CE. La figura del director “es invisible” en la cotidianeidad del CEPP. Esta condición, tiene consecuencias en cuanto a que los docentes lo visualizan lejano, ajeno, indiferente. “Cada uno en su casa y Dios en la todos”. El comportamiento del director condicionó al docente, en su desempeño, por ende, la comunicación con las familias y su asesoría para la función tutora de éstas.

La ausencia e inadecuados procedimientos de comunicación en que está inmerso el clima organizacional, es poco constructivo para la comunicación entre los protagonistas. La inducción como proceso permanente de motivación y comunicación, no se identificó. Las directrices institucionales, en relación con la comunicación del docente, familia, no se dieron en el marco del ECV, se limitaron a organizar una reunión al inicio del curso lectivo, entregar tres informes de calificaciones, utilizar el CC y en algunos casos, convocar a una entrevista durante el año escolar.

La posibilidad de cumplir lo mínimo, lo básico, para el docente consistió en cumplir con un horario de trabajo (firmar entrada y salida), cumplir un programa de estudios, tramitar oportunamente las incapacidades y justificar ausencias, facilitar datos que le soliciten, “congelar quejas de las familias y callar los conflictos entre los estudiantes”.

La función de asesorar y controlar la labor de los docentes, no se identificó como una actividad cotidiana de los directores, ni compromiso con la misma, más bien se percibió resistencia por realizarla. El énfasis en el desempeño de funciones administrativas de los directores, relegó entre la asesoría, seguimiento y control de la aplicación del ECV, desarrollo de la PP y logro de AE. La ausencia de asesoría, seguimiento y control de la PP por parte de la dirección Se facilitó por qué; tampoco ellos fueran retroalimentados en su desempeño, por los ASE.

La forma en que el docente valoró la jefatura, influyó en la forma en que interactuó con otros docentes, estudiantes y familias. En opinión de algunos docentes, el director “es un buenazo” en la medida en que “no se meta” con el trabajo de los docentes. La intervención de los directores en el campo curricular se limitó a la revisión algunos planes de trabajo y de vez en cuando; pero no se realizó verificación entre lo planeado, lo

realizado, lo evaluado y lo efectivamente aprendido por los estudiantes. El CE careció de estudios actualizados de las comunidades a las que se les brindó un servicio público, de interés social, como es la educación básica.

Los actuales directores fueron docentes, estos funcionarios podrían reproducir su experiencia, al ejercer una dirección pasiva e indiferente ante la participación activa de docentes y familias en el desarrollo del CE y el desarrollo de la PP. Hubo ausencia de esfuerzos relacionados con la utilización de otros medios de comunicación con las familias, como Internet, a pesar de que los CE disponen de laboratorio de cómputo con acceso al mismo y más familias, fax y teléfono.

Hubo ausencia de lineamientos institucionales relacionados con el asesoramiento de las familias de los estudiantes para apoyarlas en el 336 mejoramiento de los aprendizajes, a pesar de que docentes y directores reconocen responsabilidades en ese aspecto. La falta de información, el aislamiento entre director y docente, establecen barreras que pueden convertirse en formas dañinas que limitan la comunicación, omiten la asesoría, seguimiento y control de la PP, entorpecen la solución de los problemas que debilitan el desempeño profesional y el logro de mejores AE.”

1.1.2 Antecedentes académicos

Evangelista y Padilla (2009), realizaron una investigación para la Universidad Autónoma de Santo Domingo, titulada, “Integración de la familia de estudiantes de tercer grado de educación básica al proceso educativo, año escolar 2008-2009 escuela Emiliano Espailat, Distrito educativo 16-02, Fantino”. Arribando a las siguientes conclusiones: “al poner en práctica el método de investigación acción con un grupo de padres/madres agotamos dos ciclos, en cada uno de los cuales se siguió un proceso de planificación, acción, observación y reflexión. Pudimos poner en práctica los pasos de esta metodología, la cual nos condujeron a reflexionar sobre nuestra propia práctica. En cada fase de la espiral de la investigación acción, fue posible profundizar en el conocimiento del proceso que estábamos siguiendo y las estrategias de la investigación acción.

En cada ciclo se utilizan estrategias que permiten la consecución de los objetivos propuestos que contribuyeron a enriquecer nuestros conocimientos desde esta experiencia; el trabajo con la familia provocó cambios a todo lo largo del proceso, tanto en los padres/madres y tutores, como en nosotras como equipo investigador, estos se produjeron en lo actitudinal, procedimental, valorativa y en lo socio-afectivo.

Pudimos alcanzar una sistematización del proceso, lo cual se logró a través de diferentes medios: registros narrativos, cuestionarios, fotografía, evaluaciones, las que se constataron por medio de la triangulación; la investigación fue valorada de gran impacto por la escuela Emiliano Espaillat, por las maestras de tercer grado, por la directiva de la asociación de padres y madres y amigos de la escuela. Por los/As facilitadores/as, que de una manera desinteresada colaboración con sus servicios y por los/as padres/madres y tutores que mostraron interés por la experiencia.

Fue vista como una investigación diferente a las que se habían realizado en el centro donde sólo se observaban mediciones, pero en este caso los sujetos se involucraron en el proceso generando sus propios cambios; se generó un cambio de actitud ante los organismos de participación que funcionan en el centro educativo, mostrando su interés de conocer cómo es su estructura, el funcionamiento y de qué manera podrían integrarse, los días de reunión, etc. Los padres, madres y tutores asumieron que no es si quieren, es que deben participar, dentro de las posibilidades reales de cada contexto familiar, poniendo un granito de arena para el logro de una educación de calidad que repercuta en la sociedad”.

Durán y García (2010), en su investigación para la Universidad Autónoma de Santo Domingo, titulada “Integración de los padres y las madres en el proceso de aprendizaje de los/as alumnos/as de primero y segundo grado del nivel básico, escuela vespertina María Josefa Gómez 2009-2010 del municipio de Salcedo República Dominicana”. Cuyo objetivo general fue, determinar la integración de los padres en el proceso de aprendizaje de los/as alumnos/as de primero y segundo grado del nivel básico, escuela vespertina María Josefa Gómez 2009-2010 del municipio de Salcedo.

En la misma llegaron a las siguientes conclusiones: “Los padres parecen involucrarse de manera tímida en las actividades y eventos programados por el Centro Educativo. En

ocasiones los tutores tienden a acompañar a sus hijos en la realización de actividades diversas.

De acuerdo al registro de asistencia que controla la participación de los padres en la escuela, estos asisten a reuniones de manera periódica, aunque el involucramiento y el empoderamiento de estos en las actividades no es significativo, tomando en consideraciones que el Centro Educativo recibe alumnos con necesidades de aprendizaje especiales, tanto en lo relacionado al aspecto académico, como en el aspecto emocional; en ese mismo orden el estudio reveló que el involucramiento de los padres en el Centro Educativo, ha contribuido a que los mismos se sientan capaces de ayudar a sus hijos en desarrollo de sus tareas y de búsqueda de ayudas para ellos a través de otros profesionales; respecto al apoyo que producto del involucramiento de los padres reciben los alumnos, de acuerdo con la opinión de un alto porcentaje de las maestras, se evidenció que los padres acompañan a sus hijos a visitar museos, realización de kermes y paseos organizados por la escuela con la familia, siendo esta última la actividad que permite mayor participación de los padres”.

Fúnez (2014), realizó una investigación en la universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán de Honduras, cuyo objetivo general fue “Analizar la gestión escolar y la participación de los padres de familia de los estudiantes del 1 ciclo del centro Educativo Básica República de Argentina de la comunidad de Dapath, municipio de puerto Lempira, departamento de gracias a Dios”, con esta investigación llegaron a las conclusiones que se detallan a continuación: “El centro educativo de Educación Básica República de Argentina de la comunidad de Dapath según los criterios establecidos y estudiados en el PEC, pretende llevar a cabo un modelo de gestión estratégica pero debido a la mala operatividad que el personal docente y administrativo ha hecho del modelo, no se han logrado los objetivos institucionales.

A nivel escrito del documento se encuentran establecidas claramente las características, principios, las herramientas y las dimensiones que el modelo implica para llevar a cabo un proceso de gestión exitoso; Entre los procesos de intervención de los padres de familia en la gestión pedagógica para el mejoramiento del rendimiento escolar de los

estudiantes del 1er ciclo del Centro Educativo citado, están (1) La asistencia a las asambleas escolares la cual se da en un 26%; (2) El apoyo que brinda el 18% de los padres de familia sus hijos en las tareas escolares; y (3) El 30% de las visitas reciprocas entre padres de familia y docentes. Lastimosamente como se pudo comprobar en el proceso de investigación, son raros y contados los padres de familia y docentes que llevan a cabo estos procesos de intervención y que hay muestras de que en realidad tienen un impacto positivo”.

Pérez (2014), en su investigación titulada “Integración de los Actores del Proceso Educativo en la Gestión del Centro Max Henríquez Ureña, Segundo Ciclo de Básica, Distrito Educativo 04-06, Haina, Nigua, San Cristóbal, R.D., Período 2012–2013”, su objetivo general fue: Diseñar un sistema de acciones que contribuya a la integración de los actores de la comunidad educativa en un espacio de interacción conjunta, a partir de la gestión del centro escolar Max Henríquez Ureña, en el segundo ciclo de Básica, Distrito Educativo 04-06, Haina Nigua, en el año lectivo, 2012-2013.

Llegó a las siguientes conclusiones “La sistematización del marco metodológico y conceptual, posibilitó arribar a una conceptualización de la integración de los actores del proceso educativo en la gestión del centro Max Henríquez Ureña, para su posterior fortalecimiento; El diagnóstico realizado evidenció limitaciones en los fundamentos teóricos de integración de los actores del proceso educativo en el centro Max Henríquez Ureña, Los más afectados son corresponsabilidad, interacción social, integración y protagonismo socioeducativo; El estado actual de integración de los actores del proceso educativo, se caracterizó por la realidad objetiva y subjetiva que guiaron el proceso de investigación; El sistema de acciones que contribuye al fortalecimiento de la relación familia-escuela-comunidad en la escuela Max Henríquez Ureña se caracteriza por un enfoque sistémico, personalizado, cognitivo, valorativo y metodológico”.

Peña (2016), en su investigación titulada “Familia y Escuela una Relación Necesaria para la Mejora del Aprendizaje del Estudiantado del Segundo Grado del Nivel Primario de la Escuela Cristo Rey, Distrito 02-05” su objetivo principal fue: Fomentando una relación familia y escuela para la mejora del aprendizaje del estudiantado del Centro Educativo Cristo Rey. Arribando a las siguientes conclusiones: “El haber realizado esta investigación

sirvió para confirmar la eficacia de la IA, mediante la interiorización de los aprendizajes de manera adecuada sobre cómo se realiza un proyecto de investigación acción para en un futuro tener una mejor preparación a la hora de realizar una investigación de esta naturaleza. Los pasos que se llevaron a cabo y la forma creativa de realizarlo, permitieron tener una idea más formada del trabajo al cual se enfrenta un verdadero investigador”.

Silva (2016), en su investigación para la Universidad de Carabobo titulada “Estrategias que incentiven la participación de padres y representantes en el proceso de aprendizaje de los estudiantes del liceo Bolivariano Josefa Camejo”, con el objetivo general “Analizar las estrategias institucionales que se utilizan para el incentivo a la participación de los padres y representantes en el proceso de aprendizaje de los estudiantes del primer año en el Liceo Bolivariano Josefa Camejo, Mango Redondo”, con esta investigación arribaron a las siguientes conclusiones: “Con relación a las estrategias institucionales que los docentes y directivos ponen en práctica para incentivar los padres y representantes en los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes de la institución en estudio, se tiene que están presentándose con debilidades debido a que nunca aplican estrategias de gestión y orientación, así mismo en la institución tampoco se les incentiva. Sin embargo los docentes reconocen que aplican estrategias de apoyo.

En este mismo orden de ideas, se tiene que las estrategias de integración, así como las motivacionales son poco promovidas y puestas en práctica por lo docentes y directivos del Bolivariano “Josefa Camejo” del Estado Cojedes. En el caso de los aspectos afectivos de la participación utilizadas por los padres y representantes en los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes de esta institución, se tiene que la mayoría de los representantes reconocen los canales de comunicación efectivos entre los actores sociales, como docentes, padres, madres, representantes y directivos en función del proceso de aprendizaje de los alumnos. De igual forma, se determinó debilidades en los procesos de empatía ya que los docentes en su mayoría y los representantes no perciben las preocupaciones, sentimientos, emociones y respeto por la diversidad de opiniones. En el caso de la participación como proceso afectivo, se tiene que la mayoría se reconoce como poco participativo debido a que poco se involucra de manera 55 colectiva en las

responsabilidades, el docente no promueve la participación en los procesos de enseñanza aprendizaje.

Con respecto a las maneras de participación, los representantes mostraron opiniones divergentes al considerar que nunca se muestran activos en cuanto a su participación directa debido a que se consideran que participan en actividades de aprendizaje, colaboran activamente en las actividades de enseñanza, aunque mostraron poca participación en la toma de decisiones de los asuntos y problemas de la escuela. En este mismo orden de ideas, los representantes indicaron que siempre realizan las actividades de aprendizaje de los hijos, por lo que colaboran con materiales y recursos que se les solicitan, en concordancia con esto la mayoría de los encuestados indicó que nunca se resisten a participar en este tipo de actividades, sin embargo, un número importante de padres y representantes reconoce que les falta incentivos para aumentar la participación en el proceso de aprendizaje de los hijos. Para finalizar, se tiene que la mayoría de los representantes reconocen que muestran una participación pasiva en las actividades de aprendizaje al considerar que la mayoría procura colaborar, participa activamente en los procesos de enseñanza y aprendizaje, además de participar de manera activa en la educación de los hijos”.

1.2 Planteamiento del problema

De acuerdo con Pietri (2007), la integración de los diferentes sectores al proceso enseñanza-aprendizaje, se considera como una de las variables que pueden permitir que la calidad educativa pueda ser una realidad en los centros educativos. Cuando se integran los padres o tutores a este proceso, se percibe un mayor control por parte de los docentes y mejores resultados por parte de los estudiantes.

De conformidad con el Manual Operativo de Centros Educativos Públicos (2013), existen los llamados organismos de participación de la escuela, la cual tiene como función crear los nexos entre la comunidad, el centro educativo y sus actores, con el objetivo de que éste desarrolle con éxito sus funciones.

En los centros educativos del Distrito Educativo 16-01 de Cotuí, la participación de la familia, se considera que se desarrolla de forma tímida, provocando esto una notable dejadez por parte de la familia, que se convierte en problemas de toda índole a lo interno

del centro educativo. Se cree, que los equipos de gestión de los centros educativos no implementan las estrategias que permitan la integración de la APMAE al proceso educativo.

La falta de participación de los padres en el proceso de aprendizaje de sus hijos e integración en la escuela, genera inconductas, bajo rendimiento académico, impide la resolución de dificultades de aprendizaje, provoca la falta de los alumnos a clases y en los casos más extremos, se puede observar la deserción escolar del estudiante.

La ley de educación 66-97, en su artículo 185, establece la formación de una asociación de padres, madres, tutores y amigos del centro educativo con la finalidad de apoyar directamente la gestión del establecimiento. En coordinación y con la aprobación del centro educativo, las asociaciones administran los recursos económicos asignados o recabados, por actividades de apoyo, para lo cual deben presentar anualmente sus presupuestos de ingresos y egresos.

Existe la posibilidad, de que el propio ritmo de la vida cotidiana, permita ver como normal la existencia de un grupo de alumnos participando del proceso de aprendizaje en un centro educativo sin que sus padres se integren como un ente activo para garantizar que sus hijos obtengan la calidad educativa deseada, es posible además, que el salto hacia la educación constructivista, donde es el alumno responsable de la consecución de sus conocimientos, donde ya el maestro no posee esa autoridad con la que hacía respetar el proceso por las vías necesarias, no haya sido asumida por los padres, continuando sin integrarse.

Las consecuencias que todo lo anterior genera pueden ser muy variadas y subjetivas, entre ellas la violencia en los centros educativos, la falta de interés educativo, la carencia de conocimientos de los padres del desarrollo adecuado del proceso, entre muchas más.

De continuar con la falta de integración, en los centros educativos el futuro es incierto, reflejándose la posibilidad de llegar a un estado en el cual los directores, maestros y demás actores del proceso educativo, no tendrán el control de los sucesos que pueden ocurrir a lo interno de los planteles educativos.

En ese sentido, se estima que en los centros objeto de estudio, luego de conversar con los equipos de gestión, los padres no participan como deberían en las reuniones y actividades del centro; podrían existir factores de índole social, familiar y hasta económicos que inciden en la poca integración de los mismos al proceso educativo de sus hijos.

Al respecto, Pietri (2007) considera que “la familia y la escuela deben asumir esta integración deben estar claros en sus funciones. La escuela tendrá como una de sus funciones básicas la de auspiciar la participación, la cooperación y la integración de los miembros de su comunidad” (p. 26).

A partir de lo anterior se generan la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las Estrategias de Gestión para la Integración de la APMAE en el Proceso Enseñanza Aprendizaje, Escuelas El Limpio, Las Flores y Los Tocones?

Para dar respuesta al problema anterior, es necesario sistematizarlo en las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las actividades ejecutadas por los equipos de gestión para la integración de la APMAE en el proceso institucional?
2. ¿Cuáles son las estrategias utilizadas por los equipos de gestión para la participación de la APMAE en el desarrollo del proceso áulico?
3. ¿Cuáles son las acciones estratégicas que realizan en los centros educativos objeto de estudio para la integración de la APMAE en el proceso de planificación y desarrollo de los proyectos educativos?
4. ¿Cuál es la relación existente entre la gestión para la integración de la APMAE y los indicadores de eficiencia interna de los centros educativos objeto de estudios?

1.3 Justificación

Las investigaciones en materia educativa constituyen una fuente de transformaciones necesaria y pertinente a la vez, además de ser un referente para el desarrollo de todas las áreas del saber, ya que busca los elementos que favorezcan el proceso de enseñanza, para esto se realiza el presente análisis, para dar respuesta a las dificultades que muchas veces se presentan a falta de la integración de los representantes de la población estudiada, y con los resultados que arroje el estudio; sirvió para ofrecer a

la comunidad educativa, la iniciativa de poder diseñar innovadoras estrategias que contribuyan con el bienestar de toda la comunidad educativa y por ende una sociedad más empoderada y dedicada a la búsqueda de soluciones colectivos y con cultura de la unidad.

Esta investigación es importante, pues con ella, se dio respuesta sobre las estrategias utilizadas para lograr la integración de los padres al proceso educativo en el Distrito 16-01, así también, se logró con la aplicación de las estrategias, crear una fuente de consulta para los centros educativos que tienen dificultades similares.

En el devenir histórico, y en cualquier parte del mundo, la educación ha sido y será uno de los principales factores tomados en cuenta por las sociedades que aspiran al desarrollo pleno de sus integrantes. La relación de los centros educativos, la familia y la comunidad enmarca el inicio para el análisis de la gestión educativa. Es en estos lugares donde cada niño, niñas o adolescentes alcanzan la madurez y la estructuración del pensamiento para favorecer en su desarrollo socio-afectivo.

Incorporar a los padres, madres y tutores de manera adecuada dependerá de la manera en que se esté gestionando en este centro educativo, objetivo principal del presente estudio, el cual aportó opciones que brindó la mejora de esta relación padres, madres y tutores-centro educativo; contribuye a la viabilidad de los métodos que emplee este equipo de gestión.

Es de considerar que la realización de este trabajo permite tener una visión más amplia de esta problemática educativa y además plantear medidas que de alguna manera mejoren la integración de los padres, madres y tutores en la gestión del Distrito educativo 16-01 y de esta manera alcanzar las transformaciones que el nuevo siglo a merite y los niños, niñas y adolescente pueda tocar el éxito con las mano luego de los esfuerzo condensado en su vida diaria y con esta solución se aporta a la sociedad que es de todos.

Con esta investigación, se pone en manos de maestros, autoridades educativas, estudiantes de educación y el público en general, un valioso material de consulta que enriquece la biblioteca Rogelio Delgado Bogaert de la Universidad Tecnológica del Cibao Oriental (UTECO).

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar las estrategias de Gestión para la Integración de la Asociación de Padres Madres y Amigos de la Escuela en el Proceso Enseñanza Aprendizaje, Distrito 16-01. Año escolar 2018-2019.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Contactar las actividades ejecutadas por los equipos de gestión para la integración de la APMAE en el proceso institucional.
2. Verificar las estrategias utilizadas por los equipos de gestión para la participación de la APMAE en el desarrollo del proceso áulico y en el proceso de planificación y desarrollo de los proyectos educativos.
3. Establecer la relación existente entre la gestión para la integración de la APMAE y los indicadores de eficiencia interna de los centros educativos objeto de estudios.

1.5 Variables e indicadores

Objetivos	Variables	Indicadores
Contactar las actividades ejecutadas por los equipos de gestión para la integración de la APMAE en el proceso institucional.	Actividades que ejecuta para el proceso institucional.	- Normas estatutarias y reglamentarias - Transparencia y rendición de cuentas - Descentralización - Gestión administrativa
Verificar las estrategias utilizadas por los equipos de gestión para la participación de la APMAE en el desarrollo del proceso áulico y en el proceso de planificación y desarrollo de los proyectos educativos	Estrategias para la participación en el desarrollo áulico y en el proceso de planificación y desarrollo de los proyectos educativos.	- Visita al centro - Socialización de acompañamiento - Escuela de padres - POA - PEC - Proyecto curricular - Planes de mejora - Plan estratégico
Establecer la relación existente entre la gestión para la integración de la APMAE y los indicadores de eficiencia interna de los centros educativos objeto de estudios.	Indicadores de eficiencia interna.	- Promoción - Repitencia - Deserción - Sobre edad

1.6 Alcance y límites de la investigación

Alcances: El presente estudio busca determinar las estrategias de Gestión para la Integración de la Asociación de Padres Madres y Amigos de la Escuela en el Proceso Enseñanza Aprendizaje, Distrito 16-01. Año escolar 2018-2019 en su zona urbana, centros de jornada regular o dividida, para describir como incide la integración de los padres, madres y tutores en la participación educativa.

La investigación abarca únicamente lo que concierne a la gestión comunitaria y la integración de los padres, madres y tutores de los centros educativos del distrito educativo 16-01.

Limites: Dentro de las limitaciones se pueden mencionar:

- 1- La limitada disponibilidad de los entrevistados para brindar las informaciones.
- 2- La disponibilidad de los recursos humanos, financieros y materiales.
- 3- La distancia en que están ubicadas las viviendas de los padres, madres, tutores y estudiantes.
- 4- El tiempo para realizar la investigación.

1.7 Definición de términos

Comunidad: Según Montero (2008), considera a la misma como un grupo de individuos en constante transformación y evolución, que en su interrelación generan pertenencia, identidad social y conciencia de sí como comunidad; lo cual los fortalece como unidad y potencialidad social.

Estrategia: De acuerdo con Pérez (2008), conjunto de una serie de pautas que determinan las actuaciones concretas a seguir, en cada fase de un proceso educativo.

Familia: Según Barroso (2016), es la Unidad Sagrada, un sistema humano para el crecimiento: biológico, fisiológico, psicológico, sociológico y espiritual.

Gestión: Pérez. (2008), viene del latín *gestio*, y hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

Gestión comunitaria: Para Friedberg (1993), se puede definir como "un conjunto interdependiente de actores individuales o colectivos, naturales e institucionales, que compiten unos con otros tanto por la definición de los problemas a cuya solución hay que (pueden) contribuir como por la elaboración de las soluciones que se darán a esos problemas."

Integración familiar: En el Diseño curricular de la República Dominicana (2004), se establece una clara vinculación de las familias con el centro educativo, porque está plenamente demostrado que éstas propician la organización de los y las estudiantes, mediante el apoyo de las iniciativas de la escuela.

Integración: Según Pérez (2008), tiene su origen en el concepto latino integrat̃o. Se trata de la acción y efecto de integrar o integrarse (constituir un todo, completar un todo con las partes que faltaban o hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo).

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Introducción

Este capítulo presenta una parte esencial para la edificación y fundamentación, de esta investigación, ya que a través del mismo se muestran conceptos e informaciones que clarifican al respecto, los cuales están comprendidos en el marco contextual como son las estrategias de gestión para la integración de la APMAE en el proceso enseñanza aprendizaje, escuelas del Distrito Educativo 16-01. Aquí se recogen informaciones sobre los principales autores que han escrito al respecto, basados en las variables que conforman la misma.

2.2 Actividades que ejecuta para el proceso institucional

Según Gervilla (2008), es importante conocer, profundizar y analizar los diferentes tipos de familias para ver las implicaciones que estas tienen, dentro del proceso de formación de los hijos, a continuación, se detallan.

Nuclear: Integrada por la pareja con o sin hijos, o los hijos con uno de los padres.

Simple: Una pareja sin hijos.

Extensa: Integrada por una pareja o uno de sus miembros, con o sin hijos, y otros integrantes, parientes o no.

Biparental: Los padres con uno o más hijos y otros parientes.

Monoparental: Uno de los progenitores, con uno o más hijos, y otros parientes.

Amplia: (o familia compuesta) una pareja o uno de sus miembros, uno o más hijos, y otros miembros.

Reconstituida: Uno de los progenitores forma nueva pareja. De estas proviene la figura de los padrastros o madrastras.

Adoptiva: Es aquella que recibe a un niño por el proceso de adopción.

Homosexual: Pareja del mismo sexo, con o sin hijos.

Sin vínculos: Un grupo de personas, sin lazos consanguíneos, que comparten una vivienda y sus gastos, como estrategia de supervivencia.

Democrática: Son independientes, se comprometen con criterios elevados de responsabilidad hacia la familia, los amigos, y la comunidad, tienen una autoestima elevada y alta motivación para lograr éxitos.

Negligente: Estos padres apenas se preocupan por ayudar a sus hijos. La mayoría del tiempo muestra premiosidad y pasividad, niveles bajos de aceptación, de compromiso y de supervisión.

Indulgente: Estos padres suelen ser benévolos y no tienen normas rigurosas.

Indiferente: El padre y la madre les permite que sus hijos actúen de acuerdo a todos sus impulsos; los padres permisivos proponen mínimo de normas en el hogar y poco les interesa apoyar a su hijo a adquirir hábitos y otras conductas disciplinarias.

Sobreprotectora: Preocupación por sobreproteger a los hijos, hace esfuerzos desproporcionados no permite el desarrollo y autonomía de los hijos. La familia proporciona a los hijos satisfacciones, cubre sus necesidades físicas y los previenen de peligros y enfermedades.

Amalgamada: Encuentran felicidad en hacer juntos, esto hace que los hijos se conviertan en personas inhibidas, con tensión por no querer separarse, sin libertad son inseguras.

Centrada en los hijos: Este tipo de padres, busca la compañía de los hijos y depende de estos para su satisfacción.

Con un solo padre: En esta familia uno de los hijos, casi siempre el mayor y en especial el del sexo contrario al padre presente, hace el rol del papel del padre ausente y en ocasiones sustituye el rol de las parejas faltantes.

De conformidad con el Manual Operativo de Centros educativos públicos, existen los llamados organismos de participación de la escuela, la cual tiene como función crear los nexos entre la comunidad, el centro educativo y sus actores, con el objetivo de que éste desarrolle con éxito sus funciones (Ordenanza 02-2008 Reglamento Juntas Descentralizadas).

Entre las funciones de la Junta del Centro Educativo se encuentran las siguientes:

a. Fortalecer las relaciones entre escuela y comunidad y el apoyo recíproco de una a otra;

b. Velar por la calidad de la educación y la equidad en la prestación de servicios educativos; c. Supervisar la buena marcha de los asuntos de interés educativo, económico y de orden general del centro educativo, incluyendo especialmente el mantenimiento de la planta física y los programas de nutrición; d. Canalizar preocupaciones de interés general o ideas sobre la marcha del centro educativo; e. Administrar los presupuestos que le sean asignados por el Ministerio de Educación y otros recursos que requiera; f. Impulsar el desarrollo curricular; g. Rendir cuentas de los recursos asignados por el Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD) y otras fuentes.

Mas adelantes este Manual Operativo (p. 45) establece las funciones que debe cumplir la asociación de padres, madres, tutores y amigos de la escuela “En cada institución educativa se constituirá una Asociación de Padres, Madres, Tutores y Amigos del Centro Educativo, con la finalidad de apoyar directamente la gestión del establecimiento (Art. 185, Ley de Educación 66-97). La Asociación de Padres, Madres y Amigos de la Escuela (APMAE) tiene las siguientes funciones:

1. Fortalecer el desarrollo institucional del centro educativo, mediante la cooperación solidaria y eficiente de los actores que intervienen en el proceso educativo.

2. Promover por intermedio de los Comités de Cursos la participación de los padres, madres y tutores, en los planes, programas, proyectos y estrategias que se establezcan en el centro educativo, con fines de optimizar la calidad de los servicios educativos y el desarrollo sostenido del mismo.

3. Promover conjuntamente con la dirección y el equipo de gestión del centro educativo, actividades socioculturales y educativas a lo interno del centro y en la comunidad.

4. Propiciar y promover las buenas relaciones entre los padres, madres, tutores, el personal docente, el personal directivo y administrativo del centro educativo.

5. Organizar y promover actividades por intermedio de los Comités de Cursos encaminadas a la formación integral de los alumnos y alumnas, que permita la defensa del medio ambiente, cuidado y protección del patrimonio físico escolar, vínculos entre el centro y otros centros educativos del Distrito, de la Regional o de otras demarcaciones.

6. Colaborar con la disciplina interna en el centro educativo, a fin de propiciar un clima armonioso necesario para la buena convivencia entre los diferentes sujetos sociales que interactúan en el centro a través de la resolución pacífica de conflictos.

7. Propiciar relaciones de solidaridad y cooperación entre los centros educativos y las comunidades cercanas.

8. Asumir una actitud responsable y solidaria con la dirección del centro, el Distrito Educativo y la comunidad, en caso de que el centro educativo o la comunidad se vea afectado por un fenómeno natural de desastre o de otra índole, en procura de preservar la vida, los bienes y servicios educativos.

9. Proponer a la dirección del centro educativo planes y actividades para el fomento de la calidad de la educación, así como propiciar un intercambio permanente entre el centro educativo y las comunidades cercanas.

10. Identificar las necesidades del centro educativo a través de los Comités de Cursos que permitan evidenciar los problemas más significativos para poder proponer soluciones viables ante las instancias correspondientes.

11. La Directiva de la APMAE, por conducto de los Comités de Cursos, velará permanentemente a nivel del aula por el fiel cumplimiento del calendario escolar, el horario de clases, el estado y disponibilidad del mobiliario, equipo, material didáctico, la disciplina y seguridad de los estudiantes a la entrada y salida de éstos durante su estadía y asistencia diaria al centro educativo.

12. Promover por intermedio de los Comités de Cursos de padres, madres y tutores, tanto a nivel del centro como del aula, respectivamente, la participación regular de todos los padres, madres y tutores en las actividades formativas de las Escuelas de Padres y Madres.

13. Recabar y administrar los bienes y recursos económicos del centro educativo de su jurisdicción, conforme a lo establecido en la Ley General de Educación y en este Reglamento.

14. La Directiva de la APMAE estimulará y apoyará a través de los Comités de Cursos de Padres, Madres y Tutores, la participación de las familias en el acompañamiento continuo en los procesos de enseñanza-aprendizaje de sus hijos e hijas en la casa.”

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

Mintzberg (2014) y Stoner (2016) asumen, respectivamente, el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

El concepto gestión tiene al menos tres grandes campos de significado y de aplicación. El primero, se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo determinado por personas. Es decir, está en la acción cotidiana de los sujetos, por lo que se usan términos comunes para designar al sujeto que hace gestión, como el gestor, ya sea como rol o función, y a la acción misma de hacer la gestión: gestionar.

La gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y con los niveles de concreción en el sistema: institucional, escolar y pedagógica, las cuales se representan en el gráfico siguiente:

La cristalización de las acciones en los distintos niveles de gestión perfila un modelo de gestión educativa; se apuesta a enfocar su organización, su funcionamiento y sus prácticas y sus relaciones hacia una perspectiva gestora de resultados educativos; así, el papel de los actores escolares cobra especial relevancia porque centran su atención en la generación de dinámicas internas de cambio, que parten de revisar cómo hacen lo que hacen

y qué resultados están obteniendo. La misma dinámica de trabajo implica una preocupación de éstos por hacer mejor las cosas, pero no de manera aislada, sino en conjunto con los demás miembros de la comunidad escolar.

Este enfoque supone la construcción de una cultura de colaboración entre los actores quienes, basados en el convencimiento colectivo de su capacidad para gestionar el cambio hacia la calidad educativa, según Hopkins & Reynolds (2006), empeñan sus esfuerzos por hacer sostenible ese cambio al actuar de manera deliberada por la transformación de sus propias prácticas como condición para mejorar los aprendizajes de los alumnos; de acuerdo con Bolívar (2014), es preciso formar comunidades que se preocupen por aprender a hacer mejor las cosas. Finalmente, como lo señala Hopkins, hacer una buena escuela depende de cada escuela.

Por su parte, la búsqueda de integración escuela-comunidad no es algo novedoso, desde años pasados se ha buscado implementar esta integración. Al respecto, Cerpe citado en Pietri (2007), establece que la misma se inicia con la creación de las Comunidades Educativas como una alternativa para lograr dicha vinculación, reglamentando luego algunos de sus lineamientos entre los que se distinguen: la educación como proceso integral y la importancia de la educación extraescolar.

Sin embargo, las escuelas no pueden trabajar aisladas de la familia y de las comunidades a la cual pertenecen, ya que “cuando la escuela trabaja conjuntamente con la familia para apoyar el aprendizaje de los alumnos, estos suelen tener éxito” (Bolívar, 2006). Por ende, la participación de los padres en la labor educativa de sus hijos es cada vez más necesaria e importante y esta integración de los padres al proceso de cambio en el contexto social y educativo en el sistema escolar debe surgir de manera armónica y eficaz.

Al respecto, Parra (2006) plantea que para alcanzar mayor éxito en la relación hogar-escuela deberán producirse intercambios de ideas que favorezcan tanto el conocimiento de las situaciones presentadas, como el establecimiento de prioridades para atender efectivamente la situaciones dadas. De igual manera, debe ser la escuela quien promueva las herramientas que lleven al buen desenvolvimiento de esas situaciones.

Al respecto, Pietri (2007) considera que “la familia y la escuela deben asumir esta integración deben estar claros en sus funciones. La escuela tendrá como una de sus

funciones básicas la de auspiciar la participación, la cooperación y la integración de los miembros de su comunidad” (p. 26). En este sentido, el docente deberá desempeñarse como promotor de la participación a través de la aplicación de ciertas estrategias de integración. Por su parte, la familia debe estar dispuesta a participar, cooperar e integrarse, y ambos (padres, representantes y docentes) deben redefinir sus relaciones, sustituyendo el conflicto o la desconexión, por la colaboración. Esto tiene una gran importancia al momento de garantizar la adaptación escolar del niño, ya que ambos entes estarían participando de manera efectiva por un mismo objetivo.

2.2.1 Cultura organizacional

Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa. Se puede considerar como elementos básicos de la definición de cultura organizativa, los siguientes: (Luna, 2007).

Conjunto de valores y creencias esenciales: Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado. (IBIDEM, 2007).

La cultura compartida: No es suficiente con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidos por una mayoría de los miembros de la organización. (IBIDEM, 2007).

Imagen integrada: Es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros identificarse con ella. (IBIDEM, 2007).

Fenómeno persistente: Es resistente al cambio. Esta inercia social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. No obstante, la cultura organizativa evoluciona constantemente. (IBIDEM, 2007).

Características diferenciadoras: Existen ciertas características clave de acuerdo con las cuales las culturas se diferencian una de otras, entre la cuales podemos destacar las siguientes: (Money Matters, 2018).

Iniciativa individual: El grado de responsabilidad, libertad e independencia que tienen los individuos. (IBIDEM, 2018).

Tolerancia del riesgo: El grado en el que los empleados son animados a ser agresivos, innovadores y a asumir riesgos. (IBIDEM, 2018).

Control: Número de reglas y cantidad de supervisión directa que se usa para controlar el comportamiento de los empleados. (IBIDEM, 2018).

Identidad e integración: Grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada. (IBIDEM, 2018).

Sistema de incentivos: El grado en el que los incentivos (aumentos de salario, promociones, etc.) se basan en criterios de rendimiento del empleado frente a criterios tales como la antigüedad, el favoritismo, etc. (IBIDEM, 2018).

Tolerancia del conflicto: El grado en el que los empleados son animados a airear los conflictos y las críticas de forma abierta. (IBIDEM, 2018).

Modelo de comunicación: El grado en el que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad. (IBIDEM, 2018).

2.2.2 Normas estatutarias y reglamentarias

La ordenanza 09-2000, que instituye los Comités de Cursos y Asociaciones de Padres, Madres, Tutores y Amigos de la Escuela, en los niveles Inicial, Básico y Medio, establece en su artículo 1- La Asociación de Padres, Madres, Tutores y Amigos de la Escuela (APMAE) es una institución de duración indefinida, apartidista, plural y sin

finés de lucro, que tiene su origen constitutivo en los Comités de Cursos de padres, madres y tutores del centro educativo, y que está creada con el propósito de apoyar, auxiliar y reforzar las labores docentes y administrativas del centro educativo, procurando con ello el desarrollo institucional y la mejor educación para sus hijos, hijas y pupilos (as). (MINERD, 2000).

Conforme el artículo 185 de la Ley de Educación No. 66-97, en cada institución educativa se constituirá una Asociación de Padres, Madres, Tutores y Amigos de la Escuela (APMAE), con la finalidad de apoyar directamente la gestión del centro educativo.

Según la citada ordenanza, La Asociación de Padres, Madres, Tutores y Amigos de la Escuela (APMAE) tiene las siguientes funciones:

- a) Fortalecer el desarrollo institucional del centro educativo, mediante la cooperación solidaria y eficiente de los actores que intervienen en el proceso educativo; (IBIDEM, 2000).
- b) Promover por intermedio de los Comités de Cursos la participación de los padres, madres y tutores, en los planes, programas, proyectos y estrategias que se establezcan en el centro educativo, con fines de optimizar la calidad de los servicios educativos y el desarrollo sostenido del mismo; (IBIDEM, 2000).
- c) Promover conjuntamente con la dirección y el Equipo de Gestión del centro educativo, actividades socioculturales y educativas a lo interno del centro y en la comunidad, que contribuyan con el desarrollo del currículum y con el proceso de construcción de la identidad sociocultural de los alumnos y alumnas. (IBIDEM, 2000).
- d) Propiciar y promover las buenas relaciones entre los padres, madres, tutores y el personal docente, el personal directivo y administrativo del centro educativo. (IBIDEM, 2000).
- e) Organizar y promover actividades por intermedio de los Comités de Cursos, encaminadas a la formación integral de los alumnos y alumnas, que permita la defensa del medio ambiente, cuidado y protección del patrimonio físico escolar, vínculos entre el centro y otros centros educativos del Distrito, de la Regional o de otras demarcaciones. (IBIDEM, 2000).

f) Colaborar con la disciplina interna en el centro educativo, a fin de propiciar un clima armonioso necesario para la buena convivencia entre los diferentes sujetos sociales que interactúan en el centro, través de la resolución pacífica de conflictos. (IBIDEM, 2000).

g) Propiciar relaciones de solidaridad y cooperación entre los centros educativos y las comunidades cercanas. (IBIDEM, 2000).

h) Asumir una actitud responsable y solidaria con la dirección del centro, el Distrito Educativo y la comunidad, en caso de que el centro educativo o la comunidad se vea afectado por un fenómeno natural de desastre o de otra índole, en procura de preservar la vida, los bienes y servicios educativos. (IBIDEM, 2000).

i) Proponer a la dirección del centro educativo planes y actividades para el fomento de la calidad de la educación, así como propiciar un intercambio permanente entre el centro educativo y las comunidades cercanas. (IBIDEM, 2000).

j) Identificar las necesidades del centro educativo a través de los Comités de Cursos que permitan evidenciar los problemas más significativos para poder proponer soluciones viables ante las instancias correspondientes. (IBIDEM, 2000).

k) La Directiva de la APMAE, por conducto de los Comités de Cursos, velará permanentemente a nivel del aula por el fiel cumplimiento del calendario escolar, el horario de clases, el estado y disponibilidad del mobiliario, equipo, material didáctico, la disciplina y seguridad de los estudiantes a la entrada y salida de éstos durante su estadía y asistencia diaria al centro educativo. (IBIDEM, 2000).

l) Promover por intermedio de los Comités de Cursos de padres, madres y tutores, tanto a nivel del centro como del aula, respectivamente, la participación regular de todos los padres, madres y tutores en las actividades formativas de las Escuelas de Padres y Madres. (IBIDEM, 2000).

m) Recabar y administrar los bienes y recursos económicos del centro educativo de su jurisdicción, conforme a lo establecido en la Ley General de Educación y en este Reglamento. (IBIDEM, 2000).

n) La Directiva de la APMAE estimulará y apoyará a través de los Comités de Cursos de Padres, Madres y Tutores, la participación de las familias en el acompañamiento continuo en los procesos de enseñanza-aprendizaje de sus hijos, hijas y pupilos (as) en la casa. (IBIDEM, 2000).

2.2.3 Transparencia y rendición de cuentas

La rendición de cuentas significa la obligación de todos los servidores públicos de dar cuentas, explicar y justificar sus proyectos y actuaciones de las que son responsables. Como deber legal y ético, todo funcionario debe responder e informar a la administración de los recursos públicos asignados y de los resultados en el cumplimiento del mandato que le ha sido conferido. (Van Vliet, 2011).

Los centros educativos como gestores de fondos públicos tienen la obligación de informar, justificar y responsabilizarse de la actividad que han realizado y de los resultados obtenidos. Por otra parte el aumento de la autonomía de los centros va necesariamente unido a la exigencia de la mayor transparencia en la rendición de cuentas. (Parsons, 2007).

En los países donde los centros educativos tienen una mayor autonomía respecto a los temas de enseñanza y a la forma en que se evalúa a los estudiantes, suelen obtener mejores resultados que los centros sin autonomía y dependientes de la administración. (Parsons, 2007).

En esta misma línea, la práctica de hacer públicos los resultados de las escuelas están vinculada también con la obtención de mejores resultados. Es interesante observar sin embargo que en los países donde se produce autonomía, sin rendición de cuentas los centros obtienen peores resultados. Ello nos puede llevar a la conclusión de que combinar de manera inteligente autonomía y rendición de cuentas, es el mejor modelo contrastado para mejorar la enseñanza. La transparencia y rendición de cuentas son elementos esenciales del nuevo paradigma de la democracia en la educación. (Tomassini, 2003).

La autonomía y la rendición de cuentas van juntas; una mayor autonomía en las decisiones relativas al currículo, a las evaluaciones y a la asignación de los recursos tiende a estar asociada a un mejor rendimiento del estudiante, particularmente cuando los centros educativos operan dentro de una cultura de la rendición de cuentas. (Ugalde, 2012).

2.2.4 Descentralización

El concepto de descentralización hace referencia al proceso que busca el desarrollo territorial de un país, para acabar con las diferencias entre las distintas comunidades autonómicas con el propósito de garantizar el acceso a todos los territorios de oportunidades de desarrollo y bienestar. En la descentralización, la administración central asegura la transferencia de capacidades a las regiones con dos objetivos esenciales, que son la equidad y la competitividad. (Cabrero, 2016).

Por lo tanto, la definición de descentralización será el traspaso de atribuciones por parte del Estado o Gobierno central a las administraciones regionales. Implica dotar a las comunidades y estados autonómicos una serie de recursos para su correcto funcionamiento, pero sobre todo para que impulsen su desarrollo. (IBIDEM, 2016).

Entre los ejemplos de descentralización se encuentra la transferencia de la gestión sanitaria por parte de la administración central a las comunidades o de cualquier otro servicio de interés a cambio de una cantidad de dinero. De esta forma la organización central dejaría de ser responsable de ello. También puede aplicarse a otros aspectos como las infraestructuras, educación, bienestar social o cualquier otro asunto. (IBIDEM, 2016).

2.2.5 Gestión administrativa

La gestión administrativa es el conjunto de formas, acciones y mecanismos que permiten utilizar los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa, a fin de alcanzar el objetivo propuesto. Se basa en cuatro principios fundamentales; el orden es el primero, según cada trabajador debe ocupar el puesto para el cual está capacitado. (CEPAL, 2015).

La falta de orden conlleva a un trabajo menos eficiente y al uso incorrecto de los recursos. El segundo principio es la disciplina; dentro de la gestión administrativa la disciplina es un aspecto importante, ya que las normas y reglas deben ser cumplidas y respetadas por todos. El tercer principio es la unidad de mando. El empleado debe saber a quién reporta su trabajo y de quién recibirá órdenes, para evitar mensajes erróneos que perjudiquen la calidad del trabajo. Por último, fomentar y valorar la iniciativa en el personal es crucial para motivar; esto repercutirá positivamente en el ambiente de trabajo y en el logro de metas. (Ocampo, 2017).

La gestión administrativa es primordial para la organización, ya que conforma las bases sobre las cuales se van a ejecutar las tareas propias del grupo, conformando además una red orientada a cumplir los objetivos empresariales. (Ocampo, 2017).

2.3 Estrategias para la participación en el desarrollo áulico y en el proceso de planificación y desarrollo de los proyectos educativos

Dentro de las directrices aprobadas en las Cumbres de los países iberoamericanos como en las Declaraciones de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (Organización de las Naciones Unidas ONU., 2000) se enfatiza destacar los nuevos roles de los sistemas educativos, cómo la escuela debe ampliar sus vínculos con la comunidad, la necesidad de que los estudiantes se formen como ciudadanos más plenos, que estén preparados para enfrentar los desafíos de este siglo y que se desarrollen en ellos valores propios de una comunidad democrática, equitativa y justa.

Para Ortiz (2006), a la escuela no le basta con ser eficiente, debe además ser eficaz. Ambas categorías son indispensables y complementarias y hoy se requiere, manejar criterios de calidad para que la escuela responda a las necesidades que satisfagan a la comunidad educativa, de acuerdo con los criterios de pertinencia. Estos cambios solo se logran si se transforman los estilos y las estrategias de dirección en los diferentes niveles, en especial, la escuela, dándole una nueva orientación a las formas tácticas y operativas, en el mediano, corto y largo plazos, con un enfoque estratégico.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2000), el enfoque estratégico comienza con la reflexión y la observación del proceso a desarrollar, comprendiendo lo esencial y determinando las estrategias que aseguren el logro de los objetivos. De esta manera, la planeación educativa implica pro actividad, participación y un fuerte compromiso social.

Según este enfoque, los centros escolares y las demás estructuras del sistema educativo exploran qué se espera de éstos; los primeros, en cuanto al desarrollo del aprendizaje y al logro de los propósitos educativos en todos los estudiantes; y las segundas, en la satisfacción de expectativas de la sociedad en el marco educativo. Para dilucidar esta cuestión, es preciso explorar la situación interna prevaleciente y fortalecerla con una visión externa, lo cual redundará en el análisis de naturaleza prospectiva que confronte activamente

el presente en función del futuro y facilite la identificación de las estrategias que permiten ir de la situación actual al futuro que se ambiciona.

Por su parte, Bateman y Snell (2009), mencionan metas estratégicas, las cuales son los objetivos mayúsculos o resultados finales que se relacionan con la supervivencia, los valores y el crecimiento a largo plazo de la organización. De igual forma, establecen que “los administradores estratégicos, por lo general, establecen metas que reflejan tanto la eficacia (ofrecer resultados adecuados) como la eficiencia (una relación elevada entre los resultados y los insumos)”.

Finalmente, Navajo (2009), también plantea que “la selección de las estrategias más adecuadas, supone un proceso de toma de decisiones, en el cual entran en juego una serie de valores, principios, cultura de la organización, entre otros”. De ahí es que surge la dificultad de elegir la estrategia adecuada, sin embargo propone que antes de tomar una decisión definitiva en ciertas situaciones, se evalúen los resultados de estrategias que han sido utilizadas previamente.

2.3.1 Visita al centro

Según el Centro de Estudio de Integración y Educación, (2014) "la Integración Escolar es uno de los fenómenos sociales, psicológicos y educativos de mayor atractivo en la actualidad y probablemente, es el que presenta mayores desafíos a las diferentes disciplinas". Bill Clinton (2005) plantea que "Los padres que conocen a los maestros de sus hijos, apagan el televisor y ayudan a sus hijos con sus tareas y les educan sobre lo correcto y lo incorrecto-aquellos padres, si hacen una diferencia."

Para Heinsen, (2007), la niñez crece en un entorno familiar que determinará las experiencias que poseerán antes del inicio en la escuela. Padres/madres son los primeros educadores y las personas de mayor conocimiento sobre su niño/a. Es por esto que forman parte importante del programa educativo de sus hijos/as, niños/as aprenderán y las escuelas mejoraran si se puede hacer que padres/madres se dediquen más a la educación formal de sus hijos/as.

También sugiere Heinsen, 11 formas con las que padres/madres se pueden integrar a la escuela: Asistiendo a charlas y talleres que brinda el centro, expresando dudas o inquietudes con respecto al desenvolvimiento de niño/a. Acompañando a su hijo/a a las

excursiones, recogiendo las evaluaciones personalmente, realizando las tareas con su hijo/a y entregándolas a tiempo, reforzando la comunicación, preguntando ¿Qué aprendiste? ¿Cómo fue tu día? Compartiendo y cooperando con la realización de distintas actividades: ferias, pasa días, etc.

Otras formas para integrar padres y madres a la escuela son escogiendo un día para compartir un momento de la mañana con su hijo/a, ya sea para leerle un cuento, hacer una receta, hablar de su profesión o realizar cualquier actividad artística, o bien compartiendo con la escuela cuentos o materiales que tenga su niño y de esta forma contribuir con el aprendizaje de los demás, leyendo las comunicaciones e informaciones que envía el centro, cuando ayudamos y compartimos la maravillosa experiencia de aprender La unión hogar-escuela establece una base para el futuro éxito del alumno en la escuela. (IBIDEM, 2011).

2.3.2 Socialización de acompañamiento

Se desarrolla de manera posterior a la observación en el aula para identificar necesidades de apoyo, guía y orientación académica profesional para mejorar la clase, tiempos y espacios en el aula, con el propósito de responder a los requerimientos educativos. Su objetivo es socializar y compartir lo observado, por medio de una interacción auténtica y cordial, basada en la empatía y la horizontalidad, generando un ambiente de aprendizaje pedagógico pertinente a través del proceso de acompañamiento en el aula. (Serrano, 2013).

La reflexión conjunta es una entrevista planificada, de carácter abierto entre el docente acompañante y el docente acompañado, con la finalidad de autoanalizarse, autoevaluarse y coevaluarse para lograr un mejor desempeño. (Cardemil, 2010).

Propicia el diálogo sobre las experiencias y procesos realizados en el aula durante el período de clase, identificando a la vez las necesidades, fortalezas, dificultades y expectativas de los dos actores educativos, con capacidad de autoanálisis, autorregulación y aprendizaje a partir de sus propias experiencias, valoración de su práctica a partir de los objetivos de desarrollo profesional planteados y de las situaciones vividas junto con sus estudiantes en el aula, información que además se recoge mediante la coevaluación como producto de la entrevista. (Banguera, 2017).

Retroalimentar para el perfeccionamiento efectivo del desempeño docente equivale a la comprensión real del sentido de la acción de educar, a partir de una reflexión sobre la acción educativa en el entorno institucional y desde el mismo entorno. Así, el acompañamiento se convierte en un empoderamiento del rol docente con altos niveles de exigencia académica y alta significación en el proceso de enseñanza aprendizaje que contribuye a mejorar la educación. (Banguera, 2017).

La retroalimentación se refiere a mirar, volver a mirar y redirigir de manera conjunta el proceso de acompañamiento entre el docente acompañante y el docente acompañado, que permite compartir, analizar y comprender el desempeño observado en el aula, constituyéndose en una verdadera fuente de aprendizaje. (IBIDEM, 2017).

2.3.3 Escuela de padres

Las escuelas de Padres y madres, en los centros educativos, fueron creadas mediante la Orden Departamental No. 11-98 como una herramienta de carácter formativo que posibilita el fortalecimiento de las Asociaciones de Padres, Madres, Tutores y Amigos de los Centros Educativos; mediante la sensibilización y formación de estos, como actores importantes del desarrollo de los centros, de los/as estudiantes, de los maestros y maestras, de la familia y de la comunidad en general. (MINERD, 2017).

Su creación se hizo con el propósito de abrir un espacio de reflexión y acción que posibilite que los padres y las madres tengan nuevos aprendizajes, al tiempo que desarrollen competencias que les permitan ser mejores padres y madres y estar más comprometidos con el desarrollo de su comunidad, del centro educativo y de sus propios hijos e hijas. (MINERD, 2017).

La Escuela de Padres y Madres encierra Ventajas para:

Los / as estudiantes, porque contribuye significativamente a elevar la autoestima y desarrollo integral y armónico de los niños/as y los jóvenes en sentido general, en la medida en que los padres y madres se esfuercen en comprender y acompañar a los hijos e hijas.

Para la familia, porque fortalece los lazos psico-afectivos y emocionales entre los miembros de la familia, permite que esta conozca el ambiente donde se desarrollan sus hijos e hijas, invita a capacitarse para participar mejor en la Asociación de Padres, Madres,

Tutores y Amigos del Centro Educativo y ayuda a capacitarse para poder acompañar a sus hijos e hijas en el desarrollo de las tareas escolares. (MINERD, 2017).

Los/las educadores/as, porque posibilita la valoración de los profesores y profesoras, el justo reconocimiento de su trabajo, facilita una actitud solidaridad y de cooperación con ellos /as, sujetos solidarios con el hogar en la tarea de promover el desarrollo de sus hijos e hijas, y fortalece su rol de acompañante solidario de la familia y favorece la auto evaluación para su crecimiento ético y profesional. (MINERD, 2017).

La dirección de los centros educativos, porque facilita la organización y las relaciones del centro educativo con la comunidad, promueve la solidaridad, la cooperación de las familias con el centro educativo de sus hijos e hijas y la cultura de mantenimiento e higiene escolar, mediante el cuidado del patrimonio físico: muebles, pupitres, laboratorios, equipos, útiles escolares y mejora sustancialmente la calidad de los trabajos de las Asociaciones de Padres y Madres, Tutores y Amigos de los Centros Educativos, a favor de la gestión democrática de los centros educativos.

Para la comunidad, porque promueve el mejoramiento continuo de la relación escuela-comunidad, comunidad-escuela y la transformación del centro educativo como eje integrador del desarrollo comunitario, fortalece el mejoramiento de la conducta ciudadana y comunitaria de los niños, niñas y jóvenes de ambos sexos, contribuye con la prevención del consumo de drogas y con la disminución significativa de la violencia en la comunidad y estimula el fortalecimiento de la autoestima comunitaria. (MINERD, 2017).

Estructura Organizativa

La Escuela de Padres y Madres, funciona en cada centro educativo dirigida por un comité operativo integrado por:

Director/a del centro; Un representante de la Asociación de Padres, Madres, Tutores y Amigos de Escuela. (El Coordinador del Comité de Educación de la APMAE); Un representante de los docentes; Un representante estudiantil; Un representante de la comunidad organizada; El / la orientador/a o psicólogo/a (si lo hay); Un representante de las iglesias y Colaboración de la Dirección general de Participación Comunitaria. (MINERD, 2017).

Ésta se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias administrativas.

Desde esta categoría la orientación, la generación de proyectos, de programas y de su articulación efectiva, no se agota en la dimensión nacional; resulta impostergable una visión panorámica del hecho educativo, de las interrelaciones entre todos los actores, en todos los planos del sistema mismo. Es preciso plantear las necesidades y apoyarlas en las competencias de las organizaciones, de las personas y de los equipos en cada uno de los ámbitos: nacional, estatal, regional y local, porque se han puesto en el centro de la transformación del sistema educativo objetivos desafiantes: calidad con equidad para todos, profesionalización docente y consolidación de escuelas inteligentes; entre otros asuntos de suma trascendencia; además, porque resulta fundamental posicionar los principios de autonomía, corresponsabilidad, transparencia y de rendición de cuentas.

De acuerdo con Cassasus (2000), lograr una gestión institucional educativa eficaz es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales para abrir caminos y para facilitar vías de desarrollo hacia un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, en eficacia, en pertinencia y en relevancia, con la flexibilidad, la madurez y la apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer presentes en los microsistemas escolares que, en poco tiempo, repercutirán en el macrosistema.

La gestión escolar ha sido objeto de diversas conceptualizaciones que buscan reconocer la complejidad y la multiplicidad de asuntos que la constituyen. Así, desde una perspectiva amplia del conjunto de procesos y de fenómenos que suceden al interior de la escuela (Sept, 2001), se entiende por gestión escolar:

“El ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la ‘forma’ peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica” (p. 17).

De acuerdo con Loera (2003), se entiende por gestión escolar el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

La Gestión estratégica procede del campo disciplinar de la administración y de la organización escolar; parte de la crítica de los modelos (o modos) tradicionales de administración escolar basada en teorías (Fayol) de división funcional del trabajo; privilegia el trabajo en equipo, la apertura al aprendizaje y a la innovación; la cultura organizacional cohesionada por visión de futuro; intervenciones sistémicas y estratégicas e impulsa procesos de cambio cultural, para remover prácticas burocráticas.

La gestión escolar adquiere sentido cuando entran en juego las experiencias, las capacidades, las habilidades, las actitudes y los valores de los actores, para alinear sus propósitos y dirigir su acción a través de la selección de estrategias y actividades que les permitan asegurar el logro de los objetivos propuestos, para el cumplimiento de su misión y el alcance de la visión de la escuela a la que aspiran.

Es en este nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionada con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, cómo lo evalúa y, además, la manera de interactuar con sus alumnos y con los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros.

La gestión pedagógica en América Latina es una disciplina de desarrollo reciente, por ello su nivel de estructuración, al estar en un proceso de construcción, la convierte en una disciplina innovadora con múltiples posibilidades de desarrollo, cuyo objeto potencia consecuencias positivas en el sector educativo.

Rodríguez (2009) menciona que para Batista la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y de recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces, la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje.

Profundizar en el núcleo de la gestión pedagógica implica tratar asuntos relevantes como la concreción de fines educativos, aplicación de enfoques curriculares, estilos de enseñanza, así como formas y ritmos de aprendizaje; por lo cual, la definición del concepto va más allá de pensar en las condiciones físicas y materiales de las aulas; se centra en un nivel de especificidad que busca gestar una relación efectiva entre la teoría y la práctica educativa.

La noción que subyace a la gestión estratégica constituye el hilo conductor del proceso de formación y desarrollo de competencias en educación. Se parte de la certeza de que la gestión estratégica es una competencia en sí misma y al mismo tiempo una metacompetencia porque involucra a varias en su aplicación.

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2000) señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y a la explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

De acuerdo con Pozner (2000), la gestión educativa estratégica es una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y de comunicaciones específicas.

Las dimensiones de la gestión escolar: categorías para el análisis de la realidad educativa.

Una premisa fundamental en el proceso de cambio es entender lo que sucede al interior de la escuela, para decidir qué acciones deben permanecer en ésta, cuáles deben ser cambiadas, cuáles eliminadas y qué cosas nuevas se requiere hacer. La dinámica escolar es compleja y resulta poco probable que se identifiquen los elementos señalados si se intenta ver la totalidad de lo que sucede en ella, por lo que es necesario analizarla por partes; una manera de hacerlo es "dividir" esa realidad escolar en fragmentos, lo que permitirá observarla a detalle para emitir juicios de valor y tomar decisiones claras.

Por ello, para aproximarnos a la realidad escolar y a sus formas de gestión ésta se clasifica en dimensiones. Desde el punto de vista analítico, las dimensiones son herramientas para observar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y del funcionamiento cotidiano de la escuela.

2.3.4 POA

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad facturadora (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio. (Company, 2015).

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad (departamento, sucursal, oficina...). (Antúnez, 2018).

Incluso, dentro de cada sucursal o departamento es posible hallar una predicción del volumen esperado de ventas para cada mes del año (teniendo en cuenta la estacionalidad del producto o las oscilaciones que ha experimentado el mercado en años anteriores). (Antúnez, 2018).

Por tanto, es común en un plan operativo anual disponer, para cada mes (desde enero a diciembre), de un valor POA para cada objetivo. A medida que va avanzando el año es posible fijar el valor real que se ha alcanzado y, por tanto, hallar posibles errores o desviaciones en el plan. (Antúnez, 2018).

2.3.5 PEC

El funcionamiento de un centro tiene como marco general el Proyecto Educativo de Centro (PEC), que es el "ideario" del centro y que responde a las preguntas de:

Este marco constitutivo de los principios, que configura el ideario de la Organización, debe ser elaborado por la Comunidad Educativa y aprobado por el Consejo Escolar, que es un órgano colegiado, soberano y decisorio. (SEE, 2006).

El Consejo Escolar está formado por los representantes de los profesores, alumnos, padres, personal no docente, de las instituciones locales y por el equipo directivo del centro.

El Consejo Escolar es el ámbito, por excelencia, de la participación en la organización de la escuela, ya que lo configuran agentes externos.

Definición y conceptualización del PEC

El Proyecto Educativo de Centro (PEC) define las finalidades de la Comunidad Educativa en cuanto al tipo de persona que queremos formar (valores, principios de identidad, pautas de conducta, etc.). En él se recogen los planteamientos educativos de carácter general: los principios de identidad, los objetivos institucionales y el organigrama general. (Arávega, 2016).

El PEC como conjunto coherente de declaraciones destinadas a dirigir un proceso de intervención educativa, habrá de combinar los planteamientos generales que orientan la acción con los planteamientos específicos que facilitan la intervención y su evolución. (IBIDEM, 2016)

No se trata de elaborar un compendio pormenorizado, sino una escueta y clara delimitación de los fines que se persiguen, estableciendo el "carácter propio" que confiere personalidad característica al centro. (IBIDEM, 2016)

Ha de ser un documento que ayuda a establecer prioridades, que se han de operativizar en el plan anual y en las programaciones de la actividad docente, de modo que lleguen a los alumnos/as y puedan evaluarse. Nunca se puede concebir como un compromiso acabado e inalterable. (IBIDEM, 2016)

En definitiva es el documento que da unidad de criterios a la actuación de la organización escolar. (IBIDEM, 2016)

Finalidades

Las finalidades del PEC son cuatro fundamentalmente:

Adaptar los programas a las necesidades y características socio-culturales y educativas del entorno y del centro.

Posibilitar y facilitar la participación en las instituciones escolares de los diferentes agentes externos e internos de la Comunidad Educativa, permitiendo una mayor trascendencia de lo que se realiza en el centro hacia el exterior y viceversa.

Fomentar las relaciones y el aprovechamiento de los recursos del medio para su conocimiento, a través de las actividades extraescolares (culturales en el centro, salidas, etc.).

Relacionar con la realidad sociocultural los principios e ideario del centro en una mutua relación interactiva en continua reelaboración y replanteamiento que conlleve una auténtica investigación socio-educativa.

Los elementos o componentes del PEC son los siguientes:

1) Variables contextuales: el PEC debe de tener reflejado un análisis de la realidad sociocultural del barrio, del pueblo o lugar y sus implicaciones en las demandas específicas educativas del tipo de alumno/a, padres, familias y entorno en general.

Sin detectar esas necesidades reales basadas en los problemas, necesidades, motivaciones y expectativas vitales respecto a la educación, el profesorado será difícil que pueda sintonizar en su trabajo diario con el entorno y los/as alumnos/as.

Su conexión con el contexto, entendido como el conjunto de elementos condicionantes, potenciadores o limitadores de la organización escolar, es evidente, pero no forma parte del PEC, sino que es un elemento previo que le acota y que permite diferenciar, en una primera instancia, los centros y sus actuaciones.

2) Planteamiento ideológico o principios de identidad: el PEC debe posicionarse también respecto a una concepción antropológica y socio-política y en relación a las necesidades detectadas y a la realidad en la que está ubicada esta comunidad. Estas se deben explicitar a través de una serie de principios y prioridades que orienten la definición de los planes pedagógicos, de convivencia y de organización.

Estos principios son los que orientan el modelo antropológico que queremos formar y deben tenerse en cuenta en cualquier planteamiento de elaboración de los planes institucionales. Estos principios/notas de identidad, como plantea Gairín (1995, 72) hacen referencia a la definición institucional (confesionalidad/a confesionalidad/laicismo; nivel de relación con el entorno; pluralismo, etc.), al estilo de formación (coeducación, integración, educación como formación integral, espíritu crítico, etc.), a las dimensiones educables (educación corporal, intelectual, social, afectiva, estética, moral, etc.), al estilo de enseñanza-aprendizaje (lengua de aprendizaje, relación entre teoría-práctica, tipo de metodología, incorporación de las nuevas tecnologías, disciplina, etc.) y al modelo de gestión institucional (gestión participativa, dirección colegiada, fomento asociacionismo, etc.).

3) Concepción pedagógica: el PEC en función de las necesidades y demandas detectadas y de las prioridades para su satisfacción deberá definir los principios de cómo se van a conseguir estas prioridades y satisfacer las necesidades detectadas.

Estos principios deberán servir para seleccionar metodologías y recursos del y, sobre todo, las necesidades para elaborar el Plan General Anual, que permita y potencie este tipo de metodologías y principios frente a otra serie de actividades y metodologías.

Esta concepción pedagógica se refleja en los denominados objetivos, que han de ser "viabiles, claros y unívocos en su formulación y permitir la evaluación formativa procesual" (Gairín, 1995, 74).

Si las finalidades educativas son algo más amplias y generales que los objetivos, son éstos los que asumen un cierto carácter finalista (frente a la tendencial de los anteriores) y una mayor dimensión técnica (frente a la ideológica).

4) Modelo organizativo-estructural: el PEC debe reflejar, en coherencia con estos principios y prioridades filosóficas y pedagógicos, la forma de organización que vamos a adoptar para conseguirlo (sobre todo las funciones y el funcionamiento de los órganos colegiados y los cargos unipersonales) y el sistema de normas que faciliten la convivencia y las relaciones que se van a generar, puesto que a partir de esta situación se van a crear actitudes y, sobre todo, el tipo de clima y cultura de un centro, en el cual va a ser más fácil o difícil llevar a cabo el resto de los planteamientos.

Un criterio clave de validación del PEC será la coherencia, concreción y viabilidad para poder llevar a cabo sus planteamientos, a través de los otros documentos y de la dinámica que se cree para la organización de un centro y su desarrollo.

Fases y procesos para su elaboración

Para la elaboración del PEC, por parte del Consejo Escolar de un Centro proponemos el siguiente proceso:

1) Analizar el contexto socio-educativo y los grupos y tipologías de alumnos/as de ese centro, según sus problemas, necesidades, características, expectativas y motivaciones.

2) La configuración de una comisión que elabore un documento sobre prioridades, que luego pueda ser discutido y aprobado (su configuración debe ser mixta, compuesto por padres, profesores, alumnos, representantes de instituciones, etc.);

3) Configuración de comisiones mixtas que se responsabilicen de definir la aplicación de estas prioridades a los principios pedagógicos y curriculares, de funcionamiento y de organización, estructuración y relaciones de los miembros y de la institución y que elaboren los documentos que deben ser discutidos y aprobados por todos.

4) Estas comisiones deberán dar las pautas y orientaciones necesarias para que los órganos correspondientes puedan elaborar los otros planes institucionales, configurándose como un todo coherente y estructurado de forma articulada tal que permita que estas comisiones puedan reelaborar su parte del PEC y readaptarlo en función de los datos que puedan llegar desde los niveles de elaboración de estos planes (alumnos, profesores, equipo directivo), generando estas comisiones la dinámica de participación continua y de responsabilidad de los miembros de la Comunidad Educativa.

La doble configuración de comisiones propuesta, permite que todo el mundo del Consejo Escolar pueda y deba participar con responsabilidades concretas, según sus intereses, conocimientos, expectativas.

En segundo lugar, que se configure este sistema de participación dentro de dos coordenadas: la participación general del Consejo Escolar en todas las decisiones y la comunicación de éste con otros órganos de decisiones como son las asambleas de profesores, alumnos y los responsables de diferentes funciones dentro del centro, potenciando una cultura participativa y de compromiso.

El Proyecto Curricular es el que define la oferta formativa y académica del centro, flexible y polivalente, en continua reelaboración, que posibilite la innovación curricular y defina el estilo docente y metodológico del centro.

2.3.6 Proyecto curricular

El Proyecto Curricular de Centro es la oferta formativa y académica de un centro en el que se desarrollan los elementos típicos de un Diseño Curricular (objetivos y prioridades, contenidos, metodologías, materiales y recursos y evaluación).

En este deben estar integrados de forma coordinada y articulada los diferentes niveles de concreción de los Proyectos Curriculares (de etapa, área, ciclo y del Aula) y las Adaptaciones Curriculares, de acuerdo a unas prioridades y criterios de secuencia, consensuados por todos y como un diseño inacabado en continua experimentación y reelaboración.

Entre las finalidades del PCC se deben destacar:

1) La coordinación y distribución consecuente y coherente de la oferta formativa de los currículos, según los diferentes niveles, áreas, ciclos, e incluso etapas, si las hubiera.

2) Planificar de forma coordinada la relación entre las actividades del currículum y el medio ambiente y el entorno en el que está ubicado el centro.

3) Relacionar y buscar la coherencia de la oferta formativa con los Reglamentos de Régimen Interno (RRI), Programa General de Aula (PGA) y el Proyecto Educativo de Centro (PEC).

4) Servir de marco para la elaboración de los currículos por departamentos, niveles, ciclos y profesores.

La función de coordinación entre los otros planes institucionales y los curriculares en sus diferentes niveles de concreción es la función principal del PCC, como propuesta de innovación y cambio curricular, además de dar respuesta a las demandas de formación del medio o entorno socio-contextual.

Los elementos que configuran el PCC son los siguientes:

1) Análisis de las variables sociocontextuales (demandas de formación del medio ambiente socio-cultural), diferenciación de las características de los grupos de incidencia.

2) Análisis de las variables psicológicas de los alumnos/as por niveles y grupos de incidencia.

3) Prioridades, objetivos y metas para la secuenciación de los contenidos y criterios de evaluación y el modelo de intervención.

4) Secuenciación de contenidos y criterios de evaluación.

5) Selección de metodologías, recursos y materiales.

6) Plan de Atención a la Diversidad: Adaptaciones Curriculares.

7) Plan de evaluación del P.C.C.

8) Plan de Formación del Profesorado

9) Plan de Orientación

Proceso

El proceso a desarrollar debería ir paralelo al orden de los elementos, que acabamos de describir en el anterior punto:

1) El equipo directivo debería, en primer lugar, coordinar y dinamizar el análisis de los principales aspectos (tanto positivos como negativos) que facilitan o dificultan la acción didáctica, organizativa y educativa en el centro.

2) Por otra parte, deben, en colaboración con el resto de los profesores/as e incluso alumnos/as y padres, analizar la realidad socio-cultural de sus alumnos/as, caracterizando los grupos de incidencia y las subculturas y sus necesidades de formación (actitudes, hábitos de trabajo intelectual, carencias afectivas y de relación personal o conocimientos y su transferencia al entorno social).

3) Definir y consensuar las prioridades de intervención y criterios de secuencia de las capacidades, contenidos (tipos) y criterios de evaluación, así como el modelo de intervención en función del grupo de incidencia prioritario y necesidades de formación detectadas.

4) Elaborar los elementos del PCC en función de la secuencia, consensuada por todos los profesores, y que debe ser aplicada a cada uno de los niveles de concreción.

5) Aplicar y evaluar el PCC como una hipótesis de trabajo a experimentar, recogiendo los datos como un proceso de investigación evaluativa y valorándolos para elaborar una nueva propuesta de intervención, con carácter innovador.

Los Proyectos Curriculares representan uno de los grandes retos para que el profesorado pueda ofrecer una oferta educativa de calidad, que responda a las demandas reales de la Comunidad Educativa para la que trabaja y una oportunidad para los directivos de reorganizar y reestructurar los centros con mayor autonomía y libertad para responder a los problemas que tienen planteados actualmente.

A través del PCC se pueden encontrar soluciones concretas que ayuden a redefinir los roles y funciones de los agentes que intervienen en la Comunidad Escolar, de manera que posibiliten el fin de la crisis de identidad del sistema educativo y del profesorado, disminuyendo la inseguridad de las indeterminaciones técnicas (Fernández Pérez, 1988), las angustias, las soledades y las frustraciones.

Los PCC ponen en marcha un proceso caracterizado por la innovación curricular, son una palanca e instrumento de cambio de los centros y tienen consecuencias directas en la reorganización y la reestructuración de los centros.

Esta situación demanda un desarrollo más extenso en lo referente a la organización y estructura de un centro que permita entre otras cosas: la reestructuración de los espacios

arquitectónicos, los reagrupamientos de alumnos, la reorganización de los horarios y dentro del horario escolar y de sus instalaciones, la potenciación de los planes de formación del profesorado en los centros, para que se puedan elaborar los Proyectos Curriculares como respuesta innovadora a los problemas concretos que tienen (motivar a los alumnos, descargar y dar prioridad a los contenidos de los programas, coordinarse y trabajar en equipo con otros compañeros, conseguir recursos y medios, etc.).

De esta forma se conseguiría crear una cultura de participación en los centros en todos los niveles: agentes socio-económicos, padres, alumnos/as, personal no docente, equipo directivo y profesores del centro.

Esta cultura de participación sería la base necesaria para mejorar la oferta y ayudar a crear compromisos de todos los agentes de la comunidad como una tarea común y plantear una dinámica colaborativa y de participación responsable.

Este es, quizás, el gran reto de los equipos directivos en los próximos años: la organización de los centros para desarrollar (aplicar, evaluar y reelaborar) estos Proyectos Curriculares con la participación y el compromiso del profesorado; y la contribución, no sólo de los directivos, sino, sobre todo, de la Administración para posibilitar, crear y potenciar el clima apropiado y los medios para su consecución.

2.3.7 Planes de mejora

Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento, el rendimiento educativo en nuestro caso. Pueden ser de muchos tipos: organizativas, curriculares, etc. (Money Matters, 2018).

En concreto, en este caso las medidas del plan deben tener como objetivo la mejora del rendimiento del alumnado y la disminución del fracaso escolar a la par que se mejora en excelencia. El mejor desarrollo de las competencias escolares deberá ser el eje de cualquier mejora. (Van Vliet, 2011).

Las medidas de mejora deben ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias. Deben planificarse cuidadosamente, llevarse a la práctica y constatar sus efectos. Un plan de mejora de la enseñanza debe redundar en una mejora constatada del nivel de aprendizaje de los alumnos. (Parsons, 2007).

Para que sea eficaz, un plan de mejora requiere ciertas condiciones previas: El convencimiento de que la mejora es posible; El control de actitudes derrotistas; La ausencia de planteamientos justificativos; El liderazgo del equipo directivo; La implicación del profesorado y de los padres y madres; La comprensión del sentido que tiene plantearse mejoras(Cabrero, 2016).

2.3.8 Plan estratégico

Se trata de un documento que muestra las estrategias y caminos previstos para su cumplimiento y describe detalladamente los sistemas de evaluación correspondientes. Así pues, el plan estratégico representa una herramienta de gestión muy eficaz y útil para trabajar con perspectiva de futuro. En este sentido, es importante no dejarse llevar por la vorágine del día a día y reservar espacios y recursos para la reflexión sobre la evolución del centro. Para ello es vital, también, la recogida y procesamiento constante de información sobre la situación actual. Saber en qué punto estamos nos permite contextualizar el punto de partida a partir del cual fijar los objetivos y estrategias a medio plazo. (Ocampo, 2017).

En la elaboración del plan estratégico resulta fundamental una reflexión previa y un grado de acuerdo y consenso considerable entre los miembros de la comunidad educativa sobre los planteamientos institucionales del centro. Acordar qué valores rigen la escuela, cuál es su principal razón de ser y hacia dónde quiere caminar es un paso importantísimo hacia la creación de un plan eficaz, pragmático y ejecutable. Una vez definido quiénes somos y hacia dónde vamos debemos establecer qué queremos hacer y cómo hacerlo. Es el momento de dibujar nuestro mapa estratégico, donde se establecen los objetivos principales de nuestro plan y las estrategias y recursos que destinaremos para conseguirlos. El plan estratégico se desarrolla a medio plazo (4-5 años) por lo que deberá desgranarse en programas anuales que permitan su aplicación progresiva. (Serrano, 2013).

Parece obvia, también, la necesidad de establecer indicadores y mecanismos de evaluación del plan durante su implementación para, en caso que fuera necesario, proceder a su rectificación y revisión. Para mejorar y reconducir el plan necesitamos saber dónde estamos en cada momento y los resultados que están ofreciendo nuestras actuaciones. Será

clave, pues, fijar indicadores en momentos clave de la aplicación del plan para poder afrontar la toma de decisiones con garantías de éxito. (Banguera, 2017).

Por último, hay que destacar la importancia de la participación y la complicidad de la comunidad educativa, especialmente del profesorado y de los profesionales que protagonizan su aplicación. Puede parecer una obviedad pero si los encargados de su ejecución no conocen ni comparten los principios y estrategias presentes en el plan su aplicación, no cabe duda, está abocada al fracaso. Así pues, hay que analizar el clima de centro con especial atención y buscar los mecanismos necesarios para crear un grupo de trabajo fuerte y comprometido con el diseño y la aplicación del plan. (Arávega, 2016).

Son muchas las escuelas que trabajan a partir de la planificación estratégica. No obstante, muchas otras se mueven en los terrenos resbaladizos de la inestabilidad, la improvisación y el sálvese quien pueda. Cabe señalar que el propio sistema no ofrece, en muchas ocasiones, las condiciones adecuadas para su generalización. Una formación insuficiente de los cuadros directivos y profesionales, la proliferación de plantillas menguantes e inestables y una excesiva burocratización administrativa son tres de los grandes enemigos de la planificación estratégica. La creación de un grupo promotor estable y cohesionado puede abrir brecha y permitir coger los primásticos para echar un vistazo al futuro. Porque, aunque a veces parezca lo contrario, hay vida más allá del marrón de turno. (Parsons, 2007).

2.4 Indicadores de eficiencia interna

Los puntajes en todos estos factores predicen el cociente intelectual de los niños, y son más precisos cuando se combinan con el nivel de educación de la madre. Stevens y Bakeman (2014), compararon las puntuaciones en niños de dos años provenientes de familias con bajos ingresos, con los puntajes de los niños en la prueba de Stamford Binet dos años después.

Encontraron que el único factor y el más importante para predecir una gran inteligencia era la habilidad de crear y estructurar un ambiente que fomentara el aprendizaje.

Se identificó este mismo factor en el Harvard Preschool Project, como la influencia más importante en la competencia de los niños. Las madres cuyos niños tendrían

posteriormente altos cocientes intelectuales eran aquellas que proporcionaban a sus hijos libros y juguetes que animaban el pensamiento conceptual y el desarrollo del lenguaje.

Estas madres les leían a los niños con regularidad, prestaban atención a sus juegos y tomaban parte de ellos, también hablaban más con ellos y los castigaban menos que las otras madres, Aquellas que tenían un nivel educativo superior y proporcionaban a su hijo un ambiente enriquecedor, eran las que tenían hijos con cocientes intelectuales altos (Papalia y Olds, 1992).

De acuerdo a la Asociación Madrileña de Educadores Infantiles (2005) la familia es el grupo humano primario más importante en la vida del hombre, la institución más estable de la historia de la humanidad. El hombre vive en familia, aquella en la que nace, y, posteriormente, la que el mismo crea.

Es innegable que, cada hombre o mujer, al unirse como pareja, aportan a la familia recién creada su manera de pensar, sus valores y actitudes; transmiten luego a sus hijos los modos de actuar con los objetos, formas de relación con las personas, normas de comportamiento social, que reflejan mucho de lo que ellos mismos en su temprana niñez y durante toda la vida, aprendieron e hicieron suyos en sus respectivas familias, para así crear un ciclo que vuelve a repetirse.

Algunos científicos, varios de ellos antropólogos, afirman que las funciones que cumple la familia, persisten y persistirán a través de todos los tiempos, pues esta forma de organización es propia de la especie humana, le es inherente al hombre, por su doble condición de Ser individual y Ser social y, de forma natural requiere de éste, su grupo primario de origen.

La función educativa de la familia ha sido objeto de mucho interés para la psicología y la pedagogía general y, especialmente, para los que se ocupan de la educación y el desarrollo del niño en los seis primeros años de vida.

Los estudios e investigaciones más recientes de las neurociencias revelan las enormes posibilidades de aprendizaje y desarrollo del niño en las edades iniciales, y hacen reflexionar a las autoridades educacionales acerca de la necesidad de optimizar ese desarrollo, de potenciar al máximo, mediante una acertada dirección pedagógica, todas las

potencialidades que la gran plasticidad del cerebro humano permitiría desarrollar. (Asociación Madrileña de Educadores Infantiles, 2005)

Si se parte de que, en el transcurso de la actividad y mediante la comunicación con los que le rodean un ser humano puede hacer suya la experiencia histórico – social, es obvio el papel que la familia asume como mediador, facilitador de esa apropiación y su función educativa es la que más profunda huella dejará precisamente porque está permeada de amor, de íntima comunicación emocional.

La especificidad de la influencia familiar en la educación infantil está dada porque la familia influye, desde muy temprano en el desarrollo social, físico, intelectual y moral de su descendencia, todo lo cual se produce sobre una base emocional muy fuerte.

La motivación implica la existencia de alguna necesidad, ya sea absoluta, relativa, de placer o de lujo. Cuando una persona está motivada a “algo”, considera que ese “algo” es necesario o conveniente. Por lo tanto según Malow (2010), “La motivación es el lazo que lleva esa acción a satisfacer la necesidad. En este sentido, la motivación se convierte en un activador de la conducta humana. Los estados motivacionales, lo mismo que los actitudinales, se generan por efecto de un conjunto de factores o variables que se interaccionan” (p. 8)

Los psicólogos definen la motivación como la necesidad o el deseo que activa y dirige nuestro comportamiento.

Para alcanzar una meta, las personas han de tener suficiente activación y energía, un objetivo claro y la capacidad y disposición de emplear su energía durante un período de tiempo lo suficientemente largo para poder alcanzar su meta.

La familia como primer ámbito educativo necesita reflexionar sobre sus pautas educativas y tomar conciencia de su papel en la educación de sus hijos. La complejidad de la realidad actual se le escapa y esto repercute en la vida del niño, conllevando problemas escolares y familiares que surgen en la realidad diaria: desinterés, falta de motivación, dependencia, bajo rendimiento, fracaso escolar, violencia, etc., que no se pueden achacar a la sociedad en abstracto, a la familia, a la escuela o a los alumnos, de manera independiente como “compartimentos estanco”, sino que la interacción de todos ellos es la que propicia esta situación. (Asociación Madrileña de Educadores Infantiles, 2005).

De ahí surge la necesidad de una formación específica en este nuevo campo de trabajo pedagógico, el familiar, para que cualquier intervención que se intente llevar a cabo tenga en cuenta la visión global de su contexto.

El niño comienza su trayectoria educativa en la familia que la escuela complementa. Por tanto, familia y escuela son dos contextos próximos en la experiencia diaria de los niños, que exige un esfuerzo común para crear espacios de comunicación y participación de forma que le den coherencia a esta experiencia cotidiana. La razón de este esfuerzo se justifica en sus finalidades educativas dirigidas al crecimiento biológico, psicológico, social, ético y moral del niño, en una palabra, al desarrollo integral de su personalidad.

De la coordinación y armonía entre familia y escuela va a depender el desarrollo de personalidades sanas y equilibradas, cuya conducta influirá en posteriores interacciones sociales y convivencia en grupo, que crearán un nuevo estilo de vida.

Es urgente que ambas instituciones se planteen como objetivo prioritario al niño como verdadero protagonista de su quehacer educativo.

De acuerdo a Itali, (2015) en primer lugar, es necesaria una nueva forma de enfocar la educación en la familia, que ha de tomar conciencia de la necesidad de su participación en ámbitos sociales más amplios. Esto exige una formación de padres a través de programas.

En segundo lugar, las propuestas han de ir enfocadas hacia intervenciones globales en las que se impliquen las instituciones sociales, escolares y familiares, desde una perspectiva interactiva, ecológica y comunitaria.

Como se señalaba el verdadero desafío es aprender a ser y aprender a vivir en comunidad, esto exige hacer posible espacios de comunicación e intercambios que fomenten la participación y conduzcan a compromisos que enriquezcan la vida personal y colectiva de los implicados.

La familia juega un importante papel en este sentido, pero hay que ayudarla a tomar conciencia de ello. Los cambios de la sociedad actual deben encaminarla hacia una estructura participativa y de compromiso, de modo que cada uno de sus integrantes desempeñe su función, y tenga conciencia de su identidad individual como miembro de esa comunidad. ¿Cómo? Dentro un clima de comunicación se establecen pautas para la

distribución y organización de tareas en función de las necesidades y posibilidades de cada miembro.

En este contexto, la comunicación adquiere un valor esencial si desea educar para la vida comunitaria, y se convierte en la mejor manera de superar dificultades, conflictos, contrastes y contradicciones de la realidad cotidiana que surgen de la propia convivencia del hogar, y fuera de él.

La escuela se sitúa en el segundo espacio, de vital importancia, en la vida de los niños y niñas. Entre sus objetivos se encuentra: fomentar la participación, cooperación y colaboración entre los alumnos. En consecuencia, la puesta en práctica de los valores comunitarios y democráticos que se proponen en la familia y la escuela, formarían parte de las experiencias y vivencias de los alumnos, desde los dos ámbitos en los que interactúa cada día, configurando su identidad y el concepto que de sí mismo van adquiriendo. (Itali, 2015).

En la sociedad, la familia y la escuela han de tener claros sus papeles y fomentar la vida comunitaria, como fundamento de toda posterior experiencia social.

¿Cuáles son los ejes que han de regir sus actuaciones? Siguiendo la autoridad basada en el compromiso ético, el ejemplo como coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace y el amor como el motor que impulsa y da vida. (Revista Contextos de Educación. 2002).

La experiencia temprana en la familia de formas de comunicación basadas en el diálogo y el consenso sustentarán actitudes democráticas de participación, colaboración y cooperación.

En consecuencia, este aprendizaje será reforzado en la escuela si pone en práctica actividades en las que los alumnos trabajen en equipo, utilicen la negociación para resolver sus conflictos y pongan en práctica los valores de la vida comunitaria, en los que se han iniciado en el hogar.

En definitiva, es esencial que padres y profesores se pongan de acuerdo sobre cómo hacer efectiva la participación de la familia en la escuela, para que sus relaciones sean de ayuda mutua y hacer frente a los desafíos que les presenta este mundo en cambio, lo que

va a repercutir de forma positiva en la educación de los niños y va dar coherencia a sus experiencias.

2.4.1 Promoción

La comprobación del rendimiento es una vieja práctica educativa en nuestras escuelas primarias. Pero ahora la comprobación anual del rendimiento se ha convertido en una exigencia legal al fijar unos niveles, cuya superación deberá controlarse para realizar la promoción anual de los escolares. (Banguera, 2017).

La promoción es un concepto y una técnica íntimamente ligados a la graduación de la enseñanza ya la homogeneización de los grupos de escolares. La no promoción es el único medio de agrupar a los alumnos en niveles de instrucción y mantener la graduación de la escuela. Si queremos «auténtica» graduación y homogeneidad de los grupos, hemos necesariamente de promocionar solamente a los escolares que alcancen un determinado nivel. Pero entonces el problema promocional seguirá en pie como un índice de que la actual organización escolar es incapaz de satisfacer las necesidades educativas de un considerable número de alumnos. (Arávega, 2016).

Así pues, las promociones tienen en su propia esencia una servidumbre; llevan inherente la grave dificultad de la no promoción de aquellos que no alcanzan un nivel o no superan unas pruebas. La realidad es que estos escolares son las víctimas del sistema de la graduación y de las promociones, cuando la finalidad de la escuela primaria, obligatoria y gratuita, es ayudar a cada uno de los escolares a lograr el máximo desarrollo en el proceso perfectivo de sus potencialidades personales y sociales. (Van Vliet, 2011).

2.4.2 Repitencia

La repitencia se entiende como el hecho mediante el cual el estudiante se ve obligado a cursar más de una vez un grado en uno de los niveles educativos. (Ocampo, 2017).

Es un indicador de la deficiencia escolar, ya que, se hace una inversión por alumno cada año lectivo y si repite el grado la inversión se convierte en improductiva. La repitencia al menos en el Sistema Educativo dominicano, es una decisión de carácter administrativo

del maestro. Este es quien preside la mayoría de los casos si el alumno es promovido o repite el grado. (Serrano, 2013).

Por más que se hable sobre este caso en realidad no se le busca una salida pertinente, y se adentran en las razones del porqué la repitencia, es uno de los factores contaminantes de los Sistemas Educativos. La repitencia tiene altas secuelas emocionales y educacionales para el afectado y no es recomendable cuando existen las alternativas didácticas, evaluativas o la disposición de los docentes para atender el problema. Las secuencias psicológicas de la repitencia son: (Cabrero, 2016).

Disminución de la autoestima académica y ética; Sentimiento de rechazo al colegio; Sentimiento de minusvalía frente a sus compañeros; Asociar el aprendizaje con la angustia; Falta de confianza en sus capacidades de superar las dificultades; Actitud pesimista frente al colegio; Desvalorización de los profesores; Pérdida de vínculos significativos; Miedo al fracaso; Expectativas negativas del futuro y Alteración del sueño y del apetito. (Parsons, 2007).

Dentro de las recomendaciones que se deben hacer para dar fin a esto se podrían proponer las siguientes:

Que se investigue las causas del porqué la repitencia; Que se les da un seguimiento directo a los alumnos que repiten; Que el equipo de gestión o trabajo maneja estos casos y las razones de cada uno de ellos de forme separada; Que se les solicite los padres para investigar los agentes que podrían ser el foco principal de este problema; Que el estado ha creado un programa o las bases legales que tengas que ver con esta problemática. (Serrano, 2013).

2.4.3 La deserción

La deserción escolar es un problema socio-educativo complicado que cambia de rostro constantemente y representa uno de los mayores problemas en la sociedad dominicana. Las tandas extendidas con su oferta alimentaria reducen, sin dudas, la deserción escolar a todos los niveles. La mayoría de los alumnos afectados por este nocivo fenómeno proviene de los estratos más pobres, razón por lo que se impone una intervención poderosa a fin de revertirlo. (Ocampo, 2017).

La estrechez familiar incide poderosamente en el abandono de los estudios porque muchos niños y niñas deben colaborar en sus hogares, ya sea cuidando a otros hermanos o bien, trabajando para traer dinero a casa o haciendo labores domésticas. También contribuye a este abandono una insuficiente oferta escolar, un elevado acceso al ciclo básico, la falta de acción en la política escolar y orientadores sociales. (Banguera, 2017).

Otros aspectos del problema lo constituyen la carencia de una política de incentivo al estudio, el pésimo servicio de salud que afecta a todas las familias, los bajos salarios que impiden a los padres los ingresos que garanticen una vida de calidad, la inseguridad ciudadana y social que restringe la libertad de movimiento en muchas zonas y el difícil acceso a la escuela, la falta de transporte escolar, la deficiencia de aulas y de mobiliario escolar, entre otros elementos. (Cabrero, 2016).

Se debe destacar, que todos los aspectos relacionados con la política educativa están en vías de solución, gracias a la aplicación del 4% logrado mediante un pacto social de gran importancia histórica. Desde luego, hay que incluir como una de las variables del problema de la deserción escolar, los miles de hogares afectados duramente por las crisis maritales y de violencia de género. (Parsons, 2007).

En casos de familias en condiciones económicas holgadas que tienen asegurados los medios e implementos necesarios, existe con frecuencia un alto índice de distracción mental, puesto que a los niños podría ser más atractivo estar frente a una computadora o video-juego, que escuchar a su profesor en aula. (Serrano, 2013).

Entre los factores psicológicos, nos encontramos con niños mentalmente sanos pero que no logran procesar correctamente la información. Algunos de ellos son: problemas de dislexia, de conducta, de comunicación social, falta de concentración, hiperactividad, problemas visuales, de desarrollo cognitivo, desmotivación y falta de habilidades lingüísticas y emocionales, los cuales condenan al bajo rendimiento escolar. (Banguera, 2017).

De común se vincula la deserción escolar con la delincuencia. Los jóvenes que desertan del sistema escolar son una preocupación para toda la sociedad, porque terminan

convirtiéndose en menores o jóvenes problemáticos sociales o peor aún, en infractores de la ley. (Van Vliet, 2011).

En los sistemas educativos latinoamericanos también se presenta la escasa capacidad de retención de los niños y adolescentes en la escuela. Sería errado considerar que la tendencia a la universalización de la educación básica en los países de la región – que se manifiesta en elevadas tasas brutas y netas de matrícula primaria significa que la gran mayoría de los niños y niñas completan dicho ciclo y que los retrasos en materia educacional radican en su baja calidad y en falta de adecuación de los contenidos a los requerimientos que surgen del mundo del trabajo. (Parsons, 2007).

Si bien estos problemas son acuciantes y están presentes en toda el área, se suma otro más elemental que consiste en la poca capacidad de retención, sobre todo, durante el ciclo primario, transfiriéndose muchas veces a la fase secundaria. (Ocampo, 2017).

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Introducción

Este capítulo explica la metodología que se implementaron para la realización de la investigación que tiene como propósito general: Determinar las Estrategias de Gestión para la Integración de la APMAE en el Proceso Enseñanza Aprendizaje, Centros educativos del distrito educativo 16-01. El mismo abarca lo concerniente al diseño, población, selección de la muestra, procedimientos, validez y confiabilidad de los instrumentos, recolección y análisis de los datos.

3.2 Diseño, enfoque, tipo de estudio y método

3.2.1 Diseño

El diseño utilizado fue el no experimental, y el tipo de investigación es descriptivo. Los estudios descriptivos; según Hernández, Fernández y Baptista (2010); tienen como objetivo indagar las incidencias y los valores en que se manifiestan las variables involucradas en la investigación, en el cual se analizan las preguntas de investigación formuladas para aportar las evidencias requeridas en el estudio.

3.2.2 Enfoque

Esta investigación se llevó a cabo, partiendo del enfoque cuantitativo, el cual, utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población (Hernández, Fernández y Baptista, 2003; p.5).

3.2.3 Tipo de Estudio

La presente investigación es de carácter: transversal, documental, de campo y descriptiva; y no experimental porque no se manipularon los instrumentos que serán aplicado en la implementación del estudio. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

3.2.4 Método

El método a utilizado fue el inductivo, ya que una vez obtenidos los resultados se procedió a hacer las deducciones correspondientes a la integración de padres, madres y tutores; al proceso de seguimiento de la enseñanza de sus hijos en escuelas del Distrito Educativo 16-01.

3.3 Descripción de la población y muestra

3.3.1 Población

La población estudiada comprende al total de estudiantes, equipo de gestión, maestros, personal directivo, personal administrativo que laboran en el centro; además de los integrantes de la junta de centro, y la directiva de la Asociación de Padres, Madres, Tutores y Amigo de la Escuela (APMAE) pertenecientes a los centros educativos Los Tocones, Centro educativo el Limpio y escuela Las Flores, del municipio de Cotuí. Cuyo universo asciende a sesenta y seis (66) maestros, quince (15) integrantes del equipo de gestión, y quinientos quince (515) padres, madres, tutores.

El limpio, las flores y los tocones

3.3.2 Muestra

Se trabajó con una muestra probabilística de doscientos veinte (220) padres, madres o tutores de la población meta de la presente investigación.

Los 220 sujetos que conformaron la muestra de padres, madres y tutores, de conformidad con los resultados de la formula siguiente, de los maestros, equipo de gestión, asociación de padres, madres, tutores y amigos de la escuela y directivos de la junta de centro, se tomó el 100% por considerarse una población pequeña.

$$n = \frac{Z^2 p q N}{(N-1) * e^2 + Z^2 p q}$$

Donde:

n= Es el tamaño de la muestra a seleccionar,

Z= Representa el nivel de confianza 95%

P= Es la variabilidad positiva

Q= Es la variabilidad negativa

N= Es el tamaño de la población en estudio

e= Es la precisión del error máximo permitido.

máximo permitido.

$$n = \frac{515 (1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2 (515 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{515 (3.8416)(0.25)}{(0.0025) (514) + (3.8416)(0.25)}$$

$$n = \frac{515.9604}{1.285 + 0.9604}$$

$$n = \frac{515.9604}{2.2454} = 220$$

3.4 Técnicas de investigación

Para la recolección de información se utilizó como técnica de la encuesta, a través de la aplicación de un instrumento: un cuestionario que fue aplicado a los diferentes estratos en su representación propia de cada segmento de la población que fundamenta la presente investigación (Docentes, Junta de Centro y APMAE) de las escuelas Los Tocones, Las Flores y El Limpio.

3.5 Descripción del instrumento

Para la recolección de los datos se elaboró un instrumento: Un cuestionario. Un cuestionario que fue utilizado en cada empadronado en la presente investigación; y con el mismo se recoge información para determinar la integración de Padres, Madres y Tutores de las Escuelas Los Tocones, Las Flores y El Limpio, del Distrito Educativo 16-01. Constituido de veinte (20) preguntas cerradas para ser aplicada a la población objeto de estudio, constituida por cuatro (4) secciones conforme a las variables e indicadores.

3.6 Confiabilidad y validación del instrumento

Para la validez del instrumento fueron sometidos a la consideración de expertos de la Universidad Tecnológica del Cibao Oriental, con el objetivo de permitir y garantizar que los mismos tengan la claridad, la precisión y la objetividad que debe tener un estudio científico, antes de ser presentado al distinguido asesor correspondiente de esta investigación. Se realizaron una revisión para luego aplicar la prueba piloto a cinco (5) personas con las mismas características que los de la población objeto de estudio. Analizados los datos obtenidos de la prueba piloto se realizó las correcciones de lugar de forma que el instrumento fuera el idóneo para la investigación. (ver anexos).

3.7 Procedimientos

- a) Para la realización de la presente investigación se llevó el siguiente procedimiento.
- b) Solicitar mediante un correo electrónico, al decanato de investigaciones la aprobación del tema y la asignación de un asesor.
- c) Recopilar documentos para la obtención de datos e informaciones.
- d) Se consultó a la asesora y otros especialistas sobre el tema.
- e) Viajar a otros centros de educación superior a buscar informaciones sobre los antecedentes del tema, y otros aspectos importantes.
- f) Elaborar el anteproyecto. Entregar tres ejemplares a la facultad para su revisión. Aplicar los cuestionarios a la población indicada, tabular los datos, construir los cuadros e interpretar las informaciones sustraídas a los informantes.
- g) Se entregaron tres (3) ejemplares a la Facultad de Postgrado y Educación continuada para proceder a la realización de la presentación en la fecha que se dispone en el calendario para tales fines.
- h) Se realizaron las correcciones de lugar.
- i) Se aplicaron los cuestionarios
- j) Se procedió a la tabulación de los datos.
- k) Se entregaron tres ejemplares de la tesis a la universidad para su corrección.
- l) Se realizó la presentación de la tesis.
- m) Se entregó un ejemplar empastado

3.8 Análisis de los datos

Para analizar los datos se utilizó una medida estadística de tendencia central a partir de la frecuencia simple y porcentual y para su cálculo el programa tecnológico SPSS, 15 en español.

Para el análisis e interpretación de los datos, los mismos fueron presentados y analizado a través la exposición cuantitativa que se obtuvieron mediante la investigación de campo.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Introducción

La finalidad de este capítulo es realizar un análisis de los datos estadísticos, provenientes de la investigación realizada, que procura como objetivo general la integración de padres, madres y tutores como estrategia para el fortalecimiento de gestión educativa en el Distrito Educativo 16-01 de Cotuí, cuyos resultados se presentan en las Cuadros de referencia simple y porcentual.

4.2 Actividades que ejecuta para el proceso institucional

Cuadro No. 1: Distribución de frecuencia y porcentaje según si en este centro educativo, existen normas estatutarias y reglamentarias.

Normas estatutarias y reglamentarias	Equipo de gestión.		Docentes		Padres	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	0	0	0	0	147	67
De acuerdo	0	0	0	0	73	33
Indiferente o neutro	3	20	0	0	0	0
En desacuerdo	12	80	10	28	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0	26	72	0	0
Total	15	100	36	100	220	100

Fuente: cuestionario aplicado a docentes y equipo de gestión.

En el cuadro No. 1, referente a si en el centro educativo existen normas estatutarias y reglamentarias, el 80% del equipo de gestión y el 28% de los docentes están en desacuerdo, mientras que el 72% de los docentes y el 26% del equipo de gestión están totalmente en desacuerdo, por su parte, el 67% de los padres está totalmente de acuerdo y el 33% de ellos está de acuerdo.

Cuadro No. 2: Distribución de frecuencia y porcentaje según si en este centro educativo existe transparencia y se rinde cuentas.

Transparencia y rendición de cuentas	Equipo de gestión.		Docentes		Padres	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	0	0	4	6	46	20
De acuerdo	15	100	44	67	76	35
Indiferente o neutro	0	0	11	16	15	7
En desacuerdo	0	0	7	11	28	13
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	55	25
Total	15	100	66	100	220	100

Fuente: cuestionario aplicado a docentes y equipo de gestión.

Los resultados arrojados por la investigación, contenidos en el cuadro No. 2, que hacen referencia a si en este centro educativo, existe transparencia y se rinde cuentas, el 100% del equipo de gestión, el 67% de los docentes y el 35% de los padres afirman estar de acuerdo, mientras que el 11% de los docentes y el 13% de los padres se está en desacuerdo, el restante 6% de los docentes y el 20% de los padres están totalmente de acuerdo y el 25% de los padres está totalmente en desacuerdo.

Cuadro No. 3: Distribución de frecuencia y porcentaje según si en este centro educativo, los padres, madres o tutores participan en las juntas descentralizadas

Participación en juntas descentralizadas	Equipo de gestión.		Docentes		Padres	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	0	0	0	0	8	4
De acuerdo	3	20	18	28	49	22
Indiferente o neutro	0	0	28	42	85	39
En desacuerdo	12	80	20	30	78	35
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0
Total	15	100	66	100	220	100

Fuente: cuestionario aplicado a docentes y equipo de gestión.

Conforme con el cuadro No. 3, referente a si en el centro educativo los padres, madres o tutores participan en las juntas de padres, el 80% del equipo de gestión, el 30% de los docentes y el 35% de los padres, dicen estar en desacuerdo, mientras que el 20% del

equipo de gestión, el 28% de los docentes y el 22% de los padres, afirman estar de acuerdo, por su parte el 42% de los docentes y el 39% de los padres, se encuentra indiferente o neutro, mientras que el 4% de los padres están totalmente de acuerdo.

Cuadro No. 4: Distribución de frecuencia y porcentaje según si en este centro educativo, existe una adecuada gestión administrativa.

Gestión administrativa	Equipo de gestión.		Docentes		Padres	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	15	100	0	0	28	13
De acuerdo	0	0	18	28	86	39
Indiferente o neutro	0	0	15	22	45	20
En desacuerdo	0	0	33	50	36	16
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	25	12
Total	15	100	66	100	220	100

Fuente: cuestionario aplicado a docentes y equipo de gestión.

De conformidad con los resultados del cuadro No. 4, referente a si en el centro educativo existe una adecuada gestión administrativa, el 100% del equipo de gestión y el 13% de los padres está totalmente de acuerdo, en tanto que el 50% de los docentes y el 16% de los padres está en desacuerdo, mientras que el 28% de los docentes y el 39% de los padres está de acuerdo y el 22% de los docentes y el 20% de los padres se encuentra indiferentes o neutros.

4.3 Estrategias para la participación en el desarrollo áulico y en el proceso de planificación y desarrollo de los proyectos educativos

Cuadro No. 5: Distribución de frecuencia y porcentaje según si en este centro educativo, los padres, madres o tutores realizan visitas periódicas.

Visita al centro	Equipo de gestión.		Docentes		Padres	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	0	0	0	0	58	26
De acuerdo	3	20	9	14	67	30
Indiferente o neutro	3	20	5	8	33	16
En desacuerdo	6	40	19	28	46	21
Totalmente en desacuerdo	3	20	33	50	16	7
Total	15	100	66	100	220	100

Fuente: cuestionario aplicado a docentes y equipo de gestión.

De conformidad con el cuadro No.5, el cual hace referencia a si en este centro educativo los padres, madres o tutores realizan visitas periódicas, el 40% del equipo de gestión, el 28% de los docentes y el 21% de los padres dice estar en desacuerdo, mientras que el 50% de los docentes, el 20% del equipo de gestión 7% de los padres afirma estar totalmente en desacuerdo, por otro lado, el 20% del equipo de gestión, el 14% de los docentes y el 30% de los padres afirma estar de acuerdo, el 20% del equipo de gestión, el 8% de los docentes y el 16% de los padres, están indiferentes o neutros y el 26% de los padres está totalmente de acuerdo.

Cuadro No. 6: Distribución de frecuencia y porcentaje según si en este centro educativo, se realiza la socialización de los acompañamientos.

Socialización de los acompañamientos	Equipo de gestión.		Docentes		Padres	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	12	80	0	0	0	0
De acuerdo	0	0	0	0	0	0
Indiferente o neutro	0	0	0	0	49	22
En desacuerdo	0	0	61	92	80	36
Totalmente en desacuerdo	3	20	5	8	91	42
Total	15	100	66	100	220	100

Fuente: cuestionario aplicado a docentes, y equipo de gestión.

Según el cuadro No. 6, el cual hace referencia a si se realiza la socialización de los acompañamientos, el 80% del equipo de gestión está totalmente de acuerdo, el 92% de los docentes y el 36% de los padres, está en desacuerdo, mientras que el 20% del equipo de gestión, el 8% de los docentes y el 42% de los padres se encuentra totalmente en desacuerdo, mientras que el 36% de los padres está indiferente o neutro.

Cuadro No. 7: Distribución de frecuencia y porcentaje según si en este centro educativo, existe la escuela de padres.

Escuela de padres	Equipo de gestión.		Docentes		Padre, madre o tutor	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	0	0	0	0	0	0
De acuerdo	0	0	0	0	0	0
Indiferente o neutro	15	100	48	72	0	0
En desacuerdo	0	0	9	14	101	46
Totalmente en desacuerdo	0	0	9	14	119	54
Total	15	100	66	100	220	100

Fuente: cuestionario aplicado a docentes, equipo de gestión y padres, madre o tutores

Conforme con el cuadro No. 7, referente a si en el centro educativo existe la escuela de padres, el 100% del equipo de gestión y el 72% de los docentes se encuentran indiferentes o neutros, mientras que el 14% de los docentes y el 54% de los padres, madres

o tutores, se encuentran totalmente en desacuerdo, al tiempo que el 14% de los docentes y el 46% de los padres, madres o tutores, está en desacuerdo.

Cuadro No. 8: Distribución de frecuencia y porcentaje según si en este centro educativo, se realiza el POA.

Realización del POA	Equipo de gestión.		Docentes		Padre, madre o tutor	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	9	60	51	78	141	64
De acuerdo	0	0	0	0	18	8
Indiferente o neutro	0	0	0	0	35	16
En desacuerdo	0	0	0	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	6	40	15	22	26	12
Total	15	100	66	100	220	100

Fuente: cuestionario aplicado a docentes, equipo de gestión y padres, madre o tutores

Según el cuadro No. 8, referente a si se realiza el POA, el 60% de equipo de gestión, el 78% de los docentes y el 64% de los padres, madres o tutores dice estar en totalmente de acuerdo, al tiempo que el 40% del equipo de gestión, el 22% de los docentes y el 12% de los padres, madres o tutores dice estar totalmente en desacuerdo, en tanto que el 16% de los padres, madres o tutores, está indiferentes o neutros y el restante 8% de los padres, madres o tutores se encuentran de acuerdo.

Cuadro No. 9: Distribución de frecuencia y porcentaje según si realiza el centro educativo la estrategia del PEC.

Estrategia del PEC.	Equipo de gestión.		Docentes		Padre, madre o tutor	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	9	60	9	14	70	32
De acuerdo	6	40	18	28	90	41
Indiferente o neutro	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	0	0	34	58	35	16
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	24	11
Total	15	100	66	100	220	100

Fuente: cuestionario aplicado a docentes, equipo de gestión y padres, madre o tutores

En relación al cuadro No. 9, el cual se refiere a si realiza el centro educativo la estrategia del PEC, el 60% del equipo de gestión, el 14% de los docentes y el 32% de los padres, madres o tutores está totalmente de acuerdo, mientras que el 40% del equipo de gestión, el 28% de los docentes y el 41% de los padres, madres o tutores están de acuerdo, en tanto que el 58% de los docentes y el 16% de los padres, madres o tutores están en desacuerdo y el restante 11% de los padres están totalmente en desacuerdo.

Cuadro No. 10: Distribución de frecuencia y porcentaje según si en este centro educativo, se está desarrollando el proyecto curricular.

Proyecto curricular	Equipo de gestión.		Docentes		Padres	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	9	60	28	42	83	38
De acuerdo	3	20	38	58	45	20
Indiferente o neutro	3	20	0	0	76	35
En desacuerdo	0	0	0	0	16	7
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0
Total	15	100	66	100	220	100

Fuente: cuestionario aplicado a docentes y equipo de gestión.

Conforme con el cuadro No.10, el cual hace referencia a si en este centro educativo se realiza el proyecto curricular, el 60% del equipo de gestión, el 42% de los docentes y el 38% de los padres, está totalmente de acuerdo, mientras que el 58% de los docentes y el 20% del equipo de gestión y el 20% de los padres está de acuerdo, el 20% del equipo de gestión y el 35% de los padres se encuentra indiferente o neutro y el 7% de los padres está en desacuerdo.

Cuadro No. 11: Distribución de frecuencia y porcentaje según si en este centro educativo se desarrollan planes de mejora.

Planes de mejora	Equipo de gestión.		Docentes		Padres	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	9	60	52	78	105	48
De acuerdo	6	40	7	11	55	25
Indiferente o neutro	0	0	0	0	60	27
En desacuerdo	0	0	0	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0	7	11	0	0
Total	15	100	66	100	220	100

Fuente: cuestionario aplicado a docentes y equipo de gestión.

Conforme con los resultados encontrados en el cuadro No. 11, referente a si en este centro educativo se desarrollan planes de mejora, el 60% del equipo de gestión, el 78% de los docentes y el 48% de los padres afirma estar totalmente de acuerdo, mientras que el 40% del equipo de gestión, el 11% de los docentes y el 25% de los padres está de acuerdo, por su parte, el 11% de los docentes se encuentran totalmente en desacuerdo y el 27% de los padres está indiferente o neutro.

Cuadro No. 12: Distribución de frecuencia y porcentaje según si en este centro educativo, se desarrollan planes estratégicos de gestión.

Planes estratégicos	Equipo de gestión.		Docentes		Padres	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	9	60	59	89	145	66
De acuerdo	6	40	7	11	75	34
Indiferente o neutro	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0
Total	15	100	66	100	220	100

Fuente: cuestionario aplicado a docentes, equipo de gestión.

Según el cuadro No.12, sobre si en este centro educativo se desarrollan planes estratégicos de gestión, el 60% del equipo de gestión, el 89% de los docentes y el 66% de

los padres está totalmente de acuerdo, mientras que el 40% del equipo de gestión, el 11% de los docentes y el 34% de los padres están de acuerdo.

4.4 Indicadores de eficiencia interna

Cuadro No. 13: Distribución de frecuencia, según la promoción de los niños.

Centro edu.	Calificación promedio			
	Lengua Española	Matemática	Ciencias Sociales	Naturales
Las flores	80	81	70	75
Los tocones	75	80	72	80
El limpio	81	80	73	81
Total	79	81	72	79

Fuente: registro de los centros educativos Las Flores, Los Tocones y El Limpio.

Conforme con los resultados contenidos en el cuadro No. 13, el promedio de calificación en Lengua Española es de 79 puntos, mientras que en matemática es de 81, en Ciencias Sociales es de 72 y en Naturales es de 79 puntos.

Cuadro No. 14: Distribución de frecuencia, según la repitencia de los niños.

Repitencia	Estudiantes
Las flores	4
Los tocones	0
El limpio	3
Total	7

Fuente: registro de los centros educativos Las Flores, Los Tocones y El Limpio.

Conforme con los resultados contenidos en el cuadro No. 14, la repitencia de los centros educativos, en la escuela Las Flores repitieron 4 estudiantes, mientras que en el Limpio hay 3 repitentes y en los tocones no se registraron.

Cuadro No. 15: Distribución de frecuencia, según la deserción de los niños.

Deserción	Estudiantes
Las flores	5
Los tocones	2
El limpio	3
Total	10

Fuente: registro de los centros educativos Las Flores, Los Tocones y El Limpio.

Conforme con los resultados contenidos en el cuadro No. 15, la deserción de alumnos, en las flores desertaron 5, en los tocones desertaron 2 y 3 en el limpio.

Cuadro No. 16: Distribución de frecuencia, según la sobre edad de los niños.

Sobre edad	Estudiantes
Las flores	6
Los tocones	4
El limpio	2
Total	12

Fuente: registro de los centros educativos Las Flores, Los Tocones y El Limpio.

Conforme con los resultados contenidos en el cuadro No. 16, la sobre edad de los centros educativos, en la escuela Las Flores hay en sobre edad 6 estudiantes, mientras que en el Limpio hay 2 repitentes y en los tocones hay 4 casos de sobre edad.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Introducción

El presente capítulo contiene el análisis de los resultados de la investigación, en el cual se presentan las opiniones de diversos autores respecto a los mismos, así como también las conclusiones a las que se arribó y las recomendaciones pertinentes para las mejoras necesarias.

5.2 Análisis de los resultados

Actividades que se ejecutan para el proceso institucional

De conformidad con los resultados arrojados por la investigación, en lo referente a si en los centros educativos existen normas estatutarias y reglamentarias, el 67% de los padres está totalmente de acuerdo, sin embargo, el 80% del equipo de gestión y el 28% de los docentes está en desacuerdo, mientras que el 72% de los docentes se encuentra totalmente en desacuerdo y el 20% del equipo de gestión se encuentra indiferente o neutro. Por su parte, en lo relativo a si existe transparencia y se rinde cuentas, el 100% del equipo de gestión, el 67% de los docentes y el 35% de los padres está de acuerdo, en tanto que el 20% de los padres está totalmente de acuerdo, el 25% de ellos se encuentra totalmente en desacuerdo, el 11% de los docentes y el 13% de los padres dice estar en desacuerdo y el 16% de los docentes y el 7% de los padres está indiferente o neutro.

Estos resultados son negativos, pues no es posible que los docentes y el equipo de gestión estén en desacuerdo con la existencia de normas estatutarias y reglamentarias, es contradictorio a lo establecido en el Ministerio de Educación.

Según los resultados de la investigación, en relación a si los padres madres o tutores participan en las juntas descentralizadas, el 80% del equipo de gestión, el 30% de los docentes y el 35% de los padres está en desacuerdo, en tanto que el 42% de los docentes y el 39% de los padres dice estar indiferente o neutro, por su parte, el 20% del equipo de gestión, el 28% de los docentes y el 22% de los padres está de acuerdo y el 4% de los padres está totalmente de acuerdo. En relación a si en el centro educativo existe una adecuada gestión administrativa, el 100% del equipo de gestión y el 13% de los padres está totalmente

de acuerdo, mientras que el 28% de los docentes y el 39% de los padres está de acuerdo, en tanto que el 50% de los docentes y el 16% de los padres está en desacuerdo, asimismo, el 22% de los docentes y el 20% de los padres se encuentra indiferente o neutro.

Estos datos no son halagadores, pues un porcentaje alto del equipo de gestión y padres, está en desacuerdo con que los padres participan de la junta descentralizada lo que contradice el reglamento establecido en la ordenanza 02-2008.

De estos resultados se puede inferir que lo anterior tiene su implicación con lo expresado por el Manual Operativo, el cual establece las funciones que debe cumplir la asociación de padres, madres, tutores y amigos de la escuela “En cada institución educativa se constituirá una Asociación de Padres, Madres, Tutores y Amigos del Centro Educativo, con la finalidad de apoyar directamente la gestión del establecimiento

Estrategias para la participación en el desarrollo áulico y en el proceso de planificación y desarrollo de los proyectos educativos.

Partiendo de los hallazgos arrojados por la investigación, en lo relativo a si en el centro educativo los padres, madres o tutores realizan visitas periódicas, el 20% del equipo de gestión, el 50% de los docentes y el 7% de los padres está totalmente en desacuerdo, en tanto que el 40% del equipo de gestión, el 28% de los docentes y el 21% de los padres está en desacuerdo, asimismo, el 20% del equipo de gestión, el 8% de los docentes y el 16% de los padres está indiferente o neutro, por su parte, el 20% del equipo de gestión, el 14% de los docentes y el 30% de los padres expresa estar de acuerdo y el 26% de los padres se encuentra totalmente de acuerdo.

Llama bastante a la atención que los padres siendo parte fundamental del proceso de aprendizaje, esta investigación haya evidenciado que estos no están realizando las visitas periódicas al centro educativo, siendo esta una de las condiciones que puede incidir en los malos comportamientos en el centro educativo, dejando a los alumnos a la total guarda del equipo docente.

En lo relativo a si en este centro educativo se realiza la socialización de los acompañamientos, el 80% del equipo de gestión está totalmente de acuerdo, por su parte, el 92% de los docentes y el 36% de los padres está en desacuerdo, asimismo, el 20% del equipo de gestión, el 8% de los docentes y el 42% de los padres está totalmente en

desacuerdo y el 22% de los padres se encuentra indiferente o neutro. En concerniente a si existe la escuela de padres, el 100% del equipo de gestión y el 72% de los docentes está indiferente o neutro, mientras que el 14% de los docentes y el 46% de los padres está en desacuerdo y el 14% de los docentes y el 54% de los padres está totalmente en desacuerdo.

Una de las estrategias para la integración de los padres al proceso es la creación de la escuela de padres, es bastante desalentador saber que en estos centros esta no se esté poniendo de manifiesto, dejando pasar una importante posibilidad de que estos asuman el compromiso de dar seguimiento al desarrolla académico y personal de sus hijos.

De acuerdo con la investigación, en los relativo a la realización del POA el 60% del equipo de gestión, el 78% de los docentes y el 64% de los padres está totalmente de acuerdo, en tanto que el 40% del equipo de gestión, el 22% de los docentes y el 12% de los padres está totalmente en desacuerdo, asimismo, el 16% de los padres está indiferente o neutro, mientras que el 8% de los mismos se encuentra de acuerdo. En relación a si realiza el centro educativo el PEC, el 60% del equipo de gestión, el 14% de los docentes y el 32% de los padres se encuentra totalmente de acuerdo, asimismo, el 40% del equipo de gestión, el 28% de los docentes y el 41% de los padres está de acuerdo, por su parte, el 58% de los docentes y el 16% de los padres está en desacuerdo, en tanto que el 11% de los padres está totalmente en desacuerdo.

Es interesante saber que no obstante las debilidades anteriormente encontradas, se esté poniendo de manifiesto la elaboración de estrategia como el POA y el PEC, permitiendo esta, oportunidades de realizar procesos de gestión educativa de primera, que abran la puerta para llegar a la calidad.

En relación a si se desarrolla el proyecto curricular, el 60% del equipo de gestión, el 42% de los docentes y el 38% de los padres está totalmente de acuerdo, mientras que el 20% del equipo de gestión, el 58% de los docentes y el 20% de los padres está de acuerdo, en tanto que el 20% del equipo de gestión y el 35% de los padres se encuentra indiferente o neutro y el 7% de los padres está en desacuerdo. En lo relativo a si se desarrollan planes de menora, el 60% del equipo de gestión, el 78% de los docentes y el 48% de los padres está totalmente de acuerdo, en tanto que el 40% del equipo de gestión, el 11% de los docentes y el 25% de los padres está de acuerdo, por su parte el 27% de los padres se

encuentra indiferente o neutro y el 11% de los docentes expresa estar totalmente en desacuerdo. En cuanto a si desarrollan planes estratégicos de gestión, el 60% del equipo de gestión, el 89% de los docentes y el 66% de los padres está totalmente de acuerdo, asimismo, el 40% del equipo de gestión, el 11% de los docentes y el 34% de los padres se encuentra de acuerdo.

Con el desarrollo de estrategias como proyecto curricular, planes de mejora y planes estratégicos, existe la posibilidad de hacer una mirada hacia los puntos en que la escuela no ha estado realizando el trabajo con eficacia y permite aprovechar las experiencias para hacer del proceso de gestión pertinente.

Al respecto, Pietri (2007) considera que “la familia y la escuela deben asumir esta integración deben estar claros en sus funciones. La escuela tendrá como una de sus funciones básicas la de auspiciar la participación, la cooperación y la integración de los miembros de su comunidad” (p. 26). En este sentido, el docente deberá desempeñarse como promotor de la participación a través de la aplicación de ciertas estrategias de integración. Por su parte, la familia debe estar dispuesta a participar, cooperar e integrarse, y ambos (padres, representantes y docentes) deben redefinir sus relaciones, sustituyendo el conflicto o la desconexión, por la colaboración. Esto tiene una gran importancia al momento de garantizar la adaptación escolar del niño, ya que ambos entes estarían participando de manera efectiva por un mismo objetivo.

Para Ortiz (2006), a la escuela no le basta con ser eficiente, debe además ser eficaz. Ambas categorías son indispensables y complementarias y hoy se requiere, manejar criterios de calidad para que la escuela responda a las necesidades que satisfagan a la comunidad educativa, de acuerdo con los criterios de pertinencia. Estos cambios solo se logran si se transforman los estilos y las estrategias de dirección en los diferentes niveles, en especial, la escuela, dándole una nueva orientación a las formas tácticas y operativas, en el mediano, corto y largo plazos, con un enfoque estratégico.

Indicadores de eficiencia interna

De acuerdo con los datos obtenidos en los registros de los centros educativos, en relación a la calificación promedio, en lengua española en la escuela Las Flores fue de 80 puntos, en los Tocones de 75 y en El Limpio 81, en matemáticas, en Las Flores fue de 81

puntos, en Los Tocones de 80 y en El Limpio de 80, en el área de ciencias sociales, el Las Flores fue de 70, en Los Tocones 72 y en El Limpio 73, por su parte en ciencias naturales, en las Flores fue de 75, en los Tocones de 80 y en El Limpio de 81 puntos.

En lo referente a la repitencia, en la escuela Las Flores se registraron 4 repitencias, en El Limpio 3 y en Los Tocones no se registraron repitencias. En cuanto a la deserción en la escuela Las Flores desertaron 5 alumnos, en Los Tocones 2 y en El Limpio 3. En lo relativo a la sobre edad, en la escuela Las Flores se registran 6 alumnos en sobre edad, el Los Tocones 4 y en El Limpio 2.

Los anteriores resultados implican que de acuerdo con Cassasus (2000), lograr una gestión institucional educativa eficaz es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales para abrir caminos y para facilitar vías de desarrollo hacia un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, sí se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, en eficacia, en pertinencia y en relevancia, con la flexibilidad, la madurez y la apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer presentes en los microsistemas escolares que, en poco tiempo, repercutirán en el macrosistema.

5.3 Conclusiones

Conforme con los resultados arrojados por la investigación, ha sido posible arribar a las siguientes conclusiones:

Contactar las actividades ejecutadas por los equipos de gestión para la integración de la APMAE en el proceso institucional.

De acuerdo a los resultados obtenidos con la investigación, se encontró que no existen unas normas estatutarias y reglamentarias claras en los centros educativos, no obstante, los padres tienen la percepción de que estas existen. En otro orden, en estos centros educativos se rinde cuentas y existe transparencia.

Según los resultados, se encontró que los padres, madres o tutores no están participando activamente de las juntas descentralizadas. En lo concerniente a si en estos centros educativos existe una adecuada gestión administrativa, aquí hay una diversidad de opiniones, pues mientras el equipo de gestión afirma estar totalmente de acuerdo, un gran número de docentes y padres no coincide con esta afirmación.

Se puede decir, que es importante que los centros educativos se encuentren trabajando con transparencia, pero llama a la atención que esta transparencia es subjetiva, pues no existe participación por parte de los padres, esto impide que se puedan realizar procesos que cuenten con el aval de todos los actores del proceso.

Verificar las estrategias utilizadas por los equipos de gestión para la participación de la APMAE en el desarrollo del proceso áulico y en el proceso de planificación y desarrollo de los proyectos educativos.

De conformidad con los resultados, fue establecido que los padres visitan los centros educativos, aunque estas visitas no se realizan de forma masificada. En cuanto a si en estos centros educativos se socializan los acompañamientos, fue posible contactar que los mismos se socializan, aunque no con la continuidad que deben tener. En otro orden, en relación a la existencia de la escuela de padres, el mayor porcentaje de encuestados afirma estar indiferente o neutro, lo que lleva a pensar que no tienen conocimiento de que se trata.

En cuanto a si se realiza el POA, se encontró que esta estrategia se está utilizando en los centros educativos. En cuanto a la estrategia PEC, esta también se está desarrollando en los centros educativos objeto de investigación. Así también se halló, que se desarrolla el proyecto curricular y que se desarrollan además planes de mejora. Se encontró que se están desarrollando planes estratégicos de gestión.

Es importante que los centros educativos puedan socializar todo lo encontrado durante los acompañamientos, pues de esta manera se lograría rebasar las dificultades de gestión que se presentan día a día, así también la realización del POA y el PEC, puede permitir avances significativos para el desarrollo.

Establecer la relación existente entre la gestión para la integración de la APMAE y los indicadores de eficiencia interna de los centros educativos objeto de estudios.

En lo que hace referencia a los indicadores de eficiencia interna, de acuerdo con la investigación, fue posible encontrar el promedio de calificación en los centros educativos es suficiente para aprobar las asignaturas, aunque los mismos no llegan a la excelencia. Se evidencia lo anterior en la baja repitencia que se registra en estos centros educativos. La deserción escolar en estos centros ha sido muy baja, pues pocos alumnos se han retirado. Se evidencia además, que la sobre edad, aunque existe en estos centros, no es un problema, dado la baja cantidad que se registra.

5.4 Recomendaciones

Al Ministerio de Educación de la República Dominicana

Impulsar políticas que permitan a los centros educativos integrar de forma efectiva a los padres, madre o tutores, de manera tal que los mismos puedan asumir el compromiso de colaboración en la preparación de sus hijos.

Realizar propuestas de modificación de la Ley de Educación actual, para que atendiendo a las dificultades existentes para la integración de los padres, madres o tutores, que indique las sanciones que son represivas para lograr que los mismos se vean obligados a colaborar con el centro educativo y no dejar a sus hijos simplemente en manos de los docentes.

A la Regional de Educación 16

Hacer uso de sus facultades en cuanto a la gestión, para en conjunto con el distrito educativo realizar jornadas de sensibilización con los padres de las distintas comunidades, especialmente los de educación primaria, para que estos comprendan la falta que hace en los centros educativos contar con su apoyo constante.

Al Distrito Educativo 16-01 de Cotuí

Dar seguimiento a las acciones que realiza el centro en la búsqueda de la integración de los padres, madres o tutores, de forma tal que se puedan realizar las mejoras de lugar, para que el centro educativo logre integrar a los mismos en los distintos organismos de participación, ya que se entiende que los mismos son fundamentales para el buen funcionamiento de todos los centros educativos.

A los equipos de gestión de los centros educativos

Poner en práctica aquellos escritos por parte de los letrados en sistemas de gestión, de forma que puedan desarrollar planes de integración pertinente, acorde con la realidad social del citado centro educativo, observar cuales son aquellas fallas que puede presentar hasta la fecha las acciones realizadas y con los planes de mejora de lugar lograr ponerle fin a estas situaciones, a fin de lograr mayor integración de los padres, madres y tutores en el centro educativo y así hacer efectivo el eslogan “las familias también son escuela”.

A los docentes de los centros educativos

Colaborar con el equipo de gestión, para lograr que se puedan integrar de forma efectiva los padres, madres o tutores a todos los procesos del centro, en la búsqueda de fortalecer y hacer transparentes los mismos.

A los padres

Realizar las acciones de lugar que les permitan integrarse al proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos, de manera que puedan de este modo ser entes colaborativos en su formación, obteniendo mejores resultados por el seguimiento otorgado. Además de mantener de que se integren en los organismos de participación activa en los organismos de servicios y la toma de decisiones; y hacer efectivo el slogan de que las familias también somos escuela.

Referencias bibliográficas

- Antúnez, L. D. (2008). *Del proyecto educativo a la programación del aula, el que, el cuando y el como de los instrumentos de la planificación didáctica*. Barcelona: GRAO, d,IRIF, S.L. Barcelona.
- Arávega – Joan Soménech (2001). *La Educación primaria retos, dilemas y propuesta* (Primera ed.). Barcelona.
- Asociación Madrileña de Educadores Infante. (2005). *Padres, Madres y Educación de la Infancia*. Madrid: McGraw Hill. Recuperado de <https://www.unrc.edu.ar/publicar/cde/05/Aguilar%20Ramos.htm>
- Banguera, M. (2017). *Observación en la escuela: Aplicaciones*. Barcelona, Ediciones de la Universidad de Barcelona.
- Barroso, M. (2006). *Ser familia*. Caracas: Editorial Galac.
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Octava edición.
- Bolívar, A. (2017). *Cómo mejorar los centros educativos. Síntesis educación. Didáctica y organización escolar*. España.
- Bolívar, A. (2006). *Familia y escuela: Dos mundos llamados a la trabajar en común*. Revista de Educación, 339, 119-146. Granada.
- Botero, A. (2009) Revista Iberoamericana de Educación. ISSN: 1681-5653 n.º 49/2 2009
- Cabrero, E. (2016). Las políticas descentralizadoras desde el ámbito regional. Análisis de desequilibrios regionales, gasto e ingreso público y relaciones intergubernamentales (1983–1993). En *Las políticas descentralizadoras en México (1983–1993): logros y desencantos*, coordinado por ídem., 18–54. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Cardemil, C. (2010). *Modalidades de acompañamiento y apoyo pedagógico al aula*.

- Cassasús, J. (2000). *Problemas de la Gestión en América Latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y tipo B*. Santiago: UNESCO.
- CEPAL. (2015). *Descentralización fiscal: marco conceptual*, Serie Política Fiscal no. 44. Santiago de Chile: CEPAL.
- Company, S. G. (2015). *La organizacion del Centro Escolar. Documento para la planificacion*. San Visente (Alicante), España : Club Universitario.
- Durán y García (2010). *Integración de los padres y las madres en el proceso de aprendizaje de los/as alumnos/as de primero y segundo grado del nivel básico, escuela vespertina María Josefa Gómez 2009-2010 del municipio de Salcedo República Dominicana*. Universidad Autónoma de Santo Domingo.
- Evangelista y Padilla (2009). *Integración de la familia de estudiantes de tercer grado de educación básica al proceso educativo, año escolar 2008-2009 escuela Emiliano Espaillat, Distrito educativo 16-02, Fantino*. Universidad Autónoma de Santo Domingo.
- Fúnez, D. (2014). *La gestión escolar y la participación de los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos*. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. Honduras.
- Gervilla, A, (2008). *Familia y educación familiar*, Madrid: Narcea, S.A. de ediciones.
- Heisen (2007). *Participación de los padres de alumnos de educación primaria en las actividades académicas de sus hijos*. Revista electrónica de investigación educativa, Vol. 11,
- Hopkins, D. y Reynolds, D. (2006). *The Past, Present and Future of School Improvement*. *British Educational Research Journal*.

- Itali, (2015). *Relaciones democráticas en la familia, la escuela y la comunidad*. Recuperado de <https://line.do/es/segundo-basico/u4e/vertical>
- Loera, A. (2003). *Planeación estratégica y política educativa, Documento de trabajo*. México: sep. ABERBACH DE MEXICO, S.A.
- Luna, J, (2007), *Ni mucho ni poco. Buscando el balance*, editora Amigo del Hogar.
- Mata, F. (2004). *Diccionario enciclopédico de didáctica, vol. II*. México: Gil Editores.
- Ministerio de Educación de la Republica Dominicana (2013). *Manual operativo de centro Educativo Público*. Santo Domingo.
- Mintzberg, H. (2015). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Arie
- Modelo de Gestión Educativa Estratégica del MINERD (2004-2008).
- Money Matters (2018). *Administrative Management Functions of Modern Office*. Account Learning. Tomado de: accountlearning.com
- Montero, M. (2008). *Introducción a la psicología comunitaria. Desarrollo, conceptos y procesos*. Buenos Aires: Paidós.
- Murillo, E. (2009). *Estrategias para la integración de las familias en el mejoramiento de los aprendizajes escolares*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Costa Rica.
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégicas en organizaciones no lucrativas (Libro en línea)*. Narcia S.A de ediciones. Madrid, España. Disponible en <http://books.google.co.ve/bkshp?hl=es> HYPERLINK
- ["http://books.google.co.ve/bkshp?hl=es&tab=pp"&](http://books.google.co.ve/bkshp?hl=es&tab=pp) HYPERLINK
- ["http://books.google.co.ve/bkshp?hl=es&tab=pp"](http://books.google.co.ve/bkshp?hl=es&tab=pp)tab=pp.

- Ocampo, J. (2017). Prólogo. En *La descentralización de la educación y la salud: un análisis comparativo de la experiencia latinoamericana*, compilado por Emanuela Di Gropello y Rossella Cominetti. Santiago de Chile: CEPAL.
- Organización de las Naciones Unidas (2000). *Declaración del Milenio*. [En línea] <<http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/ares552.html>>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2000). *Marco de acción Dakar. Educación para todos: cumplir nuestros compromisos comunes. Adoptado en el Foro Mundial sobre la Educación Dakar (Senegal), 26-28 de abril de 2000 con los seis Marcos de Acción Regionales*. Francia: UNESCO.
- Ortiz, A. (2006). *Importancia y urgencia del enfoque estratégico en la educación*. [En línea]<<http://www.sabetodo.com/contenidos/EEuAVkypEEJdxMCPTX.php>>
- Papalia, D. y Olds, S. (2017). *Desarrollo humano. (4ta Ed)*. Madrid: McGraw-Hill.
- Parra, E. (2006). *Programa dirigido a docentes, padres y/o representantes para promover la integración escuela-comunidad*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Parsons, Wayne. 2007. *Políticas públicas: una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas*. México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales y Miño Dávila.
- Pérez, A. (2014), *Integración de los Actores del Proceso Educativo en la Gestión del Centro Max Henríquez Ureña, Segundo Ciclo de Básica, Distrito Educativo 04-06, Haina, Nigua, San Cristóbal, R.D., Período 2012–2013*.
- Pietri, M. (2007). *Plan de acción para la integración de los padres y/o representantes a las actividades escolares de sus hijos y/o representados en la primera etapa de*

educación básica. Tesis de maestría no publicada. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Poggi, M. (2008). *El sistema educativo. De la rendición de cuentas a las responsabilidades*, *Dossier de El Monitor de la Educación*, Año V, núm. 17. Buenos Aires. [En línea]
<<http://www.me.gov.ar/monitor/nro17/index.htm>.>

Pozner de Weinberg, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Capítulo II. Buenos Aires: iipe

República Dominicana, Ley General de Educación 66-97.

Rodríguez, C. L. (2009). *Gestión pedagógica de instituciones*. México: Astra Ediciones.

Schmelkes, S. (2015). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Biblioteca para la actualización del maestro*. México: sep.

Secretaria de Estado de Educacion, g. e. (Agosto de 2006). *Modelo de Gestion de caluidad para los Centros Educativos* . Santo Domingo Rep. Dom. : Editora Talller CXA, Rep.Dom.

SERRANO, A. (2013). Acompañamiento pedagógico de aula, Módulo 3.

Silva, S. (2016). *Estrategias que incentiven la participación de padres y representantes en el proceso de aprendizaje de los estudiantes del liceo bolivariano “Josefa Camejo” estado Cojedes*. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Stevens, J.H. y Bakeman, R. (2015). *A factor analytic study of the HOME scale for infants*. *Developmental Psychology*, 21 (6), 1196-1203. Roulege.

Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana

- Tomassini, L. (2003). *El problema de los consensos en las reformas administrativas en América Latina*. Documento preparado por encargo del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) , para la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, realizada en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.
- Ugalde, V. 2012. Las relaciones intergubernamentales en el problema de los residuos peligrosos: el caso de Guadalcazar, San Luis Potosí. *Estudios Demográficos y Urbanos*.
- Van Vliet (2011). Five Functions of Management (Fayol). Toolshero. Tomado de: toolshero.com.
- Weiss, E. (1991). La gestión pedagógica de los planteles escolares desde las Perspectivas burocráticas y sistémica: ejemplos de la gestión pedagógica en los planteles de la educación media superior. En E. Justa, & F. Alfredo, La gestión pedagógica de la escuela (págs. 225-239). Santiago, Chile: UNESCO/ORELAC.

Anexos

Anexo no. 1. Cuestionario aplicado al equipo de gestión y los docentes.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL CIBAO ORIENTAL
UTECO**



ESTE INSTRUMENTO ESTÁ DIRIGIDO A DOCENTES Y EQUIPO DE GESTIÓN DE LAS ESCUELAS EL LIMPIO, LAS FLORES Y LOS TOCONES.

El objetivo de este instrumento es recoger informaciones para la realización de un trabajo de investigación que servirá como tesis de grado para optar por el título de Maestrante en gestión de centros educativos. Favor de responder de la manera más objetiva posible, ya que estos datos serán manejados con el mayor criterio científico.

Muchas gracias.

PRIMERA PARTE: ESCALA DE LIKERT MODIFICADA

1- Instructivo

A continuación, se presenta una escala de Likert modificada para evaluar su opinión sobre La Integración de padres, madres y tutores como estrategia para el fortalecimiento de gestión educativa en las escuelas Los Tocones, Las Flores y El Limpio, Distrito Educativo 16-01 de Cotuí, año escolar 2018'2019. La misma contiene una lista de enunciados para marcar con una "X" según corresponda a su criterio:

TA	: Totalmente de acuerdo.	D	: En desacuerdo.
DA	: De acuerdo.	TD	: Totalmente en desacuerdo.
I	: Indiferente o Neutro.		

II.- Ejemplo:

#	Enunciado	TA	DA	I	D	TD
1	Considero que la integración de los padres es fundamental en el desarrollo del alumno.	X				

III.- CONTENIDO PROPIAMENTE DICHO

#	Variable I: Acciones que ejecuta para el proceso institucional	TA	A	I	D	TD
1	¿En este centro educativo, existen normas estatutarias y reglamentarias?					
2	¿En este centro educativo existe transparencia y se rinde cuentas?					
3	¿En este centro educativo, los padres, madres o tutores participan en las juntas descentralizadas?					
4	¿En este centro educativo, existe una adecuada gestión administrativa?					

#	Variable II: Estrategias para la participación en el desarrollo áulico.	TA	A	I	D	TD
1	¿En este centro educativo, los padres, madres o tutores realizan visitas periódicas?					
2	¿En este centro educativo, se realiza la socialización de los acompañamientos?					
3	¿En este centro educativo, existe la escuela de padres?					
4	¿En este centro educativo, se realiza el POA?					
5	¿Realiza el centro educativo la estrategia del PEC?					
6	¿En este centro educativo, se está desarrollando el proyecto curricular?					
7	¿En este centro educativo se desarrollan planes de mejora?					
8	¿En este centro educativo, se desarrollan planes estratégicos de gestión?					

#	Variable III: Indicadores de eficiencia interna				
1	¿Cuál es la calificación promedio de los niños?	Leng. Esp.	matemáticas	Cien. Soc.	Naturales
2	¿Cuál es el número de estudiantes repitentes?				
3	¿Cuál es el número de estudiantes que ha desertado de la escuela				
4	¿Qué número de alumnos en sobre edad hay en el centro educativo?				

Anexo no. 2. Cuestionario aplicado a los padres, madres y tutores.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL CIBAO ORIENTAL UTECO



ESTE INSTRUMENTO ESTÁ DIRIGIDO A PADRES, MADRES Y TUTORES DE LA ESCUELA LOS TOCONES, EL LIMPIO Y LAS FLORES.

El objetivo de este instrumento es recoger informaciones para la realización de un trabajo de investigación que servirá como tesis de grado para optar por el título de Maestrante en gestión de centros educativos. Favor de responder de la manera más objetiva posible, ya que estos datos serán manejados con el mayor criterio científico.

Muchas gracias.

Instructivo

A continuación se presenta una escala de Likert modificada para evaluar su opinión sobre La Integración de padres, madres y tutores como estrategia para el fortalecimiento de gestión educativa en las escuelas Los Tocones, Las Flores y El Limpio, Distrito Educativo 16-01 de Cotuí, año escolar 2017. La misma contiene una lista de enunciados para marcar con una “X” según corresponda a su criterio:

TA : Totalmente de acuerdo. D : En desacuerdo.
DA : De acuerdo. TD : Totalmente en desacuerdo.
I : Indiferente o Neutro.

Ejemplo:

#	Enunciado	TA	DA	I	D	TD
1	Considero que la integración de los padres es fundamental en el desarrollo del alumno.	X				

#	Variable I: Acciones que ejecuta para el proceso institucional	TA	A	I	D	TD
1	¿En este centro educativo, existen normas estatutarias y reglamentarias?					
2	¿En este centro educativo existe transparencia y se rinde cuentas?					
3	¿En este centro educativo, los padres, madres o tutores participan en las juntas descentralizadas?					
4	¿En este centro educativo, existe una adecuada gestión administrativa?					

#	Variable II: Estrategias para la participación en el desarrollo áulico.	TA	A	I	D	TD
1	¿En este centro educativo, los padres, madres o tutores realizan visitas periódicas?					
2	¿En este centro educativo, se realiza la socialización de los acompañamientos?					
3	¿En este centro educativo, existe la escuela de padres?					
4	¿En este centro educativo, se realiza el POA?					
5	¿Realiza el centro educativo la estrategia del PEC?					
6	¿En este centro educativo, se está desarrollando el proyecto curricular?					
7	¿En este centro educativo se desarrollan planes de mejora?					
8	¿En este centro educativo, se desarrollan planes estratégicos de gestión?					