

**PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES EDUCATIVOS EN LOS PROCESOS DE  
GESTIÓN DE UNA INSTITUCIÓN ESCOLAR**

**ROCY LIZETH ALDANA PÉREZ**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN PEDAGOGIA  
BUCARAMANGA  
2014**

**PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES EDUCATIVOS EN LOS PROCESOS DE  
GESTIÓN DE UNA INSTITUCIÓN ESCOLAR**

**ROCY LIZETH ALDANA PÉREZ**

**Trabajo de Grado para optar el título de  
MAGISTER EN PEDAGOGIA**

**Director**

**Mg CESAR AUGUSTO ROA**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN PEDAGOGIA  
BUCARAMANGA**

**2014**

*A mi familia que con su constante colaboración y apoyo hicieron  
posible alcanzar con éxito una de mis grandes metas...*

## **AGRADECIMIENTOS**

Expreso mis agradecimientos a todas aquellas personas que de una u otra forma me motivaron y estuvieron dispuestas a darme su apoyo para que pudiera alcanzar esta meta. Especialmente, a Dios, amigo y guía; a mis padres Gladys, Rodrigo y Jesusa por ser los pilares fundamentales en todo lo que soy, como persona y profesional, a través de su amor desinteresado e incondicional; a Oscar, gracias por estar a mi lado impulsándome a ser mejor cada día especialmente cuando sentía los obstáculos en mi camino.

De la misma manera, manifiesto mi reconocimiento a Cesar Augusto Roa, director de proyecto, a la profesora Aura Luz Castro de Pico y a la profesora Clara María Forero Bulla, quienes me brindaron las orientaciones necesarias en el camino para enriquecer con sus valiosas contribuciones el trabajo desarrollado y avanzar en mi proceso de formación como maestra investigadora. Igualmente a la comunidad educativa, representada por los maestros, estudiantes y padres de familia de la Institución que fue objeto de estudio, quienes contribuyeron con su información y participación a la realización de esta investigación.

A todos ellos mi gratitud por siempre.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	14
1. CONTEXTUALIZACION DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.1 ANÁLISIS Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	17
1.3 OBJETIVOS.....	19
1.3.1 Objetivo General.....	19
1.3.2 Objetivos Específicos.....	19
2. CONTEXTO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....	20
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	21
2.1.1 Entre las investigaciones más representativas a nivel internacional se encuentran las siguientes.....	21
2.1.2 En el contexto nacional.....	28
2.1.3 En el ámbito local.....	31
2.2 REFERENTES LEGALES.....	34
2.3 REFERENTES TEÓRICOS.....	41
2.3.1 La Gestión Escolar: un marco para la participación con miras a la calidad educativa.....	42
2.3.2 La participación en la escuela: Un camino al ejercicio de la ciudadanía.....	51
2.3.3 Visión de la realidad, desde la construcción de concepciones y/o modelos mentales.....	62
3. PROCESO METODOLÓGICO.....	68
3.1 CLASE DE ESTUDIO.....	68
3.2 ESCENARIO Y PARTICIPANTES.....	69
3.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	70
3.3.1 Técnicas para la recolección de la información.....	70
3.3.2 Instrumentos para el registro de la información.....	71
3.3.2 Análisis E Interpretación de la Información.....	71

4. HALLAZGOS .....	73
4.1 PROCESO DESCRIPTIVO .....	73
4.2 INTERPRETACIÓN Y DE CONSTRUCCIÓN DE SENTIDO.....	76
4.2.1 Concepciones que sobre participación tienen los actores educativos de una Institución Escolar.....	76
4.2.2 Prácticas de participación que desarrollan los actores educativos en los procesos de Gestión.....	84
4.2.3 Factores que favorecen u obstaculizan la participación de los actores educativos en los procesos de Gestión.....	99
4.2.3.1 Factores que favorecen la participación de los actores educativos en los procesos de Gestión.....	99
4.2.3.2 Factores que obstaculizan la participación de los actores educativos en los procesos de Gestión.....	106
5. CONCLUSIONES .....	115
6. CONSTRUIR CAMINO HACIA LA CULTURA PARTICIPATIVA EN LA ESCUELA .....	118
BIBLIOGRAFÍA.....	120
ANEXOS .....	128

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Participantes en la investigación .....	70
Cuadro 2. Matriz general de categorización.....	75

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipología de participación de Jaume Trilla y Ana Novella .....	55
Figura 2. Modelo conceptual de participación en el MEN .....	58

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Formato de cuestionario para estudiantes .....	129
Anexo B. Formato de cuestionario para maestros y directivos.....	132
Anexo C. Formato de cuestionario para padres de familia .....	135
Anexo D. Esquema de categorización de evidencias de estudiantes .....	138
Anexo E. Esquema de categorización de evidencias de padres de familia .....	148
Anexo F. Esquema de categorización de evidencias de maestros y directivos ...	157

## RESUMEN

**TITULO:** PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES EDUCATIVOS EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE UNA INSTITUCIÓN ESCOLAR\*

**AUTORA:** ROCY LIZETH ALDANA PEREZ \*\*

**PALABRAS CLAVES:** Gestión Escolar, Prácticas de Participación, Calidad Educativa, Actores Educativos, Institución escolar.

### DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO:

La participación se ha convertido en un tema que genera grandes discusiones, no sólo porque su promoción conlleva diferentes fines u objetivos, sino porque hay grandes cuestionamientos con respecto del cómo se debe llevar a cabo, más allá del discurso. Por lo tanto, la participación de los actores educativos se convierte así, en un componente básico de la acción que debe trascender y generar cambios tanto para el propio sujeto como para su comunidad. En este sentido, el trabajo de investigación actual surgió como una forma de caracterizar la participación en los procesos de gestión escolar que aportan cooperativamente conocimientos y acciones en la búsqueda de calidad educativa, centrados en el papel fundamental que juegan los diferentes actores educativos que forman parte de ella, padres de familia, estudiantes, maestros y directivos.

La investigación se aborda desde el enfoque cualitativo con un diseño etnográfico que permitió la identificación de las concepciones que sobre participación tienen los actores educativos de una institución escolar; asimismo, establecer las prácticas de participación desarrolladas por los actores educativos en los procesos de Gestión de una Institución Escolar. Por último, permitió determinar los factores que favorecen u obstaculizan su participación en los procesos de Gestión que se desarrollan en una institución Escolar. Los resultados de esta investigación buscan generar aportes que puedan ayudar a establecer un marco de referencia con respecto de la corresponsabilidad de los actores educativos en torno a la vida escolar. De igual manera, emprender acciones de mejoramiento de los procesos educativos para crear oportunidades de democratización, generar cambios y transformación en la institución y en la comunidad de la cual hacen parte.

---

\* Tesis Maestría

\*\* Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de educación. Maestría en Pedagogía. Colectivo de Investigación: Calidad Educativa y Gestión Escolar, Director Mg Cesar Augusto Roa.

## ABSTRACT

**TITLE:** Participation of the educative actors in the management processes at a scholar institution.

**AUTHOR:** ROCY LIZETH ALDANA PEREZ

**KEY WORDS:** School Management, Participative practices, Educational Quality, Educative Actors, and Scholar Institution.

### CONTENT DESCRIPTION:

Participation has become a polemic topic, not only because its promotion entails different ends or objectives, but also because there are big questions about how it must be carried out, beyond theory. Thus, participation of educative actors becomes a basic component of the action that must transcend and generate changes for the subject himself, as well as for his community. Given this, the present research paper emerged as a way of characterizing the participation in the processes of scholar management, as processes that contribute cooperatively with knowledge and actions that seek educative quality. It also focuses on the main role played by different educative actors such as parents, students, teachers and principals.

This research was tackled from a qualitative focus, with an ethnographic design that allowed the identification of the conceptions about participation had by the educative actors at a scholar institution, it also, allowed the establishment of participative practices developed by these actors in managing a scholar institution. Finally, it also allowed the determination of the factors that favor or hinder their participation in the management processes at a scholar institution. The results of this investigation seek the generation of contributions that can help the creation of a framework on the co-responsibility of the educative actors around school life. It also seeks the undertaking of improvement in the educative processes in order to create opportunities of democratization as well as the generation of changes within the institution and in the community they belong.

---

\* Master Thesis

\*\* Universidad Industrial de Santander, Human Sciences Faculty, Education School. Pedagogy Master's Program. Investigation Collective: Educative Quality and Scholar Management. Director: Mg Cesar Augusto Roa.

## INTRODUCCION

Actualmente los diferentes actores educativos se ven en la necesidad de enfrentarse y asumir nuevas funciones: de convertirse en actores participes, líderes y dinamizadores de procesos, capaces de crear oportunidades de democratización y generar cambios y transformación en la institución y en la comunidad de la cual hacen parte, puesto que, la realidad, necesidades y expectativas de las instituciones y comunidades educativas y las nuevas políticas de organización escolar para una educación de calidad, así lo exigen. Por lo tanto, conviene impulsar prácticas que lleven a la construcción de una cultura de participación, democratización, respeto y corresponsabilidad en torno a la vida escolar en donde los distintos actores intervengan de forma activa, voluntaria y equitativa en los asuntos que les interesan y les preocupan. La participación de los actores educativos se convierte así, en un componente básico de la acción que debe trascender y generar cambios tanto para el propio sujeto como para su comunidad.

En la presente investigación se reconocen las vivencias sociales de los protagonistas como construcciones producidas por las comprensiones que una sociedad tiene en función de las formas de percibir la realidad; para el caso, estuvieron referidas a la participación de los diferentes actores educativos en los procesos de Gestión de una institución escolar. Este estudio se desarrolló en el colectivo de Calidad Educativa y Gestión Escolar de la Maestría en Pedagogía de la UIS.

El presente documento se estructuró en cinco capítulos de la siguiente manera: el **capítulo 1**, corresponde a la contextualización del proyecto de investigación a través un análisis sistemático de la situación problemática dentro del contexto donde se aplicó la propuesta; de igual manera, se exponen las preguntas directrices y los objetivos que guiaron el desarrollo de la misma. El **capítulo 2**, incluye la

fundamentación teórica, en donde se muestran algunos antecedentes investigativos, las bases legales y la construcción teórica que busca aportar elementos de fundamentación a la discusión de la situación problemática atendiendo a los propósitos de la investigación. El **capítulo 3**, comprende el desarrollo del proceso metodológico de la investigación que incluye, el tipo de investigación, el diseño aplicado, la descripción de los escenarios y los participantes, el proceso de recolección y técnicas de registro de la información, el proceso de análisis cualitativo en el que se construye el sistema de categorías desde el que es posible la interpretación y la validez de los resultados.

El **capítulo 4**, comprende los hallazgos y el proceso interpretativo de la investigación, en el que se realiza la interrelación entre la información aportada por los participantes en el trabajo de campo, la perspectiva de la investigadora y la teoría formal existente alrededor de la situación problematizadora.

La parte final del informe, los **capítulos 5 y 6**, presentan las conclusiones y recomendaciones, que dan cuenta de elementos que aportan la investigación y que tienen como propósito generar reflexión y discusión en las comunidades educativas con el fin de propiciar espacios que fortalezcan el desarrollo de procesos participativos que contribuyan a la calidad de la educación, desde el horizonte dinamizador de la gestión escolar.

# 1. CONTEXTUALIZACION DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 ANÁLISIS Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Mejorar la gestión escolar es uno de los desafíos de las actuales políticas educativas y para ello se requiere de instituciones autónomas y, de un trabajo conjunto de los diferentes actores que conforman la comunidad educativa, de manera que todos sus esfuerzos se dirijan al logro de los objetivos de la institución. Por ello el papel de dichos actores como gestores de procesos apunta a garantizar el logro de las condiciones mínimas para una educación de calidad. Es así, como en la actualidad se asignan nuevas funciones, por lo que los actores educativos, padres de familia, estudiantes, maestros y directivos se ven en la necesidad de asumir nuevos roles, no sólo en lo que concierne al proceso de educativo en las aulas, sino en su participación, vinculación y liderazgo de los diferentes procesos que atañen a la institución escolar.

En este sentido, este panorama representa en sí mismo, un desafío y por tanto, cobra gran importancia identificar la manera como los actores educativos, padres de familia, estudiantes, maestros y directivos, se posicionan y participan en relación con los procesos de gestión escolar; es decir, con las posibilidades de participación a partir del desarrollo de su práctica como un proyecto de acción transformadora de la realidad que los constituye, más aún cuando se observó que en general, la participación activa es solo de algunos de los actores que conforman la comunidad educativa, en tanto que los demás tienen una presencia pasiva, en los procesos institucionales.

En la búsqueda por conocer y comprender lo que los diferentes actores educativos entienden por participación, las perspectivas teóricas a partir de las cuales se ubican cuando se refieren a ésta, así como también la valoración que le atribuyen, da origen

a cuestionamientos que merecen ser abordados para generar desde la investigación aportes que puedan ayudar a establecer un marco de referencia, y emprender acciones de mejoramiento de los procesos educativos. Es desde aquí que surge la siguiente pregunta central:

**¿De qué manera los actores educativos participan en el desarrollo de los procesos de gestión de una institución escolar?**

Dar respuesta a este interrogante conlleva necesariamente plantearse las siguientes preguntas directrices:

- ¿Cuáles son las concepciones que sobre participación tienen los actores educativos de una institución escolar?
- ¿Qué prácticas de participación desarrollan los actores educativos en los procesos de Gestión de una Institución Escolar?
- ¿Cuáles son los factores que favorecen u obstaculizan la participación de los actores educativos en los procesos de gestión de una institución escolar?

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Los cambiantes escenarios sociales, políticos, económicos y educativos demandan nuevos desafíos a la institución Escolar. En los nuevos contextos educativos se ha replanteado el papel que cumple cada uno de los actores que conforman la comunidad educativa en los procesos de gestión que se desarrollan en las instituciones; para las nuevas políticas educativas, la participación se convierte en un componente imprescindible de acción fundamentada en una concepción de igualdad que permite la transformación del ambiente y de las personas que

conforman la institución escolar. Construir estos nuevos escenarios requiere repensar el lugar de la escuela como espacio de aprendizaje abierto, permanente y democrático, y el papel de los diferentes actores educativos en el desarrollo de los procesos desde los diferentes ámbitos que abarca la gestión escolar.

La gestión escolar expresa un modo de entender tanto la realidad y los procesos sociales como el papel que en ellos desempeñan los sujetos; es así, que la participación de los actores educativos se convierte en un asunto central que implica el encuentro de los actores, cada uno con sus expectativas particulares, intereses y puntos de vista respecto a la gestión y al proceso educativo mismo, proceso que requiere de participación permanente y activa planificación. Se hace necesario crear en las instituciones educativas, una cultura participativa de la gestión escolar, que busque espacios, mecanismos y oportunidades para tomar decisiones y realizar proyectos pertinentes y relevantes a las necesidades del entorno con el acuerdo y compromiso activo de todos los actores involucrados.

Esta transformación supone la democratización de la educación que se constituye en un eje del proceso educativo, que no se limita al aula o a los aspectos únicamente pedagógicos, sino que involucra la gestión escolar como una de las funciones de la escuela, educar para la democracia, que implica el empoderamiento de todos los actores educativos para participar activa y responsablemente en todos los ámbitos de la vida escolar y social. La cuestión de la participación en la escuela debe tomar un enfoque transversal, distinto al habitual, ya que la democracia propicia la participación y potencia así la escuela como comunidad, la participación es un elemento propio de toda institución educativa, dado que compromete a todos los actores de la comunidad escolar y no solo a unos pocos.

La pertinencia social del proyecto se refleja en el camino que abre este tema a futuras investigaciones; en este contexto, el trabajo aportó importantes resultados en el campo educativo puesto que comprender las formas de pensar de los actores

educativos con respecto a su participación en los procesos de gestión de la institución escolar, constituye una necesidad central de la investigación de manera que se pueda contribuir a generar la reflexión de los actores educativos y establecer un marco de referencia para la transformación de las prácticas de participación en el ámbito de la gestión escolar, con miras al cumplimiento de la misión de la institución y el desarrollo efectivo de la calidad educativa.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Caracterizar las formas de participación de los actores educativos en los procesos de Gestión de una institución escolar.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las concepciones que sobre participación tienen los actores educativos de una institución escolar.
- Establecer las prácticas de participación que desarrollan los actores educativos en los procesos de Gestión de una Institución Escolar.
- Determinar los factores que favorecen u obstaculizan la participación de los actores educativos en los procesos de gestión de una institución escolar.

## 2. CONTEXTO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

El estudio se desarrolló en la sede principal de una institución educativa oficial, de carácter mixto. Actualmente, la institución está conformada por cinco sedes, ubicadas en la zona norte urbana de la ciudad de Bucaramanga, cada una de estas sedes brinda sus servicios a una población perteneciente a los estratos 1 y 2 quienes se desempeñan principalmente en labores como: conductores, carpinteros, albañiles, ornamentadores, servicio doméstico, aseadoras, oficios varios, vendedores ambulantes. La institución educativa ofrece diferentes niveles de formación: preescolar, básica primaria, básica secundaria y media contando con un total de 2299 estudiantes, 65 maestros, 6 directivos, 1 administrativo, 2 servicios generales.

La Institución Educativa, proyecta una filosofía basada en la práctica de los valores y los derechos humano; estimula en los estudiantes la apropiación del conocimiento para el desarrollo del pensamiento crítico de los estudiantes. Es propósito de la institución, motivar hacia el liderazgo y la participación activa de tal forma que se propicien y generen cambios positivos en su entorno y en su comunidad, mejorando su calidad de vida.

La realización del trabajo de investigación exigió en primera instancia, una revisión de experiencias de investigación relacionadas con la participación de los actores educativos en los procesos de gestión escolar, en los ámbitos internacional, nacional y local, los cuales sirvieron de referentes para establecer la pertinencia del tema de estudio abarcado y sobre el cual se investigó; en segunda instancia, se muestra una descripción de los referentes legales que regulan o promueven la participación de los actores educativos en la educación colombiana como uno de los ejes básicos en la búsqueda de calidad educativa; y de gran importancia es el horizonte conceptual y teórico, sobre el que se fundamenta y se da sentido a la

investigación, en la medida en que éste favorece la comprensión sobre las maneras como se llevan a cabo tales procesos y la necesidad de formular directrices que hagan consciente a los actores educativos de su papel en la transformación y democratización de la escuela.

## **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

En la actualidad la participación se encuentra en el centro del escenario educativo, constituyéndose en objeto de permanente debate y continua búsqueda de alternativas para su mejoramiento. A continuación se presenta una reseña de investigaciones orientadas a mostrar los procesos relacionados con la participación de los actores educativos en la gestión escolar.

### **2.1.1 Entre las investigaciones más representativas a nivel internacional se encuentran las siguientes.**

Yolanda Chuye<sup>1</sup> en 2007 realiza su Tesis para optar el grado de Magíster en Educación en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados, titulado **“Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela pública de Lima”**. Esta es una investigación cualitativa con una metodología etnográfica que permitió encontrar entre otros resultados: cómo la influencia de algunos factores internos como la escasez de recursos materiales, financieros y el tiempo que unidos a factores contextuales como la situación de vida del maestro, entre otros, dificultan la aplicación de las propuestas innovadoras y ponen en riesgo el establecimiento de una cultura de innovación en la escuela.

---

<sup>1</sup> CHUYE, Yolanda. Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela pública de Lima. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación. Lima, Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú. 2007. P.108

Permitió establecer cómo la relación con los padres de familia se caracteriza por la desconfianza y el distanciamiento que impide convertirlos en aliados de la tarea educativa; y por último, cómo el liderazgo del director es un factor vital en la promoción del cambio; el establecimiento de alianzas implícitas entre director y docentes líderes de la escuela es un mecanismo facilitador para inducir el cambio, pero a la vez activa un conjunto de fuerzas de resistencia pasiva y acomodamiento en la mayoría de docentes quienes no logran implicarse en la generación y planificación de propuestas de innovación. Las instituciones educativas son los escenarios de aplicación de las reformas educativas que se vienen implementando en el país, orientadas a mejorar la calidad y equidad de la educación.

Mercedes Oraisón y Ana María Pérez<sup>2</sup>, realizan un estudio de tipo acción participativa **“Escuela y participación: el difícil camino de la construcción de ciudadanía”**, se propone, como objetivo fundamental, promover procesos de construcción de ciudadanía, en el ámbito de una escuela ubicada en un barrio periférico de la ciudad de Corrientes, Argentina, y que gira en torno a analizar cómo se juega la participación en el ámbito de las instituciones educativas y cómo se posicionan los actores frente a esta problemática: ¿Están los docentes en condiciones de gestionar la participación de los padres?, ¿Están los padres predispuestos a integrarse a la escuela, o al menos a intentarlo?

La información recolectada proviene, en el caso de los docentes, de grupos de discusión en los que participaron; para el caso de los padres, la información se recolectó a partir de entrevistas realizadas en sus hogares y en un taller de intercambio, según el número de estudiantes.

El resultado de este estudio pone en evidencia cómo las definiciones que sostienen los docentes y los padres de los estudiantes en relación de sí mismo y con el "otro"

---

<sup>2</sup> ORAISÓN, M. y PÉREZ, A. Escuela y participación: El difícil camino de la construcción de ciudadanía. En Revista iberoamericana de educación. Número 42, 2006. P. 15 - 29.

permiten comprender y explicar los modos en que se desarrollan las oportunidades de participación en la escuela. De esta manera, los docentes atribuyen a la familia un rol fundamental, de modo que cuando el estudiante no muestra los resultados esperados se resalta la responsabilidad del núcleo familiar. En consecuencia, el docente desvaloriza al padre de quien se tiene un imaginario de “incompetente” para asumir las responsabilidades mínimas con sus hijos. Por otro lado está la visión de los padres de los estudiantes, quienes sostienen su interés para responder y participar voluntariamente en diferentes situaciones o actividades al interior de la institución, pero en ocasiones no obtienen respuesta por parte de las autoridades de la escuela. En este sentido, las posibilidades de establecer canales o vínculos propiciatorios y genuinos de participación resultan impensables.

Aun así, los autores reconocen el rol que tiene la institución escolar especialmente en aquellos ámbitos en los se convierte en la única presencia del Estado con el fin de recuperar el carácter público de la institución escolar y construir consensos significativos que puedan orientar el accionar recíproco de todos los actores.

**La comunidad educativa y la institución escolar: Un estudio de caso mediante la combinación de distintas técnicas, de una escuela de tercer ciclo pública en Argentina**<sup>3</sup>. Es un estudio dirigido especialmente a conocer las particularidades de la capacitación del profesorado que pueden obstaculizar una práctica docente constructiva, conocer el rol que cumple cada uno de los actores educativos en la construcción de su escuela, e identificar las características de la comunidad educativa que modelan el desempeño de la institución; para tal fin, se interrogó acerca del entramado de relaciones entre los distintos integrantes de la comunidad educativa: ¿qué rol cumple cada uno de los actores educativos en la construcción de su escuela?, ¿cuáles son las particularidades de la comunidad que configuran el

---

<sup>3</sup> GIACOBBE, M., MOSCOLONI, N., BOLIS, N., y DÍAZ, J. La comunidad educativa y la institución escolar: Un estudio de caso mediante la combinación de distintas técnicas, de una escuela de tercer ciclo pública en Argentina. En Revista Electrónica de Investigación Educativa, 2000. P.66

perfil de su institución? El trabajo involucró la recopilación, el procesamiento y análisis de materiales relativos a alumnos, docentes, padres y directivos. Cada grupo se abordó metodológicamente de manera diferente a partir de objetivos de la investigación propuestos:

- Conocer las particularidades de la capacitación docente que podrían llevar a obstaculizar una práctica docente constructiva.
- Conocer el rol que cumple cada uno de los actores educativos en la construcción de su escuela.
- Identificar las características de la comunidad educativa que modelan el desempeño de la institución.

Los resultados obtenidos en el estudio facilitaron la construcción de una visión contextual y holística de la institución educativa. En este sentido, la institución cuenta con un equipo de docentes capacitados en su especialidad y con gran experiencia. A ello se suma, el reconocimiento de que la función de la escuela es la *de formar integralmente y capacitar para el empleo*.

Con respecto a los padres, es interesante notar que la mayoría muestra interés por la inclusión de sus hijos en la escuela y valora la escuela, como el lugar que brinda conocimientos y la formación necesaria que les da la posibilidad de una estabilidad laboral.

Sin embargo, es una comunidad educativa que no integra a sus distintos actores. Esto, unido a un escaso rendimiento y la alta deserción de los alumnos, que redundan en el incumplimiento de las metas soñadas por los padres. Se reconocen como debilidades de la escuela el *bajo rendimiento de los alumnos* y la *falta de integración de los actores educativos*. Como una propuesta de mejoramiento se sugirió la realización de jornadas de integración, como parte de un plan de

actividades tendientes a revalorizar el rol de la escuela, para construir la comunidad educativa a través de la integración de todos sus actores.

**Educación para la democracia en las escuelas: Un desafío pendiente** es un estudio realizado por Marcia Prieto<sup>4</sup> en el año de 1999 en el Instituto de Educación, Universidad Católica de Valparaíso en Chile. Este proyecto se desarrolló a partir de una investigación-acción con profesores de la universidad y estudiantes para conocer y comprender, desde los estudiantes, las percepciones y comprensiones de sus pares sobre la democracia en la escuela. Para el desarrollo del estudio se contó con la participación de estudiantes investigadores dado el papel que cumplirían como representantes de sus propias voces en la decodificación del uso y comprensión del lenguaje que les es propio.

El proyecto se desarrolló en dos momentos: el primero, identificó lo que los/as estudiantes percibían acerca de la democracia y el segundo, contempló el diseño de un programa que se implementó en sus respectivas escuelas. La información fue recogida por medio de entrevistas individuales y grupales y la conformación de grupos focales. Dentro de los principales resultados, se puede evidenciar por una parte, el desconocimiento, en un gran grupo de estudiantes del significado, implicaciones y aspectos implícitos de la democracia en la escuela y por otro, una ausencia de ésta en los procesos formativos, evidenciando carencias y dificultades para el logro de una real vivencia de la misma.

**La Participación de padres y madres en los Consejos Escolares de Centro: la experiencia en Catilla- La Mancha**, estudio realizado por Mario Martín Bris profesor de la Universidad de Alcalá de Henares y Joaquín Gairín<sup>5</sup>, profesor de la

---

<sup>4</sup> PRIETO, Marcia. Educación para la democracia en las escuelas: un desafío pendiente. En: OEI, Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura. Madrid. 2003. P.96

<sup>5</sup> MARTÍN, BRIS. Mario y GAIRÍN, Joaquín. La Participación de padres y madres en los Consejos Escolares de Centro: la experiencia en Catilla- La Mancha. En Revista participación Educativa del consejo escolar del estado N° 1 de Marzo de 2006 .

Universidad Autónoma de Barcelona, entre los años 2003 y 2005. La investigación plantea como propósito central contribuir a mejorar la realidad participativa de los padres y madres de Castilla-La Mancha, específicamente en aquellas instancias decisivas: los Consejos Escolares Municipales y los Consejos Escolares de Centro, señalando las dificultades y propiciando líneas de actuación; de modo complementario, plantean mostrar, a través del propio proceso de investigación, las posibilidades y límites de la participación en los distintos contextos estudiados, así como analizar, difundir y relacionar experiencias participativas relevantes en la región de Castilla-La Mancha.

Para el desarrollo del estudio se empleó un enfoque de investigación mixta, con una fase cuantitativa descriptiva y una fase cualitativa de profundización. Las técnicas e instrumentos utilizados fueron encuestas, cuestionarios aplicados a Directores/as de los Centros, Presidentes/as de las AMPAs (Asociaciones de Padres y Madres) y Alcaldes/Alcaldesas o Concejales/ Concejalas de los Ayuntamientos y entrevistas semiestructuradas. Los resultados indican una escasa implicación en los procesos; poco reconocimiento entre los actores implicados y dentro de cada sector, general preocupación por la participación. También, como muy positivo, un claro interés por participar en proyectos de mejora.

**Participación de los padres, madres, apoderados y Apoderadas en el ámbito educativo** es un estudio realizado por George Percy Bedwell Rodríguez<sup>6</sup> en Santiago, Chile, 2004 para optar el título de sociólogo en la universidad de Chile. Se plantea desde una metodología de investigación cualitativa con un diseño exploratorio buscando fundamentalmente poder conocer las distintas percepciones y opiniones que tienen respecto a la idea de "participación" en el ámbito educativo, además de: describir lo que los sujetos de estudio entienden por "participar" en el

---

<sup>6</sup> BEDWELL RODRÍGUEZ, George. Participación de los padres, madres, apoderados y Apoderadas en el ámbito educativo. Tesis para optar el título de sociólogo. Santiago, Chile. Universidad de Chile. 2004.P .95.

ámbito educativo; categorizar desde distintos enfoques teóricos el significado otorgado a la participación; identificar las valoraciones que atribuyen espontáneamente los dirigentes de CPA respecto a la idea de "participación" en el ámbito educativo e Indagar acerca de las percepciones que tienen sobre la participación en relación a otros actores educativos. Para tal fin se realizaron Entrevistas Focalizadas a dirigentes de Centros de Padres y Apoderados (CPA) de colegios municipalizados de comunas de escasos recursos de la zona sur de la Región Metropolitana.

Dentro de los resultados más destacados, se pueden evidenciar aquellos que tienen que ver con el significado que tiene el término participación en cada uno de los actores educativos que hicieron parte del estudio y cómo esta se desarrolla de acuerdo a esas significaciones. También, se muestran los principales obstáculos que se presentan a la hora de participar en los procesos institucionales.

**“El proyecto escolar como organizador del quehacer de la escuela”** trabajo realizado por Sylvia Schmelkes<sup>7</sup> en que planteó como objetivo iniciar un proceso de transformación de la gestión educativa en escuelas de preescolar y primaria. Este proyecto inicialmente fue objeto de un cuidadoso seguimiento investigativo a fin de aprender sobre gestión para la calidad a partir de un proceso de intervención; se encontró que alrededor de una tercera parte de las escuelas realiza un proceso real de planeación escolar con objetivos académicos orientados a mejorar la calidad de los resultados. Otra tercera parte abandona el proceso en algún momento del año. Lo que se plantea en esta investigación en torno a la transformación de la gestión supone profundos cambios respecto a la educación, al papel de la escuela y del maestro; sugiere modificaciones en el quehacer del director y la interacción entre maestros y, sobre todo, pretende vincular

---

<sup>7</sup> SCHMELKES, Sylvia. El proyecto como organizador del quehacer de la escuela. Departamento de Investigaciones Educativas. México D.F: CINESTAV-IPN. 1996.

administración y educación de manera que se logre pedagogizar la gestión; ahora bien, estos cambios no se logran en el transcurso del ciclo escolar ni pueden ocurrir en forma homogénea entre las diversas escuelas.

**“Gestión escolar y calidad de la enseñanza”**, realizada por Nacarit Rodríguez<sup>8</sup> quien compara diferentes modos de gestión escolar, para establecer sus relaciones con los procesos de enseñanza y los resultados del aprendizaje e identifica los elementos y actores de la gestión escolar de mayor relevancia para mejorar la calidad. A través de un diseño etnográfico se recogió información sobre tres aspectos: gestión escolar (organización, funcionamiento, planta física y personal), gestión pedagógica (programación, interacción en el aula, teorías y creencias de los maestros) y resultados de la enseñanza (conocimientos en lengua y matemática y satisfacción de los representantes). Los resultados muestran una clara relación entre la dependencia administrativa de la escuela, los procesos de gestión, los procedimientos de enseñanza y los resultados de las pruebas de conocimiento aplicadas, además se da una tendencia favorable hacia una organización escolar comunitaria y participativa.

### **2.1.2 En el contexto nacional.**

Los antecedentes investigativos sobre participación de los actores educativos en los procesos de gestión escolar que se destacan, son los siguientes:

**Participación e incidencia de la sociedad civil en las políticas educativas: el caso colombiano** es un estudio realizado por Nohema Hernández Guevara<sup>9</sup>. Este estudio forma parte del conjunto de informes nacionales sobre “Participación e

---

<sup>8</sup> RODRIGUEZ, Nacarit. Gestión escolar y calidad de la enseñanza. Universidad de Venezuela. Julio, 2000.

<sup>9</sup> HERNANDEZ, N. Colección libros FLAPE 5: Participación e incidencia de la sociedad civil en las políticas educativas: el caso colombiano. Buenos Aires. - 1a ed. -. FLAPE. 2007

incidencia de la sociedad civil en políticas educativas” propuestos por el Foro Latinoamericano de Políticas Educativas (FLAPE) a desarrollar en siete países: Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México, Nicaragua y Perú. Tiene carácter descriptivo-analítico y con dimensiones exploratorias en relación con los actores, se centra en procesos de participación e incidencia de la sociedad civil en política educativa, respondiendo a ocho interrogantes desde los que se aproxima al reconocimiento de la participación específica de la sociedad civil y de su incidencia en política pública en el contexto colombiano. Los interrogantes son: ¿En qué contexto sociopolítico?, ¿Desde cuál marco jurídico-normativo estatal?, ¿Quiénes son los protagonistas?, ¿Son eventos o procesos?, ¿Son formas de participación convencionales o no convencionales?, ¿Con cuáles demandas?, ¿Cómo actúan?, ¿Con cuáles resultados? Se consideró de interés central analizar la política pública educativa de la ciudad de Bogotá, Distrito Capital, que, en una situación de equilibrios políticos bastante complejos, coexiste desde el año 2004 con el nivel nacional del sector en clara divergencia respecto del mismo.

**Reconstrucción del modelo de intervención educativa en y para la democracia de la escuela de liderazgo democrático del CIRET-FORO**, estudio realizado entre 1994 y 1996 por Beatriz González Soto; Germán Llanos Vargas; Marco Tulio Taborda Ocampo<sup>10</sup>. La investigación reconstruye la experiencia de la Escuela de Liderazgo Democrático del Ciret-Foro de los años 1994, 1995 y 1996, con el propósito de recuperar conscientemente el modelo de intervención educativa, de tal manera que posibilite una lectura crítica tanto del modelo, como del proceso de formación en los actores educativos de la Escuela de Liderazgo Democrático y poder presentar una evaluación que enriquezca las experiencias pedagógicas futuras de la escuela en la perspectiva de repensar un modelo pedagógico para potenciar la cultura democrática de sus actores.

---

<sup>10</sup> GONZÁLEZ, Beatriz y otros. Reconstrucción del modelo de intervención educativa en y para la democracia de la escuela de liderazgo democrático del CIRET-FORO. Tesis para optar al título de Magíster en Educación Comunitaria. Tolima, Colombia. Universidad Pedagógica Nacional – CIUP. 1996. P. 65

Para la recuperación crítica de la experiencia se analizaron los documentos realizados por los participantes de la escuela y los tutores y se realizó la lectura de los diferentes documentos que sustentan la propuesta. Los resultados permiten afirmar que la Escuela de Liderazgo Democrático plantea una dinámica procesual manifiesta primero, en la sostenibilidad del hilo conductor de sentido, es decir, durante las tres cohortes el énfasis lo constituyó los mecanismos y espacios de participación, situación que le otorgó un sentido rector al actuar y a la propuesta curricular, pedagógica y metodológica de la Escuela. Segundo, la Escuela en su desarrollo propició un espacio de encuentro e intercambio de saberes, de experiencias locales y subregionales. Tercero, desde el plano de la concertación institucional, este proceso durante el período documentado contó con la favorabilidad política, económica y social, tanto de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y sectores sociales para su desarrollo. La visión de los diferentes actores pedagógicos participantes de la Escuela, es más divergente que convergente, es más de superposición de intereses que de negociación, acuerdo y articulación de ellos.

**El maestro como dinamizador de una propuesta que potencie el ejercicio de una participación social en el aula.** Estudio realizado por Sandra Patricia Morales Suárez<sup>11</sup> basado en un enfoque de investigación cualitativa de diseño Investigación – acción – participativa. El objetivo general del estudio fue Generar una estrategia metodológica que potencie la práctica de la participación social desde la negociación y concertación en el aula de clase del 4° grado de primaria del Centro Docente Fernando Velasco y los objetivos específicos que orientaron su desarrollo fueron: Fomentar espacios para que el niño y la niña participen activamente en su educación y no sean un ente pasivo frente a ella; diseñar conjuntamente

---

<sup>11</sup> MORALES SUÁREZ, Sandra Patricia. El maestro como dinamizador de una propuesta que potencie el ejercicio de una participación social en el aula. Tesis para optar al título de Licenciada en educación básica primaria. Universidad Antonio Nariño. Santiago de Cali, Colombia. 2003.P.53

mecanismos para que los jóvenes participen y sean útiles dentro de su comunidad sin que requieran de la mayoría de edad y por último, diseñar una propuesta metodológica que potencie la socialización del estudiante desde la participación en el aula.

Las Técnicas empleadas para la recolección de la información fueron: observación, encuesta y registro fotográfico. Como resultado de la investigación se elaboró la cartilla *“encuentro de saberes por la participación social desde la escuela”* dirigida a los niños y niñas como también un instrumento de apoyo a docentes que les permita familiarizarse con el tema e iniciar una práctica cotidiana como estrategias de participación para afianzar los canales democráticos en la escuela.

### **2.1.3 En el ámbito local**

En la línea de concepciones y prácticas de la maestría en pedagogía de la UIS, Yamile Durán<sup>12</sup> en su trabajo de grado **“Concepciones y prácticas predominantes de gestión escolar en cuatro instituciones educativas, del municipio de Bucaramanga”**, a partir de una investigación de tipo cualitativo desde una perspectiva etnografía, describe las prácticas que predominan en los integrantes del gobierno escolar de cuatro instituciones acerca de la gestión escolar e identifica a partir de ellas las concepciones y factores de calidad que posibiliten la generación de nuevos enfoques de gestión. Además, dentro de las recomendaciones para posibles estudios acerca del tema plantea la necesidad de reconceptualizar el sentido que se tiene de la participación de la comunidad educativa en los procesos de gestión, que permita reflexionar sobre la participación y la forma de organizarse, como una oportunidad de inclusión para proponer y

---

<sup>12</sup> DURÁN, Yamile. *Concepciones y prácticas predominantes de gestión escolar en cuatro instituciones educativas*. Tesis para optar el título de Magister en Pedagogía. Bucaramanga, Colombia. Universidad Industrial de Santander. 2005 P.65

adelantar nuevas experiencias en la gestión escolar que contribuyan a la calidad educativa institucional.

**Vivencias que de participación ciudadana tienen los estudiantes de sexto grado del colegio nuestra señora de la presentación de San Gil Santander** es un estudio realizado por Eudelia Saavedra Zabala<sup>13</sup> en el año 2009 que se abordó desde un enfoque cualitativo con diseño etnográfico, con el que se pretende caracterizar las comprensiones y vivencias que de participación ciudadana tienen los estudiantes de sexto grado del Colegio Nuestra Señora de la Presentación de San Gil. El proceso de recolección de la información se desarrolló mediante entrevistas semiestructuradas con estudiantes, padres de familia y docentes; además, se utilizó la observación participante, la entrevista individual y a profundidad, y los grupos de discusión.

La investigación permitió, en primer lugar, determinar las comprensiones y vivencias que de participación ciudadana tienen los estudiantes de sexto grado; en segundo lugar, identificar los niveles de participación en que se encuentran los estudiantes, acorde con la escala de Roger Hart así, se identificaron los niveles de participación infantil más frecuentes, predominando el cuarto nivel, que corresponde a asignados pero informados. Denotando de esta manera, un nivel comprensible y aceptable de participación, y en tercer lugar se reconoce las prácticas que promueven u obstaculizan la participación ciudadana de los estudiantes en su vida familiar, escolar y social; además, se valora las fortalezas e iniciativas pedagógicas del proyecto educativo de la Institución, se identifica aspectos sustanciales a mejorar y transformar en pro de la formación en y para la participación Ciudadana de Niños, Maestros, Padres y Madres de Familia.

---

<sup>13</sup> SAAVEDRA, Eudelia. Vivencias que de participación ciudadana tienen los estudiantes de sexto grado del colegio nuestra señora de la presentación de San Gil Santander. Tesis para optar el título de Magister en Pedagogía. Bucaramanga, Colombia. Universidad Industrial de Santander. 2009 P.63

Luz Dary Gelvez Landazabal<sup>14</sup> realiza el estudio **Construyendo liderazgo desde la escuela: propuesta pedagógica para promover el ejercicio del liderazgo en los actores escolares de una institución educativa pública**, desde el enfoque cualitativo con un diseño investigación acción con el fin de identificar las concepciones y prácticas que promueven u obstaculizan el liderazgo y plantear una propuesta pedagógica que promueva el liderazgo en los actores educativos de una institución pública. La pregunta orientadora de la investigación fue ¿Qué características debe tener una propuesta pedagógica para promover el ejercicio del liderazgo en los actores educativos de la Institución? El ejercicio del liderazgo se desarrolla teniendo en cuenta la visión de cada uno de los actores de la comunidad educativa. Entre los principales hallazgos están:

En el caso de los directivos, las prácticas que promueven el liderazgo, son: la gestión de recursos, el diálogo, la transmisión de información, los espacios de aprendizaje, las acciones en beneficio de la comunidad y la promoción del proyecto de vida; las acciones que lo obstaculizan son: el poco contacto con la comunidad, la falta de presencia, el no tener un cronograma de actividades escolares, la falta apoyo de la SEB, el escaso compromiso y la falta de gestión de recursos.

Desde la perspectiva de los maestros, las prácticas que favorecen el ejercicio del liderazgo son: los eventos culturales, los proyectos de aula, el sentido de pertenencia, la integración escolar, la responsabilidad, compromiso y organización de comités; las practicas que obstaculizan su desarrollo son: la falta de apoyo, los recursos y el espacio, la falta de escucha, la falta de comunicación, el escaso trabajo de equipo, las críticas destructivas y la falta de motivación. Para los padres de familia, las prácticas que promueven el liderazgo, son: la colaboración, la participación en eventos, la responsabilidad, respeto, y comunicación permanente;

---

<sup>14</sup> GELVEZ, Luz Dary. Construyendo liderazgo desde la escuela: propuesta pedagógica para promover el ejercicio del liderazgo en los actores escolares de una institución educativa pública. Tesis para optar el título de Magister en pedagogía. Bucaramanga, Colombia. Universidad Industrial de Santander. 2010. P.24

las que obstaculizan el ejercicio del liderazgo, son: la falta de tiempo, el desinterés, la falta de espacios para ejercer liderazgo, la falta de sentido de pertenencia y apatía con relación al tema.

Finalmente, para los estudiantes, los aspectos que favorecen el liderazgo en la institución son: la participación en el gobierno escolar, la formación en valores, las campañas escolares, la orientación de maestros, el acompañamiento de padres de familia y la participación en actividades literarias y lúdicas; lo que obstaculiza es la falta de compromiso, la indisciplina constante, la falta de apoyo de maestros, los escasos espacios para ejercer liderazgo, la irresponsabilidad y escasa comunicación.

Como resultado se creó una propuesta pedagógica con el fin de dinamizar los espacios en la promoción del liderazgo en los maestros, estudiantes y padres de familia en la institución escolar. Entre las conclusiones del estudio se destaca que es fundamental generar espacios de participación con los actores escolares: directivos, maestros, padres de familia y estudiantes, que promuevan el liderazgo compartido con miras al desarrollo de la comunidad educativa y bien institucional y que además la institución fortalezca y/o cree canales de comunicación con toda la comunidad educativa a fin de generar un diálogo permanente con todos sus miembros.

## **2.2 REFERENTES LEGALES**

La participación de los diferentes actores educativos en la gestión escolar es fundamental para consolidar la escuela como una Instancia democrática, formadora de ciudadanos, siendo reconocida como el ámbito idóneo para sentar las bases que permiten avanzar hacia la conformación de una sociedad más equitativa, participativa, corresponsable y comprometida con el desarrollo de nuestro país; por

tal razón, algunos referentes normativos que sustentan la participación son necesarios para contextualizar este tema en la dinámica social actual. Es así como este proyecto de investigación se basa, en el siguiente marco legal:

**La Declaración Universal de Derechos Humanos** que establece en los Art. 1 y 19 la igualdad de los seres humanos en cuanto a su dignidad y sus derechos, especialmente el de la participación y la libre opinión y expresión.

**La Constitución Política de Colombia**<sup>15</sup>, se convierte en una de las bases de nuestro país para el reconocimiento de derechos de participación de los ciudadanos, planteando en los artículos 2, 40 y 68 en los que se explicita como fin del estado facilitar la participación en la toma de decisiones, el ejercicio en las diferentes formas de participación democrática y la participación de la comunidad educativa en la dirección de las instituciones educativas.

**La Ley General de Educación**<sup>16</sup> establece en los artículos del 5 al 8, 13, 93, 94 y 142 mecanismos para la participación de los diferentes miembros que conforman la comunidad educativa. De esta manera, en el artículo 5°, los fines a los cuales debe atender la educación de conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, tienen que ver con la formación hacia los derechos humanos, el desarrollo de principios democráticos y la participación en la toma de decisiones y busca de nuevas alternativas para la solución de problemas. El artículo 6°, establece la conformación de la comunidad educativa quien será la encargada de participar en la dirección de los establecimientos educativos teniendo en cuenta su competencia. De igual forma, el artículo 7°, reconoce las funciones de la familia como ente encargado de la educación de los hijos y base fundamental de la sociedad, responsable de participar en las asociaciones de padres de familia, consejos

---

<sup>15</sup> Constitución Política De Colombia. Santa fe de Bogotá: Editorial: Legis. 1991.

<sup>16</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. La Ley General de Educación, ley 115 de 1994.

directivos y comités con el fin de velar por el buen funcionamiento de la institución y el desarrollo académico y disciplinario de sus hijos.

Se plantean en el artículo 8° de la misma ley, las funciones de la sociedad como responsable de la educación con la familia y el Estado. En este sentido, la sociedad debe participar con el fin de *fomentar, proteger y defender la educación* además de verificar el buen funcionamiento de las instituciones encargadas de prestar este servicio y el cumplimiento de las autoridades en brindar el apoyo oportuno a dichas instituciones. También, el artículo 13°, plantea los Objetivos comunes a todos los niveles educativos, entre los cuales se reconoce como en otros artículos, el fomento del ejercicio de los derechos humanos y la instauración de prácticas democráticas en las instituciones con el fin de promover la autonomía y la responsabilidad; en los artículos 93 y 94 se establece la participación de los estudiantes en la conformación del gobierno escolar: en el consejo directivo de las instituciones, y el representante de los estudiantes como personero estudiantil promotor de sus derechos y deberes en la institución.

En esta dirección, el artículo 142° reglamenta la Conformación del gobierno escolar del que deben hacer parte *el rector, el Consejo Directivo y el Consejo Académico* integrados por representantes de cada grupo de actores que forman parte de la institución educativa y quienes tendrán como función la toma de decisiones relacionadas con el funcionamiento de la institución, la orientación académica y administrativa del establecimiento, la formulación de planes de acción que oriente hacia el mejoramiento de la calidad y el desarrollo de acciones que permitan la práctica de la *“participación democrática en la vida escolar tanto en las instituciones educativas públicas como privadas, la comunidad educativa debe ser informada para permitir una participación seria y responsable en la dirección de las mismas”*.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. La Ley General de Educación, ley 115 de 1994.

Posteriormente, algunos de los artículos mencionados son reglamentados en el **Decreto 1860 de 1994**<sup>18</sup>, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales. Con relación al estudio planteado, los artículos pertinentes a la participación de los actores educativos son los referidos en el capítulo IV, entre estos: los artículos del 18 al 31, en los que se establecen mecanismos para la participación de los diferentes miembros que conforman la comunidad educativa. Específicamente se plantea: En el artículo 18°, la conformación de la comunidad educativa como ente encargado de participar en la dirección de los establecimientos educativos teniendo en cuenta su competencia; en los artículos 19 al 27, se reglamenta también la Conformación del gobierno escolar que oriente hacia el mejoramiento de la calidad y el desarrollo de acciones que permitan la práctica de la *“participación democrática en la vida escolar tanto en las instituciones educativas públicas como privadas, la comunidad educativa debe ser informada para permitir una participación seria y responsable en la dirección de las mismas”*.<sup>19</sup>

En cuanto a los estudiantes, en los artículos 28 y 29 se dan a conocer las diferentes formas de participación en la conformación del gobierno escolar, es decir, lo que se refiere a la elección del representante de los estudiantes como personero estudiantil y demás representantes en el consejo de estudiantes como promotores de sus derechos y deberes en la institución y finalmente en los artículos 3, 30 y 31 se estipulan las funciones de los padres de familia como actores fundamentales en la construcción de una sociedad y responsables de participar en la institución con el fin de velar por el buen funcionamiento de la misma y el desarrollo académico y disciplinario de sus hijos.

Desde esta perspectiva con respecto a la participación, en 1997 **La Ley de la Juventud**<sup>20</sup>, reglamenta y establece en los artículos del 14 al 17 la promoción y la

---

<sup>18</sup> Decreto 1860 de Agosto 3 de 1994 en dirección online: [http://www.mineducacion.gov.co/1621-articles-86240\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621-articles-86240_archivo_pdf.pdf)

<sup>19</sup> *Ibíd.* P.96

<sup>20</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Ley de la Juventud, Ley 375 de 4 de Julio de 1.997.

formación de los jóvenes de manera que se contribuya a su vinculación y participación activa en la sociedad de la cual hacen parte por tal razón; el estado garantizará el apoyo en la realización de planes, programas y proyectos que tengan este fin, derecho que se contemplada en el artículo 45° de la constitución Política de Colombia.

Actualmente, **la Ley 1622 del 29 de abril de 2013 o Ley Estatutaria de Ciudadanía Juvenil**<sup>21</sup> dispone:

*“garantizar a todos los y las jóvenes el ejercicio pleno de la ciudadanía juvenil en los ámbitos, civil o personal, social y público, el goce efectivo de los derechos reconocidos en el ordenamiento jurídico interno y lo ratificado en los Tratados Internacionales, y la adopción de las políticas públicas necesarias para su realización, protección y sostenibilidad; y para el fortalecimiento de sus capacidades y condiciones de igualdad de acceso que faciliten su participación e incidencia en la vida social, económica, cultural y democrática del país”*<sup>22</sup>.

Se establece en los artículos 2 al 4 velar por la participación y vinculación de la población juvenil en la toma de decisiones sobre las problemáticas que los afecten. De igual forma, en el artículo 5°, numeral 6, se define la creación de los espacios necesarios para la participación efectiva de esta comunidad y se estipula, se *“reconocerán como espacios de participación entre otros a las redes, mesas, asambleas, cabildos, consejos de juventud, consejos comunitarios afrocolombianos, y otros espacios que surjan de las dinámicas de las y los jóvenes”*<sup>23</sup>. Así mismo, el artículo 6°, define los derechos de los y las jóvenes

---

21 MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Ley Estatutaria de Ciudadanía Juvenil, Ley 1622 del 29 de abril de 2013. P. 1

22 Ibid. P.69

23 Ibid. P. 4.

reconocidos en la Constitución Política y el artículo 7°, relaciona los criterios para garantizar el *goce real y efectivo de los derechos de los y las jóvenes*<sup>24</sup>. En el artículo 8°, se estipulan las *medidas de prevención, protección, promoción y garantía de los derechos de los y las jóvenes*<sup>25</sup> destinadas a favorecer el ejercicio de la ciudadanía juvenil *que permitan a las y los jóvenes realizar su proyecto de vida y participar en igualdad de derechos y deberes en la vida social, política, económica y cultural del país*<sup>26</sup>.

De igual forma, dentro de los principios fundamentales que instaura La Convención sobre los Derechos del Niño (tratado internacional de las Naciones Unidas sobre los derechos de los niños), Adoptada y abierta a la firma y ratificación en Noviembre de 1989, se reconoce el derecho de las personas menores de 18 años, entre otras cosas a participar activamente en la sociedad, planteando que los niños son sujetos de derecho que pueden opinar en los aspectos que los afecten y esas opiniones deben ser tenidas en cuenta para las decisiones que se tomen con respecto al tema. Este derecho de participación al menor es igualmente expuesto en los artículos 3 y **31 del código de la infancia y la adolescencia**<sup>27</sup>. En el Artículo 42° de este mismo código se estipula, además, las obligaciones de las instituciones educativas a este respecto.

En relación a lo anterior, las Políticas Educativas instituidas por el Ministerio de Educación Nacional buscan dar respuesta a las necesidades de mejoramiento de la calidad de vida de todos los miembros de la comunidad educativa en los procesos institucionales, por tanto, desarrolla algunos lineamientos para tal fin, entre estos:

---

<sup>24</sup> Ibid. P. 5.

<sup>25</sup> Ibid. P. 5.

<sup>26</sup> Ibid. P. 8

<sup>27</sup> Código De La Infancia Y La Adolescencia. Ley 1098 de 2006

**La Guía No. 5 y ahora... ¿Cómo Mejoramos?**<sup>28</sup> En la cual se propone el reto a las instituciones de mejorar con una visión clara del camino que se va a seguir a partir de realizar un trabajo colegiado entre padres, estudiantes y maestros.

En el 2007 la **Guía No. 26 ¿Cómo participar en los procesos educativos de la escuela?, Cartilla para Padres de Familia**<sup>29</sup>; con el objetivo de fortalecer el rol de estos actores como formadores y participantes activos del proceso de formación de sus hijos, lo que se pretende es lograr una educación que desde el marco de competencias responda a los requerimientos del contexto desde una perspectiva de inclusión y respeto por la diversidad.

En el mismo año, se publica la **Guía No. 28 Aprendizajes para mejorar**<sup>30</sup>; en la cual se plantea la reflexión en torno a la importancia del aprendizaje en las organizaciones y se referencia la evaluación de buenas prácticas como un mecanismo para mejorarlas, sistematizarlas y, finalmente, difundirlas para que las entidades y actores del sector puedan aprender de ellas. Con ello se busca posibilitar la participación de los diferentes actores del sistema educativo para contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos del sector.

En el 2008 se crea la **Guía nº 34, Guía para el mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento**<sup>31</sup>, estipula la comprensión y uso del índice de inclusión, como una herramienta poderosa para garantizar atención en términos de equidad y mejoramiento con el objetivo de alcanzar la calidad de la educación, mediante el liderazgo de toda la comunidad educativa.

---

<sup>28</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla Serie Guías No. 5. Planes de Mejoramiento: Y ahora ¿cómo mejoramos? El diagnóstico para mejorar: los contenidos de referencia para cada uno de los componentes de gestión. Bogotá, Colombia, 2004.

<sup>29</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla Serie Guías No. 26. ¿Cómo participar en los procesos educativos de la escuela?, Cartilla para Padres de Familia. Bogotá, Colombia, 2007

<sup>30</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla Serie Guías No. 28. Aprendizajes para mejorar. Bogotá, Colombia, 2007.

<sup>31</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla Serie Guía No. 34. El Mejoramiento Institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento. Bogotá, Colombia, 2008.

Igualmente se plantea la **Guía nº11, Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional**<sup>32</sup>: Creada con el fin de orientar a las instituciones en el proceso autoevaluación para establecer un balance de fortalezas y oportunidades que permiten elaborar un plan de mejoramiento institucional, a través de la recopilación, sistematización, análisis y valoración de la información sobre el desarrollo de las acciones y del resultado de los procesos que se llevan a cabo dentro de la institución escolar.

En 2013, el Ministerio de Educación Nacional diseña e implementa la **Guía nº 49, Guía pedagógica para la convivencia escolar**, con la cual “*se busca brindar herramientas pedagógicas a EE oficiales y no oficiales, y a la comunidad educativa en general, para la apropiación e implementación de la Ley 1620 de 2013 y el Decreto 1965 de 2013*”<sup>33</sup>. Esta guía, proporciona recomendaciones de orden pedagógico para cada una de las personas que forman parte de la comunidad educativa para que desde su rol puedan fortalecer la convivencia escolar y apoyar el proceso de mejoramiento de la convivencia escolar, en cuanto a la actualización de manuales de convivencia de las instituciones educativas.

## 2.3 REFERENTES TEÓRICOS

*“Una de las primeras funciones que incumbe a la educación, es lograr que la humanidad pueda dirigir cabalmente su propio desarrollo. En efecto, deberá permitir que cada persona se responsabilice de su destino a fin de contribuir al progreso de la sociedad en la que vive, fundado en el desarrollo, en la participación responsable de las personas*

---

<sup>32</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla Serie Guía nº 11 Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional. Bogotá, Colombia, 2008.

<sup>33</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla Serie Guía nº 49 Guía pedagógica para la convivencia escolar. Bogotá, Colombia, 2013.

*y las comunidades*".<sup>34</sup>

## **JACQUES DELORS**

El trabajo de investigación fue abordado desde diferentes perspectivas teóricas. La primera parte del horizonte teórico hace referencia a la reflexión acerca de la gestión escolar y los elementos que la constituyen; la segunda, la constituye la reflexión acerca de la participación como forma de democratización en la escuela se aborda desde los planteamientos y a la relación de la participación con los procesos de gestión escolar orientados al logro de la calidad educativa desde la mirada realizada por Pilar Pozner, Jaume Trilla y Ana Novella; la tercera, aborda las concepciones, su proceso de construcción y el sentido que ellas tienen en la comprensión del entorno, tomando como referencia a André Giordan y Gérard de Vecchi, de igual forma, las representaciones mentales de Serge Moscovici y los modelos mentales planteados por Peter Senge.

### **2.3.1 La Gestión Escolar: un marco para la participación con miras a la calidad educativa**

*“La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación”*.<sup>35</sup>

**Pilar Pozner**

---

<sup>34</sup> DELORS, Jacques. La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI. Madrid. Ediciones UNESCO. 1996

<sup>35</sup> POZNER, Pilar. Gestión educativa estratégica (Módulo 2 de la serie). Buenos Aires, Argentina. IPEE/UNESCO. 2000. p.21

Es necesario, para el desarrollo del tema, ubicarnos en el contexto de la descentralización del sistema educativo, ya que esta se constituye como el marco en el que surge y cobra relevancia la participación y los procesos de gestión en la institución escolar. Como uno de los principales cambios institucionales orientados a flexibilizar las relaciones de la escuela con el sistema y su entorno, la descentralización, busca entre otras cosas, mejorar la eficiencia y calidad a través de acciones pertinentes y relevantes. Pero ello, no es efectivo sin la participación de los distintos actores. Así, se orienta hacia la generación de un nuevo tipo de marco normativo que promueva y establezca nuevas relaciones entre los actores del sistema educativo, en tanto es un proceso de cambio cultural que ha permitido el rediseño de políticas públicas.

La búsqueda de la calidad educativa, en suma, es uno de los objetivos indiscutibles para los diferentes gobiernos y las sociedades actuales que se enfrentan a grandes desafíos y que guardan estrecha relación con su desarrollo económico y social. El concepto de calidad es entendido según el contexto para el cual es planteado. En este sentido, la educación de calidad tiene un papel protagónico, siendo esta considerada y planteada dentro de las políticas actuales del Ministerio de Educación Nacional, cuando:

*“los estudiantes alcanzan los objetivos propuestos, cuando las instituciones educativas se centran en las necesidades de los estudiantes con el fin de ofrecer las oportunidades de aprendizaje en forma activa y cooperativa, a través de ricas experiencias y vínculos con la realidad, de manera que se fortalezcan los talentos individuales y los diversos estilos de aprendizaje; hablamos de calidad de la educación*

*cuando, con lo que aprenden, los estudiantes saben y saben desempeñarse en forma competente”.*<sup>36</sup>

En esta línea, la Misión Ciencia, Educación y Desarrollo hace una mirada amplia e integral de la calidad de la educación, entendiéndola como:

*“la coherencia de todos los factores de un sistema educativo que colma las expectativas de una sociedad y de sus más críticos exponentes. Por lo tanto, incluye la calidad de los insumos materiales y financieros que entran a él; la de los agentes involucrados en él, entre los cuales los educandos y los educadores son los más importantes, aunque no los únicos; la de los procesos que ocurren día a día; la de los ambientes en los que ocurren esos procesos, y la de los productos del sistema, medidas todas ellas de múltiples maneras y no sólo por indicadores de rendimiento académico”*<sup>37</sup>.

Así, se concibe la escuela de calidad como la unidad básica donde se promueve el cambio y la mejora, constatando que los procesos que se desarrollan en su interior y el papel que cumple cada uno de sus actores, produce impactos significativos no solo en sus estudiantes, en el alcance de sus logros intelectuales, sociales, morales y emocionales teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo, sino también de la organización en su conjunto. Entonces, Un sistema escolar de calidad es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar resultados, lo que supone adoptar la noción de valor añadido en la eficacia escolar.

---

<sup>36</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla Serie Guías N° 5. Planes de Mejoramiento. Y ahora... ¿cómo mejoramos? Op. Cit. P. 5.

<sup>37</sup> ALDANA V., et al. Colombia: al Filo de la oportunidad. Informe de la Misión de Sabios. Bogotá, Colombia. COLCIENCIAS, 1996. p. 116.

Por lo tanto, la gestión escolar como aquel proceso que articula las acciones planificadas bajo la responsabilidad y participación de la comunidad educativa se constituye en el principal motor hacia la búsqueda de los objetivos de la institución y por ende de la calidad educativa. En tanto, las instituciones educativas se ven enfrentadas al desafío de asumir nuevas formas de organización y direccionamiento, exigen una gestión que les permita orientar el desarrollo de sus procesos hacia el cumplimiento de las actuales demandas a través del mejoramiento de la calidad educativa. En este sentido la gestión empieza a concebirse como un proceso orientado al fortalecimiento de la vida institucional en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades de un mundo globalizado.

Dado que los sistemas educativos están permanentemente sometidos a transformaciones estructurales, se ha introducido el concepto de gestión, proveniente del mundo empresarial, como una forma de responder a dichas transformaciones. Es así, como hasta hace algún tiempo los procesos de gestión eran pensados y analizados desde una perspectiva que centraba la comprensión de las organizaciones escolares con un enfoque empresarial, *“la gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa”*<sup>38</sup>. Este paradigma de análisis propio de las ciencias de la administración, mostraba grandes falencias que no permitían hacer una mirada de la realidad escolar y repensarla desde otro tipo de enfoques. Es así, como hasta hace poco tiempo en las instituciones se utilizaba el concepto de administración escolar. Esta teoría suponía una similitud entre las escuelas y las empresas, y separaba las acciones administrativas de las acciones pedagógicas, concentrando las primeras en manos de los directores o gestores quienes se constituyeron en *“los elementos imprescindibles para planear, dirigir, controlar y supervisar y rendimiento de los*

---

<sup>38</sup> IVANCEVICH, Jhon y otros. Gestión, Calidad y Competitividad. España. Mc Graw Hill, 1997. P.11

*demás empleados*<sup>39</sup>, quienes asumían su identidad profesional sobre la idea de ser administradores.

Ante las nuevas exigencias y transformaciones sociales, se plantea una reconceptualización de la escuela y así mismo, una visión sobre el concepto de gestión escolar, ya no como un proceso únicamente administrativo, sino como un proceso complejo que involucra a toda la institución, sus actores, sus ámbitos y contextos. Al respecto, vale la pena tener una visión de la gestión escolar desde diferentes autores. El Plan Decenal de Educación 1997-2006 define la gestión escolar como *“la capacidad para visualizar y alcanzar los propósitos de la empresa o institución. Es decir que hay una acción gerencial interna y externa cuando se busca y alcanza cooperación, negociación, acuerdos, responsabilidad e impacto social”*<sup>40</sup>.

Es así como Pilar Pozner, en su concepción sobre gestión escolar, plantea la presencia de la dimensión pedagógica en la organización de las instituciones escolares y postula la gestión como aquel proceso que implica compromiso y participación de la comunidad educativa; se habla entonces de una visión integral de la misma, una visión que abarca las múltiples dimensiones que esta contiene, la gestión se concibe entonces:

*“como un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos Institucionales, que ayude a fortalecer la vida institucional en el marco de las políticas públicas, y que enriquezca los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades locales, regionales y mundiales*<sup>41</sup>; además, exige rigurosos procesos de

---

<sup>39</sup> Ibid. P. 20

<sup>40</sup> Citado por: ROA Cesar Augusto. Gestión escolar y formación de maestros. Un desafío para transformar la cultura escolar. Bucaramanga: Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Educación. P. 70. (En edición).

<sup>41</sup> POZNER, Pilar. Gestión educativa estratégica. Op. cit, P. 21.

*diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento, evaluación de reconocimiento de experiencias significativas en relación con el mejoramiento de la calidad educativa*<sup>42</sup>.

Estas formas de comprender la organización escolar como una estructura de la que todos son protagonistas, muestran como el concepto de gestión cubre amplios aspectos de la vida escolar. Así, se habla de una visión integral de la misma, una visión que abarca las múltiples dimensiones que esta contiene. En este sentido, el proyecto CIGA considera la gestión escolar *“como un conjunto de acciones articuladas entre sí, que posibilitan la consecución de la intencionalidad de la institución”*<sup>43</sup>; así mismo, define la gestión como:

*“el proceso que articula las múltiples instancias de la vida escolar con una direccionalidad cual es la de lograr aprendizajes significativos. Gestionar implica, por consiguiente enhebrar, hilvanar, entretelar todo aquello que acontece diariamente en la cotidianidad de la escuela con miras a un fin, una meta a lograr, es decir hacer posible el propósito de la institución”*<sup>44</sup>.

Se puede establecer cómo en las diferentes definiciones se concibe la gestión de manera más amplia que la administración, siendo esta un componente de aquella. Se hace referencia a una gestión con visión de futuro que potencia y genera el desarrollo y la participación de los actores sociales y de la comunidad que conforma la institución en la consecución de los objetivos de la misma. En este contexto, la gestión escolar puede entenderse, en consecuencia, como el conjunto de procesos mediante los cuales se dirige, se conduce y orienta la institución educativa, que se caracteriza por acciones y prácticas que comprometen a la comunidad educativa en

---

<sup>42</sup> Ibid. P.21

<sup>43</sup> Citado por: ROA Cesar Augusto. Gestión escolar y formación de maestros. Un desafío para transformar la cultura escolar (En edición). Op. Cit. P. 71.

<sup>44</sup> Ibid. P. 71

la solución de problemas y en el alcance de los propósitos y logros institucionales para garantizar una educación de calidad y contribuir a la transformación social.

**2.3.1.1 Componentes de la Gestión escolar.** En relación con lo anterior, es necesario especificar que los procesos de gestión escolar de los establecimientos educativos deben abarcar varias áreas y componentes, que les permitan dejar de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas. Esto significa que requieren de nuevas formas gestión, de manera que puedan cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su PEI, Entre estos:

**La Gestión Directiva**<sup>45</sup>: tiene que ver con la manera como la institución educativa está siendo orientada y dirigida. La acción de esta gestión se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, y las relaciones con el entorno. Con ello es posible organizar, desarrollar y evaluar el funcionamiento general de la institución a través de la dirección del rector, quien debe supervisar las acciones y controlar su evolución. Es central en esta dimensión el manejo, acopio y trabajo sobre la información y su utilización en la toma de decisiones y de su equipo de gestión.

**La Gestión académica**<sup>46</sup>: se refiere a las acciones del eje del proceso educativo. En ella es central el vínculo que se tiene con las teorías y prácticas del conocimiento y los modelos didácticos, así como el lugar, valor y significado de los saberes y las formas de transmitirlo; es decir, que señala la manera cómo enfoca sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social, laboral y profesional. También incluye los criterios de evaluación de los procesos y resultados del aprendizaje. Esta área de

---

<sup>45</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla Serie Guía No. 34. El Mejoramiento Institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento. Op cit.

<sup>46</sup> Ibid. P. 35

la gestión se encarga de lo relacionado con el diseño curricular, la práctica pedagógica institucional, la gestión de aula, la evaluación y el seguimiento académico.

**La Gestión administrativa y financiera**<sup>47</sup>: esta área Incluye las políticas de recursos humanos y financieros, de infraestructura, de control de funcionamiento interno, etc. tiene a su cargo todo lo relacionado con el apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable.

**La Gestión de la comunidad**<sup>48</sup>: comprende el conjunto de actividades que tienen como objetivo los vínculos y la participación de los diferentes actores institucionales. También hace referencia al modo con que la escuela se vincula con las demandas y problemas del entorno y las estrategias que usa para el trabajo conjunto.

**2.3.1.2 Características o señas de identidad de la gestión escolar.** El desarrollo de la gestión escolar en las instituciones educativas incorpora características que aseguran la calidad de la gestión que se realiza. De esta manera, teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, Pilar Pozner plantea las señas de identidad<sup>49</sup> para la gestión que muestran un horizonte para el desarrollo exitoso de este tipo de procesos. Dentro de estas se retoman las que se consideran más pertinentes para el desarrollo del estudio propuesto:

**Trabajo en Equipo:** *“se convierte, en la expresión de una cultura escolar encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover”*<sup>50</sup>. La dinámica del trabajo en equipo puede observarse

---

<sup>47</sup> Ibid. P.38

<sup>48</sup> Ibid. P.40

<sup>49</sup> POZNER, Pilar. Gestión educativa estratégica. Óp. Cit. P. 20.

<sup>50</sup> Ibid. P. 21

cuando los miembros van construyendo acuerdos y significados comunes comprometiéndose con la tarea que asumen.

**Apertura al aprendizaje y a la innovación**<sup>51</sup>: La gestión escolar “*tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes para que sea capaz de innovar, de romper las barreras hacia el logro de sus objetivos, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación*”<sup>52</sup>.

**Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro**<sup>53</sup>: se reconoce la necesidad de propiciar múltiples espacios de formación en competencias clave para todos los actores del sistema, que promuevan una organización inteligente rica en propuestas, que estimulen la participación, así como la responsabilidad y el compromiso para enfrentarse permanentemente a las metas trazadas en donde se dé lugar al desarrollo de ambientes de trabajo basados en la confianza entre los sujetos.

**Una intervención sistémica y estratégica**<sup>54</sup>: supone elaborar la estrategia para lograr los objetivos que se proponen y las capacidades para llevar adelante esa intervención. En este contexto, se reconoce:

*“la participación de carácter crítica en tanto es la que más se adecua como potencial disparador de los efectos potenciadores de los sujetos que se buscan obtener: crecientes niveles de conciencia, de capacidad autogestiva y organizativa, de posibilidad de asumir compromisos y responsabilidades tanto en relación con cuestiones personales como sociales [...] un aprendizaje que brinde a los sujetos la posibilidad de una*

---

<sup>51</sup> Ibid. P. 25.

<sup>52</sup> Ibid. P. 22.

<sup>53</sup> Ibid. P. 24.

<sup>54</sup> Ibid. P. 22.

*mayor incidencia deliberada en el rumbo de sus vidas personales y/o comunitarias*<sup>55</sup>.

**El Liderazgo:** el liderazgo en la gestión escolar, no se reduce a la función exclusiva para el director, sino que hace participar a todos los miembros que se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa. Por otra parte, las nuevas concepciones sobre las organizaciones y los desafíos que presenta la gestión de instituciones escolares del siglo XXI, requieren del compromiso y la actuación de líderes educativos. Estos serán quienes deban planificar y concretar nuevas posibilidades de acción no sólo en el interior de las escuelas, sino también en la vinculación de éstas con su contexto.

**Relaciones Personales:** Las instituciones están integradas por personas que se relacionan a través de diferentes sistemas, por tanto esas relaciones deben enfocarse hacia la creación de ambientes de trabajo propicios donde se manifieste abiertamente la colaboración y participación a través del aporte de ideas y sugerencias que son propuestas como alternativas para incidir en los problemas que aquejan la vida escolar; así mismo, la generación de espacios donde se alienta la tarea de otros y se reconozca que todos son importantes como un grupo con deseos y posibilidades de crear y desarrollar una manera distinta de trabajar en la escuela.

### **2.3.2 La participación en la escuela: Un camino al ejercicio de la ciudadanía**

*“Gestión es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales”.*

---

<sup>55</sup> FERULLO DE PARAJON, A. El triángulo de las tres "p". Psicología, participación y poder. Buenos Aires, Argentina. Paidós 2006. P. 195.

Se hace necesario reconocer que la participación es uno de los principios fundamentales establecidos por la Constitución Política de 1991, con la que se dio paso a la democracia participativa. En tanto, prima establecer una definición del concepto con el fin de abordar el tema de la manera más clara posible. En este sentido, participar viene definido en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española como:

*“tener una parte en una cosa o tocarle algo de ella<sup>57</sup>. Etimológicamente podemos apuntar en el latín participare, un sentido activo del verbo: “tomar parte”, y un sentido causativo: “hacer tomar parte” que vendría a completar la acción de dar, con la de recibir en la participación. La ciudadanía democrática se refiere directamente a la participación activa en el sistema de derechos y responsabilidades que tienen los ciudadanos en las sociedades democráticas<sup>58</sup>.*

Hablar de participación es entonces, hablar de democracia y la democracia tiene que ver, a su vez, con que cada una de las personas que integran una sociedad tienen el deber y el derecho de organizarla, de emprender iniciativas para resolver los problemas que en ella se originan; así, el sujeto debe asumir el papel como actor social que le corresponde y crear una conciencia democrática, que permita plantearse la necesidad de participar, de incidir en las decisiones sobre su funcionamiento, etc. En este sentido, la participación, es una labor indiscutible en

---

<sup>56</sup> IIPE Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Gestión Educativa Estratégica, módulo 2. Colección: Diez módulos destinados a los responsables los procesos de transformación educativa. UNESCO. Ministerio de Educación de la Nación. Argentina. P. 16.

<sup>57</sup> Diccionario De La Real Academia De La Lengua Española. Citado Por: NAVAL, Concepción. Democracia y participación en la escuela, Anuario Filosófico, XXXVI/1. Publicaciones de la Universidad de Navarra. 2003. P. 2.

<sup>58</sup> NAVAL, Concepción. Democracia y participación en la escuela, Anuario Filosófico, XXXVI/1. Publicaciones de la Universidad de Navarra. 2003. P. 2.

todos los ámbitos, siendo ésta el camino que podrá garantizar un funcionamiento más democrático en base a aquellos intereses que son colectivos y comunes.

Según Hart la participación se define en relación con:

*“los procesos de compartir las decisiones, que afectan la vida propia y la vida de la comunidad en la cual se vive... Es el medio por el cual se construye una democracia y es un criterio con el cual se deben juzgar las democracias... La participación es el derecho fundamental de la ciudadanía<sup>59</sup>. Así, ciudadanía significa en primer lugar, participación en la vida pública”<sup>60</sup>,*

Donde se le reconoce y protege al ciudadano como sujetos de derechos, basado en *“el primado de la ley o principio de la igualdad como miembro de una sociedad”<sup>61</sup>*. Desde este punto de vista, la ciudadanía es considerada como la relación social que vincula a los miembros de una comunidad y se manifiesta a través de la participación en las instituciones y estructuras de decisión sobre los asuntos que les concierne.

Sobre este principio, educar para una participación responsable y crítica debería ser el objetivo fundamental del sistema educativo. Sin embargo, es recientemente que se le ha otorgado la importancia que requiere el tema. En tanto, existe un amplio consenso en que la transformación de la educación para la calidad no es posible si los sujetos que forman parte de una sociedad no se involucran en su diseño y ejecución. En efecto, el logro de metas en la calidad de los procesos y resultados implica la participación de todos los actores en nuevas interacciones, comunicaciones y responsabilidades para solucionar los problemas que les afectan.

---

<sup>59</sup> Hart, A. R. La participación de los niños: De la participación simbólica a la participación auténtica. Editorial Nueva Gente, Bogotá, Colombia, 1993.

<sup>60</sup> ESCAMEZ, Juan y GIL, Ramón. Cuadernos de educación para la educación social: La educación de la ciudadanía. De la participación en la escuela a la participación ciudadana, N° 15. Madrid. 2002. P. 9

<sup>61</sup> *Ibíd.* P. 10

Al respecto, desde el MEN, se entiende la participación ejercida por los ciudadanos como:

*“un proceso social que resulta de la acción intencionada de individuos y grupos en busca de metas específicas, en función de intereses diversos y en el contexto de tramas concretas de relaciones sociales y de poder. Es, en suma, un proceso en el que distintas fuerzas sociales, en función de sus respectivos intereses, interviene directamente o por medio de sus representantes en la marcha de la vida colectiva con el fin de mantener, reformar o transformar los sistemas vigentes de organización social y política”<sup>62</sup>.*

En este mismo sentido, Pilar Pozner afirma que la participación es relevante en la definición e instrumentación de las políticas educativas porque *“suele ser invocada como el único camino legítimo para la introducción de cambios en los sistemas educativos, entendiendo además por participación no sólo la consulta sino la capacidad de decisión sobre las políticas. La demanda suele incluir, además, la participación del resto de las organizaciones y grupos sociales”<sup>63</sup>*. Así, para Pozner la participación se hace necesaria porque tiene que ver, directamente, con la transformación de los sistemas educativos y por lo tanto requiere del compromiso de todos los actores que forman parte de la comunidad educativa ya que *“la educación es cuestión de todos”<sup>64</sup>*.

---

<sup>62</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL.

Dirección Online: [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-89527\\_archivo\\_doc.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-89527_archivo_doc.pdf)

<sup>63</sup> POZNER, Pilar. Participación y demanda educativa (Módulo 10 de la serie). Buenos Aires, Argentina: IIPE/UNESCO. 2000. P. 29

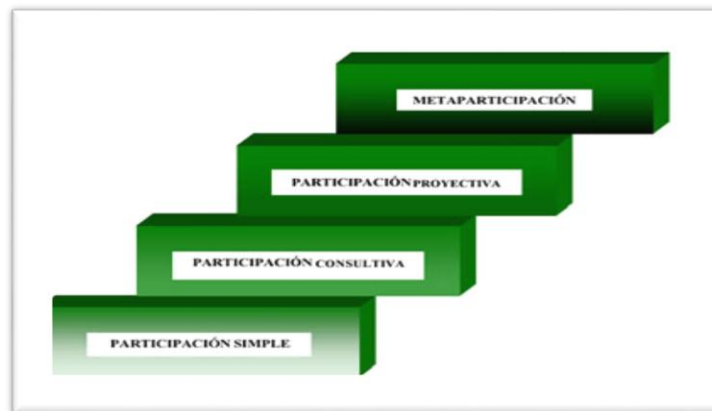
<sup>64</sup> Ibid. P.35

Desde este horizonte, Jaume Trilla y Ana Novella establecen una tipología de participación que permite identificar los niveles en que los sujetos llegan a participar de los asuntos que los afectan. Sin embargo, precisan que:

*“aunque los cuatro tipos supongan grados diferentes de participación, ninguno de ellos se puede valorar genéricamente como negativo o impropio... dependiendo de múltiples factores (edad o madurez participativa de los sujetos, contexto, propósito del proyecto o de la actividad, etc.), un nivel teóricamente inferior de participación puede constituir el óptimo en ciertas circunstancias”<sup>65</sup>.*

Esta tipología se clasifica en: participación simple, participación consultiva, participación proyectiva y meta participación (Figura 1).

**Figura 1:** Tipología de participación de Jaume Trilla y Ana Novella<sup>66</sup>



**Participación simple:** tiene relación con la posibilidad de “*tomar parte en un proceso o actividad como espectador o ejecutante*”<sup>67</sup> de manera que no interviene

<sup>65</sup> TRILLA, Jaume y NOVELLA, Ana. Educación y participación social de la infancia. En: Revista Iberoamericana de Educación OEI, N° 26. 2001. P. 144.

<sup>66</sup> Ibid. P. 143

<sup>67</sup> Ibid. P. 145

en su gestación o en las decisiones de su contenido o desarrollo; es decir, que el papel del sujeto es pasivo.

**Participación consultiva:** En este nivel de participación el sujeto tiene mayor nivel de vinculación ya que *“se les demanda su parecer sobre asuntos que de forma directa o indirecta les conciernen... se les alienta a opinar, proponer o valorar y se facilitan canales para ello”*<sup>68</sup>; por tanto, también supone la escucha al otro.

**Participación proyectiva:** En este tipo de participación *“el sujeto se convierte en agente”*<sup>69</sup>; es decir que no se limita a ser un simple espectador o a opinar, sino que interviene y actúa directamente sobre la situación planteada; en este sentido, se requiere mayor grado de compromiso y corresponsabilidad por su parte.

**Metaparticipación:** Es el nivel de participación en el cual los mismos sujetos reclaman su derecho a tomar parte en las decisiones que les conciernen; es decir, *“piden, exigen o generan nuevos espacios y mecanismos de participación consideran que el reconocimiento de sus derechos participativos no es el debido, o cuando creen que los canales establecidos para ella no son suficientes o eficaces”*<sup>70</sup>.

De igual forma, Jaume Trilla y Ana Novella proponen, algunos criterios o factores moduladores de la participación<sup>71</sup> que pueden darse en cada uno de niveles de participación anteriormente expuestos, estos criterios son: implicación, información / conciencia, capacidad de decisión y compromiso / responsabilidad<sup>72</sup>.

---

<sup>68</sup> TRILLA, Jaume y NOVELLA, Ana. Educación y participación social de la infancia. En: Revista Iberoamericana de Educación OEI, N° 26. 2001. P. 144.

<sup>69</sup> Ibid. P. 150

<sup>70</sup> Ibid. P.150

<sup>71</sup> Ibid. P. 152

<sup>72</sup> Ibid. P. 153

**Implicación:** Este criterio tiene que ver directamente con la motivación y *dimensión afectiva*<sup>73</sup> del sujeto en cuanto a su situación, sus intereses, deseos, expectativas y problemas. Puede entenderse como el grado en el que los participantes se sienten personalmente afectados por el proceso en el que se le invita o decide participar.

**Información/conciencia:** se relaciona con la dimensión cognitiva, en cuanto “*se trata del grado de conciencia que tienen los sujetos sobre el sentido y las finalidades del proyecto, y de la cantidad y calidad de información de que disponen sobre el objeto o contenido del mismo*”<sup>74</sup>, teniendo en cuenta que la información se constituye en un componente básico en la calidad del proceso participativo.

**Capacidad de decisión:** este criterio se establece como un elemento primordial de la participación y puede desarrollarse en función de distintas variables relacionadas, no solo con el nivel de “*desarrollo de los sujetos implicados, experiencias previas de participación, información de que disponen sobre el tema a tratar, sino también, de aspectos contextuales, legales, políticos, económicos*”<sup>75</sup> y las diferentes relaciones de poder que se desarrollen a lo largo del proceso.

**Compromiso/responsabilidad:** “*El derecho a la participación tiene como correlato el deber de la responsabilidad, esto es, la asunción de las consecuencias que se deriven de la acción participante*”<sup>76</sup>; es decir, que la verdadera participación exige por parte del sujeto compromiso y responsabilidad frente a los asuntos de los que se trate.

En la misma dirección de Trilla y Novella, Juan Camilo Jaramillo López, considera, el desarrollo de algunas competencias para el ejercicio de una participación de

---

<sup>73</sup> TRILLA, Jaume y NOVELLA, Ana. Educación y participación social de la infancia. En: Revista Iberoamericana de Educación OEI, N° 26. 2001. P. 144.

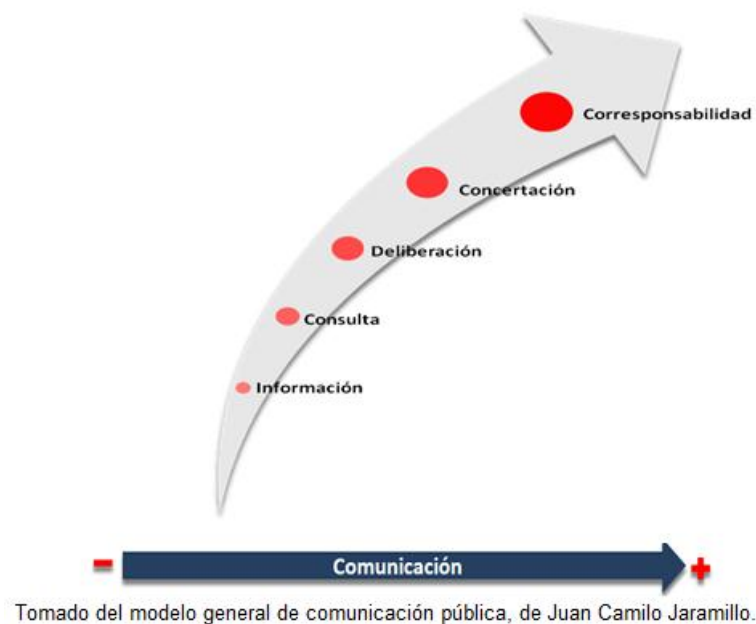
<sup>74</sup> *Ibíd.* P.146

<sup>75</sup> *Ibíd.* P.150

<sup>76</sup> *Ibíd.* P.152

calidad, pero con un enfoque comunicativo (como se muestra en el cuadro 2) y plantea que *“la participación es, fundamentalmente, una acción comunicativa y directamente proporcional a la comunicación. Cuanta más capacidad exista de poner en común la construcción de un sentido entre varias personas, aumenta la posibilidad de que ese sentido sea resultado de una decisión compartida”*<sup>77</sup>.

**Figura 2.** Modelo conceptual de participación en el MEN



### **Competencia**

**para recibir, interpretar y producir información.** La base de la participación es la información, por tanto, es de vital importancia que los actores educativos estén informados de lo que está ocurriendo en la institución, ya que como lo expresa Jaramillo *“una persona informada sobre algo que la afecta está más dispuesta a participar con respecto a su solución”*<sup>78</sup>.

<sup>77</sup> JARAMILLO, Juan Camilo. Competencias comunicativas para la participación. Ministerio De Educación Nacional. En: Revista Altablero N°40: Marzo-Mayo 2007. P. 26

<sup>78</sup> Ibíd. P.26

**Competencia para consultar y ser consultado.** El desarrollo de esta competencia supone el compromiso de utilizar responsablemente la información con el objetivo de poder emitir opinión sobre lo que se está haciendo y para respaldar las decisiones tomadas.

**Competencia para deliberar.** Es decir, exponer los argumentos propios y defenderlos con firmeza, pero con disposición para la negociación, y la escucha de manera que se permita la modificación de los argumentos en conversación con los otros.

**Competencia para concertar.** Concertar tiene que ver con la capacidad para llegar a la negociación con el otro, en donde se renuncia a la propia postura con el fin de tomar la decisión más pertinente, teniendo en cuenta la prevalencia del interés colectivo y no el individual.

**Competencia para asumir la corresponsabilidad.** Tiene que ver con la responsabilidad y el compromiso que asume el sujeto en consecuencia a la implementación de las decisiones tomadas.

Sobre este referente, la institución escolar es considerada como una institución de privilegio en la formación ciudadana de los estudiantes y, por consiguiente, en el fortalecimiento de la democracia. Por ello, la formación y desarrollo del sujeto como ciudadano deben constituirse en uno de los ejes en el marco curricular de cualquier institución educativa, que involucra los distintos sectores de aprendizaje como distintos ámbitos de la vida escolar que se expresan a través de la participación genuina de los sujetos, en base de la ciudadanía y la democracia.

Es así, como en los planes de mejoramiento propuestos por el MEN uno de los propósitos del sistema Escolar es fortalecer la participación y la democracia; es decir:

*“que todas las instituciones educativas sean capaces de crear, dirigir y regular sus acciones educativas, mediante procesos de participación real de la comunidad en la toma de decisiones, la vigilancia social, el control y la rendición de cuentas ya que sólo participando de una convivencia escolar democrática, donde los valores compartidos se encarnan en la cotidianidad de la escuela, los actores educativos desarrollarán las competencias para ser ciudadanos participativos en una sociedad plural y democrática”<sup>79</sup>.*

La cultura de la participación implica entonces, una forma común de percibir, entender y vivir los asuntos que afectan a la institución escolar. Bajo esta perspectiva, Pozner establece algunas condiciones necesarias para la viabilidad de esta cultura participativa:

En primer lugar, ***debe existir un conjunto de actitudes de respeto y reconocimiento mutuo de legitimidad por parte de todos los actores***<sup>80</sup>, es decir, que todos los actores implicados en los procesos de la institución acepten el derecho del otro a pensar la realidad de forma diferente de manera que puedan desde esas visiones aportar al mejoramiento de la educación de todos.

En segundo lugar, ***es imprescindible una actitud de apertura, escucha y negociación de quien detenta la autoridad***<sup>81</sup>, de manera que se propicie el desarrollo de una visión incluyente que lleve el compromiso y la representación de los distintos actores en la interpretación de la realidad escolar para que esta pueda reconstruirse a partir de los aportes de quienes puedan enriquecerla.

---

<sup>79</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla Serie Guías No. 5. Planes de Mejoramiento: Y ahora ¿cómo mejoramos? Op. cit, P. 19.

<sup>80</sup> POZNER, Pilar. Participación y demanda educativa. Op. Cit, P. 29

<sup>81</sup> *Ibíd.* P.30

En tercer lugar, ***es necesaria una actitud de respeto a las normas y reglas de juego que rigen el gobierno del sistema educativo y a la legitimidad de la autoridad constitucionalmente establecida***<sup>82</sup>. Lo que involucra, para los actores educativos que no pertenecen a ese gobierno escolar, la capacidad para aportar sus diferentes perspectivas teniendo en cuenta que, en últimas, son ellos a quienes les corresponde tomar las decisiones pertinentes a cada situación.

Finalmente, ***es fundamental que todo espacio de participación tenga un encuadre claro***<sup>83</sup>; es decir, que se establezcan los espacios en los cuales cada actor educativo pueda tomar decisiones y la forma de participación para hacerlo. En otras palabras, aclarar el objetivo del espacio participativo para el cual fue citado; en este caso, la toma de alguna decisión, la trasmisión de información, la expresión de opiniones frente a un tema en particular, etc.

Tal como se aprecia, el proceso de democratización de la gestión educativa está garantizado en la medida en que los diferentes niveles del sector educación cuenten con órganos de participación debidamente organizados y en funcionamiento. En consecuencia con lo afirmado, Con respecto al tema de la participación, es relevante señalar cómo los actores educativos son los protagonistas de la transformación esperada, ya que es a partir de su actuar en los diferentes espacios institucionales que se involucran en la organización de la institución escolar con miras a una educación de calidad. Sin embargo, Pozner expresa la necesidad de construir nuevas modalidades de diálogo, y consulta, así como tender nuevos puentes, desde las instancias intermedias del sistema, entre éste y el entorno social. En palabras de Jacques Delors “*se trata de una creación continua que exige la contribución de todos... y la capacidad de cada persona para conducirse como un verdadero*

---

<sup>82</sup> Ibid. P.25

<sup>83</sup> Ibid. P. 30

*ciudadano, consciente de los problemas colectivos y deseosos de participar en la vida democrática*<sup>84</sup>.

### **2.3.3 Visión de la realidad, desde la construcción de concepciones y/o modelos mentales.**

En correspondencia con lo anteriormente expuesto sobre la gestión escolar, se puede afirmar que además de sus características, existe otro factor determinante para el desarrollo de dichos procesos, y este tiene que ver con las concepciones o modelos mentales que poseen los actores educativos y cuya caracterización conlleva a la comprensión y explicación de los elementos que sustentan y dan significado a sus prácticas.

Los seres humanos construyen concepciones o modelos mentales sobre el entorno que los rodea, sobre sí mismos, sobre la sociedad y sobre la naturaleza en la cual se constituyen como sujetos. Estas, se toman como punto de partida pues son en últimas las que le permiten interactuar, dándole sentido a lo que hace. Si bien se parte de esta posición frente a las concepciones, estas no tienen una única manera de ser abordadas y como muchos otros procesos son explicados desde diferentes perspectivas teóricas.

Se retomarán dos perspectivas, la cognitiva, donde uno de sus principales exponentes es Piaget y desde la cual las representaciones mentales se convierten en una manera de interpretar y de pensar la realidad cotidiana. Desde esta perspectiva:

*“las representaciones son producto de la actividad elaboradora del individuo y se derivan, por tanto, del propio funcionamiento cognitivo. El*

---

<sup>84</sup> DELORS, Jacques. La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI. Op cit. P. 59

*proceso básico para explicar su formación es el constructivismo, es decir, que las personas construyen sus interpretaciones acerca de la realidad, dependiendo de su estructura mental, ésta a su vez, es determinada por la etapa evolutiva, mientras que el medio se concibe como un soporte mínimo de estimulación relativamente invariable desde el punto de vista cultural*<sup>85</sup>.

Desde la mirada de la psicología social, las representaciones son construidas por cada persona, como lo plantea Piaget. Sin embargo, para Moscovici y Jodelet *“no hay una infinita variedad de representaciones porque los individuos reproducen las representaciones fundamentales de la sociedad en la cual viven del mismo modo que reproducen el lenguaje, las normas de comportamiento, entre otros. Es posible utilizar aquí la noción de anclaje social de las representaciones según la cual existe una red de significación en torno al núcleo central de la representación*<sup>86</sup>.

Por tanto, Las representaciones se convierten en una manera de interpretar y de pensar la realidad cotidiana. Es un proceso mental elaborado por las personas dentro de los grupos a fin de determinar una posición propia en relación con las diferentes situaciones, acontecimientos, objetos y comunicaciones a los que se enfrenta. Es aquí donde:

*“lo social interviene de varias maneras: a través del contexto propio en que se sitúan los individuos y los grupos; por medio de la comunicación que se establece entre ellos; desde los marcos de aprehensión que les genera la cultura, a través de sus códigos, valores e ideologías*

---

<sup>85</sup> PIAGET, Jean. La formación del símbolo en el niño. Santafé de Bogotá. Fondo de Cultura Económica. 1957.

<sup>86</sup> JODELET, Denise. *"La representación social: fenómenos, concepto y teoría"*. En: MOSCOVICI, Serge. Psicología social. Pensamiento y vida social. Psicología social y problemas sociales. Buenos Aires, Argentina. Paidós, 1986.

*relacionados con las posiciones y pertenencias sociales específicas, en este sentido se habla de «representaciones sociales»<sup>87</sup>.*

En este orden de ideas y en una línea similar, Peter Senge considera *los modelos mentales*<sup>88</sup> como una de las cinco disciplinas del aprendizaje y esboza que son imaginarios profundamente arraigados, que influyen la manera como el sujeto interpreta los datos, entiende el mundo y cómo desarrolla acciones en él, en tanto, los modelos mentales funcionan en cualquier lugar o situación, en la vida personal, en el ámbito laboral y en las organizaciones sociales y son estos los que le permiten interactuar comprensiblemente con los demás y el mundo que lo rodea a partir de la participación, toma de decisiones, el dialogo, etc.

Según Senge, entender los modelos mentales es uno de los pasos más importantes para que una persona o una organización puedan mejorar su eficacia y su comunicación ya que estos:

*“son herramientas que capacitan al sujeto para filtrar y organizar el mundo y actuar coherente y eficientemente en él, constituyendo un conjunto de intereses, hábitos, gustos, pautas y normas de conducta que son claramente propias. Estas diferencias garantizan que cada sujeto tenga un modelo del mundo que de alguna manera será diferente del modelo de otra persona”<sup>89</sup>.*

A este respecto, Kofman en su obra *Metamanagement* expresa que *“los distintos modelos mentales pueden motivar distintas percepciones, sentimientos, opiniones y acciones [...] que pueden volverse conflictivas sin embargo cuando cada persona*

---

<sup>87</sup> MOSCOVICI, Serge. *Psicología social II. Pensamiento y Vida social*. Barcelona. Paidós. 1984.

<sup>88</sup> SENGE Peter, *La Quinta Disciplina en la Práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*, Buenos Aires, Granica. 1994. P. 81.

<sup>89</sup> BANDLER, R y GRINDER, J. *La estructura de la magia. Vol. I. Lenguaje y terapia*. Santiago, Chile. Cuatro Vientos Editorial, 2007. P. 33.

*cree que su manera de ver las cosas (de acuerdo con su modelo mental) es la única manera razonable. Por supuesto la razonabilidad es una opinión condicionada por el modelo mental de esa persona. Cada una cree que su modelo mental es el válido*<sup>90</sup>.

Desde los autores André Giordan y Gérard de Vecchi se abordan las concepciones como *“un proceso personal, por el cual un individuo estructura su saber a medida que integra los conocimientos. Este saber se va estructurando a través de un largo periodo de la vida, a partir de la acción cultural parental, de la práctica social del niño en la escuela, de la influencia de los medios de comunicación y posteriormente de la actividad profesional y social del adulto*<sup>91</sup>. En tanto, las concepciones están determinadas por unos referentes preliminares que pueden enriquecerse y transformarse por la acción de nuevos conocimientos. Para estos autores, las concepciones pueden desarrollarse desde diferentes niveles y se relacionan de manera directa con las experiencias previas de los sujetos, con las formas de pensar y actuar ante diferentes situaciones y con la mirada que tienen de su entorno.

**En el Nivel Cotidiano:** Las concepciones son el resultado de la experiencias que se desarrollan en la diaria interacción del sujeto con su entorno físico, social y cultural y por medio de las cuales interpreta el mundo ya que surgen de manera natural e informal para hallar significados y dar respuestas a situaciones en contexto. Requieren de poco esfuerzo cognitivo por tanto, no necesitan una intervención científica.

**En el Nivel Escolar:** las concepciones se configuran en el contexto institucional, en palabras de Pozo:

---

<sup>90</sup> KOFMAN, Fredy en:[http://www.javeriana.estrategikaonline.com.ar/diplomado/diplo/mod\\_1\\_texto\\_2.pdf](http://www.javeriana.estrategikaonline.com.ar/diplomado/diplo/mod_1_texto_2.pdf)

<sup>91</sup> GIORDAN, A y DE VECCHI, G. Los Orígenes del Saber. De las concepciones personales a los conceptos científicos. Sevilla. Díada Editores, 1995. p .109.

*“las concepciones escolares surgen en las aulas y escenarios de la institución educativa, tienen un origen escolar en el uso más o menos acertado de metáforas y modelos que acaban con impregnar el pensamiento de los alumnos. Las concepciones de los alumnos tienen por tanto origen sensorial, cultural y escolar que determina en buena medida la naturaleza representacional de esas ideas”<sup>92</sup>.*

**En el Nivel Científico:** las concepciones emergen de procesos de investigación de las ciencias, en donde se confronta y valida el conocimiento para establecer relaciones y estructuras conceptuales y metodológicas entre las mismas. Según Porlan:

*“para un mismo problema o fenómeno pueden existir diversas variedades conceptuales que compiten para resolverlo o explicarlo, aquellas variables que colectivamente sean consideradas más adecuadas ocuparán, provisionalmente, un determinado nicho conceptual mientras no surjan otras de mayor potencialidad. Esto explica el proceso complejo permanente de desarrollo conceptual en las ciencias y, al mismo tiempo, la enorme estabilidad de las disciplinas científicas”<sup>93</sup>.*

Así, las concepciones denotan posibilidades de transformación y desarrollo más avanzado, de acuerdo a las experiencias vividas y significación que se le asigne a las mismas de acuerdo al contexto en el que ocurren. En este sentido, resulta relevante señalar, desde esta mirada, que concepciones no se transmiten, sino que son construcciones cognitivas que se llevan a cabo al interior de un grupo social,

---

<sup>92</sup> POZO, J. y GÓMEZ, M. Aprender y Enseñar Ciencia. Cap IV: El aprendizaje de conceptos científicos: del aprendizaje significativo al cambio conceptual. Madrid. Morata, 1998. P. 105.

<sup>93</sup> PORLAN, Rafael. Teoría del conocimiento, teoría de la enseñanza y desarrollo profesional. Tesis doctoral sobre las concepciones epistemológicas de los profesores. Departamento de didáctica de las ciencias. Universidad de Sevilla. 1989. P. 65.

vale decir, el individuo construye su conocimiento en entornos sociales y durante la realización de prácticas culturales. En estas prácticas no se recibe un conocimiento ya elaborado por el grupo, lo que hace el individuo es elaborar el conocimiento por sí mismo, a partir de patrones de experiencias obtenidas en su entorno psicosocial. Hacer explícitas estas representaciones trae de hecho un cuestionamiento al sujeto y también al contexto del cual hace parte, generando de alguna manera transformaciones en ambos ámbitos, pues no se podría transformar aquello que es desconocido.

### 3. PROCESO METODOLÓGICO

#### 3.1 CLASE DE ESTUDIO

El problema fue abordado desde la investigación cualitativa y desde la etnografía porque se llevó a cabo un proceso de *“participación en la vida cotidiana de las personas involucradas en la situación o fenómeno cultural y social objeto de análisis,*<sup>94</sup> que conlleva a la comprensión de una realidad social a partir del sentir de sus protagonistas y que permita además, como lo plantea Sandoval *la caracterización e interpretación de pautas de socialización, la construcción de valores, el desarrollo y las experiencias de la competencia cultural, el desarrollo y la comprensión de las reglas de interacción entre otros*<sup>95</sup>. Su fin es conocer, entre otros aspectos, las concepciones que sobre participación tienen los diferentes actores educativos, la manera en que participan y se vinculan al desarrollo de procesos de gestión escolar y los factores que posibilitan y obstaculizan esa participación en los procesos institucionales para interpretar el contexto en el que interactúan los sujetos con el fin de enfocarlos hacia el mejoramiento de los procesos de gestión escolar dirigidos a la calidad educativa.

Para Nohora Duarte:

*“no se trata de ver la realidad desde una teoría predeterminada y foránea. Por el contrario, se trata de observar la realidad, comprender sus dinámicas, ubicar los núcleos problemáticos que determinan la forma de ser de una institución y aprender desde las estructuras conceptuales en que se desenvuelven los actores de la escuela... Esto exige una profunda capacidad de observar, de entender la escuela desde los*

---

<sup>94</sup> SANDOVAL C. Carlos A. Investigación Cualitativa. Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social. Bogotá, Colombia. CFES, 2002. P. 65.

<sup>95</sup> *Ibíd.* P.65

*propios actores, desde sus rutinas, desde las formas que emplean para resolver sus conflictos. Se trata de comprender para construir desde allí campos conceptuales que permitan a los actores de estos procesos conocerse más profundamente y hacer conciencia de sí mismos, de sus intereses, de sus relaciones y de las consecuencias de sus acciones en ese contexto. Esta toma de conciencia es la base para iniciar un proceso de transformación*<sup>96</sup>.

### **3.2 ESCENARIO Y PARTICIPANTES**

La investigación tuvo como escenario principal una de las sedes de una institución pública y el grupo que participó estuvo conformado por los actores educativos de la formación básica primaria de la misma institución, los participantes fueron elegidos por conveniencia, de forma intencional, *“seleccionando a las personas según la relación que éstas guardaban frente al objeto de estudio”*<sup>97</sup>, teniendo en cuenta como criterios: el tamaño poblacional de la sede y la facilidad de acceso a la institución. Se tuvo en cuenta las características de los participantes, la disponibilidad de tiempo e interés por el proyecto de investigación.

La sede de la institución está conformada por los siguientes actores educativos:

---

<sup>96</sup> DUARTE AGUDELO, Nohora. HERNANDEZ CASTELLON, Alvaro. "Capítulo 2" La memoria escolar. En: Colombia. Editorial: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, 2003.

<sup>97</sup> RUBIO, M. J. y VARAS, J. El análisis de la realidad, en la intervención social. Métodos y técnicas de investigación. Madrid: Morata 1997. p. 336.

**CUADRO 1:** Participantes en la investigación

<b>Representantes</b>	<b>Número de Representantes</b>	<b>Número de Participantes</b>
Directivos Docentes	2	<b>2</b>
Maestros	11	<b>10</b>
Padres de Familia	450	<b>20</b>
Estudiantes	290	<b>30</b>
<b>TOTAL</b>	<b>753</b>	<b>62</b>

El grupo que participó en el estudio estuvo conformado por: la directora de la institución, el coordinador, 10 maestros que se desempeñan en los diferentes niveles de la educación básica primaria, sus edades oscilan entre los 36 y 50 años de edad y todos están vinculados en propiedad. Los padres de familia y estudiantes seleccionados son los representantes al gobierno escolar pertenecientes a los diferentes niveles de formación, y otros de manera aleatoria.

### **3.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

#### **3.3.1 Técnicas para la recolección de la información**

Para identificar y comprender la realidad social a partir del sentir de los actores claves en el escenario en el que se desenvuelven, fue necesaria la utilización de algunas técnicas que permitieron la recolección de la información pertinente para el estudio, estas fueron:

**Cuestionario:** se utilizó como aquella técnica que permitió la recolección de datos a partir de una serie de preguntas estructuradas que se entregaron a los participantes, a fin de conocer sus respuestas con relación al tema de la investigación. La información recolectada permitió al investigador sirvió como base para conocer en qué aspectos se necesita profundizar en la información.

**Entrevista a profundidad:** definida como encuentros que se desarrollan entre el investigador y los informantes, “*dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones*”<sup>98</sup>. Esta técnica permitió acercarse a las ideas, creencias, supuestos mantenidos por otros. Estas entrevistas orientaron los diálogos con los actores educativos que participaron del estudio y las preguntas surgieron de las respuestas dadas en los cuestionarios. Sirvieron para profundizar el registro de la información acorde al objetivo propuesto. La información recolectada permitió encontrar hallazgos con los cuales se pudo establecer un proceso de categorización estructurado.

### 3.3.2 Instrumentos para el registro de la información

Los instrumentos utilizados para el registro de la información durante el desarrollo de la investigación fueron:

**El diario de campo:** esta técnica facilitó la tarea de recoger datos, ordenarlos, guardarlos, tener acceso a ellos, y utilizarlos para complementar el análisis y la interpretación de la información recogida con los demás instrumentos aplicados.

**Grabaciones de audio** de las entrevistas que se realizaron.

### 3.3.2 Análisis E Interpretación de la Información

El proceso de análisis se fue desarrollando de manera simultánea durante toda la investigación, en la medida en que se recolectó la información, con el fin de plantear preguntas de profundización (si eran necesarias). En un primer momento se hizo una lectura minuciosa de la realidad a través de la información obtenida con la transcripción y análisis de los datos obtenidos. Así mismo, se sistematizaron los datos

---

<sup>98</sup> TAYLOR S.J y BODGAN R. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona. Paidós, 1994. P. 40.

desde los testimonios de los participantes según las subcategorías y categorías que emergieron de los mismos, teniendo en cuenta los tres ejes temáticos establecidos **(anexo 4)**:

1. Concepciones que sobre participación tienen los actores educativos de una Institución Escolar.
2. Prácticas de participación que desarrollan los actores educativos en los procesos de Gestión.
3. Factores que favorecen u obstaculizan la participación de los actores educativos en los procesos de gestión.

A continuación, se procedió a diseñar una matriz que sirvió como base para reorganizar los testimonios y posteriormente realizar el proceso de interpretación, que permitió establecer una imagen clara y representativa de la situación abordada en la investigación a partir de la interrelación entre los relatos culturales y la visión de los diferentes actores educativos, la perspectiva de las investigadoras y la teoría formal que sustenta el estudio.

Por su parte, **la Validez Interna** constituyó una parte integral del proceso<sup>99</sup>, desde la recolección, la organización y el análisis de los datos, dado que se fue revisando permanente y progresivamente la validez de los hallazgos y las interpretaciones. Ésta se realizó a partir de la triangulación que permitió establecer relaciones de comparación y contrastación desde las diferentes técnicas de recolección de información así como de la visión de los participantes, de la investigadora y la teoría formal.

---

<sup>99</sup> RUBIO, M. J. y VARAS, J. El análisis de la realidad, en la intervención social. Métodos y técnicas de investigación. Madrid: Morata 1997. p. 152

## **4. HALLAZGOS**

Se presenta a continuación el proceso correspondiente a la caracterización e interpretación de las concepciones que sobre participación tienen los actores educativos de una Institución Escolar, las prácticas de participación que desarrollan en los procesos de Gestión y los factores que favorecen u obstaculizan su participación en estos procesos.

### **4.1 PROCESO DESCRIPTIVO**

El espacio de interacción que se generó a partir del trabajo de campo mediante la etnografía, se convirtió en una posibilidad para caracterizar y comprender la participación de los actores educativos en los procesos de gestión que se desarrollan en la institución escolar. En un primer momento, se buscó la aproximación a la realidad sobre las concepciones y prácticas de participación en los procesos de gestión; para tal fin, se realizó un cuestionario con los diferentes actores que conforman la comunidad educativa. A partir de ese momento se procedió a desarrollar entrevistas a profundidad teniendo como punto de partida las respuestas dadas por los participantes en los cuestionarios. Simultáneo a la recolección de la información, se realizó la transcripción de los testimonios obtenidos. A partir de la organización y procesamiento de la información se identificaron unidades de análisis y se precisaron subcategorías y categorías culturales que se establecieron desde los testimonios “in vivo” en razón a que se plantearon desde la misma voz de los participantes, teniendo en cuenta los tres ejes temáticos establecidos:

**Concepciones que sobre participación tienen los actores educativos de una Institución Escolar:** Eje temático que abarcó la conceptualización que los diferentes actores de la comunidad educativa tienen sobre la participación.

**Prácticas de participación que desarrollan los actores educativos en los procesos de Gestión:** este eje temático agrupó las formas más comunes en que los actores de la comunidad educativa desarrollan procesos de gestión y los espacios que tienen para hacerlo.

**Factores que favorecen u obstaculizan la participación de los actores educativos en los procesos de Gestión:** eje temático que muestra las situaciones que según los diferentes actores de la comunidad educativa promueven u obstaculizan su participación en los procesos de gestión en la institución escolar.

A continuación, el cuadro 2 muestra la matriz general de categorización que orientó el proceso interpretativo:

**Cuadro 2: Matriz general de categorización**

EJE TEMÁTICO: CONCEPCIONES DE PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES EDUCATIVOS		
CATEGORIAS CULTURALES	SUBCATEGORIAS	ACTORES
Participar es colaborar y ayudar	<ul style="list-style-type: none"> <li>A la profesora</li> <li>A los compañeros</li> <li>A desarrollar las actividades del colegio</li> </ul>	Estudiantes
	<ul style="list-style-type: none"> <li>En alguna actividad</li> <li>En todo lo que necesite la institución</li> </ul>	Padres de familia
Participar es opinar y tomar decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>En las actividades de la institución</li> <li>En las reuniones de consejo estudiantil</li> <li>En clase</li> <li>Acerca de los problemas que tiene la institución</li> </ul>	Estudiantes
	<ul style="list-style-type: none"> <li>En cualquier actividad</li> <li>Aportando una opinión</li> <li>Sentirse parte...del grupo</li> <li>Tomar decisiones</li> </ul>	Maestros y directivos
EJE TEMÁTICO: PRÁCTICAS DE PARTICIPACIÓN QUE DESARROLLAN LOS ACTORES EDUCATIVOS EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN		
Conformación del gobierno escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elección del consejo estudiantil</li> <li>Elección del personero</li> <li>De candidato al consejo estudiantil</li> <li>Defendiendo sus derechos</li> </ul>	Estudiantes
	<ul style="list-style-type: none"> <li>En las comisiones de evaluación y promoción</li> <li>En el consejo directivo</li> </ul>	Padres de familia
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consejo académico</li> <li>Comisión de evaluación y promoción</li> <li>Consejo directivo</li> </ul>	Maestros
Colaboración en actividades programadas por la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deportivas</li> <li>Izadas de bandera</li> <li>Fechas especiales</li> </ul>	Estudiantes
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izadas de bandera</li> <li>Actos culturales y fiestas</li> <li>Con lo que pide la maestra</li> <li>Con la institución</li> </ul>	Padres de familia
Asistencia a reuniones institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>A recibir los boletines y el informe oral</li> <li>Cuando nos cita la profesora</li> <li>En las escuelas de padres</li> </ul>	Maestros
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con la rectora y coordinadores</li> <li>Atendiendo los padres</li> </ul>	Maestros
Cumplimiento de sus deberes escolares	<ul style="list-style-type: none"> <li>Académicos</li> <li>Sujetos a las normas establecidas</li> </ul>	Estudiantes
Brindan apoyo y están pendientes de sus hijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>En su estudio</li> <li>Llevando un control de los hijos</li> </ul>	Padres de familia
Formación y Diseño curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento en planes de área</li> <li>Diseño e implementación de proyectos educativos</li> <li>De acuerdo a las políticas de calidad y el horizonte institucional</li> </ul>	Maestros
Desarrollan procesos en las áreas de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directiva</li> <li>Académica</li> <li>Administrativa y financiera</li> <li>De la comunidad</li> </ul>	Directivos
		Maestros
EJE TEMÁTICO: FACTORES QUE FAVORECEN LA PARTICIPACIÓN EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN		
Motivación para la participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mis papás me motivan y me apoyan</li> <li>Los profesores nos dan el ánimo</li> <li>Me gusta colaborar</li> <li>Me va bien en el estudio</li> </ul>	Estudiantes
Sentido de pertenencia por la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboración</li> <li>Sentido de pertenencia e interés</li> <li>Responsabilidad</li> <li>Disposición de tiempo</li> </ul>	Padres de familia
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de liderazgo</li> <li>Responsabilidad</li> <li>Equipos de trabajo</li> <li>Mejoramiento de los procesos institucionales</li> <li>Desarrollo de proyectos</li> <li>Evaluación institucional permanente</li> </ul>	Maestros
EJE TEMÁTICO: FACTORES QUE LIMITAN LA PARTICIPACIÓN EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN		
Temor o Timidez	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soy tímida</li> <li>Mis compañeros se burlan</li> </ul>	Estudiantes
Falta de motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se pierde tiempo</li> <li>No me gusta participar</li> <li>No me tienen en cuenta</li> <li>Mis papás no dejan</li> </ul>	
Falta de Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>No tengo tiempo disponible</li> <li>Tengo mucho trabajo</li> </ul>	Padres de familia
Establecimiento de algunas políticas educativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>La falta de Tiempo</li> <li>Falta de incentivos</li> <li>Escases de recursos</li> <li>Exceso de actividades programadas</li> </ul>	Maestros y directivos
Fallas institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>En los canales de información</li> <li>La apatía en algunos actores sociales</li> </ul>	

## **4.2 INTERPRETACIÓN Y DE CONSTRUCCIÓN DE SENTIDO**

El proceso de construcción de sentido se realizó partir de la triangulación, que permitió relacionar y contrastar las categorías halladas, con los fundamentos teóricos que orientaron la investigación y la visión de la Investigadora, haciendo posible la interpretación.

El análisis de los ejes temáticos planteados para la organización e interpretación de la información vislumbran el panorama sobre el significado que tiene la participación en los procesos de gestión que se desarrollan en la institución escolar para los diferentes actores educativos. En este sentido, se presenta a continuación la reconstrucción hecha durante el proceso interpretativo.

### **4.2.1 Concepciones que sobre participación tienen los actores educativos de una Institución Escolar.**

Las concepciones no son simplemente un producto, sino que se corresponden con un proceso que ocurre en el contexto de una actividad elaboradora, dependen de un sistema subyacente que constituye un marco de significación en el cual, el sujeto, a partir de su experiencia pone en juego un entramado de análisis de la realidad, que va a permitirle comprender el mundo que le rodea, abordar nuevas cuestiones, interpretar situaciones nuevas, razonar para resolver una dificultad, dar una respuesta que considera como explicativa. Con relación a este eje temático, las concepciones dejan ver las características, habilidades, funciones y responsabilidades que, según los diferentes actores educativos, definen su participación en el desarrollo de procesos de gestión escolar en la institución.

Dentro de este eje temático se enmarcan las siguientes categorías, cada una abarca aspectos que dan fundamento a la misma:

## Participar es colaborar y ayudar

*“...es ayudarles a los compañeros o a las profesoras cuando se les dificulta algo o colaborar en las actividades del colegio”*

Desde la perspectiva de algunos de los estudiantes, la concepción de participación es asimilada como una manera de colaboración y ayuda a otros, y en su actuar en las diferentes actividades de la institución, a través de las cuales ellos comprenden que desarrollan su derecho a la participación y aportan ideas para llevarlas a cabo con gusto y responsabilidad, “es cuando uno desea colaborar en algo que le gusta...”. En este sentido, se observa y se evidencia en sus testimonios la importancia que otorgan a la ayuda mutua para el desarrollo de los diferentes procesos en la institución. Esta colaboración es manifestada como:

Participar es “...colaborar” “... y ayudar...” especialmente **...a la profesora...** en todo lo que ella necesite “...si tiene un problema”, o cuando los requiera “... es acudir cuando la profesora lo pide” para el desarrollo de diferentes tareas o acciones que se desarrollan en la institución, como “...en el salón...”, “...con actividades correspondientes del aula de clase”, “...izadas de bandera”, “... haciendo aseo ...”, “...haciendo carteleras...”.

La colaboración se hace evidente con respecto **“... a los compañeros”** principalmente “...cuando se les dificulta algo...” o “...les pasa algo...” en algunos casos cuando “...necesitan de mi ayuda...” para la realización de “...tareas o trabajos que nos dejan” o a veces “...cuando no van a clase para adelantarse...” se puede entonces, establecer la necesidad de realizar acciones en beneficio no solo propio, sino también pensando en el bienestar del otro. Siendo ésta una manera indispensable para la consecución de logros comunes.

Otros estudiantes, también manifiestan que participar es ayudar a **“...a desarrollar las actividades del colegio”**, esencialmente en lo que tiene que ver con “... los

*eventos, en el salón, ... y...con el medio ambiente”, en “..., bailes, actos culturales o votaciones para personero o consejo estudiantil” ; además, revelan la importancia de un buen clima escolar basado en la convivencia y para el que es necesario “..., colaborar con el silencio y el comportamiento” en “...todas las actividades y en el salón” para “...evitar problemas con los compañeros...” y “...ser más juiciosos para que la profesora y el coordinador no nos llame la atención...” porque “si nos portamos bien todo es más tranquilo en el colegio...”*

Desde este punto de vista, *“la regulación del comportamiento de los estudiantes en el aula, es primordial para evitar la aparición de conflictos. Cuando esta regulación implica a los estudiantes, los resultados suelen ser satisfactorios. Por el contrario, cuando no se tienen en cuenta las opiniones de ellos, se produce un efecto negativo, pues ellos captan que no existe relación entre su comportamiento y los cambios que se producen en su entorno”*<sup>100</sup>; por lo tanto, un clima escolar abierto, participativo, coherente en el que existen mayores posibilidades de formación integral de los estudiantes desde el punto de vista académico, social y emocional, permitirá más oportunidades para la convivencia armónica.

Para los padres de familia, al igual que para los estudiantes, participar **“es colaborar en alguna actividad...”** en la que la institución los convoque. Para ellos el estar involucrados en la institución es manifestación de que su presencia es importante, “es aportar un granito de arena ...”; de igual manera, establecen una relación de corresponsabilidad con la institución con relación a la formación de sus hijos, ya que se considera un factor y un componente de la calidad de la enseñanza y un beneficio para ellos “... debemos ayudar y colaborarle a los profesores porque le enseñan a los hijos de uno...”, por lo tanto buscan “... estar atentos, comprometidos con algo...”, “... **en todo lo que necesite la institución...**”, y en

---

<sup>100</sup> MORENO M, Cristian y otros. Clima escolar en el aula y vínculo profesor – alumno: Alcances, herramientas de evaluación y programas de intervención. En: revista electrónica de Psicología Iztacala, Vol. 14, N° 3. 2001. P. 72

las cosas para las que se les requiera, como por ejemplo “...con las diferentes actividades y proyectos...” programados por la institución y en los cuales ellos puedan “...estar presentes ... y colaborar sin ningún interés”, “...en lo que yo pueda” y “... con lo que se ofrezca...”; es decir, “...ser parte de las actividades para el bien de todos...” especialmente “...de nuestros hijos...”.

Se percibe entonces, la comprensión de padres de familia y estudiantes de la participación comprometida, como ayuda al otro, en donde se pueden realizar acciones en beneficio propio y de otras personas, que requieren de su solidaridad, siendo ésta una manera de organizarse e integrarse a un grupo para realizar un propósito. Para Myers, *“la participación con otros en tareas comunes es parte de la transformación del ser humano en un ser social, al satisfacer un importante deseo de relacionarnos con otros, y ayudar a los individuos a descubrir la fuerza potencial de la colaboración”*<sup>101</sup>.

### **Participar es opinar y tomar decisiones**

*“...opinar en las actividades de la institución...” y “... tomar parte en las decisiones para la solución de problemas...”*

Para los estudiantes la concepción de participar en el ámbito de la escuela lo relacionan con hechos como cuando se: **“...opina en clase por lo que le preguntan los profesores”** sobre *“... si nos gusta algo o no por ejemplo en las clases”* o de las *“...actividades correspondientes del aula...”*, pero de igual forma, su visión va más allá del salón de clase. Los estudiantes manifiestan que han empezado a reclamar información y consulta en torno a las situaciones educativas como **“...cuando opinamos acerca de los problemas que tiene la institución”**,

---

<sup>101</sup> MYERS, R. The Twelve who Survive. Strengthening Programmes of early Childhood Development in the Third World, London: Routledge, UNESCO y CGECCD. 1992. P. 338

o “...cuando decimos la opinión de si nos gustan las cosas del colegio o no” a veces, también cuando “... les decimos a los profesores que nos expliquen las cosas del colegio, los problemas...” y “...hablamos de eso para entender...y opinar...” ; es decir, que los estudiantes como actores educativos son capaces de construir y expresar sus ideas de forma libre y democrática, lo que genera el sentido y el valor de la ciudadanía.

Según estos actores, opinar se considera necesariamente una actitud de escucha activa e integradora de otras percepciones y realidades a través de las cuales se busca interpretar su realidad “...pues así como nos escuchan debemos escuchar a los demás...” por ejemplo “...a los otros compañeros...”, o “profesores y coordinadores...”; es así, como el establecimiento de espacios en la institución para el diálogo en donde los estudiantes participan como “...**en las reuniones de consejo estudiantil**” se convierten en una necesidad imperante ya que estos permiten que como actores educativos puedan “... dar una opinión,...” “... sobre todo, como las cosas que se deben hacer para mejorar”.

Para Trilla y Novella “la participación en los consejos contribuye a que los niños se impliquen en los proyectos más allá de sus intereses personales”<sup>102</sup> ya que así construyen su propia imagen de ciudadanos responsables y comprometidos con la institución de la cual hacen parte. A la par plantean que “a medida que se implican en esta experiencia participativa, incorporan y desarrollan nuevas capacidades, como el autoconocimiento, el conocimiento de los demás, la comprensión crítica, el juicio, las habilidades dialógicas, la toma de conciencia, la autorregulación... y la construcción de valores democráticos”<sup>103</sup>.

---

<sup>102</sup> TRILLA Jaume y NOVELLA Ana. Participación, democracia y formación para la ciudadanía. Los consejos de infancia. En: Revista de Educación, número extraordinario. 2011. P. 40

<sup>103</sup> *Ibíd.* P. 42

Al igual que los estudiantes, los padres de familia orientan su concepción de participación en dar la opinión “...**opinar en las actividades de la institución...**” o “...sobre un tema determinado...” que se plantee “...en las reuniones”, “...en el colegio, con los profesores...”; sin embargo, desde sus testimonios, implica también “... **tomar parte en las decisiones para la solución de problemas de acuerdo a mis puntos de vista**” para “formar parte activa de algo, con voz y voto en los procesos que se llevan a cabo...”, “...en alguna actividad, en un proyecto o trabajo” siendo un “... líder para analizar y decidir las cosas del colegio...” especialmente con lo que tiene que ver con “...hacer parte de todo lo que pasa con nuestros hijos...”, con el fin de “...mejorar o aportar ideas...” para “... el bien de todos...”.

Desde esta perspectiva, para Hart la participación se define en relación con los procesos de compartir las decisiones, que afectan la vida propia y la vida de la comunidad en la cual se vive<sup>104</sup>, donde se le reconoce y protege al ciudadano como sujeto de derecho donde se establece una relación social que vincula a los miembros de una comunidad y se manifiesta a través de la participación en las instituciones y estructuras de decisión sobre los asuntos que les concierne. Por tanto, la democracia en la educación implica considerar a cada persona como un ser distinto y, a la vez, con los mismos derechos y responsabilidades para opinar, sugerir u observar situaciones educativas que impacten favorablemente en las escuelas.

Opinar y tomar decisiones se constituyen, desde la mirada Trilla y Novella, en elementos indispensables hacia la configuración de un proyecto global para el beneficio común de todos los actores, pero esta capacidad de decisión se encuentra en relación directa con el nivel de desarrollo del sujeto; en este sentido, “el hecho de decidir sobre algo, no significa necesariamente que se tenga capacidad efectiva de decisión sobre ese algo, ya que no depende sólo de las competencias

---

<sup>104</sup> Hart, A. R. La participación de los niños: De la participación simbólica a la participación auténtica. op cit.

*psicológicas del sujeto sino de aspectos contextuales, legales, políticos, económicos, etc.*<sup>105</sup>

Por tanto, participar en la toma de decisiones “*significa que los actores escolares se reúnen con el fin de analizar, discutir, intercambiar opiniones, generar propuestas y ponerse de acuerdo con lo que deberán hacer para resolver diversos asuntos escolares, lo cual implica asumir la responsabilidad compartida por el desarrollo de las acciones convenidas y por los resultados educativos obtenidos*”<sup>106</sup> y obedece en algunas ocasiones a las experiencias previas de participación que se tengan, de la información de la que disponga el sujeto con relación al tema, de los intereses y motivaciones, etc.

### **Participar es “...ser agente activo de un proceso”**

*“Es la integración en la construcción de acciones o procesos... formar parte de una elaboración colectiva,...”*

Los maestros conceptúan que participar es “**actuar en cualquier actividad, ...**” que tenga que ver con “... *aportar algo... intervenir o contribuir con alguna causa*” es el proceso en el cual el maestro como líder en la institución es la persona que busca estrategias para la enseñanza en el aula, orientando con compromiso procesos pedagógicos que le aporten a la institución y al estudiante en formación académica y de valores “... *haciendo lo que haya que ejecutar para el bien de la institución*”, manifestando una actitud abierta al cambio frente a la gestión de proyectos para el logro de metas comunes en beneficio de la comunidad educativa es “*lograr que los integrantes de un equipo o grupo se integren con el objetivo de cumplir las metas del grupo*”.

---

<sup>105</sup> TRILLA J. y NOVELLA A. Op. cit: p.43.

<sup>106</sup> Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa. Programa Escuelas de Calidad, Modulo IV: Orientaciones para activar la participación social en las escuelas de Educación Básica. México, DF: Primera edición: 2010. P. 66.

Este proceso representa esencialmente en todos los actores la necesidad de **“Sentirse parte...del grupo”**, de *“... integrarse, formar parte de una elaboración colectiva,...”* donde los todos tienen la *“..., oportunidad de actuar y dar opiniones...”* de *“...asumir responsabilidades...”* para *“...la construcción de acciones o procesos...”*, donde el sujeto es un *“... agente activo...”* que manifiesta *“...tener pertinencia y pertenencia en la institución”*. En este orden de ideas, resulta relevante señalar que la escuela es un ambiente idóneo para desarrollar una cultura democrática, al poner en práctica, de manera organizada, las capacidades y los esfuerzos de todos sus integrantes, a fin de contribuir al logro de los propósitos educativos y de la formación integral de los mismos.

De igual manera, la concepción de participación para los maestros está relacionada con la posibilidad de **“...hacer parte de la toma de decisiones...”** lo que *“...significa actuar en determinado grupo con el fin de escuchar, debatir, opinar...sobre algún tema que se trate en torno a mejorar la calidad de vida de las personas”* y para *“...el beneficio de la institución”*. La toma de decisiones permite *“...determinar dificultades y las fortalezas a fin de incrementar la productividad y el desempeño...”* de todos los actores *“...en el desarrollo de procesos institucionales”*. Así:

*“participar en la toma de decisiones significa ...analizar, proponer o sugerir e intercambiar opiniones con los maestros, directores y otros actores, para ponerse de acuerdo y de manera conjunta resolver los asuntos escolares en sus diversos ámbitos, lo cual implica asumir la responsabilidad compartida por el desarrollo de las acciones convenidas y por los resultados educativos obtenidos, es decir, que tomar decisiones compartidas significa generar acuerdos y ser corresponsables de su cumplimiento”<sup>107</sup>.*

---

<sup>107</sup> Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa. Op cit. P. 66.

En este sentido, se puede reconocer a través del proceso interpretativo que las concepciones son construcciones cognitivas que se llevan a cabo al interior de un grupo social, en donde el individuo construye su conocimiento en entornos sociales y durante la realización de prácticas culturales. En estas prácticas no se recibe un conocimiento ya elaborado por el grupo, lo que hace el individuo es elaborar el conocimiento por sí mismo, a partir de patrones de experiencias obtenidas en su entorno cercano.

Se evidencia en los testimonios de los participantes una visión de la participación como un derecho, *un derecho civil y político que el hombre y la mujer tienen y que ejercen en el ámbito social y político*<sup>108</sup>; para Paulo Freire *“la participación en educación es un derecho cuyo ejercicio puede llevar a la transformación de individuos e instituciones y, por tanto, a favorecer el desarrollo de culturas más democráticas”*<sup>109</sup>, donde todos los actores que conforman la comunidad educativa buscan alcanzar propósitos comunes, en la medida en que cada uno aporte sus ideas, acciones y compromiso.

#### **4.2.2 Prácticas de participación que desarrollan los actores educativos en los procesos de Gestión**

El segundo eje temático corresponde a las formas más comunes en que los diferentes actores que conforman la comunidad educativa se posicionan y participan en relación con los procesos de gestión en la institución escolar, teniendo en cuenta que actualmente se busca convertir la escuela en un espacio donde converjan el esfuerzo de los diferentes actores educativos para que se generen nuevas formas de gestión, en donde el establecimiento de mecanismos institucionales de

---

<sup>108</sup> SURIÉL, Altagracia y UNICEF. Derecho a la participación de los niños, niñas y adolescentes: guía práctica para su aplicación, 3° edición. Santo Domingo. 2006. P. 23.

<sup>109</sup> Citado por: VÉLEZ, A. Haydeé y otros. En: Participación social en la educación: Del análisis a las propuestas. Observatorio Ciudadano de la Educación A.C. México. 2008. P. 35

participación se convierte en un proceso clave en la transformación educativa; dado que, las actuales políticas de educación se han preocupado por promover un nuevo marco institucional que favorezca el ejercicio de la corresponsabilidad entre la sociedad y los distintos actores con la finalidad de garantizar la calidad, pertinencia y equidad en la educación. En este orden de ideas, y teniendo en cuenta sus testimonios, estas prácticas se pudieron agrupar en las siguientes categorías con sus respectivas subcategorías:

### **Conformación del gobierno escolar**

*“... en la elección de los representantes...”*

La Ley General de Educación y posteriormente el decreto 1860 de 1994 establecen algunos mecanismos para la participación de los diferentes miembros que conforman la comunidad educativa y reglamentan la Conformación del gobierno escolar, integrado por representantes de cada grupo de actores que forman parte de la institución educativa y quienes tendrán como función la toma de decisiones relacionadas con el funcionamiento de la institución, la orientación académica y administrativa del establecimiento, la formulación de planes de acción que oriente hacia el mejoramiento de la calidad y el desarrollo de acciones que permitan la práctica de *“la participación democrática en la vida escolar tanto en las instituciones educativas públicas como privadas...”*<sup>110</sup>.

Desde esta perspectiva, el gobierno escolar favorece el desarrollo de procesos de gestión escolar en la institución escolar, puesto que se constituye en oportunidades para la participación activa de los diferentes miembros en dichos procesos. A partir

---

<sup>110</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. La Ley General de Educación, ley 115 de 1994.

de este panorama, se observa y se evidencia en la institución a través de los testimonios de los diferentes actores que hay apropiación en cuanto a la conformación de este mecanismo de participación; sin embargo su participación se desarrolla, de diferentes maneras según su rol en la institución.

Así, desde la mirada de algunos estudiantes se halla relacionado con “...**la Elección del consejo estudiantil y del personero...**”. La participación de los estudiantes se manifiesta “...en la elección del gobierno escolar” “... cuando votamos por el personero y consejo estudiantil”, de esta manera “Colaboran,...en la votación democrática”. Algunos plantean la participación en cuanto a la actuación de sus compañeros “Mis compañeras si participan, una participó de personera...”, por lo tanto su papel es “... ayudarle a la personerita del colegio...” en otros casos su participación es más directa “Participe de candidato al concejo estudiantil...”.

A partir de los testimonios se puede plantear que “los consejos infantiles se constituyen como medios de formación para la ciudadanía ya que son espacios de encuentro que reúnen a niños para reflexionar, debatir y hacer propuestas sobre aquellos aspectos relacionados con su institución”<sup>111</sup> que los estudiantes consideran necesarios para mejorar sus condiciones y las de sus compañeros “cuando hacen reuniones para hablar sobre algo del colegio...” con “... los otros niños del consejo estudiantil” sobre temas como “...los problemas de los compañeros...” o de las “...cosas que necesita el colegio, como el arreglo de los baños,...”. Según Trilla y Novella este tipo de participación es proyectiva porque los estudiantes “se convierte en un/a agente que participa en la definición de un proyecto, su sentido y sus objetivos”<sup>112</sup> y son reconocidos como aquellos actores “que tienen capacidad de decisión y que asumen un compromiso/responsabilidad, donde ellos/as mismas proponen acciones y las ejecutan”<sup>113</sup>.

---

<sup>111</sup> TRILLA J. y NOVELLA A. Op. cit. P. 33

<sup>112</sup> SURIEL, Altagracia y UNICEF. Op cit.P. 17.

<sup>113</sup> *Ibid.* P. 17.

Estos actores manifestaron de igual forma, que su participación en estos organismos del gobierno escolar les permite **“como candidato... defender sus derechos como estudiantes”** y los “... de la institución”. Para Trilla y Novella *“los niños han de participar en todos aquellos ámbitos que les conciernen, no solo porque en tanto que ciudadanos tienen derecho a ello, sino porque contar con su participación mejorará el funcionamiento de los ámbitos en los que esta se produzca”*<sup>114</sup>. Así mismo, solo en la medida en que los estudiantes puedan ejercer libre y conscientemente su derecho a *“participar será realmente eficaz la formación para la participación y la ciudadanía”*<sup>115</sup>.

Desde otra mirada, algunos de los estudiantes manifestaron que... *“... participan muy poco, ...únicamente en votar”* porque siempre hacen *“...lo que nos dicen los profesores...”* o porque *“...no nos piden la opinión...”*; aquí, se evidencia una *“participación consultiva vinculante”*<sup>116</sup>, esto es, cuando la opinión de los participantes resulta decisiva sobre el asunto que se les plantea, en este caso las elecciones de los representantes de los estudiantes; es decir, que su papel se limita únicamente a seguir instrucciones sin ser conscientes de la importancia de su actuar en este tipo de instancias.

Esta situación tiene que ver con que los estudiantes han sido por mucho tiempo relegados de la participación ya que la idea de que los estudiantes pueden y deben participar en otros ámbitos y dimensiones de lo educativo, más allá del aula de clase, continúa siendo ajena, para muchos; sin embargo, cabe resaltar que *“la participación de los niños, niñas y adolescentes es la mejor expresión de su reconocimiento como sujetos de derechos”*<sup>117</sup>. Esto implica que los mismos son agentes activos en el ejercicio de la ciudadanía y por lo tanto, *“al igual que los*

---

<sup>114</sup> *Ibíd.* P. 27

<sup>115</sup> *Ibíd.* P. 31

<sup>116</sup> TRILLA J. y NOVELLA A. *Op. cit.* P. 147

<sup>117</sup> SURIEL, Altagracia y UNICEF. *Op cit.*P.31

*adultos, tienen derecho a expresar su opinión sobre asuntos que le competen en el ámbito familiar, escolar y comunitario. Igualmente, tienen la capacidad para organizarse y plantear soluciones a problemas que les afectan*<sup>118</sup>.

En el caso de los padres de familia, su participación en la conformación del gobierno escolar se halla relacionada con su intervención en “**...las comisiones de evaluación y promoción**” ya que “*Como yo soy del comité de promoción y evaluación, participo dando ideas a los maestros en las reuniones...*”, “*...cuando se acaban los periodos...*” aquí “*...cada uno da sus opiniones...*” “*...cuando no estoy de acuerdo con algo...*” para “*... mejorar...*”. De igual forma, los padres de familia “*...cumpliendo con la normatividad estatal,...*” hacen parte “**...del consejo directivo...**” “*...en representación de los padres...*”, desde allí, estos actores “*apoyan la gestión directiva, el proceso de formación y la gestión administrativa,...*” y pueden “*... dar nuestra opinión sobre los problemas del colegio*”.

Desde esta mirada, los padres se han constituido en valiosos actores en el camino hacia la democratización de los sistemas educativos ya que estos fundamentales en la construcción de la sociedad y responsables de participar en la institución con el fin de velar por el buen funcionamiento de la misma y el desarrollo académico y disciplinario de sus hijos, de manera “*que se responda a los requerimientos del contexto desde una perspectiva de inclusión y respeto por la diversidad*”<sup>119</sup>.

Los maestros también manifestaron en sus testimonios formar parte del gobierno escolar a través de su “*...participación activa en todos los comités*”, de esta manera, “**forman parte del consejo directivo,....del consejo académico,....de las comisiones de evaluación y promoción**” “*...propiciando el mejoramiento institucional,...*” en estos estamentos institucionales, los maestros discuten en

---

<sup>118</sup> *Ibíd.* P.31

<sup>119</sup> Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa. Op cit. P. 73

conjunto con otros actores educativos los problemas que se presentan no solo en el aula de clases sino también en todo el ámbito escolar.

### **Colaboración en actividades programadas por la institución**

*“Soy muy colaborador con el colegio... en alguna actividad y en todo lo que necesite la institución...”*

En el marco de esta categoría la mayoría de padres de familia y estudiantes manifiestan su participación principalmente a nivel colaborativo; es decir, con respecto a la colaboración que desde sus testimonios desarrollan en las diferentes actividades programadas por la institución y a través de las cuales demuestran su sentido de pertenencia por la misma.

Para los estudiantes, sus prácticas de participación en la institución se hallan relacionadas, principalmente, con el desarrollo de actividades **deportivas** “... “...en los partidos de las interclases...” de “... fútbol o basket”, “..., salir al recreo...” o “estar en clases recreativas, desfiles, ..., actos”, “..., los jean days y los bazares”; también, con **izadas de bandera** “... cuando uno colabora con..., bailes, actos culturales...”, o “...cuando uno iza bandera...”. Finalmente, según sus testimonios sus prácticas de participación también se encuentran relacionadas con la celebración de **fechas especiales**, que tienen que ver con actividades a las que asiste toda la comunidad educativa y que se llevan a cabo durante el año escolar, tales como “... eventos en donde se elige a la reina de las niñas...”, “los días del niño, ... de la mujer y el hombre, ...”, “...día de la familia...”, “... en las alboradas, ...”.

Los padres de familia colaboran “...en todo lo que yo pueda” y “... con lo que se ofrezca...” “... sin ningún interés” en “...las diferentes actividades que propone la institución, ...”, como **los actos culturales y fiestas** “... el día de la madre, la familia, ... misas...”, también las “...izadas de bandera, ...”, Colaborando “...con

**lo que pide la maestra o la institución...**” como “...*gestionando cosas como que les den cursos a los estudiantes como con CAJAZÓN,...*” “*Llenando los datos de las encuestas,...*”, “...*que pintar el colegio... y en marchas*”. Todas estas acciones se realizan según los padres “*siempre y cuando los profesores lo soliciten*” teniendo en cuenta que ser parte de este trabajo es “... *para el bien de todos...*”.

Sin embargo, existen algunos padres de familia que manifiestan “*nunca he participado*” o “*no he participado mucho... de pronto algunas reuniones*”. A partir de este panorama, y teniendo en cuenta que las políticas educativas actuales, incluyen a estos miembros de la comunidad educativa como sujetos fundamentales para el buen desarrollo de los procesos de calidad de las instituciones, no es suficiente que los padres de familia participen sólo como apoyo a las diferentes actividades que se desarrollan en la institución o que la beneficien, como en el caso de ayudar a proporcionar recursos, sino que se requiere de una participación más corresponsable con los maestros y en el desarrollo de otros procesos que suponen la toma de decisiones y una participación más activa por su parte.

### **Asistencia a reuniones institucionales**

*“Asistiendo a reuniones cuando se requiere”*

Con relación a esta categoría, el protagonismo y la participación de los padres de familia, se ve reducida generalmente a la asistencia a reuniones en la institución, como lo manifiestan algunos “*No he participado mucho... de pronto ... asisto puntualmente a las reuniones...*”, “...*cuando se requiere*”, tales como las que tiene que ver con **recibir los boletines y el informe oral** en este caso algunos padres manifestaron “...*asisto a todas las actividades que se realicen, para los boletines,...*” en las cuales los maestros realizan un breve informe de los logros conseguidos y del comportamiento de los estudiantes durante cada periodo académico. Otras, veces **Cuando nos cita la profesora** a “...*las diferentes actividades que propone*

*la institución,...” “Asistiendo a...los llamados de los directivos y maestros, “...que nos citan...porque también soy del consejo directivo...” y “... en las comisiones de evaluación de cada periodo...”. Por otra parte, los padres de familia también manifiestan su participación **en las escuelas de padres** como parte importante para la ayuda en la formación de sus hijos “*nosotros vamos porque le enseñan a uno como ser con los hijos...*”.*

Según los testimonios recogidos, estas reuniones siguen una estructura similar aunque varíe su contenido; es decir, en ellas se dan a conocer, por parte de los maestros o directivos a los padres de familia, los objetivos a conseguir y lo que se espera de ellos, así como el funcionamiento de la institución de manera general. En todos los casos se abren en estas reuniones pequeños espacios de tiempo para que los padres hagan preguntas y expresen sus opiniones con respecto a la información brindada “... donde cada padre tiene que opinar sobre determinado proyecto o tema...” y “solo en algunas ocasiones hay cabida para la discusión, el diálogo, la reflexión y el consenso”<sup>120</sup>; como lo expresa un padre “*Como yo soy del comité de promoción y evaluación, dando ideas a los maestros en las reuniones de los periodos” y “...dando mi opinión cuando no estoy de acuerdo con algo,...*”

A partir de los testimonios de los padres de familia su participación se da en el *nivel informativo* ya que generalmente se limita a la recepción de información sobre los resultados académicos y de la institución y en el *consultivo* en la medida en que se les solicita para brindar una información, por ejemplo “...llenando los datos de las encuestas, ...”, o dar sugerencias e ideas para apoyar o mejorar los servicios que brinda la institución “...dando buenas ideas y opiniones...”.

Teniendo en cuenta este panorama, los defensores de la “participación auténtica” exponen que “*la participación de las familias en las diversas dimensiones del*

---

<sup>120</sup> NAVARRO, M<sup>a</sup> José. Análisis de distintas estrategias para la participación de los padres en la escuela. En: Profesorado: Revista de currículum y formación del profesorado.1999. P. 10

*quehacer escolar deben involucrar: la gestión y la toma de decisiones, la organización para la equidad y la calidad, el currículum y su manejo en el aula, y el apoyo educativo en el hogar*<sup>121</sup>, lo que implica el establecimiento de políticas que acerquen a los padres a la comprensión de la cultura escolar con el fin de que estos se “*corresponsabilicen y participen en la toma de decisiones, a fin de favorecer el ambiente escolar y áulico donde se desarrollan sus hijos*”<sup>122</sup>.

Con relación a esta categoría, los maestros asumieron un rol de *espectador o ejecutante*<sup>123</sup> **con la rectora y coordinadores** en el que actuaron generalmente como sujetos pasivos ante información dada por los directivos algunas veces de carácter informativo “*..., dándole información a los rectores y coordinadores...*” y otras de carácter autoritario, en palabras de los docentes “*...; atendiendo órdenes del coordinador;...*”.

Por otro lado, **atendiendo padres de familia**, reconocen que asumen el papel de informantes o transmisores de información, según algunos de sus testimonios “*...; cuando llega un padre de familia y los profesores lo atienden*”, en estas reuniones se tratan temas relacionados con sus hijos, con respecto a su comportamiento y rendimiento académico, lo que refleja que en algunos casos el papel del docente se limita a los procesos que se desarrollan en el aula o en el caso contrario “*Cuando las profesoras citan a las mamás; cuando un niño no entiende; cuando un niño o un padre de familia tienen un... problema*”; Según Pozner, estos espacios pueden ser aprovechados como escenarios para el desarrollo de algunas de las competencias planteadas para la construcción de una cultura participativa en la que se propicie

---

<sup>121</sup> ANDERSON, G. 1999. “Hacia una participación auténtica en educación”. Primer Coloquio Universidad Torcuato Di Tella-The University of New Mexico "El rol del docente en la escuela del nuevo milenio", UTDT, Octubre 1999. Basado en el ensayo del autor: *Hacia una participación auténtica: deconstruyendo los discursos de las reformas participativas en educación*, California State University. En: [www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com)

<sup>122</sup> Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa. Op cit. P. 73.

<sup>123</sup> TRILLA J. y NOVELLA A. Op. cit: p.145

una visión incluyente que lleve el compromiso y la representación de los distintos actores en la interpretación de la realidad escolar

### **Cumplimiento de sus deberes escolares**

*“Deben estar sujetos a las normas establecidas; llegar temprano; cumplir con sus obligaciones”*

En esta categoría los estudiantes evidencian su participación enfocados principalmente en el cumplimiento de sus deberes **académicos** “...aprendiendo cosas...” desempeñando el rol que para ellos deben asimilar al asistir a la institución, en sus palabras: “... *cumpliendo con las obligaciones...*” en “...*contestar cada examen...*”, “...*, hacer carteleras,...*”, “...*en el desarrollo del plan de estudio;...*” y también con “...*labores estudiantiles, tareas, trabajos y disciplina*”, donde cumplen “...*con las responsabilidades...*” “...*que se le asignan...*” y “... *con lo que le dicen en el colegio;...*”, dando gran interés a los resultados obtenidos a través de su esfuerzo, para lo cual es necesario como lo muestran sus testimonios “...*ponerle muchas ganas al estudio, ..., poner todo su empeño... ..*” “...*Obteniendo buenas notas para que el colegio ocupe un buen puesto...*”.

Algunos testimonios muestran que otro de los deberes escolares de los estudiantes es el ser actores **Sujetos a las normas establecidas** y manifiestan “...*, asistir a clases, ...tener buena actitud...*”, estar “*Acatando todas las reglas y normas establecidas,...*”, “*Colaborando y haciendo caso a todas las normas de la institución*”, “*con un excelente comportamiento...*”, “...*, siendo obediente...con los directivos, profesores y compañeros;...*” que se demuestra al estar “... *en la clase poniéndole cuidado lo que la profesora les explica,...*”, “*prestando atención en el aula de clase, ...*” y “*Respetando a los compañeros,...*”,

Por otro lado, pero en menor proporción, algunos expresan la importancia de la participación de los estudiantes no solo en el aula de clase sino también en otros

ámbitos de la institución *“Siendo líderes en el desarrollo de los diferentes procesos que se llevan a cabo en la institución,... en los proyectos...”* y *“...en todas las actividades escolares fortaleciendo su capacidad de análisis, razonamiento y competencias cognitivas; propiciando el fortalecimiento en valores y derechos”* se hace evidente la necesidad de crear espacios donde sean estos actores quienes hagan sentir su voz con relación a los problemas y necesidades que los afectan, es decir que desarrollen la metaparticipación planteada por Trilla y Novella.

Sin embargo, desde el panorama expuesto, por estos autores los estudiantes tienen en los procesos de la institución un nivel de participación simple que se restringe fundamentalmente al espacio del aula, donde la idea de que estos actores sean tenidos en cuenta a la hora de la toma de decisiones, continúa siendo ajena e incluso fuera de lugar para este tipo de procesos.

### **Brindan apoyo y están pendientes de sus hijos**

*“Estando pendientes... de nuestros hijos... que asistan a clases y hagan sus tareas”*

La participación de algunos de los padres de familia, según sus testimonios, se limita esencialmente en brindar a sus hijos el apoyo necesario **en su estudio** en tanto, participan cuando están *“...haciendo seguimiento... para mejorar el rendimiento académico...”*, *“... pendientes del proceso educativo...”*, *“Colaborando con las tareas...”*, *“... preocupándose por la educación de sus hijos”*. Si bien es cierto, una manera de participar desde el hogar es brindando el apoyo que sus hijos necesitan como un factor importante en la disminución de los riesgos de fracaso escolar<sup>124</sup>, no es la única en que estos actores pueden y deben participar en los procesos

---

<sup>124</sup> Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa. Op cit. P. 75.

escolares de las instituciones, ya que, este modo de participación disminuye de manera significativa la posibilidad en la toma de decisiones de las familias.

Otro aspecto que llamó la atención en los testimonios de estos actores tiene que ver con **llevar un control de los hijos**, “...cuando vamos a preguntar... y estamos pendientes... que asistan a clases y hagan sus tareas”; según ellos, participan “...cuando vamos al colegio a preguntar y a darse cuenta como es el comportamiento y el rendimiento académico de los hijos...”, “... llevando un control de las actividades y tareas...” dejando de lado otros asuntos que de igual forma les compete. Sin lugar a dudas, los padres de familia son actores primordiales y tienen el derecho de que sus hijos reciban la mejor educación, pero de igual forma, tienen la responsabilidad de contribuir con los demás actores escolares que conforman la comunidad educativa en el mejoramiento de todos los demás procesos que se desarrollan al interior de la institución escolar.

### **Formación y Diseño curricular**

*“...reestructurando y actualizando los planes de área y asignatura conforme al modelo pedagógico y lineamientos curriculares del MEN.”*

En correspondencia con esta categoría los maestros relacionan sus formas de participación en primer lugar, en cuanto al **fortalecimiento en planes de área** ya que su labor docente está orientada a la mejora “... en el proceso pedagógico en cuanto se refiere a la formación de los estudiantes” a partir del trabajo colaborativo realizado entre pares ya que “trabajan en equipo para mejorar la misión y la visión del colegio y enseñan a los niños” porque “...están comprometidos con el proceso de formación que va desde matrícula, diseño curricular y ejecución curricular ...”.

Este trabajo colaborativo incluye la capacitación y formación profesional, como lo manifiestan en sus testimonios “recibiendo capacitación para actualizar la práctica

*pedagógica buscando incrementar los niveles de desempeño de los estudiantes ...”* a partir de “*... jornadas pedagógicas, talleres y capacitaciones*” que además implica un arduo trabajo “*en la gestión de procesos escolares, ...*” y en acciones como “*...reestructurando y actualizando los planes de área y asignatura ...*” al igual que en los “*...procesos de evaluación, para el fortalecimiento de competencias ...*”.

Los maestros plantean en segunda instancia, el **diseño e implementación de proyectos educativos** que involucran diferentes problemáticas y que según las necesidades detectadas pueden estar relacionados con temas de orden “*...disciplinario, gobierno escolar y en algunas ocasiones en la parte cultural*” de modo que a partir de su desarrollo los maestros participan en los procesos de la institución, “*tomando parte activa en el desarrollo de proyectos que se realizan en cada gestión y en el desarrollo del plan de mejoramiento institucional*”, mediante la búsqueda, en algunos casos de “*... apoyo de instituciones externas*”.

En tercer lugar, los maestros, muestran su participación **de acuerdo a las políticas de calidad y el horizonte institucional** cuando “*... apoyan y trabajan en torno a las políticas del comité de calidad...*”, “*...cumpliendo con las directrices del MEN*”. Para algunos maestros su participación en los procesos de gestión de la institución se refleja “*...en el salón de clase...*” “*...motivando y orientando a los estudiantes*” “*...para que aprendan cosas...valores, derechos humanos*” y se desarrolla su “*... Práctica pedagógica atendiendo a la misión, a la visión y filosofía de la institución*”.

Para algunos otros maestros, su labor va más allá y manifiestan que su participación no se limita al aula de clase sino que además hacen parte del comité de calidad de la institución “*...participo en el sistema de gestión de calidad como miembro del comité en busca de garantizar el servicio educativo en valores y derechos humanos, mantener un alto nivel de satisfacción en el cliente, ...garantizar calidad en el desarrollo de procesos...*” y otros en el consejo directivo “*...propiciando el mejoramiento institucional, avances en el PEI ...en la gestión comunitaria*

*gestionando comunicación con padres de familia permanente”, lo que les significa estar más involucrados en dichos procesos participativos que tienen que ver con la toma de decisiones y el mejoramiento institucional “...donde se busca optimizar todos los procesos de la institución”.*

En este tipo de prácticas reflejadas por los maestros, se manifiestan características de la participación proyectiva expuesta anteriormente por Trilla y Novella quienes plantean que estas son desarrolladas por sujetos que actúan como *agentes*, que no se limitan a ser espectadores o a opinar, sino que intervienen directamente sobre la situación o situaciones planteadas en su contexto inmediato y que permiten tener una visión más amplia y cambiante de la realidad que los rodea para definir y desarrollar acciones que transformen la cultura escolar.

### **Desarrollan procesos en las áreas de gestión**

*“...participamos en todos los procesos de cada gestión,...”*

En esta categoría tanto directivos como maestros definen su participación con relación al adelanto de procesos concernientes a los diferentes componentes de la gestión escolar y orientan su labor hacia la consecución de objetivos mancomunados. Para Pilar Pozner el desarrollo de estos procesos de gestión *“ayuda a fortalecer la vida institucional en el marco de las políticas públicas, y enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades locales, regionales y mundiales”*<sup>125</sup>.

De esta manera, los testimonios de estos actores manifiestan su desempeño en primer lugar, en el **componente directivo** cuando: *“apoyan la gestión directiva,...”* y realizan acciones como *“..., evaluación institucional...”* con el fin de *“...propiciar el*

---

<sup>125</sup> POZNER, Pilar. Gestión educativa estratégica. Op. cit, P. 21.

*mejoramiento institucional...*”. Según Pozner, el componente directivo de la gestión, tiene que ver con la manera como la institución educativa es orientada y dirigida ya que con ello es posible organizar, desarrollar y evaluar el funcionamiento general de la misma a través de la dirección del rector, quien debe supervisar las acciones y controlar su evolución, situación que manifiestan los maestros: “...*la rectora orienta el desarrollo y las funciones en cada proceso...*” porque “*ella es quien está a cargo de coordinar las acciones que se desarrollan en la institución*”.

En segundo lugar, los maestros también señalan su participación en todos los procesos que abarca el **componente académico** y manifiestan que sus acciones están relacionadas con “...*la gestión de procesos escolares, de orden académico...*”, y que este actuar se evidencia no solo en el aula sino también “*tomando parte activa en el desarrollo de proyectos que se realizan en cada gestión y en el desarrollo del plan de mejoramiento institucional*” que incluye procesos como “...*, evaluación institucional ..., actualización docente...*” y participación “*en las comisiones de evaluación y promoción...*”. Como lo plantea Pozner, los procesos que abarca esta gestión están dirigidos a lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social, laboral y profesional e incluye los criterios de evaluación de los procesos y resultados del aprendizaje.

En tercer lugar, se hace referencia al **componente administrativo y financiero**, en el cual los maestros manifiestan cierto desconocimiento “...*es poco lo que conocemos sobre gastos y entradas en la institución, eso lo maneja la rectora*”, “...*es ella quien se hace cargo de los recursos*”. En el caso de un directivo, este expresa: “...*participo... en busca de garantizar el servicio educativo..., mantener un alto nivel de satisfacción en el cliente, y...garantizar calidad en el desarrollo de procesos...*”. Se evidencia, que este componente de la gestión escolar es manejado casi exclusivamente por los directivos de la institución, dejando de lado otros actores que pueden aportar y tomar decisiones ya que este componente abarca aspectos

que son relevantes a toda la comunidad educativa, especialmente en cuanto a la toma de decisiones de los recursos físicos y financieros con los que se cuentan.

Finalmente, se manifiesta en los testimonios de estos actores, la importancia dada al **componente comunitario** de la gestión escolar, especialmente en lo que tiene que ver al trabajo en equipo “...*ser parte del trabajo en equipos mediante la integración en los comités...*”, el liderazgo que deben asumir cada uno de los actores que forman parte de la institución “*ser líderes para afrontar las diferentes situaciones...*” y el trabajo con los padres de familia ya que son ellos quienes “*en el hogar orientan a los hijos...*”.

#### **4.2.3 Factores que favorecen u obstaculizan la participación de los actores educativos en los procesos de Gestión**

Los factores que favorecen u obstaculizan la participación de los diferentes actores educativos en los procesos de Gestión en la Institución Escolar se identificaron de acuerdo a las prácticas que estos actores manifiestan a través de sus testimonios. Así, se agruparon en las siguientes categorías y subcategorías:

##### **4.2.3.1 Factores que favorecen la participación de los actores educativos en los procesos de Gestión**

###### **Motivación para la participación**

*“...me gusta que mi colegio salga adelante”*

En esta categoría, los estudiantes expresan cuáles son los principales factores motivadores para su participación. En primer lugar, muestran en sus testimonios la importancia que cumplen los padres de familia en este aspecto y manifiestan que gran parte de su participación se debe a que **mis papás me motivan y me apoyan**,

al sentirse respaldados por sus padres, los estudiantes sienten la libertad de desarrollar acciones en la institución “...mis papás me motivan para participar;...”, dándoles el espacio que necesitan para hacerlo “...me dan tiempo...”.

En segundo lugar, manifiestan la importancia del papel que cumplen los maestros en despertar su interés por participar en los diferentes procesos que se dan en la institución educativa ya que, para algunos estudiantes, **los profesores nos dan el ánimo** cuando “..., me dan buenas notas; ...” y “...me hace izar bandera”, de igual manera, cuando el maestro “... es amable;...”, “...me colabora;...” o “...me felicitan...” entonces los estudiantes expresan que sienten que “...; me tienen en cuenta;...”, situación que deja ver la relevancia que tiene para ellos el sentirse aceptados en el aula.

En tercer lugar, **me gusta colaborar**, surge del sentir de los estudiantes; en esta dirección, expresan en sus testimonios que participan en los diferentes procesos de la institución porque “...me gusta que mi colegio salga adelante”. Algunos estudiantes revelan: “... me gusta ayudar;...” refiriéndose a los maestros “...cuando necesita algo, pues yo le colaboro a la profesora” y de igual forma a sus pares “me gusta participar ayudándole a los compañeros...” cuando “...los otros los molestan o necesitan ayuda con algo”

Por último, algunos estudiantes expresan que su nivel de participación en los procesos institucionales radica en **si me va bien en el estudio** y “.....tengo buenas notas;...”; para ellos, su rendimiento académico tiene relevancia dentro de los factores motivantes hacia el desarrollo de sus prácticas participativas y lo expresan cuando manifiestan que participan porque “...me gusta aprender cosas nuevas;...” y también “..., me gustan las actividades que realizan” porque “...soy muy piloso;...” y de esta manera se alcanzan mejores resultados que se demuestran si “;...me va bien en el boletín...”.

## Sentido de pertenencia por la institución

*“...tener pertinencia y pertenencia en la institución”*

Con respecto a esta categoría, para algunos padres de familia y maestros, su participación se halla ligada al sentido de pertenencia que tienen hacia la Institución Escolar y lo manifiestan en sus testimonios como una de los factores que ha posibilitado el desarrollo de acciones para la construcción y el mejoramiento de la misma, dado que como miembros de un grupo deben aportar día a día en sus prácticas cotidianas hacia el logro de las metas propuestas. En relación a esta categoría, emergieron las siguientes subcategorías:

En primer lugar, los padres de familia manifestaron con frecuencia que la **colaboración** en las diferentes actividades es una de las formas de participar y se desarrolla en diferentes ámbitos, *“colaboración con la institución;...”* o también *“...; colaboración con los profesores”* y con *“...otros padres;...”* obedeciendo a diferentes situaciones en las que se amerite, como lo declara este testimonio *“...cuando se necesite, siempre y cuando se pueda ahí estamos...”* de esta manera, demuestran a través de su actuar *“...deseos de colaborar;...”*.

En segundo lugar, el *“sentido de pertenencia por el colegio...”* se define como **interés** que según sus palabras demuestra su *“...amor por el colegio”, “...por mi hijo...”* y *“...por hacer actividades y ayudar...”*.

En tercer lugar, los padres expresan su **responsabilidad** *“... por las cosas del colegio;...”* y *“...; por mis hijos;...”* como factor primordial que refleja su sentido de pertenencia por la Institución Escolar y que se demuestra cuando *“... le ayudo a mi hijo con las tareas...”* o *“...en las cosas que necesiten en el colegio”* principalmente como se expresa en este testimonio *“.....en las actividades de la profesora con los niños”*.

La participación de los padres de familia es innegable y según se evidencia en sus testimonios, algunos desarrollan el criterio de participación de Implicación expuesto por Jaume Trilla y Ana Novella que tiene que ver directamente con la motivación y *dimensión afectiva*<sup>126</sup>, entendiéndose como el grado en el que los participantes se sienten personalmente afectados por el proceso en el que se le invita o deciden participar; sin embargo, el nivel de complejidad es a nivel colaborativo, mientras se incrementa su participación en actividades programadas por la Institución escolar no se reconoce la importancia en la toma de decisiones por parte de estos miembros.

Es relevante cuando los miembros que forman parte de una organización conocen y promueven el grado de compromiso de todos sus integrantes; es decir, la responsabilidad social frente a sus obligaciones, ya que de esta forma se genera más compromiso, apoyo y colaboración para la consecución de los objetivos, especialmente en relación a la postura frente a la toma de decisiones ante las diferentes situaciones que se presentan con regularidad en los contextos escolares y que involucran directamente a todos sus miembros.

Por otro lado, en el caso de los maestros, su sentido de pertenencia por la Institución Escolar, se evidencia:

En primera instancia, tiene que ver con su **Capacidad de liderazgo**, para estos actores ser líder “...es ser agente activo de un proceso”, “...es tomar decisiones, es escuchar a otra persona, es aportar, opinar, discernir algún punto de vista,...”. Para ellos el liderazgo requiere “... tener muchas características: deseo de superación; sentido de pertenencia; proyección a la comunidad”, “tener actitud proactiva y capacidad de liderazgo; compromiso;...” y trabajar en pro de “... despertar la

---

<sup>126</sup> TRILLA J. y NOVELLA A. Op. Cit. P. 150.

*motivación;...; y favorecer la integración;...". Para los maestros, es necesario "ser líderes para afrontar las diferentes situaciones..." para "... poder orientar procesos..." y "...actuar... para el beneficio de la institución". Pilar Pozner, plantea que el liderazgo es una de las señas de identidad<sup>127</sup> de la gestión escolar y expone que no se reduce a la función exclusiva para el director, sino que hace participar a todos los miembros que se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa, Por otra parte, las nuevas concepciones sobre las organizaciones y los desafíos que presenta la gestión de instituciones escolares del siglo XXI, requieren del compromiso y la actuación de líderes educativos. Estos serán quienes deban planificar y concretar nuevas posibilidades de acción no sólo en el interior de las escuelas, sino también en la vinculación de éstas con su contexto.*

En segundo lugar, los maestros exponen que la **responsabilidad** en su labor deja ver su sentido de pertenencia y compromiso por la institución "*...el trabajo en la educación es compromiso propio; sentido de pertenencia por la institución;...*"; en este sentido, es necesario para todos los miembros de la comunidad educativa "*... asumir responsabilidades... y actuar*" a partir de un trabajo consensuado y en equipo, un maestro lo expresa así: "*...pero eso si con el trabajo y la responsabilidad de todos no de unos pocos*" para ellos "*uno debe ser responsable con los compromisos adquiridos...*" ya que "*si somos responsables alcanzamos todos lo que uno se propone...*" "*soy responsable de lo que se me asigna...*". Según Pozner, *el derecho a la participación tiene como correlato el deber de la responsabilidad, esto es, la asunción de las consecuencias que se deriven de la acción participante*<sup>128</sup>; es decir, que la verdadera participación exige por parte del sujeto compromiso y responsabilidad frente a los asuntos de los que se trate.

En tercer lugar, participar en los **Equipos de trabajo** formados por los miembros de la comunidad educativa permite "*Sentirse parte integrante del grupo...tener*

---

<sup>127</sup> POZNER, Pilar. Gestión educativa estratégica. Óp. Cit. P. 22.

<sup>128</sup> TRILLA J. y NOVELLA A. Op. cit: P. 153.

*pertinencia y pertenencia en la institución”, ya que estos son espacios de “...integración en la construcción de acciones o procesos...” que permiten “... formar parte de una elaboración colectiva,...”.* A partir de estos colectivos, se busca “... que los integrantes de un equipo o grupo se integren con el objetivo de cumplir las metas del grupo”. La dinámica del trabajo en equipo puede observarse cuando los miembros construyen acuerdos y significados comunes comprometiéndose con la tarea que asumen, como es manifestado por uno de los maestros “*para un buen trabajo en equipo es necesario tener un buen ambiente escolar para llegar al logro de metas;...*”. Según Pozner el trabajo en equipo se convierte entonces en una cultura escolar encaminada a *dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover*<sup>129</sup>.

En este orden de ideas, el **Mejoramiento de los procesos institucionales** es otra de las subcategorías emergentes de los testimonios de los maestros, con relación al sentido de pertenencia hacia la institución escolar como factor favorecedor de procesos de participación en la Gestión Escolar de la Institución Educativa. Para estos actores, “*...debe haber compromiso institucional para el mejoramiento de la institución;...*”, este “*... debe ser continuo y requiere el desarrollo de proyectos, la evaluación institucional..., asambleas del consejo directivo y la vinculación a diferentes comités*”. Uno de los maestros expresa “*...participo en el sistema de gestión de calidad ... en busca de garantizar el servicio educativo..., mantener un alto nivel de satisfacción en el cliente,...garantizar calidad en el desarrollo de procesos...*” como “*en el proceso de certificación con la norma ISO a través del proyecto de calidad, donde se busca optimizar todos los procesos de la institución*”; de igual forma, “*en el proceso de formación, mediante la ejecución curricular ...*” ya que todos los maestros, según lo expresan, “*...están comprometidos con el proceso de formación que va desde matrícula, diseño curricular y ejecución curricular ...*” y

---

<sup>129</sup> *Ibíd.* P. 22

*“en la gestión de procesos escolares, ...”, “...reestructurando y actualizando los planes de área y asignatura ...”*

Otro aspecto importante que surge con relación a los maestros, corresponde al **desarrollo de proyectos** en la Institución Escolar. Al respecto, los maestros expresan que participan y muestran su sentido de pertenencia *“...tomando parte activa en el desarrollo de proyectos que se realizan en cada gestión y en el desarrollo del plan de mejoramiento institucional”*. En esta dirección, el Ministerio de Educación Nacional plantea que el desarrollo de proyectos permite *ofrecer oportunidades de aprendizaje en forma activa y cooperativa, a través de ricas experiencias y vínculos con la realidad, de manera que se fortalezcan los talentos individuales y los diversos estilos de aprendizaje.”*<sup>130</sup> Los maestros también enfatizan, en sus testimonios, la importancia de la *“... implementación de proyectos educativos con apoyo de instituciones externas”* ya que *“otras entidades pueden favorecer la consecución de recursos para la institución... y...facilitan capacitaciones o lo que se necesite en pro de los niños”* Desde este contexto, igualmente expuesto dentro de las características de la viabilidad para una cultura participativa planteada por Pozner es imprescindible, *“una actitud de apertura, escucha y negociación”*<sup>131</sup>, donde se propicie el desarrollo de una visión incluyente que lleve el compromiso y la representación de los distintos actores, incluyendo actores externos, en la interpretación de la realidad escolar para que esta pueda reconstruirse a partir de los aportes de quienes puedan enriquecerla.

Finalmente, otra categoría que se definió para estos actores en su participación, tiene que ver con la importancia de la **Evaluación institucional permanente** en todos los procesos realizados en la Institución Escolar. Para los maestros, como se expresa en este testimonio, la evaluación permite *“... determinar dificultades y las*

---

<sup>130</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla Serie Guías N° 5. Planes de Mejoramiento. Y ahora... ¿cómo mejoramos? Op. Cit. P. 5.

<sup>131</sup> POZNER, Pilar. Gestión educativa estratégica. Óp. Cit. P. 21.

*fortalezas a fin de incrementar la productividad y el desempeño... debe hacerse de manera responsable desde las diversas dimensiones de la institución”, a través de la evaluación se busca el “..., fortalecimiento en... los diferentes procesos ...” en este sentido “todos integramos el trabajo en cuanto al proceso de evaluación institucional...” como por ejemplo cuando se integran “... las comisiones de evaluación y promoción, ...”.*

Con relación a esta categoría, se evidencia, el desarrollo de algunos procesos característicos de la Gestión Escolar ya que está, según Pozner, *exige rigurosos procesos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento, evaluación de reconocimiento de experiencias significativas en relación con el mejoramiento de la calidad educativa*<sup>132</sup>. Se muestra entonces, el desarrollo de una visión de la Gestión que abarca algunas de las múltiples dimensiones que esta contiene.

**4.2.3.2 Factores que obstaculizan la participación de los actores educativos en los procesos de Gestión** .A continuación se esbozan los obstáculos que según estos mismos actores obstaculizan la participación efectiva en los procesos de Gestión:

#### **Falta de motivación**

*“... no me llama la atención;...”*

Desde la mirada de algunos estudiantes dentro de los obstáculos que emergen esta la **falta de motivación** y consideran aspectos que este factor involucra y del cual se derivan categorías que manifiestan su sentir.

Para algunos estudiantes, al participar **Se pierde tiempo** situación que expresan no desde su propia mirada sino principalmente desde la visión de los padres de familia,

---

<sup>132</sup> Ibid. P. 21.

como se revela en este testimonio *“mi papá dice que no perdamos tiempo en cosas que no sean de estudio...”* porque *“...nos atrasamos en los temas...”*. Desde la perspectiva de estos actores, como lo plantean los estudiantes en sus testimonios, es necesario permanecer en el aula ya que *“...perdemos clase, ...por estar haciendo otras cosas...”* y *“...; se pierde tiempo de que me enseñen”*.

Otra subcategoría que emergió de los testimonios de los estudiantes está directamente relacionada con su sentir **no me gusta participar**, manifiestan varias razones por las cuáles no desarrollan este tipo de prácticas. Así, un estudiante manifiesta que participar *“... no me llama la atención;...”* porque *“... no me animo;...”*, *“...; no me gusta participar en las actividades de la profesora;...”* la mayoría manifiesta que *“...no todos participan”*, según ellos quienes lo hacen *“siempre son los mismos;...”* lo que pone de manifiesto su inconformidad con la manera en que se vienen desarrollando los espacios de participación en el aula.

En este orden de ideas, otra subcategoría expresa la idea de algunos estudiantes quienes expresan en sus testimonios que **no me tienen en cuenta**, se sienten relegados en algunos casos por sus maestros *“... el profesor no me elige para participar;...”*, *“...a veces alzo la mano y no me hacen participar”* o en otros casos por sus pares *“... porque a veces no me dejan”* *“...;...no me escogen para las cosas, cuando es jugar o algo...”* teniendo en cuenta que la concepción de la mayoría de estudiantes sobre participación está limitada al aula de clase.

Finalmente, otra subcategoría que se deriva es **mis papás no dejan** según los testimonios *“...mi mamá no me deja participar en cosas”*, *“...no les gusta porque se pierde clase”*. Es evidente, como los mismos padres de familia reducen los espacios de participación de los estudiantes al aula de clase y los procesos en los que participan únicamente a los de carácter académico *“aprendemos es en el salón de clase:...”*.

## Temor o Timidez

*“A veces no participo porque me da pena”*

Otro de los factores que obstaculiza o limita la participación está vinculado, principalmente, con la seguridad del estudiante, ya que en varios de los testimonios se manifiesta **Soy tímido**, ellos expresan “...; *a veces me da pena*” porque “...*a veces no sé qué decir...*” o si lo que dicen “...*está bien o mal...*”. Aunque es común que estos actores se ven ante diferentes escenarios de su vida cotidiana para los cuales en ocasiones no están preparados a enfrentar, es necesario que den a conocer su posición frente a los demás, a través de su participación como integrante de una comunidad familiar, escolar y social.

En este mismo sentido, estos actores manifiestan su temor a ser aprobados o no, especialmente, por sus pares, como lo declara un estudiante en su testimonio **Mis compañeros se burlan** “...*hay niños que me molestan*” y en ocasiones “... *mis compañeros se ríen de mí;...*” situación en la cual es evidente que la participación se ve continuamente afectada por los otros actores escenario que debe ser orientado por los maestros como herramienta para el desarrollo de habilidades que motiven y enfrenten a los estudiantes a situaciones que legitimen su participación efectiva.

Para Adela Cortina<sup>133</sup> la participación involucra el desarrollo de capacidades no solo cognitivas sino también relacionadas con otros aspectos de tipo emocional, social y cultural, que tienen que ver con la habilidad de desenvolverse en un escenario determinado y de tomar decisiones respecto a situaciones concretas. Este contexto se evidencia en los testimonios de los propios estudiantes, ya que el grado de su participación varía de acuerdo a los factores motivadores que la generan, en este

---

<sup>133</sup> CORTINA, Adela. Ciudadanos del Mundo: Hacia una teoría de la ciudadanía. Madrid: Alianza, 1998. P. 42.

caso, se manifiesta la importancia que tiene para ellos, el papel que cumplen los demás actores educativos, padres de familia, maestros y pares, en el desarrollo de estas prácticas y de las posibilidades que les brindan para que participen desde su rol en las diferentes situaciones cotidianas de la institución.

### **Falta de Tiempo**

*“No tengo tiempo disponible...”*

La falta de tiempo, según los padres de familia, es el factor principal que, obstaculiza su participación en los procesos de Gestión en la Institución Escolar. Dentro de esta categoría, surgen algunas subcategorías que la definen, como: **No tengo tiempo disponible**, razón por la que no se presentan en la institución cuando se les requiere, en sus propias palabras: *“No tengo disposición de tiempo...”* porque algunas situaciones lo dificultan, como por ejemplo *“el horario de trabajo no me permite asistir al colegio...”*.

**Tengo mucho trabajo** aparece como otro factor obstaculizador de su participación. Con respecto a esta subcategoría manifiestan; por un lado, que tienen *“...mucho trabajo...”* y el cansancio que este les genera dificulta el desarrollo de estas acciones para la institución, así lo expresa un padre de familia *“mi trabajo es pesado y llego cansado...así es difícil, no se puede...”*. Por otro lado, tienen ciertos inconvenientes a la hora de pedir permisos en la jornada laboral *“...en mi trabajo no me dan permiso para esas cosas del colegio...”* porque generalmente se cruzan los horarios *“...el horario de las reuniones no lo permite...”*.

Algunos padres expresan en sus testimonios que la **Irresponsabilidad** también dificulta el desarrollo de prácticas participativas, ya que el mejoramiento de los procesos institucionales depende de las acciones realizadas por todos los miembros

que la conforman; para ellos “... *todos los padres no colaboran con las cosas del colegio*” y eso demuestra la “*irresponsabilidad...*” y la “... *falta de preocupación de algunos papás*” por los procesos que se llevan a cabo en la Institución. En uno de los testimonios un padre de familia manifiesta “...*a veces los padres no colaboran*” “...*no demuestran interés por las actividades del colegio*”; por el contrario, “...*, pelean por todo y no se preocupan por sus hijos*”. En este sentido, consideran que es fundamental asistir a las reuniones programadas y expresar sus puntos de vista para promover acciones que les permitan integrarse a la escuela y hacer parte de ella en pro del mejoramiento continuo de la educación de sus hijos.

Desde estos puntos de vista, es importante que cada actor reconozca el rol que debe cumplir en cada uno de los procesos que se dan al interior de la Institución Escolar y lo asuma con la responsabilidad necesaria, de manera que contribuya desde su actuar al alcance de las metas establecidas, en este caso, con relación a los padres de familia, ya que son ellos quienes “*tienen la responsabilidad de contribuir con los directores, maestros y organizaciones internas de la escuela para garantizar las condiciones que permitan a los hijos aprender y lograr los propósitos fundamentales de la educación básica*”<sup>134</sup>.

### **Establecimiento de algunas políticas educativas**

A partir de la visión de los maestros, los factores que reconocen como obstáculos para el desarrollo efectivo de su participación en los diferentes procesos de la Gestión Escolar, están ligados principalmente al establecimiento de algunas políticas educativas, que a su parecer, entorpecen y dificultan su actuar.

---

<sup>134</sup> Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa. Op cit. P. 75.

En primer lugar, **la falta de tiempo** se constituye como factor negativo en cuanto a que su labor se centra, específicamente, en el desarrollo de procesos relacionados con la Gestión académica, dejando de lado la participación en otros ámbitos que también involucra la Gestión Escolar. Según sus testimonios “...*los horarios son muy apretados...*” y por lo tanto “*no se cuenta con el tiempo para desarrollar otros procesos...*”, “*no hay mucho tiempo para estas cosas...*”

En segundo lugar, la **Falta de incentivos**, hace parte de los factores obstaculizadores, en la medida en que afecta la parte emocional o motivadora de los maestros. Según estos actores, no se da reconocimiento a su labor dentro de la institución, “*muchas veces no hay satisfacción personal;...hace falta reconocimiento público por el trabajo realizado*” e inciden en este aspecto como necesario dentro de las condiciones óptimas de trabajo; “*...si se quiere tener mejores alumnos, es necesario tener mejores condiciones laborales*” ya que la existencia de estímulos “*...motivan la participación en los diferentes procesos institucionales*”. Un maestro manifiesta “*uno espera el reconocimiento y agradecimiento de la comunidad*” razón por la cual “*a veces no hay disposición... expectativa ni interés por el cambio*”

La **escases de recursos** se convierte, en tercer lugar, en factor determinante como obstáculo en el desarrollo eficiente de procesos, especialmente los relacionados con el trabajo en el aula “*en las instituciones hay carencia de material didáctico...*”, “*el poco material con que se cuenta... dificulta las cosas...*” la mayoría de las veces “*no hay recursos suficientes...*” o “*no se cuenta con el material que se necesita...*”. Por último, el **exceso de actividades programadas** dificulta, según los docentes la participación, debido a que “*muchas cosas y no hay los espacios para todo...*”. De igual forma manifiestan que en la Institución escolar “*hay saturación de proyectos*” y “*...demasiadas actividades programadas que dificultan otros procesos...*”, por lo tanto, “*...a veces uno se siente saturado con tantas cosas...que hagan esto, que hagan aquello...*”

En este orden de ideas, son los mismos actores quienes, como lo plantean Trilla y Novella, “*consideran que el reconocimiento de sus derechos participativos no es el debido, o que los canales establecidos para ella no son suficientes o eficaces*”<sup>135</sup> por lo tanto, deben reclaman su derecho a tomar parte en los asuntos que les conciernen. Es evidente, entonces, la necesidad de establecer y generar espacios para desarrollar mejores niveles de participación con un *encuadre claro*<sup>136</sup> en los cuales cada actor educativo pueda tomar decisiones y aportar en el desarrollo de procesos teniendo en cuenta el rol que cumple dentro de la Institución Escolar.

### **Fallas institucionales**

Dentro de las categorías establecidas para la caracterización de los factores que obstaculizan la participación de los maestros en los procesos de Gestión, finalmente se encuentra la categoría correspondiente a las fallas institucionales:

En primer lugar, se identifican fallas **en los canales de información**. Para los maestros en la Institución escolar “*los canales de información no son eficaces...*” es decir, existe “*poca comunicación; a veces uno no se entera de nada en la institución...*” y manifiestan que en ocasiones la información es limitada a unos pocos, como lo expresa este maestro: “*no todos nos enteramos de las cosas... uno creería que a veces no dan la información*”, según ellos, “*a veces ni nos informan las cosa...todo a última hora*”; por tanto, expresan en sus testimonio la necesidad de “*... modificar la manera en que nos hacen llegar la información...*” .

A este respecto, Jaramillo López considera que “*la participación es, fundamentalmente, una acción comunicativa y directamente proporcional a la comunicación. Cuanta más capacidad exista de poner en común la construcción de un sentido entre varias personas, aumenta la posibilidad de que ese sentido sea*

---

<sup>135</sup> TRILLA J. y NOVELLA A. Op. cit: P. 144.

<sup>136</sup> POZNER, Pilar. Participación y demanda educativa. Op. Cit, P. 30.

*resultado de una decisión compartida*<sup>137</sup>. En este sentido, es imprescindible que los actores educativos estén informados de lo que ocurre en la institución, ya que la información supone la base de la participación, para Jaramillo *“una persona informada sobre algo que la afecta está más dispuesta a participar con respecto a su solución”*<sup>138</sup>.

Y en segundo lugar, los maestros manifiestan que **la apatía en algunos actores sociales** corresponde a otro factor obstaculizador determinante para su participación ya que, para ellos, *“falta de trabajo en equipo, ... colaboración por parte de los padres de familia y estudiantes;...”*. De igual forma, estos actores expresan que existe *“... poca colaboración por parte de toda la comunidad;...”* y muestran con frecuencia en sus testimonios la *“...falta de colaboración de los padres”* situación que dificulta el óptimo desarrollo de procesos con los estudiantes en la Institución. Por otro lado, un maestro afirma que también por parte de los pares se observa esta apatía y expresa: *“a algunos no les gusta participar son esquivos...”* y enfatiza: *“... solo critican el trabajo de los compañeros...”* para este maestro *“los padres de familia y algunos docentes no tienen sentido de pertenencia por la institución...”*. Otros declaran que por la *“... falta colaboración de los directivos”* y la *“falta de integración de los entes estatales y falta de apoyo de la secretaria de educación;...”* no se promueve el desarrollo de estos procesos participativos que involucren a todos los actores.

Es evidente, a partir de los testimonios de los mismos maestros, que la participación es limitada a unos cuantos, y que no hay una verdadera dinámica de trabajo establecida, en la que todos los miembros de la institución actúen como un colectivo, factor clave en las organizaciones inteligentes, donde este tipo de acciones, se constituyen en una filosofía de transformación para el mejoramiento continuo. Al

---

<sup>137</sup> JARAMILLO, Juan Camilo. Competencias comunicativas para la participación. Ministerio De Educación Nacional. En: Revista Altablero N°40: Marzo-Mayo 2007.P. 23

<sup>138</sup> *Ibíd.* P. 20

respecto, Jacques Delors afirma que para alcanzar las metas propuestas se “*exige la contribución de todos... y la capacidad de cada persona para conducirse como un verdadero ciudadano, consciente de los problemas colectivos y deseosos de participar en la vida democrática*”<sup>139</sup>, planteamiento que supone que el trabajo institucional tenga una visión compartida y objetivos comunes en donde cada uno de sus miembros conozca y promueva mayor sentido de pertenencia, compromiso, colaboración y apoyo a los procesos que haya en su interior.

---

<sup>139</sup> DELORS, Jacques. La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI. Op cit. p. 59

## 5. CONCLUSIONES

Una vez realizado este trabajo investigativo a partir del cual se logró: en primer lugar, identificar las concepciones que sobre participación tienen los actores educativos de una institución escolar; en segundo lugar, identificar las prácticas de participación que desarrollan estos actores y finalmente, caracterizar los factores que favorecen u obstaculizan sus prácticas de participación en los procesos de gestión, es posible plantear las siguientes conclusiones:

Aunque el grupo de actores educativos define la participación como el conjunto de aquellas acciones que se desarrollan a favor de la comunidad educativa, como manifestación de ayuda mutua, indispensable para el logro de propósitos comunes, en su concepción, los padres de familia y estudiantes no hacen específicamente alusión a su papel como gestores y dejan ver una visión reduccionista de la misma; por el contrario, los maestros muestran un nivel de mayor comprensión con relación a la Gestión Escolar concebida como aquel conjunto de procesos que potencia y genera el desarrollo y la participación de los actores sociales y de la comunidad que conforma la institución en la consecución de los objetivos de la misma, siendo este tipo de procesos con sus diferentes componentes reconocidos como fundamentales para la transformación de la cultura institucional.

En este sentido la participación es concebida, en el caso de los estudiantes, como una manera de colaboración y ayuda a otros, y en su actuar en las diferentes actividades, generalmente del aula, corresponde a un nivel de participación simple y consultiva que se restringe al espacio del aula; por otro lado, en las prácticas de participación para estos actores se presentan algunos espacios como la integración del gobierno escolar, pero estos mismos espacios son reducidos a elegir a un representante, subvalorando este proceso participativo como una actividad más que se desarrolla por cumplir con un cronograma. Este escenario resta importancia a

una oportunidad que puede llegar a ser enriquecedora para el avance de la cultura participativa de los estudiantes y que puede conllevar a la toma de decisiones de la que, prácticamente, no hacen parte activa. En este orden de ideas, la participación más activa corresponde a aquellos estudiantes con mejor rendimiento académico; en contraste, la participación de los estudiantes con menor rendimiento académico es más baja.

Para los padres de familia, la concepción de participación es asimilada como una manera de colaboración y establecen una relación de corresponsabilidad con la institución con relación a la formación de sus hijos, el nivel de complejidad de su participación es bajo y se desarrolla a nivel simple y consultivo limitándose a la recepción de información sobre el rendimiento académico de sus hijos y en ocasiones en el nivel colaborativo. De igual forma, los padres de familia consideran que no tienen la información necesaria o el conocimiento sobre su rol y funciones como miembros activos de la comunidad educativa y por lo tanto se sienten relegados en cuanto a los procesos de Gestión que se desarrollan en la Institución;

Finalmente, para los maestros y directivos la concepción de participación es asimilada como el proceso donde todos los actores que conforman la comunidad educativa buscan alcanzar propósitos comunes, en la medida en que cada uno aporte sus ideas, acciones y compromiso. Para estos actores su participación se define con relación al adelanto de procesos concernientes a los diferentes componentes de la gestión escolar y orientan su labor hacia la consecución de objetivos mancomunados, manifiestan características de la participación proyectiva, ya que actúan como agentes que intervienen directamente sobre las situaciones planteadas en su contexto inmediato, lo que evidencia un nivel más alto en el desarrollo de dichos procesos institucionales. Con relación a los maestros, se reclama por su parte el derecho a estar informados, a ser consultados, a participar en la toma de decisiones y en la ejecución de mecanismos de control, ya que generalmente son tenidos en cuenta como ejecutores de planes y proyectos que se

diseñan y se desarrollan en el aula limitando, en ocasiones, su rol en otros procesos relacionados con la Gestión Escolar.

De esta manera, se puede establecer que la mayoría de los actores educativos desarrollan el criterio de participación de Implicación que tiene que ver directamente con la motivación y dimensión afectiva entendiéndose como el grado en el que los participantes se sienten personalmente afectados por el proceso en el que se le invita o deciden participar.

El reconocimiento de los factores que promueven u obstaculizan las prácticas de participación en los procesos de Gestión que se dan en la Institución educativa, permitirá brindar espacios de reflexión sobre las situaciones que deben convocar a la comunidad al trabajo en equipo y al mejoramiento de aquellas situaciones que inciden directamente en los procesos de Gestión Escolar que se dan en el interior de la Institución y por ende en la participación de los miembros que la conforman.

El anterior panorama muestra, que es primordial que la institución fortalezca los canales de comunicación con toda la comunidad educativa a fin de generar un diálogo permanente con todos sus miembros, y promueva espacios de reflexión que permitan la implementación de nuevas formas de participación que lleven a establecer una identidad propia que favorezca el desarrollo efectivo de los procesos de Gestión Escolar en la Institución.

## **6. CONSTRUIR CAMINO HACIA LA CULTURA PARTICIPATIVA EN LA ESCUELA**

El estudio desarrollado se constituirá en un camino generador de reflexión pedagógica para la institución en la cual se llevó a cabo y para cada uno de sus miembros, ya que permitió realizar una reconstrucción desde sus experiencias con relación a su participación en los procesos de la Gestión escolar que se dan al interior de la Institución Educativa y de esta manera comprender y dar sentido a sus prácticas y a la necesidad de transformación de la cultura escolar.

Debido al desconocimiento de los procesos de gestión que se desarrollan en la institución y de la importancia que tiene la participación activa de todos los actores que conforman la comunidad educativa en pro del mejoramiento de los mismos, se hace necesario crear programas de formación permanente que estimule el compromiso y participación de los actores en los procesos de gestión escolar institucionales de manera que se contribuya al establecimiento de una visión compartida de todos los miembros hacia la práctica de la participación, de modo que todos los involucrados alcancen su identidad social e individual y estén en capacidad de interactuar y participar de manera crítica y reflexiva para aportar a su construcción como persona y como ciudadano

En este sentido, es preciso que se contemple la posibilidad de crear equipos de trabajo integrados por diferentes actores, informados y capacitados con los elementos teóricos necesarios sobre los temas de los cuales se van a encargar, de modo que puedan construir juicios y significados, propios de la realidad y el contexto de la que hacen parte y así intervenir, de manera equitativa, desde su rol para el beneficio de toda la comunidad a la que representan. Para ello, se debe superar la idea arraigada, especialmente, entre padres de familia y estudiantes, que quienes toman las decisiones y dan la última palabra son los maestros y directivos.

De igual forma, la institución escolar es considerada como una institución de privilegio en la formación ciudadana de los estudiantes y, por consiguiente, en el fortalecimiento de la democracia. Por ello, la formación y desarrollo del sujeto como ciudadano debe constituirse en uno de los ejes en el marco curricular de cualquier institución educativa, que involucre los distintos ambientes y procesos de aprendizaje como distintos ámbitos de la vida escolar que se expresan a través de la participación genuina de los sujetos, en base de la ciudadanía y la democracia.

Finalmente, se ve la necesidad imperante de promover y fortalecer la investigación hacia la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas de modo que conlleve a sus miembros a la reflexión sobre las propias prácticas que desarrollan y por ende a la transformación y el mejoramiento de las mismas.

## BIBLIOGRAFÍA

ALDANA V., et al. Colombia: al Filo de la oportunidad. Informe de la Misión de Sabios. Bogotá, Colombia. COLCIENCIAS, 1996.

ANDERSON, G. "Hacia una participación auténtica en educación". Primer Coloquio Universidad Torcuato Di Tella-The University of New Mexico "El rol del docente en la escuela del nuevo milenio", UTDT. Basado en el ensayo del autor: Hacia una participación auténtica: deconstruyendo los discursos de las reformas participativas en educación, California State University. 1999.

BANDLER, R y GRINDER, J. La estructura de la magia. Vol. I. Lenguaje y terapia. Santiago, Chile. Cuatro Vientos Editorial, 2007.

BEDWELL RODRÍGUEZ, George. Participación de los padres, madres, apoderados y Apoderadas en el ámbito educativo. Tesis para optar el título de sociólogo. Santiago, Chile. Universidad de Chile. 2004.

CHUYE, Yolanda. Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela pública de Lima. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación. Lima, Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú. 2007.

Código De La Infancia Y La Adolescencia. Ley 1098 de 2006.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Editorial: Legis. Santa fe de Bogotá. 1991.

CORTINA, Adela. Ciudadanos del Mundo: Hacia una teoría de la ciudadanía. Madrid: Alianza, 1998.

DELORS, Jacques. La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI. Madrid. Ediciones UNESCO. 1996

Diccionario De La Real Academia De La Lengua Española. Citado Por: NAVAL, Concepción. Democracia y participación en la escuela, Anuario Filosófico, XXXVI/1. Publicaciones de la Universidad de Navarra. 2003.

DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO DE LA GESTIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA. Programa Escuelas de Calidad, Modulo IV: Orientaciones para activar la participación social en las escuelas de Educación Básica. Primera edición: 2010. México, DF. Dirección Online: [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-89527\\_archivo\\_doc.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-89527_archivo_doc.pdf)

DUARTE, Nohora y HERNANDEZ, Alvaro. "Capitulo 2" La memoria escolar. En: Colombia. Editorial: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, 2003.

DURÁN, Yamile. Concepciones y prácticas predominantes de gestión escolar en cuatro instituciones educativas. Tesis para optar el título de Magister en Pedagogía. Bucaramanga, Colombia. Universidad Industrial de Santander. 2005

ESCAMEZ, Juan y GIL, Ramón. Cuadernos de educación para la educación social: La educación de la ciudadanía. De la participación en la escuela a la participación ciudadana, N° 15. Madrid. 2002.

FERULLO DE PARAJON, A. El triángulo de las tres "p". Psicología, participación y poder. Buenos Aires, Argentina. Paidós 2006. p, 195.

GELVEZ, Luz Dary. Construyendo liderazgo desde la escuela: propuesta pedagógica para promover el ejercicio del liderazgo en los actores escolares de una institución educativa pública. Tesis para optar el título de Magister en pedagogía. Bucaramanga, Colombia. Universidad Industrial de Santander. 2010.

GIACOBBE, M., MOSCOLONI, N., BOLIS, N., y DÍAZ, J. La comunidad educativa y la institución escolar: Un estudio de caso mediante la combinación de distintas técnicas, de una escuela de tercer ciclo pública en Argentina. En Revista Electrónica de Investigación Educativa, 2000.

GIORDAN, A y DE VECCHI, G. Los Orígenes del Saber. De las concepciones personales a los conceptos científicos. Sevilla. Díada Editores, 1995.

GONZÁLEZ, Beatriz y otros. Reconstrucción del modelo de intervención educativa en y para la democracia de la escuela de liderazgo democrático del CIRET-FORO. Tesis para optar al título de Magíster en Educación Comunitaria. Tolima, Colombia. Universidad Pedagógica Nacional – CIUP. 1996.

HART, A. R. La participación de los niños: De la participación simbólica a la participación auténtica. Editorial Nueva Gente, Bogotá, Colombia, 1993.

HERNANDEZ, N. Colección libros FLAPE 5: Participación e incidencia de la sociedad civil en las políticas educativas: el caso colombiano. Buenos Aires. - 1a ed. -. FLAPE. 2007

[http://www.javeriana.estrategikaonline.com.ar/diplomado/diplo/mod\\_1\\_texto\\_2.pdf](http://www.javeriana.estrategikaonline.com.ar/diplomado/diplo/mod_1_texto_2.pdf)  
IIPE Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Gestión Educativa Estratégica, módulo 2. Colección: Diez módulos destinados a los responsables los procesos de transformación educativa. UNESCO. Ministerio de Educación de la Nación. Argentina.

IVANCEVICH, Jhon y otros. Gestión, Calidad y Competitividad. España. Mc Graw Hill, 1997.

JARAMILLO, Juan Camilo. Competencias comunicativas para la participación. Ministerio De Educación Nacional. En: Revista Altablero N°40: Marzo-Mayo 2007.

JODELET, Denise. "La representación social: fenómenos, concepto y teoría". En: MOSCOVICI, Serge. Psicología social. Pensamiento y vida social. Psicología social y problemas sociales. Buenos Aires, Argentina. Paidós, 1986.

MARTÍN, BRIS. Mario y GAIRÍN, Joaquín. La Participación de padres y madres en los Consejos Escolares de Centro: la experiencia en Catilla- La Mancha. En Revista participación Educativa del consejo escolar del estado N° 1 de Marzo de 2006.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla Serie Guías No. 28. Aprendizajes para mejorar. Bogotá, Colombia, 2007.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. La Ley General de Educación, ley 115 de 1994.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Ley de la Juventud, Ley 375 de 4 de Julio de 1.997.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Ley Estatutaria de Ciudadanía Juvenil, Ley 1622 del 29 de abril de 2013.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla Serie Guía n° 11 Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional. Bogotá, Colombia, 2008.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla Serie Guía n° 49 Guía pedagógica para la convivencia escolar. Bogotá, Colombia, 2013.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla Serie Guía No. 34. El Mejoramiento Institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento. Bogotá, Colombia, 2008.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla Serie Guías No. 26. ¿Cómo participar en los procesos educativos de la escuela?, Cartilla para Padres de Familia. Bogotá, Colombia, 2007

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla Serie Guías No. 5. Planes de Mejoramiento: Y ahora ¿cómo mejoramos? El diagnóstico para mejorar: los contenidos de referencia para cada uno de los componentes de gestión. Bogotá, Colombia, 2004.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Decreto 1860 de Agosto 3 de 1994.

MORALES SUÁREZ, Sandra Patricia. El maestro como dinamizador de una propuesta que potencie el ejercicio de una participación social en el aula. Tesis para optar al título de Licenciada en educación básica primaria. Universidad Antonio Nariño. Santiago de Cali, Colombia. 2003.

MORENO M, Cristian y otros. Clima escolar en el aula y vínculo profesor – alumno: Alcances, herramientas de evaluación y programas de intervención. En: revista electrónica de Psicología Iztacala, Vol. 14, N° 3. 2001.

MOSCOVICI, Serge. Psicología social II. Pensamiento y Vida social. Barcelona. Paidós. 1984.

MYERS, R. The Twelve who Survive. Strengthening Programmes of early Childhood Development in the Third World, London: Routledge, UNESCO y CGECCD. 1992.

NAVAL, Concepción. Democracia y participación en la escuela, Anuario Filosófico, XXXVI/1. Publicaciones de la Universidad de Navarra. 2003.

NAVARRO, M<sup>a</sup> José. Análisis de distintas estrategias para la participación de los padres en la escuela. En: Profesorado: Revista de currículum y formación del profesorado.1999.

ORAISÓN, M. y PÉREZ, A. Escuela y participación: El difícil camino de la construcción de ciudadanía. En Revista iberoamericana de educación. Número 42, 2006.

PIAGET, Jean. La formación del símbolo en el niño. Fondo de Cultura Económica. Santafé de Bogotá. 1957.

PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL. Instituto Club Unión. 2013.

PORLAN, Rafael. Teoría del conocimiento, teoría de la enseñanza y desarrollo profesional. Tesis doctoral sobre las concepciones epistemológicas de los profesores. Departamento de didáctica de las ciencias. Universidad de Sevilla. 1989.

POZNER, Pilar. Gestión educativa estratégica (Módulo 2 de la serie). Buenos Aires, Argentina. IIPE/UNESCO. 2000.

POZNER, Pilar. Participación y demanda educativa (Módulo 10 de la serie). Buenos Aires, Argentina: IIPE/UNESCO. 2000.

POZO, J. y GÓMEZ, M. Aprender y Enseñar Ciencia. Cap IV: El aprendizaje de conceptos científicos: del aprendizaje significativo al cambio conceptual. Madrid. Morata, 1998.

PRIETO, Marcia. Educación para la democracia en las escuelas: un desafío pendiente. En: OEI, Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura. Madrid. 2003.

ROA Cesar Augusto. Gestión escolar y formación de maestros. Un desafío para transformar la cultura escolar. Bucaramanga: Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Educación. P, 70. (En edición).

RODRIGUEZ, Nacarit. Gestión escolar y calidad de la enseñanza. Universidad de Venezuela. Julio, 2000.

RUBIO, M. J. y VARAS, J. El análisis de la realidad, en la intervención social. Métodos y técnicas de investigación. Madrid: Morata 1997.

SAAVEDRA, Eudelia. Vivencias que de participación ciudadana tienen los estudiantes de sexto grado del colegio nuestra señora de la presentación de San Gil Santander. Tesis para optar el título de Magister en Pedagogía. Bucaramanga, Colombia. Universidad Industrial de Santander. 2009

SANDOVAL C. Carlos A. Investigación Cualitativa. Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social. Bogotá, Colombia. CFES, 2002.

SCHMELKES, Sylvia. El proyecto como organizador del quehacer de la escuela. Departamento de Investigaciones Educativas. México D.F: CINESTAV-IPN. 1996.

SENGE Peter, La Quinta Disciplina en la Práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje, Buenos Aires, Granica. 1994.

SURIEL, Altagracia y UNICEF. Derecho a la participación de los niños, niñas y adolescentes: guía práctica para su aplicación, 3° edición. Santo Domingo. 2006.

TAYLOR S.J y BODGAN R. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona. Paidós, 1994.

TRILLA Jaume y NOVELLA Ana. Participación, democracia y formación para la ciudadanía. Los consejos de infancia. En: Revista de Educación, número extraordinario. 2011.

TRILLA, Jaume y NOVELLA, Ana. Educación y participación social de la infancia. En: Revista Iberoamericana de Educación OEI, N° 26. 2001.

VÉLEZ, A. Haydeé y otros. En: Participación social en la educación: Del análisis a las propuestas. Primera edición. Observatorio Ciudadano de la Educación A.C. México. 2008.

## **ANEXOS**

## ANEXO A. FORMATO DE CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental recoger información acerca de la concepción que tienen los estudiantes sobre participación y cómo la llevan en el desarrollo de procesos de gestión en la institución escolar. Lea detenidamente las preguntas y contéstelas con la mayor confianza ya que la información suministrada es de carácter confidencial únicamente con fines investigativos.

### DATOS DEL ESTUDIANTE:

Sexo: Masculino\_\_ Femenino\_\_

Grado \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

1. Para usted ¿qué es participación?

---

---

---

---

---

---

---

2. ¿Qué procesos de Gestión Escolar se dan en la institución?

---

---

---

---

---

---

---

**3. Personalmente ¿cómo ha participado en los procesos de Gestión Escolar que se desarrollan en la institución?**

---

---

---

---

---

---

**4. ¿De qué manera ha visto que participan los siguientes actores educativos en los procesos de Gestión Escolar de la institución?**

- **Padres de familia:**

---

---

---

---

---

---

- **Maestros:**

---

---

---

---

---

---

- **Directivos:**

---

---

---

---

---

- **Estudiantes:**

---

---

---

---

---

---

**5. Enuncie en el cuadro correspondiente 5 Factores que favorecen o limitan su participación en los procesos de Gestión escolar que se desarrollan en la institución**

<b>Factores que favorecen su participación</b>	<b>Factores que obstaculizan o limitan su participación</b>
<b>1.</b>	<b>1.</b>
<b>2.</b>	<b>2.</b>
<b>3.</b>	<b>3.</b>
<b>4.</b>	<b>4.</b>
<b>5.</b>	<b>5.</b>

## ANEXO B. FORMATO DE CUESTIONARIO PARA MAESTROS Y DIRECTIVOS

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental recoger información acerca de la concepción que tienen los maestros sobre participación y cómo la llevan en el desarrollo de procesos de gestión en la institución escolar. Lea detenidamente las preguntas y contéstelas con la mayor confianza ya que la información suministrada es de carácter confidencial únicamente con fines investigativos. Cualquier duda será brindada por la maestra-investigadora, Rocy Lizeth Aldana Pérez, responsable del proyecto.

### DATOS DEL MAESTRO (A):

**Sexo:** Masculino\_\_ Femenino\_\_

**Cargo que desempeña:** \_\_\_\_\_ **Antigüedad en la institución (años):**\_\_

**Estudios realizados:** Normalista superior\_\_

**Técnico\_\_ en:**

\_\_\_\_\_

**Tecnólogo\_\_ en:** \_\_\_\_\_

**Profesional\_\_ en:** \_\_\_\_\_

**Especialista\_\_ en:** \_\_\_\_\_

**Magister\_\_ en:** \_\_\_\_\_

**1. Para usted ¿qué es participación?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**2. ¿Qué procesos de Gestión Escolar se dan en la institución?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**3. Personalmente ¿cómo ha participado en los procesos de Gestión Escolar que se desarrollan en la institución?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**4. ¿De qué manera participan los siguientes actores educativos en los procesos de Gestión Escolar de la institución?**

- **Padres de familia:**

---

---

---

---

---

---

---

---

- **Maestros:**

---

---

---

---

---

---

---

- **Directivos:**

---

---

---

---

---

- **Estudiantes:**

---

---

---

---

---

**5. Enuncie en el cuadro correspondiente 5 Factores que favorecen o limitan su participación en los procesos de Gestión escolar que se desarrollan en la institución**

<b>Factores que favorecen su participación</b>	<b>Factores que obstaculizan o limitan su participación</b>
<b>1.</b>	<b>1.</b>
<b>2.</b>	<b>2.</b>
<b>3.</b>	<b>3.</b>
<b>4.</b>	<b>4.</b>
<b>5.</b>	<b>5.</b>

## ANEXO C. FORMATO DE CUESTIONARIO PARA PADRES DE FAMILIA

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental recoger información acerca de la concepción que tienen los padres de familia sobre participación y cómo la llevan en el desarrollo de procesos de gestión en la institución escolar. Lea detenidamente las preguntas y contéstelas con la mayor confianza ya que la información suministrada es de carácter confidencial únicamente con fines investigativos.

### DATOS DEL PADRE DE FAMILIA:

Sexo: Masculino\_\_ Femenino\_\_

Cargo \_\_\_\_\_ que \_\_\_\_\_ desempeña:

Técnico\_\_ en: \_\_\_\_\_

Tecnólogo\_\_ en: \_\_\_\_\_

Profesional\_\_ en: \_\_\_\_\_

1. Para usted ¿qué es participación?

---

---

---

---

---

2. ¿Qué procesos de Gestión Escolar se dan en la institución?

---

---

---

---

---

**3. Personalmente ¿cómo ha participado en los procesos de Gestión Escolar que se desarrollan en la institución?**

---

---

---

---

---

**4. ¿De qué manera ha visto que participan los siguientes actores educativos en los procesos de Gestión Escolar de la institución?**

- **Padres de familia:**

---

---

---

---

---

- **Maestros:**

---

---

---

---

---

- **Directivos:**

---



---



---

- **Estudiantes:**

---



---



---



---

**Enuncie en el cuadro correspondiente 5 Factores que favorecen o limitan su participación en los procesos de Gestión escolar que se desarrollan en la institución**

<b>Factores que favorecen su participación</b>	<b>Factores que obstaculizan o limitan su participación</b>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

**ANEXO D. ESQUEMA DE CATEGARIZACIÓN DE EVIDENCIAS DE ESTUDIANTES**

EJE TEMA T.	CAT.	SUBCAT.	EVIDENCIA TESTIMONIAL
<b>CONCEPCIÓN DE PARTICIPACIÓN DE LOS ESTUDIANTES</b>	<b>Participar es colaborar y ayudar</b>	<b>“...a la profesora”</b>	<p>“... colaborar a la profesora ...” (CE4.1)  “... cuando le colaboré a las profesoras” (CE6.1)  “...ayudar a la profesora” (CE7.1)  “Ayudar a las profesoras en izadas de bandera, ayudar a los compañeros...” (CE8.1)  “Cuando... le colaboro a la profesora” (CE9.1)  “... es colaborar a los mayores, a los profesores...” (CE12.1)  “...una colaboración, ayudar a las profesoras...” (CE13.1)  “...es ayudar a la profesora...” (CE15.1)  “... , colaborar a las profesoras y a mis compañeros” (CE17.1)  “...ayudar a la profesora si tiene un problema” (CE23.1)  “...colaborar con las profesoras y profesores ...” (CE27.1)  “...colaborar, ser solidario , ayudar a mis ...” (CE29.1)  “Es ayudar en alguna actividad que las profesoras hacen...” (CE3.1)  “ayudar a nuestros profesores o profesoras...” (CE30.1)</p>
		<b>“... a los compañeros”</b>	<p>“...colaborar y ayudar a los compañeros...” (CE2.1)  “...Ayudar a los compañeros...” (CE8.1)  “...es ayudarles a los compañeros...cuando se les dificulta algo...” (CE11.1)  “... , colaborar a mis compañeros” (CE17.1)  “...acudir a los compañeros y hacer muchas cosas...” (CE18.1)  “es ayudar a los compañeros cuando les pasa algo...” (CE20.1)</p>

		<p>“...a desarrollar las actividades del colegio”</p> <p>“... colaborar en todas las actividades del colegio...” (CE5.1)  “Ayudar... en izadas de bandera, ayudar a los compañeros...” (CE8.1)  “...es ayudar en las izadas de bandera o ... en las actividades del colegio” (CE11.1)  “Ayudar con las izadas de bandera, con los eventos, en el salón, en las actividades realizadas; ... y es ayudar ...con el medio ambiente” (CE24.1)  “Es cuando uno colabora con todo lo del colegio... izadas de bandera, bailes, actos culturales o votaciones para personero o consejo estudiantil” (CE25.1)  “...ayudar a desarrollar las actividades del colegio o la profesora o la institución...” (CE26.1)  “...en izadas de bandera, colaborar con el silencio y el comportamiento” (CE29.1)  “ayudarle a nuestros profesores o profesoras a como por ejemplo una izada de bandera...o en la entrega de boletines” (CE30.1)</p>
Participar es opinar	<p>“...en las reuniones de consejo estudiantil”</p>	<p>“... es opinar en las reuniones de consejo estudiantil” (CE2.1)</p>
	<p>“...en clase...”</p>	<p>“...cuando decimos si estamos de acuerdo con algo de la clase...” (CE6.1)  “...opinar si nos gusta algo o no por ejemplo en las clases” (CE7.1)  “...cuando opina en clase por lo que le preguntan los profesores” (CE14.1)</p>
	<p>“...acerca de los problemas que tiene la institución”</p>	<p>“...opinando sobre todo, como las cosas que se deben hacer para mejorar” (CE9.1)  “...cuando opinamos acerca de los problemas que tiene la institución” (CE10.1)  “...cuando decimos la opinión de si nos gustan las cosas del colegio o no” (CE18.1)  “...es opinar en las cosas que nos importan del colegio y de nuestra clase” (CE21.1)  “...es dar una opinión, la participación es para mejorar no para empeorar...” (CE22.1)</p>

EJE TEMA T.	CAT.	SUBCAT.	TESTIMONIOS
PRACTICAS DE PARTICIPACIÓN QUE DESARROLLAN LOS ESTUDIANTES EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR	Participación en el gobierno escolar	“...Elección del consejo estudiantil ...”	<p>“... , consejo estudiantil...” (CE3.2)</p> <p>“aquí en la institución se hacen... lo del consejo de estudiantes ...” (CE4.2)</p> <p>“...la elección del consejo estudiantil” (CE11.2)</p> <p>“...elegir el representante del salón” (CE17.2)</p> <p>“...; la elección de representantes;...” (CE19.2)</p> <p>“... , elección del consejo estudiantil” (CE20.2)</p> <p>“...; la elección del representante; ...” (CE21.2)</p> <p>“... , la elección del consejo estudiantil, ...” (CE22.2)</p> <p>“... , las elecciones del representante...” (CE23.2)</p> <p>“... , el consejo directivo, ... , la elección del representante, ...” (CE27.2)</p> <p>“... , elecciones del consejo estudiantil” (CE28.2)</p> <p>“... ,la elección de representante o consejo estudiantil” (CE30.2)</p> <p>“... , en el consejo estudiantil” (CE22.3)</p> <p>“... , ...en la elección del consejo estudiantil” (CE28.3)</p> <p>“...votando en la elección del consejo estudiantil” (CE30.4,4)</p>
		“...Elección del personero...”	<p>“... , la elección del personero, ...” (CE6.2)</p> <p>“...la votación para escoger un personero...” (CE7.2)</p> <p>“... las reuniones de los personeritos” (CE8.2)</p> <p>“...la elección de personerito estudiantil...” (CE11.2)</p> <p>“...la elección del personero,...” (CE17.2)</p> <p>“...; la elección de personero;...” (CE19.2)</p> <p>“...elección de personero,...” (CE20.2)</p> <p>“...; la elección del personero, del representante; ...” (CE21.2)</p> <p>“La elección de personero, ...” (CE22.2)</p> <p>“... , las elecciones de personero, las elecciones del representante...” (CE23.2)</p> <p>“... , la elección del representante o personero,...” (CE26.2)</p> <p>“... ,la elección del personero, ...” (CE27.2)</p> <p>“... , elecciones del personero,...” (CE28.2)</p> <p>“... , la elección del personero...” (CE30.2)</p> <p>“... , en el voto de la personera, ...” (CE4.3)</p> <p>“... , en la elección del personerito” (CE6.3)</p> <p>“en las elecciones para personerito...” (CE7.3)</p> <p>“...en elegir la personera” (CE12.3)</p> <p>“...en la elección de personeros” (CE17.3)</p> <p>“...en la elección de personera, ...” (CE19.3)</p> <p>“En la elección del personero o representante,...” (CE26.3)</p> <p>“... , en la elección del personero” (CE27.3)</p> <p>“... , ...en la elección del personerito...” (CE28.3)</p>

		<p>“...en la votación democrática, ...” (CE9.4,4)</p> <p>“..., en la elección del gobierno escolar” (CE11.4,4)</p> <p>“...votando por los personeros” (CE14.4,4)</p> <p>“.....en votar como personerito” (CE15.4,4)</p> <p>“...cuando en el gobierno escolar, ...” (CE16.4,4)</p> <p>“los estudiantes participan muy poco, ...en votar” (CE17.4,4)</p> <p>“..., en el gobierno escolar,...” (CE18.4,4)</p> <p>“..., votando en las elecciones del gobierno escolar” (CE24.4,4)</p> <p>“...en la elección del gobierno escolar” (CE27.4,4)</p> <p>“...en las votaciones” (CE28.4,4)</p> <p>“...en la elección del personero...” (CE29.4,4)</p> <p>“...en el gobierno escolar, votando en la elección del personero y también en el consejo estudiantil” (CE30.4,4)</p>
	<p>“... de candidato al consejo estudiantil ...”</p>	<p>“...en la elección del personero, como representante,...” (CE21.3)</p> <p>“...en ser candidato ...” (CE15.3)</p> <p>“..., fui candidato al personero, ...” (CE24.3)</p> <p>“...candidata como personera,...” (CE25.3)</p> <p>“Mis compañeras si participan, una participó de personera...” (CE8.4,4)</p> <p>“..., en lanzarse a ser personero o ser representante,...” (CE23.4,4)</p>
	<p>“...defendiendo sus derechos”</p>	<p>“...defendiendo sus derechos” (CE10.4,4)</p> <p>“...los estudiantes defienden los derechos de la institución” (CE5.4,4)</p> <p>“cuando el personero defiende los derechos de los estudiantes en a institución...” (17,3)</p>
<p>Desarrollan actividades deportivas y</p>	<p>“deportivas...”</p>	<p>“actividades deportivas como: fútbol, salir al recreo...” (CE1.2)</p> <p>“..., las interclases, ...” (CE5.2)</p> <p>“..., las interclases...” (CE6.2)</p> <p>“..., interclases,...” (CE24.2)</p> <p>“..., interclases, horas recreativas, ..., ...actividades como fútbol o basket” (CE26.2)</p> <p>“..., las interclases,...” (CE29.2)</p> <p>“...deportivas; interclases...” (CM1.4,4)</p> <p>“...en los juegos interclases...” (CM8.4,4)</p>
	<p>“Izadas de bandera...”</p>	<p>“...izada de bandera,...” (CE3.2)</p> <p>“Izadas de bandera, ...” (CE5.2)</p> <p>“ se hace ...izadas de bandera” (CE14.2)</p> <p>“Bailes, izadas de bandera, ..., ...” (CE23.2)</p> <p>“Izadas de bandera, ...” (CE24.2)</p>

			<p>“Izadas de bandera, ..., , los jean days y los bazares” (CE29.2)</p> <p>“..., en las izadas de bandera, ...” (CM10.4,4)</p> <p>“..., izando bandera ...” (CPF19.4,4)</p>
		<p>“...fechas especiales...”</p>	<p>“ se hace ..., fiesta del niño, el estudiante, el profesor, la mujer,...el hombre, ...” (CE14.2)</p> <p>“..., el día del maestro, ...de la mujer, ...de la madre, ...del niño, ...” (CE23.2)</p> <p>“ Cumpliendo con el llamado que hace la institución a participar en las diferentes actividades ...” (CM7.4,4)</p>
	<p>Los estudiantes cumplen con sus deberes escolares</p>	<p>“...académicas...”</p>	<p>“...en el desarrollo del plan de estudio;...” (CM1.4,4)</p> <p>“Asistiendo diaria y oportunamente a clase; ...en todas las actividades escolares fortaleciendo su capacidad de análisis razonamiento y competencias cognitivas; propiciando el fortalecimiento en valores y derechos” (CM8.4,4)</p> <p>“Cumpliendo con su deber; aprendiendo cosas...” (CPF2.4,4)</p> <p>“...se preparan en las clases...” (CPF3.4,4)</p> <p>“Estudiando y cumpliendo con las obligaciones...” (CPF6.4,4)</p> <p>“...ponerle muchas ganas al estudio,...., poner todo su empeño... ..” (CPF9.4,4)</p> <p>“aprendiendo” (CPF17.4,4)</p> <p>“...Obteniendo buenas notas para que el colegio ocupe un buen puesto en calidad a nivel nacional” (CPF4.4,4)</p> <p>“...contestar cada examen...” (CPF7.4,4)</p> <p>“...dar los mejores resultados...” (CPF9.4,4)</p> <p>“Rindiendo en el estudio y cumpliendo con todas las actividades del colegio” (CP18.4,4)</p> <p>“Estudiando mucho..., ...” (CPF19.4,4)</p> <p>“Cumpliendo con lo que le dicen en el colegio; tareas, evaluaciones, trabajos” (CPF5.4,4)</p> <p>“Cumpliendo sus labores estudiantiles, tareas, trabajos y disciplina” (CPF10.4,4)</p> <p>“Cumpliendo con las actividades y tareas que se le asignan...” (CP14.4,4)</p> <p>“...; cumpliendo con las responsabilidades...” (CPF1.4,4)</p> <p>“...; rendir y cumplir ...con los periodos de estudio...para que hayan buenos resultados” (CPF13.4,4)</p> <p>“Rindiendo en el estudio y cumpliendo con todas las actividades del colegio” (CP18.4,4)</p> <p>“Cumpliendo con lo que le dicen en el colegio; tareas, evaluaciones, trabajos” (CPF5.4,4)</p> <p>“Cumpliendo sus labores estudiantiles, tareas, trabajos y disciplina” (CPF10.4,4)</p>

			<p>“Cumpliendo con las actividades y tareas que se le asignan...” (CP14.4,4)</p> <p>“...; cumpliendo con las responsabilidades...” (CPF1.4,4)</p> <p>“...cuando la profesora pide atención, respetando los profesores y directivos y participando en actividades, portándose bien en el salón, ..., ayudar a los compañeros, dar ejemplo a los pequeños” (CE26.4,4)</p> <p>“desde las aulas en los diferente proyectos transversalizados en el PEI...” (CM3.4,4)</p> <p>“ Cumpliendo con el llamado que hace la institución a participar en las diferentes ... proyectos” (CM7.4,4)</p> <p>“Siendo líderes en el desarrollo de los diferentes procesos que se llevan a cabo en la institución,... en los proyectos de aula ...” (CM10.4,4)</p> <p>“Haciendo carteleras,...” (CE1.4,4)</p> <p>“...; haciendo carteleras; ...” (CE2.4,4)</p> <p>“..., haciendo carteleras,...” (CE5.4,4)</p> <p>“..., haciendo carteleras,...” (CE3.4,4)</p> <p>“..., haciendo carteleras, ...” (CE4.4,4)</p> <p>“..., haciendo carteleras, ...” (CE14.4,4)</p>
		<p>“...están sujetos a las normas establecidas...”</p>	<p>“Acatando todas las reglas y normas establecidas; ... haciendo caso...(CPF1.4,4)</p> <p>“Deben estar sujetos a las normas establecidas; llegar temprano; cumplir con sus obligaciones” (CPF8.4,4)</p> <p>“Colaborando y haciendo caso a todas las normas de la institución” (CPF12.4,4)</p> <p>“con un excelente comportamiento... con los directivos, profesores y compañeros;...” (CPF13.4,4)</p> <p>“...en ir bien presentados... sacar la cara por el colegio...” (CPF15.4,4)</p> <p>“..., asistir a clases, ...tener buena actitud ...” (CPF9.4,4)</p> <p>“Cumpliendo la disciplina” (CPF10.4,4)</p> <p>“..., siendo obediente...” (CP16.4,4)</p> <p>“Asistiendo a clase y no haciendo desorden en el colegio” (CPF20.4,4)</p> <p>“..., portándose bien en el colegio, tratar bien a los demás” (CE1.4,4)</p> <p>“..., ayudando a los compañeros;...” (CE2.4,4)</p> <p>“...portándose bien,...” (CE3.4,4)</p> <p>“...se comportan bien;..., en el salón de clase que le hace caso a los profesores...” (CE6.4,4)</p> <p>“...algunos son juiciosos y otros no son juiciosos” (CE7.4,4)</p> <p>“Que se comporta bien, unos participan unos no, son respetuosos con el coordinador, el rector, los profesores, los estudiantes,...” (CE10.4,4)</p>

			<p>“... , estándose en la clase juiciosos,...” (CE14.4,4)</p> <p>“...respetando a los directivos, maestros y siendo juiciosos con ellos ...” (CE15.4,4)</p> <p>“Respetando a los compañeros,...” (CE24.4,4)</p> <p>“... ayudándoles a otros niños o niñas y profesores con el comportamiento...” (CE25.4,4)</p> <p>“Están en la clase poniéndole cuidado lo que la profesora les explica, ...” (CE4.4,4)</p> <p>“...cuando estamos atentos a lo que la profesora dice...” (CE15.4,4)</p> <p>“...en las clases, poniendo cuidado a las actividades de la profesora...” (CE19.4,4)</p> <p>“...en las actividades realizadas en el salón,...” (CE24.4,4)</p> <p>“...participando en actividades, cuando la profesora pide atención...” (CE26.4,4)</p> <p>“prestando atención en el aula de clase, ...” (CP16.4,4)</p>
--	--	--	--

EJE TEMA T.	CAT.	SUBCATT.	TESTIMONIOS
FACTORES QUE FAVORECEN SU PARTICIPACIÓN DE LOS ESTUDIANTES EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN EN LA	Motivación para la participación	“...mis papás me motivan y me apoyan; ...”	<p>“...mis papás me motivan y me apoyan; ...” (CE3.6,1)</p> <p>“...mis papás me motivan para participar; ...” (CE6.6,1)</p> <p>“... mi familia me ayuda;...” (CE7.6,1)</p> <p>“...; ... mis papás me motivan; ...” (CE10.6,1)</p> <p>“...me va bien; ... mis papás me motivan” (CE11.6,1)</p> <p>“...mis papás me felicitan...” (CE13.6,1)</p> <p>“...me felicitan;... me gano premios; ...” (CE14.6,1)</p> <p>“...mis padres me apoyan; ...me felicitan; ...” (CE21.6,1)</p> <p>“...me dan tiempo; ...me motivan; ...mis papás son responsables” (CE28.6,1)</p> <p>“...mis padres me motivan; motiva la profesora...” (CE30.6,1)</p>
		“...los profesores nos dan el ánimo;...”	<p>“... los profesores me ayudan; ...los profesores o me regañan” (CE4.6,1)</p> <p>“...cuando los profesores nos dan el ánimo;...” (CE6.6,1)</p> <p>“...el profesor me hace izar bandera” (CE10.6,1)</p> <p>“...; la profesora es amable; ...” (CE13.6,1)</p> <p>“...me felicitan;... me gano premios;...” (CE14.6,1)</p> <p>“... , la profesora me colabora; mis compañeros me cuidan” (CE15.6,1)</p> <p>“...; ...los profesores me colaboran; ...” (CE16.6,1)</p> <p>“...la profesora me colabora; ...” (CE18.6,1)</p>

		<p>“...los profesores me colaboran;...” (CE19.6,1)</p> <p>“...; mis profesores; me aguantan mucho; me tienen en cuenta; ...” (CE24.6,1)</p> <p>“...; me motiva la profesora...” (CE30.6,1)</p> <p>“...la profesora anima; ...; me dan buenas notas; ...” (CE26.6,1)</p>
	<p>“...me gusta colaborar; ...”</p>	<p>“...me gusta colaborar; ...me gusta que mi colegio salga adelante” (CE3.6,1)</p> <p>“a mí me gusta...; ...” (CE8.6,1)</p> <p>“...me gusta ser activa” (CE14.6,1)</p> <p>“me gusta participar en todo para aprender más;...” (CE25.6,1)</p> <p>“...; me gusta participar...” (CE15.6,1)</p> <p>“...; me gusta ser activa” (CE14.6,1)</p> <p>“...; me motivan; me gusta ayudar; ...” (CE20.6,1)</p> <p>“... me gusta hacer las actividades; ...” (CE22.6,1)</p> <p>“...;...me gusta...” (CE6.6,1)</p> <p>“... me gusta mucho participar” (CE29.6,1)</p> <p>“...cuando necesita algo, pues yo le colaboro a la profesora” (CE29.6,1)</p> <p>“...los otros los molestan o necesitan ayuda con algo” (CE14.6,1)</p>
	<p>“...me va bien en el estudio;...”</p>	<p>“Cuando saco buena nota; ...” (CE2.6,1)</p> <p>“Me va bien en el colegio; ...saco buenas notas; ...” (CE4.6,1)</p> <p>“...Porque me suben las notas; ...me gusta aprender cosas nuevas; ...” (CE5.6,1)</p> <p>“...me va bien en el estudio;...” (CE6.6,1)</p> <p>“...tengo buen comportamiento,... me gustan las actividades que realizan” (CE9.6,1)</p> <p>“.....tengo buenas notas; ...” (CE21.6,1)</p> <p>“me va bien en el estudio; ...” (CE22.6,1)</p> <p>“...soy muy piloso;...;...tengo buenas notas;...” (CE23.6,1)</p> <p>“Si participo me va bien; ...; ...” (CE10.6,1)</p> <p>“...me va bien; ...” (CE11.6,1)</p> <p>“...me dan buenas notas; ...; ...” (CE16.6,1)</p> <p>“...; saco buenas notas;...me va bien en el boletín ...” (CE30.6,1)</p> <p>“me gusta participar ayudándole a los compañeros que van mal,...”,</p> <p>“...explicándole lo que no sepan y yo si se...” (CE16.6,1)</p>

EJE TEMA T.	CAT.	SUBCA T.	TESTIMONIOS
<b>FACTORES QUE LIMITAN LA PARTICIPACIÓN DE LOS ESTUDIANTES EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN</b>	<b>Temor o Timidez</b>	“...soy tímida...”	<p>“...soy tímida ...” (CE1.6,2)  “...me da pena” (CE3.6,2)  “...me da pena” (CE4.6,2)  “...; a veces me da pena” (CE5.6,2)  “... me da pena” (CE6.6,2)  “... , me da pena...” (CE7.6,2)  “A veces no participo porque me da pena” (CE9.6,2)  “...; me da pena;...; soy tímida” (CE16.6,2)  “me da pena; ...” (CE24.6,)</p>
		“...mis compañeros se burlan...”	<p>“...mis compañeros se burlan ...” (CE4.6,2)  “...se burlan de mí; ...” (CE5.6,2)  “...hay niños que me molestan” (CE20.6,2)  “... mis compañeros se ríen de mí; ...” (CE24.6,)  “...; a veces me da pena” (CE5.6,2)  “...a veces no sé qué decir....si está bien o mal...”(CE4.6,2)</p>
	<b>Falta de motivación</b>	“...; se pierde tiempo...”	<p>“... pierdo tiempo; ...” (CE11.6,2)  “...no tengo tiempo” (CE29.6,2)  “...; se pierde tiempo de que me enseñen” (CE15.6,2)  “...perdemos clase,...por estar haciendo otras cosas...”(CE29.6,2)  “mi papá dice que no perdamos tiempo en otras cosas...”  (CE15.6,2)  “...nos atrasamos en los temas...”(CE15.6,2)</p>
		“no me gusta participar...”	<p>“... no me llama la atención; ...” (CE19.6,2)  “Los profesores regañan;...” (CE15.6,2)  “...los estudiantes no todos participan” (CE21.6,2)  “... los estudiantes no participan” (CE25.6,2)  “no me gusta a veces participar...” (CE27.6,2)  “...; a veces no me gusta participar ...” (CE30.6,2)  “...; ...no me gusta; ... no me animo; ...” (CE18.6,2)  “... , no me gusta participar en las actividades de la profesora; ...”  (CE29.6,2)  “siempre son los mismos,...” (CE18.6,2)</p>

		<p>“... no me tienen en cuenta; ...”</p>	<p>“... el profesor no me elige para participar; ...” (CE14.6,2)</p> <p>“... porque a veces no me dejan” (CE1.6,2)</p> <p>“A veces no me tienen en cuenta, ...” (CE7.6,2)</p> <p>“... a veces los profesores no me dejan” (CE24.6,2)</p> <p>“...a veces alzo la mano y no me hacen participar” (CE23.6,2)</p> <p>“... no me tienen en cuenta; ...” (CE28.6,2)</p> <p>“...;...a veces no me escogen” (CE30.6,2)</p> <p>“...;...no me escogen para las cosas, cuando es jugar o algo...” (CE30.6,2)</p>
		<p>“...mis papás no dejan...”</p>	<p>“...mis papás no dejan...” (CE16.6,2)</p> <p>“... mi mamá no me deja; ...; ...” (CE18.6,2)</p> <p>“... a veces me regañan” (CE22.6,2)</p> <p>“...mi mamá no me deja” (CE26.6,2)</p> <p>“...a ellos no les gusta porque se pierde clase”(CE15.6,2)</p> <p>“aprendemos es en el salón de clase:...” (CE22.6,2)</p>

**ANEXO E. ESQUEMA DE CATEGARIZACIÓN DE EVIDENCIAS DE PADRES  
DE FAMILIA**

EJE TEMA T.	CAT.	SUBC AT.	TESTIMONIOS
<b>CONCEPCIONES DE PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA</b>	<b>Participar es colaborar</b>	“...en alguna actividad...”	<p>“Es aportar un granito de arena en una actividad...” (CPF2.1)</p> <p>“Es colaborar en alguna actividad ...” (CPF3.1)</p> <p>“Es colaborar con las diferentes actividades y proyectos...”(CPF11.1)</p> <p>“Es colaborar... en las actividades de la institución...” (CPF5.1)</p> <p>“Es colaborar en alguna actividad que realiza la comunidad o el colegio” (CPF12.1)</p>
		“...en todo lo que necesite la institución...”	<p>“Es colaborar en alguna actividad y en todo lo que necesite la institución...” (CPF3.1)</p> <p>“...es... colaborar en cualquier evento que haga la institución” (CPF15.1)</p> <p>“Es estar presente en todo lo que los demás necesitan y colaborar sin ningún interés” (CPF16.1)</p> <p>“Es ayudar y colaborar con lo que se ofrezca...” (CPF19.1)</p> <p>“... colaborar en el colegio, con los profesores ...” (CPF20.1)</p> <p>“Es colaborar en lo que yo pueda” (CPF14.1)</p>
	<b>Participar es opinar y tomar decisiones</b>	“...en las actividades de la institución...”	<p>“...opinar en las actividades de la institución...” (CPF5.1)</p> <p>“es... opinar sobre un tema determinado...” (CPF7.1)</p> <p>“...es estar atentos, comprometidos con algo y opinar sobre eso....” (CPF8.1)</p> <p>“...es... dar nuestra opinión...” (CPF9.1)</p> <p>“Es tratar... un tema.... Relacionado con mejorar o aportar ideas...” (CPF13.1)</p> <p>“...dar mi opinión en las reuniones” (CPF19.1)</p> <p>“... opinar en las reuniones” (CPF20.1)</p>

		<p><b>“Formar parte activa de algo, con voz y voto...”</b></p>	<p>“Es ser líder para analizar y decidir las cosas del colegio...” (CPF4.1)</p> <p>“Es... tomar parte en la solución de problemas de acuerdo a mis puntos de vista” (CPF6.1)</p> <p>“Formar parte activa de algo, con voz y voto en los procesos que se llevan a cabo...” (CPF10.1)</p> <p>“Es ser parte de las actividades para el bien de todos...” (CPF18.1)</p> <p>“Es hacer parte en alguna actividad , en un proyecto o trabajo” (CPF1.1)</p> <p>“...se deben tomar decisiones para el bien de la institución” (CPF20.1)</p> <p>“...Compartir en grupo...” (CPF17.1)</p> <p>“...es hacer parte de todo lo que pasa con nuestros hijos ...” (CPF9.1)</p>
--	--	--	---

EJE TEMAT.	CAT	SUBCAT.	TESTIMONIOS
<p><b>PRACTICAS DE PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN QUE SE DESARROLLAN EN LA INSTITUCIÓN</b></p>	<p>Asistencia a la institución</p>	<p><b>“...a recibir los boletines y el informe oral...”</b></p>	<p>“...asisto a las... reuniones para los boletines...” (CPF1.3)</p> <p>“...asistiendo...a recibir los boletines; ...” (CPF6.3)</p> <p>“...en las entregas de boletines, ...” (CPF7.3)</p> <p>“...asistir a las reuniones... de informe oral y entrega de boletines de cada periodo, ...” (CPF18.3)</p> <p>“..., a las entregas de boletines e informes orales” (CPF20.3)</p> <p>“...en las reuniones del colegio como entrega de boletines” (CPF2.4,1)</p> <p>“... con las reuniones de boletines, ...” (CPF5.4,1)</p> <p>“asistencia a reuniones de entrega de boletines y informe oral, ...” (CPF18.4,1)</p> <p>“...en las reuniones de entrega de boletines” (CPF2.4,1)</p> <p>“Vienen a entrega de boletín, ..., en las reuniones,...” (CE1.4,1)</p> <p>“viniendo a las reuniones, al boletín, que si tengo problemas ellos asisten ...” (CE3.4,1)</p> <p>“En las reuniones,..., en los boletines,..., etc.” (CE4.4,1)</p> <p>“..., en las reuniones de padres” (CE6.4,1)</p> <p>“yendo a las reuniones de los boletines ...” (CE7.4,1)</p> <p>“Entrega de boletines, ...” (CE8.4,1)</p> <p>“En entrega de boletines,...” (CE9.4,1)</p> <p>“...viniendo a reuniones...” (CE10.4,1)</p> <p>“ ...en las reuniones de padres, en las entregas de boletines” (CE11.4,1)</p> <p>“En reuniones, ...”(CE13.4,1)</p>

		<p>“..., viniendo a la entrega de boletines...” (CE14.4,1)  “...viniendo a recoger el boletín y las reuniones... ..” (CE15.4,1)  “..., en la entrega de boletines,...” (CE16.4,1)  “..., en las entregas de boletines,...” (CE17.4,1)  “Viniendo a las reuniones,... a las entregas de boletines,...” (CE19.4,1)  “venir...a las reuniones de boletines, ...” (CE20.4,1)  “En reuniones, entrega de boletines” (CE21.4,1)  “En las reuniones, en las entregas de boletines” (CE22.4,1)  “En las atenciones a padres,..., en entrega de boletines...” (CE23.4,1)  “... en las reuniones, entrega de boletines, ...” (CE24.4,1)  “...colaborando con reuniones,...” (CE25.4,1)  “Entregas de boletín,..., entrega de informe oral,...” (CE26.4,1)  “En las reuniones de padres, ...” (CE27.4,1)  “...en las entregas de boletines, en las reuniones,...” (CE28.4,1)  “Viniendo a las reuniones y entregas de boletín,...” (CE29.4,1)  “... en las entregas de boletines, cuando los citan para una reunión” (CE30.4,1)</p>
	<p>“Cuando nos cita la profesora...”</p>	<p>“Asistiendo a las reuniones y llamados de los directivos y maestros...” (CPF2.3)  “Asistiendo a reuniones cuando se requiere” (CPF10.3)  “Siempre y cuando los profesores lo soliciten” (CPF16.3)  “...asistir a las reuniones que nos citan...” (CPF18.3)  “Cuando voy a las reuniones que nos cita la profesora, ...” (CPF20.3)  “Asistiendo al colegio cuando lo citen ...” (CPF20.4,1)  “Asistiendo a reuniones cuando nos citen en el colegio...” (CPF12.4,1)  “...asistencia... en reuniones que cite la institución; ...” (CPF13.4,1)  “asistencia... las citaciones de los profesores...” (CPF18.4,1)  “Respondiendo cuando nos citan a las reuniones...” (CPF19.4,1)  “...viniendo puntualmente a las reuniones que nos citen” (CPF6.4,1)  “Asistiendo a las reuniones y al llamado que hacen los docentes a los padres, ...” (CPF3.3)  “No he participado mucho... de pronto algunas reuniones que me citan los profesores” (CPF4.3)  “Apoyan... el proceso de formación asistiendo a las citaciones ...” (CM9.4,1)</p>

		<p style="text-align: center;"><b>“...en las escuelas de padres”</b></p>	<p>“...asisto a todas las... escuela de padres, ...” (CPF1.3)</p> <p>“Reuniones de escuela de padres de familia donde cada padre tiene que opinar sobre determinado proyecto o tema... ..” (CPF7.3)</p> <p>“Cuando voy a las reuniones ...en las escuelas de padres” (CPF20.3)</p> <p>“...en las escuelas de padres ...” (CPF2.4,1)</p> <p>“... con las de escuelas de padres, ...” (CPF5.4,1)</p> <p>“...cuando nos citan a la escuela de padres...; ...” (CPF7.4,1)</p> <p>“En la escuela de padres y reuniones...” (CP14.4,1)</p> <p>“asistencia a ... las escuelas de padres” (CPF18.4,1)</p> <p>“Respondiendo por los hijos, cuando nos citan a las escuela de padres ...” (CPF19.4,1)</p> <p>“En reuniones, escuela de padres,...” (CE21.4,1)</p> <p>“En las atenciones a padres, en hacer llegar puntual a sus hijos a la escuela, ...” (CE23.4,1)</p> <p>“..., yendo a las escuelas de padres” (CE27.4,1)</p> <p>“... en la escuela de padres,.....” (CM8.4,1)</p> <p>“... se integran en la escuela de padres” (CM9.4,1)</p> <p>“...escuela de padres ...!” (CM1.4,1)</p> <p>“Formando parte de la escuela de padres, ...” (CM2.4,1)</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Conformación del gobierno escolar</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>“En las comisiones de evaluación y promoción...”</b></p>	<p>“En las comisiones de evaluación y promoción, ...” (CM1.4,1)</p> <p>“...asistiendo...a las reuniones, eligiendo a sus representantes..., al comité de evaluación y promoción ...” (CM3.4,1)</p> <p>“...eligen sus representantes... al comité de evaluación...” (CM9.4,1)</p> <p>“En comité de padres de familia” (CP11.4,1)</p> <p>“..., cuando se acaban los periodos en la comisión de evaluación” (CPF5.4,1)</p> <p>“...; en las comisiones de evaluación de cada periodo uno da sus opiniones...” (CPF3.3)</p> <p>“Llenando los datos de las encuestas, asistiendo a las reuniones, dando mi opinión cuando no estoy de acuerdo con algo, en las comisiones de evaluación, dando buenas ideas...” (CPF5.3)</p> <p>“Como yo soy del comité de promoción y evaluación, dando ideas a los maestros en las reuniones de los periodos...” (CPF6.3)</p> <p>“...asisto a todas las actividades que se realicen del comité de evaluación” (CPF1.3)</p>

		<p>“...en el consejo directivo,...”</p> <p>“Hacen parte en los consejos directivos” (CM5.4,1)</p> <p>“...cumpliendo con la normatividad estatal, consejo directivo, etc” (CM6.4,1)</p> <p>“Apoyan la gestión directiva y eligen sus representantes al consejo directivo y al comité de evaluación...” (CM9.4,1)</p> <p>“...consejo directivo,...” (CM1.4,1)</p> <p>“Apoyan la gestión directiva, el proceso de formación y la gestión administrativa, asistiendo...a las reuniones, eligiendo a sus representantes ...” (CM3.4,1)</p> <p>“Forman parte del consejo directivo... de las comisiones de evaluación y promoción” (CM4.4,1)</p> <p>“..., en representación de los padres ante el consejo directivo” (CM10.4,1)</p> <p>“...en las reuniones del colegio como el consejo directivo ...” (CPF2.4,1)</p> <p>“Asistiendo a las reuniones y llamados de los directivos y maestros, ya que soy del consejo directivo...” (CPF2.3)</p>
Colaboración en actividades programadas por la institución	<p>“..., izadas de bandera,...”</p>	<p>“..., izadas de bandera,...” (CPF3.4,1)</p> <p>“..., izadas,...” (CPF8.3)</p> <p>“...ayudan a las izadas de bandera,...” (CE8.4,1)</p> <p>“En las izadas de bandera, ayudan...a subir las banderas, ...” (CE14.4,1)</p> <p>“Viniedo a las izadas de bandera,...” (CE25.4,1)</p> <p>“... en izadas de bandera, en el orden...” (CE23.4,1)</p>
	<p>“...actos culturales y fiestas; ...”</p>	<p>“...me gusta asistir a.... la fiesta del día de la madre, la familia, etc.” (CPF2.3)</p> <p>“Ayudando ... en los actos programados por la institución; ...” (CPF13.3)</p> <p>“..., día de la familia” (CPF3.4,1)</p>
	<p>“... con lo que pide la maestra ...”</p>	<p>“Colaborando con lo que pide la maestra o la institución, ...” (CPF5.4,1)</p> <p>“Colaborándole a los maestros...a dar nuestra opinión sobre los problemas del colegio” (CPF6.4,1)</p> <p>“...colaborar con los profesores y la directora” (CPF8.4,1)</p> <p>“Colaboración con lo que los profesores nos pidan y con nuestros mismos hijos” (CP16.4,1)</p> <p>“, ...cuando los maestros los necesitan, etc” (CE4.4,1)</p> <p>“...colaborando con las profesoras... “(CE15.4,1)</p> <p>“...en dar fondos para el colegio” (CE20.4,1)</p>

		<p>“...ayudado con los profesores y profesoras” (CE25.4,1)</p>
	<p>“...con la institución...”</p>	<p>“En las... actividades que realiza el colegio” (CPF14.3)</p> <p>“Soy muy colaborador con el colegio...gestiono cosas como que les den cursos a los estudiantes como CAJAZÓN, ...” (CPF19.3)</p> <p>“...en las diferentes actividades que propone la institución,...” (CPF8.3)</p> <p>“...colaborando con las actividades del colegio” (CPF12.3)</p> <p>“...que pintar el colegio... y en marchas” (CPF15.3)</p>
<p><b>Brindan apoyo y están pendientes de sus hijos</b></p>	<p>“en su estudio...”</p>	<p>“Apoyando a nuestros hijos en su estudio...” (CPF1.4,1)</p> <p>“Estando pendientes del proceso educativo de nuestros hijos...” (CPF9.4,1)</p> <p>“...haciendo seguimiento a sus hijos para mejorar el rendimiento académico...” (CPF13.4,1)</p> <p>“Colaborando con las tareas de nuestros hijos” (CP17.4,1)</p> <p>“Ayudando a mi hijo en su rendimiento académico;...” (CPF13.3)</p> <p>“... preocupándose por la educación de sus hijos” (CPF20.4,1)</p>
	<p>“... llevando un control de los hijos...”</p>	<p>“...cuando vamos a preguntar... y estamos pendientes de nuestros hijos” (CPF4.4,1)</p> <p>“...gestionamos cuando vamos al colegio a preguntar y a darse cuenta como es el comportamiento y el rendimiento académico de los hijos...” (CPF7.4,1)</p> <p>“Estando pendientes... de nuestros hijos... que asistan a clases y hagan sus tareas” (CPF9.4,1)</p> <p>“...haciendo seguimiento a sus hijos ...” (CPF13.4,1)</p> <p>“Estando pendiente del proceso de mi hijo en el colegio” (CPF9.3)</p> <p>“... llevando un control de las actividades y tareas de nuestros hijos” (CPF10.4,1)</p> <p>“Respondiendo por los hijos,...” (CPF19.4,1)</p> <p>“Asistiendo al colegio ...” (CPF20.4,1)</p>

EJE TEMAT	CAT.	SUBCAT.	TESTIMONIOS
FACTORES QUE FAVORECEN LA PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN	Sentido de pertenencia	“...colaboración...”	<p>“La colaboración...;” (CPF1.6,1)</p> <p>“...; colaboración de los profesores” (CPF14.6,1)</p> <p>“sentido de colaboración; ...” (CPF16.6,1)</p> <p>“colaboración con la institución; ...” (CPF17.6,1)</p> <p>“Sentido de colaboración; ...”(CPF19.6,1)</p> <p>“...deseos de colaborar;...” (CPF13.6,1)</p> <p>“...; la colaboración con los profesores; ...” (CPF15.6,1)</p> <p>“...cuando se necesite, siempre y cuando se pueda ahí estamos...” (CPF15.6,1)</p> <p>“...; la colaboración de la profesora; ...” (CPF18.6,1)</p> <p>“...; colaboración de los profesores y otros padres; ...” (CPF6.6,1)</p>
		“...interés...”	<p>“...; amor por el colegio” (CPF6.6,1)</p> <p>“...; responsabilidad con el colegio; ...” (CPF7.6,1)</p> <p>“sentido de pertenencia por el colegio...” (CPF12.6,1)</p> <p>“Sentido de pertenencia por el colegio;...” (CPF15.6,1)</p> <p>“...el interés por mi hijo y por el colegio” (CPF1.6,1)</p> <p>“Pertenencia...”(CPF4.6,1)</p> <p>“... interés; preocupación por mis hijos y por el colegio ...” (CPF2.6,1)</p> <p>“Interés, ...” (CPF5.6,1)</p> <p>“...amor por el colegio” (CPF6.6,1)</p> <p>“...; pertenencia” (CPF17.6,1)</p> <p>“...; interés por el colegio” (CPF10.6,1)</p> <p>“...; pertenencia en el colegio”(CPF19.6,1)</p> <p>“...me gusta participar” (CPF20.6,1)</p> <p>“...;El interés propio” (CPF15.6,1)</p> <p>“...por hacer actividades y ayudar ...” (CPF15.6,1)</p>
		“responsabilidad ...”	<p>“...; responsabilidad por mis hijos; ...” (CPF10.6,1)</p> <p>“responsabilidad” (CPF11.6,1)</p> <p>“... responsabilidad...cuando le ayudo a mi hijo con las tareas...” (CPF9.6,1)</p> <p>“...; responsabilidad; ...” (CPF4.6,1)</p>

			<p>“Responsabilidad...en las cosas que necesiten en el colegio” (CPF3.6,1)</p> <p>“...responsabilidad...en las actividades de la profesora con los niños” (CPF5.6,1)</p> <p>“...; responsabilidad” (CPF16.6,1)</p> <p>“Responsabilidad por las cosas del colegio; ...” (CPF20.6,1)</p>
--	--	--	--

EJE TEMAT	CAT.	SUBCAT.	TESTIMONIOS
FACTORES QUE LIMITAN LA PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA EN LOS PROCESOS DE	falta de tiempo	“No tengo tiempo disponible;...”	<p>“No tengo tiempo disponible ...” (CPF1.6,2)</p> <p>“... ,..tiempo” (CPF3.6,2)</p> <p>“...; falta de tiempo” (CPF4.6,2)</p> <p>“..tiempo; ...” (CPF5.6,2)</p> <p>“...; tiempo” (CPF6.6,2)</p> <p>“Disponibilidad; ...” (CPF11.6,2)</p> <p>“No tengo disposición de tiempo....” (CPF12.6,2)</p> <p>“...el horario de las reuniones no lo permite...” (CPF13.6,2)</p> <p>“... trabajo...tiempo...” (CPF15.6,2)</p> <p>“no tengo tiempo” (CPF16.6,2)</p> <p>“...; falta de tiempo...” (CPF17.6,2)</p> <p>“...; falta tiempo ...” (CPF11.6,2)</p> <p>“... , me falta tiempo;...” (CPF20.6,2)</p> <p>“el horario de trabajo no me permite asistir al colegio...” (CPF11.6,2)</p>
		“...tengo mucho	<p>“...mucho trabajo...” (CPF1.6,2)</p> <p>“... trabajo,..” (CPF3.6,2)</p> <p>“...trabajo; ...” (CPF4.6,2)</p> <p>“...; trabajo” (CPF5.6,2)</p> <p>“...; tiempo” (CPF6.6,2)</p>

			<p>“...; falta de tiempo...” (CPF17.6,2)</p> <p>“...;por el trabajo” (CPF11.6,2)</p> <p>“Por mi trabajo,...” (CPF20.6,2)</p> <p>“mi trabajo es pesado y llego cansado...así es difícil, no se puede...” (CPF20.6,2)</p> <p>“...en mi trabajo no me dan permiso para esas cosas del colegio...”(CPF11.6,2)</p>
		<p><b>“...Irresponsabilidad...”</b></p>	<p>“irresponsabilidad de algunos estudiantes y padres;...” (CPF7.6,2)</p> <p>“...; falta de preocupación de algunos papás” (CPF9.6,2)</p> <p>“..., los padres de familia que pelean por todo y no se preocupan por sus hijos” (CPF10.6,2)</p> <p>“los padres son poco colaboradores...no demuestran interés por las actividades del colegio” (CPF14.6,2)</p> <p>“falta de asistencia de otros papás” (CPF18.6,2)</p> <p>“... todos los padres no colaboran con las cosas del colegio” (CPF19.6,2)</p> <p>“...a veces los padres no colaboran” (CPF20.6,2)</p>

**ANEXO F. ESQUEMA DE CATEGARIZACIÓN DE EVIDENCIAS DE MAESTROS  
Y DIRECTIVOS**

EJE TEMA T.	CAT.	SUBCAT.	TESTIMONIOS
<b>CONCEPCIONES DE PARTICIPACIÓN DE LOS MAESTROS</b>	<b>Participar ...“es ser agente activo de un proceso”</b>	<b>“ ... en cualquier actividad...”</b>	<p>“ Es aportar algo... intervenir o contribuir con alguna causa” (CM2.1)</p> <p>“Actuar en cualquier actividad, haciendo lo que haya que ejecutar para el bien de la institución” (CD1.1)</p> <p>“...es asumir responsabilidades... es actuar” (CM9.1)</p> <p>“...actuar ... para el beneficio de la institución” (CM4.1)</p> <p>“...es ser agente activo de un proceso” (CM5.1)</p> <p>“...significa actuar ...en torno a mejorar la calidad de vida de las personas” (CM3.1)</p>
		<b>“ ...aportar una opinión...”</b>	<p>“Es aportar un criterio, una opinión en un grupo de trabajo para determinar dificultades y las fortalezas a fin de incrementar la productividad y el desempeño... debe hacerse de manera responsable desde las diversas dimensiones de la institución” (CM10.1)</p> <p>“... dar opiniones para el beneficio de la institución” (CM4.1)</p> <p>“...significa ..., debatir, opinar...sobre algún tema que se trate en torno a mejorar la calidad de vida de las personas” (CM3.1)</p>
		<b>“ ... sentirse parte...del grupo...”</b>	<p>“Es integrarse, formar parte de un grupo...” (CM4.1)</p> <p>“Es la integración en la construcción de acciones o procesos... formar parte de una elaboración colectiva, ...” (CM5.1)</p> <p>“...significa actuar en determinado grupo ...” (CM3.1)</p> <p>“Lograr que los integrantes de un equipo o grupo se integren con el objetivo de cumplir las metas del grupo” (CM6.1)</p> <p>“Sentirse parte integrante del grupo...tener pertinencia y pertenencia en la institución” (CM8.1)</p>
		<b>“ ... tomar decisiones...”</b>	<p>“...es tomar decisiones, es escuchar a otra persona, es aportar, opinar, discernir algún punto de vista, ...” (CM9.1)</p>

EJE TEMA T.	CAT.	SUBCAT.	TESTIMONIOS
<b>PRACTICAS DE PARTICIPACIÓN DE LOS MAESTROS Y DIRECTIVOS EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN QUE SE DESARROLLAN EN LA INSTITUCIÓN</b>	<b>Formación y Diseño curricular</b>	<b>“...fortalecimiento en planes de área...”</b>	<p>“siendo parte activa en el proceso de formación teniendo en cuenta el diseño y la ejecución curricular...” (CM3.3)</p> <p>“Llevando los casos de Psicorientación y en el proceso pedagógico en cuanto se refiere a la formación de los estudiantes” (CM7.3)</p> <p>“..., fortalecimiento en planes de área y asignatura, procesos de evaluación, fortalecimiento de competencias ...” (CM8.3)</p> <p>“En el proceso de formación, mediante la ejecución curricular ...” (CM9.3)</p> <p>“...están comprometidos con el proceso de formación que va desde matrícula, diseño curricular y ejecución curricular ...” (CM3.4,2)</p> <p>“Recibiendo capacitación para actualizar la práctica pedagógica buscando incrementar los niveles de desempeño de los estudiantes ...” (CM10.3)</p> <p>“En la gestión de procesos escolares, ...” (CM1.3)</p> <p>“...reestructurando y actualizando los planes de área y asignatura ...” (CM8.4,2)</p> <p>“...son responsables del proceso de formación mediante el diseño y ejecución curricular...” (CM9.4,2)</p> <p>“... jornadas pedagógicas, talleres y capacitaciones” (CM5.3)</p>
		<b>“...diseño e implementación de proyectos educativos...”</b>	<p>“...el desarrollo de proyectos institucionales” (CM9.3)</p> <p>“... implementación de proyectos educativos con apoyo de instituciones externas” (CM10.3)</p> <p>“..., con proyectos de orden académico, ...” (CM1.3)</p> <p>“En la elaboración y ejecución de proyectos...” (CM5.3)</p> <p>“Elaboración de proyectos institucionales, proceso de matrículas, gobierno escolar; ...” (CM5.4,2)</p> <p>“...están subdivididos por proyectos” (CM6.4,2)</p> <p>“...disciplinario, gobierno escolar y en algunas ocasiones en la parte cultural” (CM1.3)</p> <p>“Tomando parte activa en el desarrollo de proyectos que se realizan en cada gestión y en el desarrollo del plan de mejoramiento institucional” (CM2.3)</p> <p>“En la elaboración y ejecución de matrículas...” (CM5.3)</p> <p>“..., liderando proyectos con instituciones externas y dirección de grupo” (CM10.4,2)</p>

		<p><b>“...de acuerdo a las políticas de calidad y el horizonte institucional”</b></p>	<p>“Activamente...motivando y orientando a los estudiantes, cumpliendo con las directrices del MEN” (CM7.4,2)</p> <p>“...reestructurando y actualizando los planes de área y asignatura conforme al modelo pedagógico y lineamientos curriculares del MEN. Práctica pedagógica atendiendo a la misión, a la visión y filosofía de la institución” (CM8.4,2)</p> <p>“En el proceso de certificación con la norma ISO a través del proyecto de calidad, donde se busca optimizar todos los procesos de la institución” (CM6.3)</p> <p>“...También participo en el sistema de gestión de calidad como miembro del comité en busca de garantizar el servicio educativo en valores y derechos humanos, mantener un alto nivel de satisfacción en el cliente, ...garantizar calidad en el desarrollo de procesos</p> <p>“...en la gestión directiva propiciando el mejoramiento institucional, avances en el PEI ...en la gestión comunitaria comunicación con padres de familia permanente” (CM8.3)</p> <p>“... apoyan y trabajan en torno a las políticas del comité de calidad...” (CM3.4,2)</p> <p>“... Apoyan y desarrollan tareas de acuerdo a las políticas de calidad, el horizonte institucional” (CM9.4,2)</p> <p>“...en el desarrollo del plan de mejoramiento institucional” (CM2.3)</p> <p>“haciendo los cambios que pide la educación ...” (CPF6.4,2)</p> <p>“Actúan ...en el salón de clase para que aprendan cosas...valores, derechos humanos” (CPF7.4,2)</p> <p>“Adaptando la misión y visión del colegio a los estudiantes de hoy; enseñándoles lo que necesitan aprender...” (CPF4.4,2)</p> <p>“trabajan en equipo para mejorar la misión y la visión del colegio y enseñan a los niños” (CPF5.4,2)</p>
<p><b>Desarrollan procesos en las áreas de gestión</b></p>	<p><b>Componente académico</b></p>		<p>“..., consejo académico ...” (CM4.3)</p> <p>“Gestión de áreas académicas,...” (CM1.4,2)</p> <p>“En la gestión de procesos escolares, de orden académico, ...” (CM1.3)</p> <p>“..., ....del consejo académico, ...” (CM4.4,2)</p> <p>“.....en la gestión académica, ...” (CM8.3)</p> <p>“... la comisión de evaluación y promoción” (CM4.3)</p> <p>“...comisiones de evaluación y promoción” (CM4.4,2)</p> <p>“En las comisiones de evaluación y promoción, ...” (CM1.4,1)</p> <p>“..., al comité de evaluación y promoción ...” (CM3.4,1)</p> <p>“tomando parte activa en el desarrollo de proyectos que se realizan en cada gestión y en el desarrollo del plan de mejoramiento institucional” (CM1.3) “Educando de la mejor manera ... y evaluándolos” (CPF14.4,2)</p> <p>“Haciendo buenas clases, dinámicas y motivadoras,...” (CPF19.4,2)</p>

			<p>“Haciendo actividades en el salón para que los niños aprendan más” (CPF20.4,2)</p> <p>“Que su enseñanza sea bien clara y que tengan mucha paciencia con aquellos que no tienen la misma disponibilidad para captar todo fácilmente; incentivar a sus alumnos revisando sus tareas para que sientan interés por hacerlas;...” (CPF13.4,2)</p>
		<b>componente directivo</b>	<p>“...la rectora orienta el desarrollo y las funciones en cada proceso...” (CM4.4,2)</p> <p>“Forman parte del consejo directivo, ...” (CM4.4,2)</p> <p>“..., consejo directivo...” (CM1.4,1)</p> <p>“Apoyan la gestión directiva, ...” (CM3.4,1)</p> <p>“ella es quien está a cargo de coordinar las acciones que se desarrollan en la institución” (CM3.4,1)</p>
		<b>componente Administrativo y financiero</b>	<p>“...es poco lo que conocemos sobre gastos y entradas en la institución, eso lo maneja la rectora” (CM4.3)</p> <p>“...participo en el sistema de gestión de calidad ... en busca de garantizar el servicio educativo en valores y derechos humanos, mantener un alto nivel de satisfacción en el cliente,...garantizar calidad en el desarrollo de procesos...”(CM1.3)</p> <p>“...es ella quien se hace cargo de los recursos” (CM1.4,1)</p>
		<b>componente comunitario</b>	<p>“Tomando parte de los diferentes comités, ...” (CM4.3)</p> <p>“..., evaluación institucional y participación activa en todos los comités” (CM1.4,2)</p> <p>“...participamos en todos los procesos de cada gestión, ... en talleres donde trabajamos en equipos o comités” (CM2.4,2)</p> <p>“...ser parte del trabajo en equipos mediante la integración en los comités...” (CM10.4,2)</p> <p>“Participan en procesos como: comités pedagógicos, actualización docente,...” (CM10.4,2)</p> <p>“ser líderes para afrontar las diferentes situaciones...”(CM2.4,2)</p>
<b>Asisten a reuniones institucionales</b>	<b>“... con la rectora y coordinadores...”</b>		<p>“...cuando es reuniones con la rectora” (CE1.4,2)</p> <p>“...cuando el rector cita profesores;...” (CE2.4,2)</p> <p>“...Cuando la rectora los cita; ...” (CE4.4,2)</p> <p>“..., cuando el rector les da órdenes,...” (CE18.4,2)</p> <p>“...; atendiendo órdenes del coordinador;...” (CE19.4,2)</p> <p>“..., con reuniones con la rectora,...” (CE21.4,2)</p> <p>“..., dándole información a los rectores y coordinadores...” (CE27.4,2)</p>

		“Atendiendo los padres;...”	<p>“Atendiendo los padres;...” (CE6.4,2)</p> <p>“...; cuando llega un padre de familia y los profesores lo atienden” (CE7.4,2)</p> <p>“...cuando atiende a los padres de familia;...” (CE10.4,2)</p> <p>“Cuando las profesoras citan a las mamás; cuando un niño no entiende; cuando un niño o un padre de familia tienen un ... problema” (CE11.4,2)</p> <p>“... citan a mi papá” (CE13.4,2)</p> <p>“... atendiendo a los padres en reuniones;...” (CE19.4,2)</p> <p>“..., atendiendo a los padres, ...” (CE27.4,2)</p>
--	--	-----------------------------	--

EJE TEMA T.	CAT.	SUBCAT.	TESTIMONIOS
FACTORES QUE FAVORECEN LA PARTICIPACIÓN DE LOS MAESTROS Y DIRECTIVOS EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN ESCOLAR DE LA	Sentido de pertenencia por la institución	Capacidad de liderazgo	<p>“ser líderes para afrontar las diferentes situaciones...”(CM2.4,2)</p> <p>“es necesario ser líder para poder orientar estos procesos...” (CM1.6,2)</p> <p>“cada uno es líder en lo suyo... a su manera” (CM3.6,1)</p> <p>“...actuar ... para el beneficio de la institución” (CM4.1)</p> <p>“...es ser agente activo de un proceso” (CM5.1)</p> <p>“tener actitud proactiva y capacidad de liderazgo; compromiso;...” (CM1.6,1)</p> <p>“ser líder requiere tener muchas características: deseo de superación; sentido de pertenencia; proyección a la comunidad” (CM2.6,1)</p> <p>“debe despertar la motivación; ...; favorecer la integración; ...” (CM4.6,1)</p> <p>“todos somos líderes en los procesos que emprendemos...dentro o fuera del aula...”(CM1.6,2)</p> <p>“...es tomar decisiones, es escuchar a otra persona, es aportar, opinar, discernir algún punto de vista, ...” (CM9.1)</p>
		Responsabilidad	<p>“uno debe ser responsable con los compromisos adquiridos...” (CM1.6,1)</p> <p>“...el trabajo en la educación es compromiso propio; sentido de pertenencia por la institución; ...” (CM10.6,1)</p> <p>“soy responsable de lo que se me asigna...” (CM5.4,2)</p> <p>“...aunque en algunos casos les falta mayor compromiso y sentido de pertenencia por la institución” (CM5.4,2)</p> <p>“...pero eso si con el trabajo y la responsabilidad de todos no de unos pocos” (CM2.6,1)</p> <p>“si somos responsables alcanzamos todos lo que uno se propone...”(CM7.6,1)</p> <p>“... asumir responsabilidades... actuar” (CM9.1)</p>

		<b>Equipos de trabajo</b>	<p>“ se requiere mucho equipos de trabajo” (CM1.6,1)</p> <p>“para un buen trabajo en equipo es necesario tener un buen ambiente escolar para llegar al logro de metas; ...” (CM2.6,1)</p> <p>“...integración en la construcción de acciones o procesos... formar parte de una elaboración colectiva, ...” (CM5.1)</p> <p>“Lograr que los integrantes de un equipo o grupo se integren con el objetivo de cumplir las metas del grupo” (CM6.1)</p> <p>“Sentirse parte integrante del grupo...tener pertinencia y pertenencia en la institución” (CM8.1)</p>
		<b>Mejoramiento de los procesos institucionales</b>	<p>“el mejoramiento debe ser continuo y requiere el desarrollo de proyectos, la evaluación institucional..., asambleas del consejo directivo y la vinculación a diferentes comités” (CM3.6,1)</p> <p>“debe haber compromiso institucional para el mejoramiento de la institución; ...” (CM6.6,1)</p> <p>“...participo en el sistema de gestión de calidad ... en busca de garantizar el servicio educativo..., mantener un alto nivel de satisfacción en el cliente,...garantizar calidad en el desarrollo de procesos...”(CM1.3)</p> <p>“En el proceso de certificación con la norma ISO a través del proyecto de calidad, donde se busca optimizar todos los procesos de la institución” (CM6.3)</p> <p>“En el proceso de formación, mediante la ejecución curricular ...” (CM9.3)</p> <p>“...están comprometidos con el proceso de formación que va desde matrícula, diseño curricular y ejecución curricular ...” (CM3.4,2)</p> <p>“En la gestión de procesos escolares, ...” (CM1.3)</p> <p>“...reestructurando y actualizando los planes de área y asignatura ...” (CM8.4,2)</p>
		<b>Desarrollo de proyectos</b>	<p>“tomando parte activa en el desarrollo de proyectos que se realizan en cada gestión y en el desarrollo del plan de mejoramiento institucional” (CM7.4,2)</p> <p>“...el desarrollo de proyectos institucionales” (CM9.3)</p> <p>“... implementación de proyectos educativos con apoyo de instituciones externas” (CM10.3)</p> <p>“otras entidades pueden favorecer la consecución de recursos para la institución... y ...facilitan capacitaciones o lo que se necesite en pro de los niños”</p> <p>”(CM10.3)</p> <p>“..., liderando proyectos con instituciones externas y dirección de grupo” (CM10.4,2)</p>
		<b>Evaluación institucional permanente</b>	<p>“En las comisiones de evaluación y promoción, ...” (CM1.4,1)</p> <p>“... determinar dificultades y las fortalezas a fin de incrementar la productividad y el desempeño... debe hacerse de manera responsable desde las diversas dimensiones de la institución” (CM10.1)</p> <p>“..., fortalecimiento en ..., procesos de evaluación, ...” (CM8.3)</p>

			<p>“...la evaluación debe ser continua para que se puedan evidenciar los planes de mejoramiento planteados...”(CM7.4,2)</p> <p>“todos integramos el trabajo en cuanto al proceso de evaluación institucional...”(CM8.1)</p>
--	--	--	---

EJE TEMA T.	CAT.	SUBCAT.	TESTIMONIOS
<p><b>FACTORES QUE LIMITAN LA PARTICIPACIÓN DE LOS MESTROS Y DIRECTIVOS EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN</b></p>	<p>Establecimiento de algunas políticas educativas</p>	<p><b>La falta de Tiempo</b></p>	<p>“falta de tiempo para el desarrollo de todos los procesos; ...”(CM2.6,2)</p> <p>“no hay mucho tiempo para estas cosas...”(CM1.6,2)</p> <p>“falta de tiempo...los horarios son muy apretados...”(CM4.6,2)</p> <p>“no se cuenta con el tiempo para desarrollar otros procesos...”(CM5.6,2)</p> <p>“no hay tiempo...”(CM6.6,2)</p> <p>“falta de tiempo...”(CM10.6,2)</p>
		<p><b>Falta de incentivos</b></p>	<p>“muchas veces no hay satisfacción personal; participación de los docentes; ...hace falta reconocimiento público por el trabajo realizado” (CM5.6,1)</p> <p>“...si se quiere tener mejores alumnos, es necesario tener mejores condiciones laborales” (CM6.6,1)</p> <p>“uno espera el reconocimiento y agradecimiento de la comunidad” (CM9.6,1)</p> <p>“...faltan estímulos” (CM8.6,1)</p> <p>“a veces no hay disposición... expectativa ni interés por el cambio” (CM7.6,1)</p> <p>“falta de incentivos, ...”(CM10.6,2)</p> <p>“...falta crear incentivos que motiven la participación en los diferentes procesos institucionales” (CM3.5)</p>
		<p><b>Escases de recursos</b></p>	<p>“ en las instituciones hay carencia de material didáctico...”(CM2.6,2)</p> <p>“...falta de materiales” (CM3.6,2)</p> <p>“el poco material con que se cuenta en las instituciones dificulta las cosas...”(CM4.6,2)</p> <p>“no hay recursos suficientes...” (CM10.6,2)</p> <p>“faltan recursos” (CM5.4,2)</p> <p>“no se cuenta con el material que se necesita...” (CM5.4,2)</p>
		<p><b>Exceso de actividades</b></p>	<p>“...demasiadas actividades programadas que dificultan otros procesos...”(CM3.6,2)</p> <p>“muchas cosas y no hay los espacios para todo...” ...”(CM.6,2)</p> <p>“...y con todo lo que hay por hacer...”(CM1.6,2)</p> <p>“hay saturación de proyectos” (CM9.6,2)</p>

			<p>“Hay poco espacio para participar en actividades...” (CM7.5)</p> <p>“...a veces uno se siente saturado con tantas cosas...que hagan esto, que hagan aquello...”(CM9.6,2)</p>
<b>Fallas institucionales</b>	<b>En los canales de información</b>		<p>“los canales de información no son eficaces...” (CM1.6,2)</p> <p>“poca comunicación; a veces uno no se entera de nada en la institución...”(CM.6,2)</p> <p>“se necesita modificar la manera en que nos hacen llegar la información...”(CM3.5)</p> <p>“a veces ni nos informan las cosa...todo a última hora” (CM5.4,2)</p> <p>“no todos nos enteramos de las cosas... uno creería que a veces no dan la información” (CM5.6,2)</p>
	<b>La apatía en algunos actores sociales</b>		<p>“...falta de colaboración de los padres”(CM2.6,2)</p> <p>“... poca colaboración por parte de toda la comunidad;...” (CM3.6,2)</p> <p>“a algunos no les gusta participar son esquivos...” (CM1.6,2)</p> <p>“los padres de familia y algunos docentes no tienen sentido de pertenencia por la institución...” (CM4.6,2)</p> <p>“unos solo critican el trabajo de los compañeros...”(CM5.6,2)</p> <p>“poca falta colaboración de los directivos” (CM5.6,2)</p> <p>“falta de integración de los entes estatales y falta de apoyo de la secretaria de educación; ...” (CM6.6,2)</p> <p>“crítica de los docentes; ...” (CM9.6,2)</p> <p>“falta de trabajo en equipo, ... colaboración por parte de los padres de familia y estudiantes; ...” (CM10.6,2)</p> <p>“nuevas políticas educativas, aunque en algunos casos les falta mayor compromiso y sentido de pertenencia por la institución” (CM5.4,2)</p>