

La descentralización y autogestión, sinergia administrativa del sistema educativo a través de los Consejos Educativos
(Artículo Especializado)

Emily Karina Valle Rodríguez (estudiante)

Licda. Liliana Ventura (Asesora)

Guatemala, junio 2012

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

R e c t o r

M. Sc. Alba Aracely de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias de la Educación

M. A. José Ramiro Bolaños Rivera

Decano Facultad de Ciencias de la Educación

DICTAMEN APROBACION
ARTICULO ESPECIALIZADO

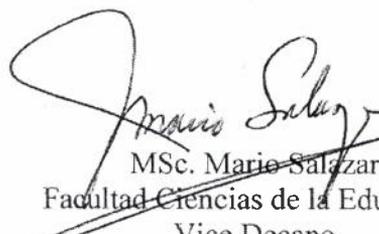
FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACION
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ASUNTO: **Emily Karina Valle Rodríguez**
estudiante de la carrera de Licenciatura
en Administración Educativa de esta Facultad
solicita Autorización de Artículo Especializado
para completar requisitos de graduación.

Dictamen. Enero 2012

Después de haber estudiado el anteproyecto presentado a esta Decanatura para cumplir requisitos del Artículo Especializado que es requerido para obtener el título de Licenciatura se resuelve:

1. El anteproyecto presentado con el nombre de: **"La descentralización y autogestión, sinergia administrativa del sistema educativo a través de los Consejos Educativos"**. Esta enmarcado dentro de los conceptos requeridos para su Artículo Especializado.
2. La temática enfoca temas sujetos al campo de investigación con el marco científico requerido.
3. Habiendo cumplido con lo descrito en el reglamento académico de la Universidad Panamericana en opciones de Egreso, artículo No.7 incisos del a) al k).
4. Por lo antes expuesto, la estudiante **Emily Karina Valle Rodríguez** recibe la aprobación de realizar el Artículo Especializado, solicitado como opción de Egreso con el tema indicado en numeral 1.


MSc. Mario Salazar
Facultad Ciencias de la Educación
Vice Decano



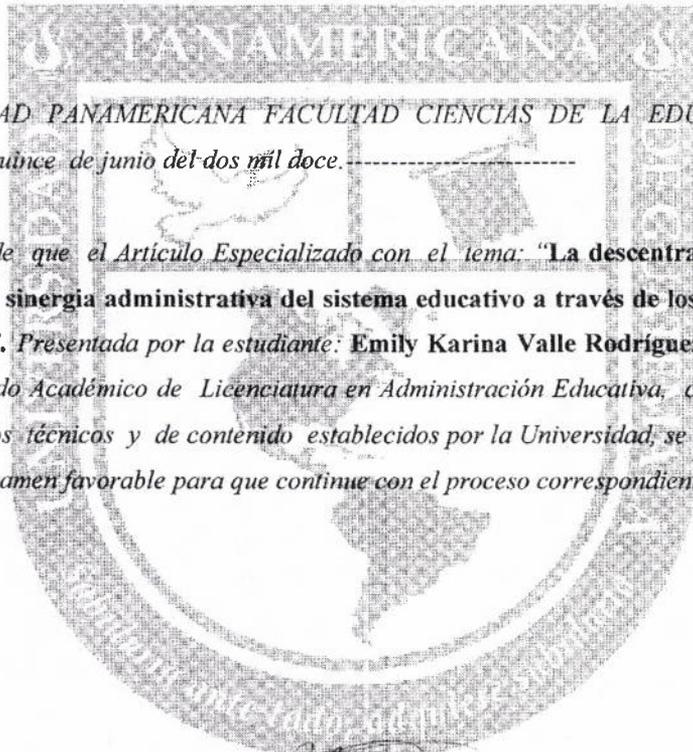
C.C. Archivo



UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACION,
Guatemala veinte y seis de marzo del dos mil doce.-----

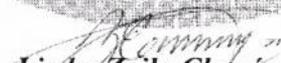
En virtud de que el Artículo Especializado con el tema: **“La descentralización y autogestión, sinergia administrativa del sistema educativo a través de los Consejos Educativos”**. Presentada por la estudiante: **Emily Karina Valle Rodríguez**, previo a **optar al grado Académico de Licenciatura en Administración Educativa**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.


Licda. Lilitiana Ventura
Asesora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACION,
Guatemala quince de junio del dos mil doce.-----

En virtud de que el Artículo Especializado con el tema: **“La descentralización y autogestión, sinergia administrativa del sistema educativo a través de los Consejos Educativos”**. Presentada por la estudiante: **Emily Karina Valle Rodríguez**, previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Administración Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.


Licda. Zoila Chacón
Revisora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, Guatemala catorce veinte y un días del mes de junio de dos mil doce.-----

En virtud de que el Informe Final de Artículo Especializado con el tema "**La descentralización y autogestión, sinergia administrativa del sistema educativo a través de los Consejos Educativos**", presentado por **EMILY KARINA VALLE RODRIGUEZ**, previo a optar grado académico de Licenciatura en Administración Educativa, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen del Asesor (a)-Tutor (a) y Revisor, se autoriza la **impresión** del informe final de Artículo Especializado.

Msc. Mario Salazar
Vice Decano

Facultad de Ciencias de la Educación



Índice

Resumen	1
Introducción	2
1.Descentralización	4
1.1 Descentralización un proceso de inteligencia colectiva	7
2. El proceso de autogestión	10
2.1 como surge la autogestión	12
3. Consejos educativos	15
3.1 Reseña histórica	15
3.2 Constitución de consejos educativos	17
3.3 Recursos y servicios que gestiona el consejo educativo	19
4. Sinergia-autogestión y descentralización en el sistema de educación	20
4.1 Impacto de los Consejos Educativos en el sistema educativo	20
4.2 Empoderamiento de los círculos de calidad	21
4.4 Clima organizacional	23
4.5 Capacitaciones de los Consejos Educativos	24
4.6 Ejemplos de sinergia a nivel nacional	26
4.7 Ejemplos de autogestión y descentralización centroamericanos	27
5. Propuesta	29
5.1 Modelo de autogestión y empoderamiento local	29
5.2 Coyuntura inter ministerios	30
Conclusiones	32
Recomendaciones	33
Referencias	34

Resumen

El artículo presenta el proceso de descentralización, su fundamentación legal y la importancia del intelecto colectivo en dicho proceso. Se describe la autogestión como una práctica de empoderamiento de la comunidad a nivel local, que ha se ha expandido en Guatemala a través del tiempo. Desde el conexo de estas dos prácticas, se establece la sinergia que se desarrolla en el sistema educativo local a través de los Consejos Educativos, para facilitar una educación pertinente y con calidad, que responda a las necesidades locales e impulse el desarrollo local.

En Guatemala el ejercicio de la autogestión se fortalece a través de la legislación que apoya un sistema educativo descentralizado. Estas buenas prácticas son evidentes en diferentes grupos de la sociedad, al coordinar y apoyar la educación local. Por lo cual se presentan algunos casos que se consideran emblemáticos por su creatividad, aporte y fortalecimiento intersectorial.

El artículo culmina con una propuesta de un modelo para potencializar las capacidades comunitarias y el empoderamiento de procesos de gestión local, para el progreso de su realidad social, desde los Consejos Educativos y con la integración de un esfuerzo interinstitucional de los Ministerios de Desarrollo y de Educación. Los Consejos Educativos representan la participación ciudadana en el desarrollo local descentralizado y con autogestión, con el fin último de mejorar el servicio educativo, acorde a las necesidades y características de cada comunidad.

Introducción

La autogestión y la descentralización son ejercicios de participación ciudadana, que potencian las capacidades sociales hacia la sinergia en el sistema educativo. La descentralización es el proceso de traslado de poder de toma de decisión con responsabilidad, el cual se hace concreto a través de acciones de autogestión. El fin último de estas dos instancias es desarrollar autonomía e independencia con procesos democráticos y genuinos para mejorar la educación desde lo local.

El presente artículo se basa en la teoría de inteligencia colectiva, modelos de autogestión social, círculos de calidad, reconcentración y liderazgo. En esta recopilación teórica se analiza en la Constitución Política de la República de Guatemala, la estructura y funciones que ejercen los Consejos Educativos en materia de toma de decisiones, sobre los recursos y servicios educativos asignados.

Es por ello que esta práctica colectiva evidencia la importancia de los Consejos Educativos, en la autogestión y la relación directa con procesos de calidad en términos de educación y desarrollo social local de un sistema descentralizado.

El objetivo principal de este trabajo es analizar las prácticas exitosas de autogestión y descentralización de recursos, a través de los Consejos Educativos, que representan a la comunidad educativa activa e integrada. Dichos Consejos Educativo se constituyen con el fin de apoyar la mejora de los procesos administrativos y el proceso educativo pertinente y con calidad. Así mismo, estas prácticas de éxito demuestran la capacidad de gestión local en diferentes niveles y sectores, para mejorar la educación y el desarrollo local, aunque en algunas ocasiones aún con ciertas deficiencias técnicas.

Las buenas prácticas de autogestión que desarrollan los Consejos Educativos, la teoría expuesta y las deficiencias encontradas, se toman como base para proponer un modelo de flujo de gestión.

Este modelo muestra los diferentes canales a seguir, para lograr la gestión de proyectos y el financiamiento de los mismos.

Así mismo se establece que, la formación de los Consejos Educativos, debe ser el eje central para conseguir que dicho flujo sea de calidad, pertinente, y con la tecnología adecuada que permita el verdadero desarrollo social y educativo de la localidad.

Por lo tanto para realizar el presente trabajo se utiliza una metodología de recopilación de información teórica y práctica, con un enfoque teórico histórico, que permite realizar un análisis comparativo, en los procesos que desarrollan los Consejos Educativos. Para luego proponer un modelo de flujo de gestión que incida en mejorar dichos procesos.

La descentralización y autogestión, sinergia administrativa del sistema educativo a través de los Consejos Educativos

1. Descentralización

La descentralización es un proceso en administración, en donde se confiere discrecionalidad a las personas, para la toma de decisiones con su propio juicio. Conferir la toma de decisiones requiere de una cuidadosa selección de las mismas, establecimiento de políticas que las orienten y capacitación de las personas a cargo. También se necesita establecer metas claras que den dirección hacia los resultados .

El proceso de descentralización fortalece la competitividad desde lo local. De acuerdo con Ivan Pinot (2001:16), esto ocurre si se cumplen tres principios:

“ (i) una mejor adecuación de la provisión de servicios públicos a las diferencias territoriales, (ii) la descongestión de la administración pública y (iii) una mayor participación ciudadana en los procesos de asignación y control del gasto”.

Por otro lado la descentralización, a través de la autogestión, es el ejercicio de implementación de un nuevo paradigma de administración, que según Pinot “se basa en la complementariedad entre los sectores privado, social y público” (2001:16). La participación ciudadana sirve de vínculo gestor de las relaciones potenciadoras del sistema local entre los diversos sectores.

La descentralización de acuerdo con Linares “es un traslado de poder de decisión” (2002:1). Dicha decisión se delega más cerca de la comunidad. El proceso de democratización es más genuino porque el poder está mejor distribuido. Es importante destacar que la descentralización otorga control de los programas y recursos que se trasladan, consta de personería jurídica y de un patrimonio propio, además deja de estar en una posición jerárquica o dependiente.

La descentralización y su aplicación a nivel nacional se establece en: (a) la Constitución Política de Guatemala, la cual tiene obligación de promover la descentralización (artículo 119, b). Así mismo reconoce las entidades autónomas y descentralizadas para garantizar la eficiencia en el cumplimiento de sus fines (artículo 134). (b) La Ley General de Descentralización, decreto No. 14-2002, reitera el traslado de poder a las comunidades organizadas para el uso de los recursos del Estado (artículo 2).

En el ámbito educativo la aplicación de la descentralización se inicia con la creación de las Direcciones Departamentales, Acuerdo Gubernativo 165-96 del Ministerio de Educación – MINEDUC-, que también cumple con el fin de proveer una educación regionalizada. Y a nivel municipal se reconoce la incidencia de la comunidad organizada en la descentralización de la educación y otros servicios en los Decretos 11-2002 y 12-2002 (Tabla 1).

La Constitución Política de Guatemala en su Artículo 134, reconoce la autonomía de los entes descentralizados y establece las normas mínimas con las que deben de cumplir, como son las siguientes:

- a) Coordinar su política, con la política general del Estado y, en su caso, con la especial del ramo a que correspondan. El ramo de educación se rige a las políticas educativas que establece el Estado.
- b) Mantener estrecha coordinación con el órgano de planificación del Estado. Para los proyectos de prestación de servicios de apoyo a los centros educativos públicos la coordinación se realizará a través de la Dirección General de Participación Comunitaria y Servicios de Apoyo del Ministerio de Educación.
- c) Remitir para su información al Organismo Ejecutivo y al Congreso de la República, sus presupuestos detallados ordinarios y extraordinarios, con expresión de programas, proyectos, actividades, ingresos y egresos.

d) Remitir a los mismos organismos, las memorias de sus labores y los informes específicos que les sean requeridos, quedando a salvo el carácter confidencial de las operaciones de los particulares en los bancos e instituciones financieras en general;

e) Dar las facilidades necesarias para que el órgano encargado del control fiscal, pueda desempeñar amplia y eficazmente sus funciones; (Contraloría General de Cuentas)

Tabla 1
Normas que rigen el marco de descentralización de servicios educativos en el sector oficial

Decreto/Acuerdo	No.	Título	Resumen: descentralización de servicios
	Art. 119 (b)	Constitución Política	Es obligación del Estado Promover en forma sistemática la descentralización económica y administrativa, para lograr un adecuado desarrollo regional del país.
	Art. 134	Constitución Política	Descentralización y autonomía: para la mayor eficiencia y cumplimiento de los fines, contando con obligaciones mínimas para dicho ejercicio.
Acuerdo Gubernativo de fecha 21 de mayo de 1996	165-96	Direcciones departamentales	Creación de las Direcciones Departamentales de Educación, como órganos desconcentrados, basado en la división administrativa del territorio nacional.
Decreto de fecha 15 de abril de 2002	11-2002	Ley de Consejos de Desarrollo	Medio de gestión pública con participación plural de la comunidad, con una función de promover la descentralización administrativa e interinstitucional en sus diversos niveles. <i>Reconoce la importancia de la organización y participación social en la descentralización en la educación*</i>
Decreto en vigencia desde el 1 de julio de 2002	12-2002	Código Municipal	Organización de la comisión de educación, garantía del funcionamiento y administración de los servicios tales como la escuela, gestión de la educación pre-primaria y primaria (art. 36, 68, 131)
Decreto en vigencia desde el 1 de julio de 2002	14-2002	Ley de Descentralización	Promueve la descentralización económica administrativa para garantizar el cumplimiento de los fines de las entidades autónomas y municipios.

* INDH 2009/2010

Fuente: Elaboración propia.

Según Carlos González Orellana (INDH, 2010:17), el proceso de descentralización y regionalización se inició en el período de 1985 a 1995 en el Sistema Educativo, con la creación de las Direcciones Departamentales y la regionalización del territorio nacional entre otros cambios (Ver Tabla 1).

1.1 Descentralización un proceso de inteligencia colectiva

La descentralización es un proceso ligado a la creación de grupos heterogéneos, que comparten un contexto social, cultural y económico similar, como las comunidades. El proceso de descentralización delega la toma de decisión a los grupos sociales organizados a nivel comunidad incidir en procesos que les atañen.

La calidad de los procesos de descentralización depende de las políticas institucionales o estatales y de las personas que toman decisiones y ejecutan los cambios necesarios. El colectivo conoce el contexto y las necesidades, por experiencia propia o por simple observación del medio. Agregar ese contexto vivo al proceso administrativo, revela las prioridades, los procesos y ayuda a descubrir razones de situaciones problemáticas.

La toma de decisión tiene que ver con tres tipos de problemas: el cognitivo, de coordinación y de cooperación. La problemática de tipo cognitivo está relacionada al saber, el grado de dominio de cierto conocimiento. La de coordinación es la habilidad de llegar a un acuerdo para la ejecución de una tarea. Esto implica designar quién la hará, cómo, cuándo y dónde. Y la problemática de cooperación, es más compleja, pues depende de la participación de todos los miembros de la comunidad, dentro de su propio círculo de incidencia, dicho en otras palabras, cooperar en lo que se tiene dominio.

En el caso de las organizaciones de padres de familia (consejos educativos), abordan estos tres elementos, durante la toma de decisiones y el ejercicio de autogestión. Los padres y miembros del grupo organizado, conocen su realidad y necesidades inmediatas, tanto culturales,

lingüísticas, educativas, sociales, familiares de la comunidad en general. Por ejemplo, los padres de familia de una aldea saben si es necesario ampliar las instalaciones, o cambio de mobiliario.

La colaboración y coordinación de la comunidad, a través de sus líderes locales construyen canales de autogestión comunitaria. La eficiencia de este ejercicio de autogestión, en un sistema descentralizado se basa en el trabajo, por un bien común. En muchas ocasiones los padres de familia logran gestionar donaciones de inmobiliario, para las escuelas de sus hijos, así solventar las carencias que enfrentan.

De acuerdo a las observaciones y estudios de Francis Galton, en el libro *Cien mejor que uno*, comprueba que los grupos tienen mayor inteligencia que un individuo inteligente. Este es el punto importante de la organización comunitaria a nivel local. Maximizar la inteligencia del individuo que trabaja de forma cooperativa para el colectivo. Tal es el caso de la comunidad organizada, a través de los Consejos Educativos, quienes trabajan para obtener mejores servicios educativos por medio de la descentralización de los procesos.

Por lo anterior es importante determinar: ¿cómo se identifica a una multitud inteligente o sabia? Las multitudes o grupos sabios existen bajo cuatro condiciones:

“diversidad de opiniones (que cada individuo sustente una información particular, aunque no sea más que una interpretación externa de los hechos conocidos), independencia (que la opinión de la persona no esté determinada por las opiniones de las demás personas que la rodean), descentralización (que la gente pueda especializarse y fundamentarse en un conocimiento local) y agregación (la existencia de algún mecanismo que haga de los juicios individuales una decisión colectiva)” (Surowiecki, 2005:33)

Un claro ejemplo donde convergen estas cuatro condiciones son los métodos de trabajo que aplica la Defensoría Maya. La forma para tomar decisiones es practicar la participación de todos, plantear posibles soluciones, expuestas por los miembros y luego la consulta comunitaria de sus pueblos.

En estas cuatro condiciones estriba la importancia de los grupos y de su diversidad, con la información individual que se aporta al grupo. En este tipo de grupos donde se aporta de manera descentralizada, los errores individuales no afectan al colectivo, ya que no se promedian como parte de la decisión final. Por el contrario, el sistema de organización y de comunicación se enfoca en la gran cantidad de información, que permite tener un panorama global, desde la esquina de diversas opiniones y dominio del conocimiento. La decisión final es un constructo colectivo, que contribuye a los procesos con calidad.

Es decir, lo que la mayoría hace, tiene una razón de ser: el conocimiento colectivo. La multitud sabe dentro de su amplio y diverso conocimiento cómo se realizan las cosas. En algunos casos se sabe por decisión organizada y en otros por instinto colectivo.

Por ello en el caso de los Consejos Educativos, la diversidad de conocimiento, proviene de las diferentes experiencias y observaciones de los integrantes de la comunidad (padres de familia, maestros, líderes). La diferente perspectiva es una puesta en común para la elaboración de la mejor propuesta local.

Sin contradecir lo anterior sino para complementarlo, debe existir la oportunidad al cambio. El cambio puede ser parte de un mejor futuro. Para los Consejos Educativos esta oportunidad de cambio puede darse, a través de las asesorías, capacitaciones, orientaciones y acompañamiento que proporcionan los técnicos de campo, delegados por la Dirección General de Participación Comunitaria y Servicios de Apoyo –DIGEPSA-. Para lo cual existen 384 técnicos que dan cobertura a los 22 departamentos.

Por lo tanto, los grupos necesitan de la diversidad, para contribuir a la creatividad y creación de la mejor elección. La creatividad es parte de la sinergia, esa inventiva que permite buscar soluciones más allá, de las conocidas o convencionales.

2. El proceso de autogestión

La gestión es una práctica administrativa, cuyo fin último es la efectividad y eficiencia, según el área de incidencia, la cual puede ser política, económica, pedagógica, cultural o social. Busca más allá de estos círculos de incidencia, la independencia y autonomía, pero sobre todo la equidad a través de procesos más democráticos, contextualizados y descentralizados. Esta construcción permite crear espacios de participación comunitaria más creativos y eficientes.

El ámbito de educación se encuentra dentro del marco de las ciencias sociales o humanísticas, por tanto, requiere de un proceso de gestión congruente. Una administración conductual, como la propuesta por Mary Parker Follet, quien establece que: “las relaciones entre los cooperantes del grupo son determinante por su grado de cercanía a la problemática y la pertinencia de su propuesta para solucionarla”(Koontz, 2004). Dentro de la concepción humanista, la organización es un sistema social que tiene como principio buscar la satisfacción, es decir, una función social.

Desde el punto de vista de desarrollo nacional Brivio define la autogestión como:

“la autodeterminación de los países a labrar su propio destino con la participación de sus ciudadanos. La autogestión comunitaria, es una gestión de la comunidad, que ocurre como consecuencia de transformar la espiral descendente de la pobreza en espirales ascendentes de desarrollo. La autogestión comunitaria es, entonces, el canal a través del cual el potencial infinito inherente del ser humano se encauza hacia el logro de una vida digna a través de mejorar la calidad de vida de cada uno de los moradores, de acuerdo a sus propios objetivos, metas y con el apoyo solidario de sus semejantes”. (Caballero, 2009:22-24) Así

Así también, como lo indica Angélica Martínez:

“la base de la autogestión está en el concepto mismo de la persona (o del ser humano) y sus derechos fundamentales, como el derecho a la autodeterminación y a la participación, en las esferas personales, familiares y comunitarias”. (Caballero, 2009:24)

Por lo tanto, según Hiram Quiroa:

“la idea de autogestión persigue el poder para decidir por sí mismo sobre las decisiones que le afectan. Autogestión es un proceso mediante el cual se desarrolla la capacidad individual o de un grupo para identificar los intereses o necesidades básicas que le son propios y que a través de una organización permita defenderlos expresándolos con efectividad en la práctica cotidiana, basándose en una conducción autónoma y en una coordinación con los intereses y acciones de otros grupos, este concepto por supuesto que lleva implícito de planificación, democracia participativa y desarrollo sustentable”.
(Caballero, 2009:28)

La autogestión es un estado de organización que debe contar con las condiciones óptimas, para solucionar la problemática social a nivel local, relacionada con estructuras, grupos, organizaciones, servicios, movimientos, etc. Así mismo se espera que se asuma la responsabilidad, para plantear soluciones y tomar la responsabilidad de gestionar dichas soluciones en una estructura descentralizada.

Entonces, la autogestión es una herramienta de transformación, del sistema educativo para beneficio de la sociedad y su desarrollo a largo plazo, a través de la toma de conciencia de la propia realidad y de la capacidad de transformarla.

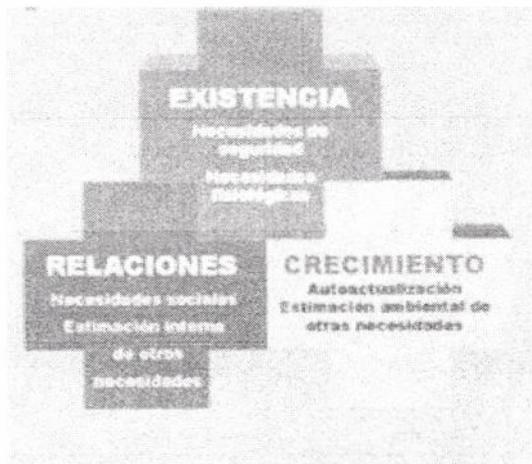
Como tal enfoque implica relaciones sociales, entonces es importante establecer, sanas relaciones por medio del buen manejo de las emociones; inteligencia emocional, como lo definen las ciencias del comportamiento. Adicional a esta idea, las necesidades y emociones de los miembros de la organización marcan una diferencia en los procesos y resultados. De esta manera se puede hacer referencia a Abraham Maslow o Clayton Alderfer, ponentes de la teoría de la motivación. (Ver Figura 1).

Figura 1

Necesidades y Satisfacciones Humanas: Maslow (a) y Clayton Alderfer (b)



(a)



(b)

Fuente: Llop, X. 2011. La alimentación según Maslow. <http://www.publicidadysalud.com>. Nesprias, J. 2009. Corrientes de pensamiento. <http://mintznes.blogspot.com>

Así un ejemplo de la gestión y organización comunitaria para alcanzar un beneficio común, lo constituye el pueblo de Sta Cruz el Chol. Pueblo que se ubica en Baja Verapaz, se declara entre los tres lugares más pacíficos a nivel nacional. La organización local la enfoca en la seguridad de los vecinos, para ello utiliza métodos pacíficos, que se basan en valores firmes, que se comparten y asumen (Figura 1). Lo cual crea una atmósfera segura que permite gestionar, junto a la municipalidad, inversión a través de la promoción del turismo, para promover mejor educación y oportunidades para los jóvenes, con mejores niveles de vida.

2.1 Como surge la autogestión

La autogestión inicia en el siglo XIX en Inglaterra con los sindicatos locales, y los movimientos cooperativistas en Europa. Sin embargo, se adjudica que la primera vez que se utilizó el término

autogestión fue en Francia. El sindicato de raíces cristianas, Confederación Francesa Democrática del Trabajo –CFDT- lo aplicó por primera vez en 1968 (Araus, M.).

La autogestión como nuevo modelo organizativo, surge después de la era industrial cuando el hombre deja de ser el centro y el fin último, cuando surgen los procesos y las máquinas. La era postindustrial se enfoca más en la dimensión humana y axiológica, toma en cuenta la dimensión antropológica que determinará el contexto y los antecedentes, que marcan las formas de conducta social. Dichos esquemas sociales son la materia prima de las relaciones humanas complejas, que enfrentan la autogestión, nuevo modelo organizativo.

Como son seres humanos y no máquinas en serie, es necesario que este modelo sea flexible y descentralizado en sus procesos de operación. Esto quiere decir, que tenga la apertura a la diversidad de pensamiento y formas de resolver, es decir tomar en cuenta el pluralismo. Así mismo esta red compleja de relaciones y diversidad de soluciones requiere del apoyo no solo del grupo organizado, sino también de la interdependencia a otros niveles y con otras organizaciones o estructuras.

Sin embargo en la historia existe desde hace mucho, un movimiento social de descentralización y autogestión comunitaria. Los Kibbutz, un fenómeno social obrero que ejemplifica, como los recursos y el gobierno local permite el desarrollo económico, educativo, familiar y comunitario. Así mismo como un sistema de valores compartido potencia a la comunidad desde su poder local.

Los Kibbutz israelíes, son un ejemplo de la organización social a nivel local, para producir más como grupo cooperativo, que como obreros individuales. Los Kibbutz israelíes tienen su época de mayor establecimiento en la década de 1920. Estos grupos de judíos se organizaron para hacer más productiva sus tierras, con trabajo cooperativo de una manera organizada. El sistema de decisión de estos grupos organizados, son foros abiertos, en donde sus integrantes pueden expresar sus opiniones y puntos de vista (sabiduría del colectivo). Los miembros de estas comunidades toman la responsabilidad de los servicios que se deben de prestar a la comunidad, como: salud, bienestar, seguridad social y educación. Los sistemas de organización de los Kibbutz garantizan un excelente servicio de educación.

Los beneficios se extienden más allá de los límites del kibbutzim. La producción agrícola de estas comunidades representa el 33% de la producción nacional. Los beneficios se pueden ver en los números agregados a la economía nacional israelí. En la actualidad existen alrededor de 273 kibbutzim o comunidades del movimiento Kibbutz, que representan el 1.6% de la población de Israel.

Ésta forma de organización aplica una administración democrática, donde el respeto y cuidado mutuo es esencial. El fin último de los Kibbutz es: la creación de una sociedad cooperativa, igualitaria, productora y solidaria.

En Guatemala existe un programa que aplica la organización interdependiente, entre el sector privado y la comunidad local; este es el Programa de Capacitación y Seguimiento a Docentes y Directores de la Costa Sur (PROCAPs), con el aporte financiero de FUNDAZUCAR, que avala el Ministerio de Educación (MINEDUC). Desarrolla programas de actualización docente con el apoyo técnico de profesionales de la Universidad del Valle de Guatemala. El PROCAPs tiene el fin de mejorar los procesos de educación con calidad y pertinencia, bajo los parámetros y lineamientos del Currículo Nacional Base. El programa tiene cobertura en los departamentos de: Santa Rosa, Suchitepéquez y Escuintla.

También la escuela Visionaria del ingenio Pantaleón, es ejemplo de esta forma de potenciar las capacidades desde lo local, para lograr el bien común. También es un ejemplo de responsabilidad social, por medio del cual se logra que todos los integrantes de la comunidad educativa, se comprometan con y por el proceso educativo. Los docentes están satisfechos con su quehacer y los beneficios que obtienen; por eso los avances que se logran son tangibles para la comunidad en general.

3. Consejos Educativos

Según el Reglamento para la aprobación de los estatutos, reconocimiento de la personalidad jurídica y funcionamiento de los consejos en los centros educativos públicos; Acuerdo Gubernativo No. 202-2010 en el artículo 2, define los Consejo Educativos como:

“organización con personalidad jurídica, integrada por padres y madres de familia, maestros directores y líderes comunitarios, que participan de manera voluntaria, en un centro educativo público de una comunidad determinada, para apoyar la descentralización de los recursos económicos, propiciar ejercicios ciudadanos, evaluar, emitir y formular propuestas y recomendaciones en apoyo a la educación. Sus funciones generales son de representación, consulta, propuesta y auditoría social”.

Por lo que, esta instancia constituye una práctica de autogestión y descentralización, porque a través de la comunidad educativa, se busca mejorar la calidad en los procesos administrativos con pertinencia.

3.1 Reseña histórica

El primer ejercicio de autogestión y descentralización, se aplicó en Guatemala en los niveles de preprimaria y primaria en 1996, con la creación del Programa Nacional de Autogestión para el Desarrollo Educativo –PRONADE- y los Comités Educativos –COEDUCA-, para llevar educación a las comunidades menos favorecidas. Estos dos entes administraban las escuelas de Autogestión Comunitaria, que más adelante se convirtieron en escuelas oficiales. También se creó el Programa de Desarrollo de la Administración Escolar –PROESCOLAR- como un nuevo modelo de gestión en los centros educativos oficiales, con el apoyo de las Juntas Escolares administraban los programas de apoyo y servicios. El marco legal de los procesos de descentralización y autogestión en el sistema educativo nacional se muestran en la siguiente tabla No. 2

Tabla 2

Leyes y acuerdos sobre descentralización y autogestión en el sistema educativo nacional

Decreto/Acuerdo	No.	Título	Resumen
Acuerdo Gubernativo de fecha 22 de octubre de 1996	497-96	Creación del Programa Nacional de Autogestión para el Desarrollo Educativo (PRONADE)	Programa Nacional de Autogestión para el Desarrollo Educativo (PRONADE) opera a través de los COEDUCA para Administrar las Escuelas de Autogestión Comunitaria -EAC-
Acuerdo Gubernativo de fecha 26 de agosto de 1998	565-98	Reglamento para la aprobación de los Estatutos, Reconocimientos de la personalidad jurídica y funcionamiento de los comités educativos -COEDUCA- y de las juntas escolares	COEDUCA presta servicios educativos en una comunidad determinada integrada por vecinos mayores de edad de dicha comunidad. La Junta Escolar esta conformada por un director, un maestro y tres padres de familia.
Acuerdo Gubernativo de fecha 29 de mayo de 2003	327-2003 (REACTIVACIÓN)	Reglamento para la aprobación de los Estatutos, Reconocimientos de la personalidad jurídica y funcionamiento de los comités educativos -COEDUCA- y de las juntas escolares	COEDUCA presta servicios educativos en una comunidad determinada integrada por vecinos mayores de edad de dicha comunidad. La Junta Escolar esta conformada por un director, un maestro y tres padres de familia.
Acuerdo Gubernativo de fecha 12 de septiembre de 2008	225-2008	Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación	Establece las funciones y estructura del Ministerio de Educación y las atribuciones de cada dependencia.
Acuerdo Gubernativo de fecha 12 de septiembre de 2008	225-2008 Artículo 15	Dirección General de Participación Comunitaria y Servicios de Apoyo -DIGEPSA-	presta los recursos para servicios de apoyo de manera descentralizada; promueve y organiza la autogestión educativa a través de grupos de padres y madres de familia, líderes comunitarios, director y otros miembros de la comunidad educativa en juntas u otras organizaciones.
Acuerdo Gubernativo de fecha 12 de septiembre de 2008	225-2008 Artículo 17	Dirección General de Fortalecimiento de la Comunidad Educativa -DIGEFOCE-	responsable de la formación y participación de la familia como parte de la comunidad educativa.
Acuerdo Gubernativo de fecha 6 de julio de 2010	202-2010	Reglamento para la aprobación de los estatutos, reconocimiento de la personalidad jurídica y funcionamiento de los consejos de los centros educativos públicos.	Unificar en una sola figura todas las organizaciones existentes a la fecha, con la participación de los líderes comunitarios. Dicha figura consta de una junta directiva de la cual no podrá ser parte el director del centro educativo.
Constitución Política de la República de Guatemala	art. 76		La administración del sistema educativo deberá ser descentralizado y regionalizado.

Fuente: elaboración propia

Las organizaciones de la comunidad educativa, evolucionan desde su implementación como parte del sistema educativo nacional. En la actualidad se reconoce una sola forma de organización social, los Consejos Educativos, que se integran por padres de familia, maestros, directores y líderes comunitarios según el Acuerdo Gubernativo 202-2010.

3.2 Constitución de Consejos Educativos

El Consejo Educativo, es una comunidad educativa con personería jurídica. La personería jurídica que le da el carácter de ente, con capacidad de llevar a cabo fines colectivos, con derechos, que puede contraer obligaciones y actuar como sujetos de derecho, es decir que puede ejercer acciones judiciales. Así mismo el consejo se reconoce como una asociación civil, porque en ningún momento existe la repartición de bienes, ya que busca el bien común; por lo cual no puede ejercer actividades comerciales o industriales. Representa a través de una organización civil, el fin común de la comunidad educativa que la conforma.

El Consejo Educativo consta de una Asamblea General y una Junta Directiva. Dicha junta debe actuar de acuerdo con principios de: participación, responsabilidad, organización democrática, representatividad, inclusión y solidaridad. Además debe de cumplir con las funciones de: representación de la comunidad; identificación de necesidades prioritarias; así como con el desarrollo de planes y políticas, de acuerdo a su realidad; implementar y ejecutar programas de apoyo; promover la gestión, transparencia y auditoria social; apoyar la descentralización de los recursos; y favorecer la participación democrática, tal y como lo establece el Acuerdo Gubernativo 202-2010 de fecha 6 de julio de 2010.

El Consejo Educativo es uno de los eslabones, para el cumplimiento de las Políticas Educativas, pues su naturaleza implica coadyuvar a la descentralización de los recursos que se dan a la educación pública, como parte de la Política de Fortalecimiento Institucional y Descentralización.

Dicho de otra manera, el Consejo Educativo, es parte del fortalecimiento de la Institucionalidad del sistema educativo nacional y la participación de la comunidad educativa desde el ámbito local, para garantizar la calidad, cobertura y pertinencia social, cultural y lingüística en todos los niveles con equidad, transparencia y visión de largo plazo, según lo indica el Acuerdo Ministerial Número 3409-2011, Aprobar las Políticas Educativas del País.

La política de Modelo de Gestión, promueve la participación de la ciudadanía y el fortalecimiento institucional a través de vínculos con otras instituciones, que se interesan o relacionan con el quehacer educativo, tanto a nivel nacional como internacional. Sin embargo, los Consejos Educativos enfrentan la limitación económica que conlleva el proceso de operaciones y de capacitaciones, entre otras.

El cumplimiento de la pertinencia del servicio educativo, se vincula con el trabajo que el Consejo Educativo esté en capacidad de desarrollar, de acuerdo a un modelo democrático-participativo, que lo convierta en un quehacer comunitario incluyente del Ministerio de Educación. De esta manera la comunidad educativa vincula el sector oficial dedicado a la educación con la realidad de la comunidad. Esto deriva en mejoras al servicio que se presta y obtiene. Es decir que cuando mejor se conoce al cliente; padre de familia y educando, el servicio es más acorde con las necesidades que interpreta, quienes desarrollan el servicio educativo, los maestros.

A través de la Dirección General de Participación Comunitaria y Servicios de Apoyo – DIGEPSA- se administran los recursos económicos, para los servicios de apoyo educativo en el sector oficial, con ello se descentraliza y se promueve la autogestión, según lo establece el Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación, Acuerdo Gubernativo 225-2008, de fecha 12 de septiembre de 2008, en el artículo 15.

Esta dirección tiene como funciones: garantizar una educación de calidad mediante recursos y servicios de apoyo, organizar la comunidad educativa, así como brindarle formación y capacitación a padres de familia, para que el ejercicio de la descentralización y autogestión se

implemente y promueva funciones que regula el Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación, Acuerdo Gubernativo 225-2008, de fecha 12 de septiembre de 2008.

3.3 Recursos y servicios que gestiona el Consejo Educativo

Los consejos Educativos tienen tres áreas de incidencia, dentro del proceso de autogestión educativa: alimentación, útiles escolares y valija didáctica. En el rubro de alimentación (refacción) se asigna diariamente por niño Q1.11 en el área urbana y Q1.58 en el área rural. Para los útiles escolares se asigna una cuota anual por niño de Q50.00 en el área urbana y Q55.00 para el rural. Y en el rubro de la valija didáctica se asigna una cuota única anual de Q220 por docente (Entrevista Lic. Sandoval de Proyecto 44 MINEDUC, en fecha enero 2012)

También en el Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación, Acuerdo Gubernativo 225-2008, de fecha 12 de septiembre de 2008, establece que a través de la Dirección General de Fortalecimiento de la Comunidad Educativa -DIGEFOCE- y con la colaboración del Consejo Educativo, se atiende el tema de Seguridad Alimentario y Nutricional, con el fin de enseñar a la comunidad escolar y la comunidad en general, la forma idónea de seleccionar, comprar y preparar alimentos adecuados para el desarrollo integral de los niños y niñas guatemaltecas. Así como mejorar los hábitos alimenticios a través de este proceso de capacitación.

Otro programa que lleva un fin similar, es el Programa Mejores Familias. Este programa, se ejecuta con el apoyo de FUNDAZUCAR que promueve el desarrollo de capacidades de las mujeres de la localidad, se relaciona con la selección, preparación y consumo de alimentos. Así mismo busca fortalecer la autogestión comunitaria sobre Seguridad Alimentaria Nutricional – SAN-.

4. Sinergia-autogestión y descentralización- en el sistema de educación

4.1 Impacto de los Consejos Educativos en el Sistema Educativo.

En teoría el proceso de descentralización y la práctica de la autogestión de los Consejos Educativos, es una estrategia combinada que en teoría produce altos beneficios sociales.

Los Empresarios por la Educación y PREAL, en estudios que realizan sobre la participación de los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos informan que tiene un impacto positivo, porque existen compromisos de todos y todas en la escuela. Según sus informes, entre el año 1996 hasta antes del 2002, los porcentajes de retención escolar durante el ciclo oficial muestran un descenso.

Luego a partir del año 2002, después de la promoción y reconocimiento de la descentralización en los servicios públicos, con los consejos de desarrollo y a través de las organizaciones de padres de familia, los porcentajes de retención escolar tienden a incrementarse, como lo muestra la tabla siguiente: Tabla 3 Tasa de retención en el ciclo escolar, 1996-2009.

Tabla 3
Tasa de retención en el ciclo escolar, 1996-2009

año	Preprimaria	Primaria
1996	90.54%	91.64%
1997	91.28%	91.90%
1998	90.40%	87.07%
1999	85.70%	88.62%
2000	81.95%	89.60%
2001	88.68%	92.98%
2002	88.30%	92.29%
2003	93.43%	94.97%
2004	92.06%	92.99%
2005	94.78%	93.84%
2006	93.03%	94.37%
2007	93.71%	94.51%
2008	93.50%	94.28%
2009	92.18%	94.49%

Fuente: Elaborada con datos del Ministerio de Educación, Estadísticas 2009

Por lo cual se considera el proceso de descentralización y autogestión comunitaria de las organizaciones de la comunidad educativa y de los Consejos Educativos, un factor influyente en la tasa de retención escolar, durante las últimas décadas.

De acuerdo con Guillermo Cardona en el Periódico, de fecha 08-12-2007, “La participación de los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos fortalece la motivación de estos y contribuye a que permanezcan en la escuela y culminen los ciclos escolares. También coadyuva en el cumplimiento efectivo de 180 días efectivos de clases”. La autogestión que realiza la comunidad educativa integrada, genera un sentido de pertenencia y apoyo, pues “los maestros no se sienten solos, tienen aliados para buscar una mejor educación”.

4.2 Empoderamiento de los círculos de calidad

Los Consejos Educativos, son los círculos de calidad donde surgen ideas para solucionar los problemas que enfrentan como comunidad educativa. Tal es el caso en el mecanismo de toma de decisiones de la Defensoría Maya. Según entrevista con el Lic. Sandoval, de Proyecto 44 MINEDUC, en fecha enero 2012, los Consejos Educativos si pueden implementar las soluciones propuestas, a través de una gestión externa con el apoyo del MINEDUC, a diferencia de los círculos de calidad propuestos por Hellriegel, que no tienen facultad de ejecutar soluciones. Es decir, que el empoderamiento o el grado de facultad para ejecutar, dependen del grado de responsabilidad que se delega a los Consejos Educativos. En Guatemala este proceso de implementar las soluciones, no se logra en su totalidad por falta de recursos, capacidades y competencias para empoderar a los Consejos Educativos.

Sin embargo, los cambios estructurales en las organizaciones educativas de padres de familia tienden a mejorarse. Es así que la organización actual de los Consejos Educativos, permite tener mayor capacidad de ejecución en la administración y mayor incidencia en el proceso educativo. La ejecución administrativa se realiza a través de las gestiones externas, con el sector privado o con las donaciones de entidades internacionales. Este proceso tiene desventaja por los niveles de capacidad de constructo que pueda desarrollar el colectivo educativo a nivel local.

La incidencia en el proceso educativo tiene un campo más técnico, pues abre la puerta para que la comunidad, en especial, los padres de familia hagan propuestas de cambios para mejorar la calidad y pertinencia de este proceso. Por otro lado se espera que motiven y controlen la asistencia de sus hijos a la escuela. Además que monitoreen el cumplimiento de horas efectivas del ciclo escolar completo; de acuerdo a los planteamientos de Sandoval.

También indica Sandoval, que los niveles de formación de la mayoría de los padres, no son los más apropiados, para realizar una propuesta técnica pedagógica. Sin embargo no se descarta la posibilidad de que el constructo colectivo pueda concluir con una propuesta acertada de acuerdo al perfil local y sus necesidades inmediatas.

4.3 Liderazgo, democracia y ética en los Consejos Educativos

El Consejo Educativo se conforma con padres de familia, alumnos, maestros, directores y líderes locales, quienes integran la asamblea general. En dicha asamblea, a través de un proceso democrático, se elige la Junta Directiva, que se conforma por un presidente, un tesorero, un secretario y dos vocales, quienes ejercen el cargo durante cuarenta y ocho meses, con base legal. Los cargos son ad-honorem y pueden ser reelectos solo por otro período.

El presidente de la junta directiva del Consejo Educativo, es la imagen de liderazgo que coadyuva a la ejecución de actividades y/o proyectos para alcanzar los objetivos de la institución educativa. El presidente no puede ser el director del centro educativo público de la jurisdicción que corresponda. Entre las cualidades que debe de poseer el líder, están las siguientes:

- a) Habilidad de relaciones interpersonales para negociar y mediar
- b) Saber trabajar en equipo, promover y ser ejemplo de cooperación, organización y respeto mutuo
- c) Guiar a su equipo a través de procesos sistemáticos
- d) Compromiso personal y social
- e) Habilidad de comunicación

Los Consejos Educativos ejercitan procesos democráticos y de liderazgo. Adicional a estos ejercicios, es importante que desarrollen procesos de ejecución y toma de decisiones que serán de beneficio general.

Los beneficios de la práctica de la autogestión es el desarrollo de competencias colectivas, como la: “negociación, organización, participación, diálogo, respeto mutuo y cooperación” (Espinel, 2007:42). Todas ellas en su conjunto benefician la construcción y mantenimiento de un buen clima de trabajo y colaboración, la cual es importante para la buena gestión.

4.4 Clima organizacional

El clima organizacional es la “guía general del comportamiento, creencias compartidas y valores que los miembros de la organización tienen en común” (Koontz, 2008:277). En el caso de los Consejos Educativos el clima organizacional se define, por las relaciones que se establecen dentro de la comunidad educativa. En el Consejo Educativo los valores y creencias son factores sociales que se comparten y heredan dentro de la localidad.

Las estructuras del sistema organizacional, deberían de conducir a la construcción de un clima de cooperación para apoyar la filosofía de la descentralización y los procesos de autogestión que ejercitan los Consejos Educativos. Y la única forma de conseguirlo es, que cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, cooperen con las actividades que permiten lograr los fines propuestos.

En el clima organizacional, de los Consejos Educativos, se debe cumplir con las características siguientes:

- a) Camaradería: promover relaciones amistosas y cordiales dentro del grupo
- b) Proximidad: crear vínculos más cercanos con las figuras líderes; evitar brechas.
- c) Responsabilidad: cada integrante es responsable de sus acciones y tareas y no se subordina en procesos burocráticos.
- d) Identidad: sentido de pertinencia como integrante valioso de un equipo.

- e) Formalización: grado en que se formalizan de manera clara las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- f) Educación: como técnica de cambio y mejora de las prácticas tanto técnicas como de relaciones sociales.

4.5 Capacitaciones de los Consejos Educativos

La capacitación que reciben los Consejos Educativos se limita a nutrición, compras, facturación, liquidaciones, administración de libros compra-venta y libros de actas, según lo indica Sandoval, F. Sin embargo carecen de un conocimiento más técnico, que les permita transformar su sistema educativo y su realidad local.

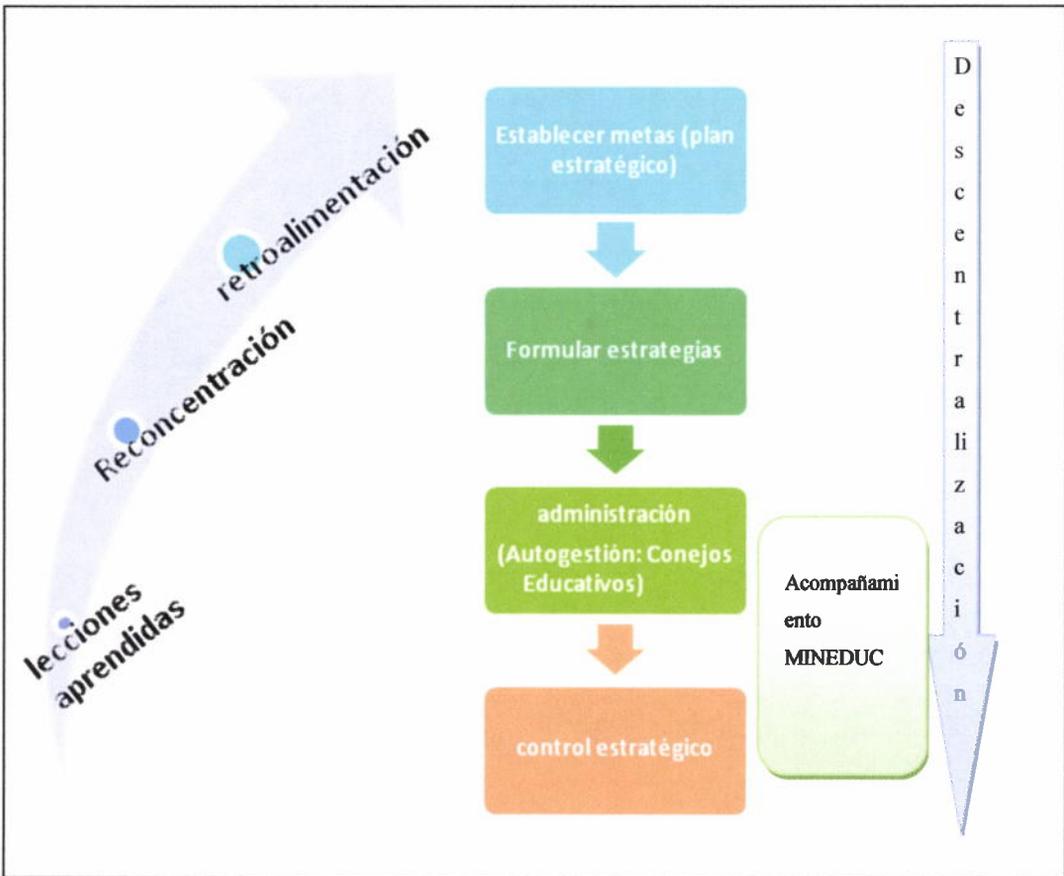
Los temas de capacitación deben traspasar los límites de una administración monetaria, deben de enfocarse a formas de superación a través del aprovechamiento de los recursos que tienen, para una economía sostenible, explotación de sus recursos locales; así como de la protección de subsistencia de los mismos. Lo ideal es que la propuesta que surja de la comunidad educativa, tenga una visión interinstitucional en diferentes niveles, que les permita ampliar la autogestión y mejorar la calidad educativa.

Sumar los avances que se logran en la autogestión y la descentralización de los recursos educativos, servicios de apoyo y la experiencia adquirida por los Consejos Educativos en la práctica o en las capacitaciones, necesita una fase de integración. Esta integración de experiencias, lecciones aprendidas y conocimientos adquiridos en las capacitaciones se logra, a través de un proceso de reconcentración y retroalimentación.

La reconcentración es uno de los pasos de la administración y control estratégico, propuesta por Hofer y Schendel (Stoner, 1996), para el enriquecimiento que se logra al sumar las lecciones aprendidas en la implementación de una gestión descentralizada a nivel micro y se suma al gran Sistema Nacional. Lo cual contribuye a propiciar una cultura de mejora continua.

Se presenta en el esquema siguiente, en la Figura 2, una explicación más gráfica del proceso de reconcentración en el sistema nacional.

Figura 2
Descentralización y reconcentración en la administración



Fuente: Elaboración propia: adaptación del modelo de administración y control estratégico de Hofer y Schendel citados por Stonner, 1996:287-295; Koontz: 260

Por tanto es importante capacitar a los Consejos Educativos, durante el ejercicio de descentralización y autogestión comunitaria, para que las decisiones respondan con mayor rapidez a las demandas y expectativas de la comunidad, a través de facultar y empoderar a la comunidad educativa organizada.

4.6 Ejemplos de sinergia a nivel nacional

Los esfuerzos de las diferentes organizaciones locales e intersectoriales se suman para lograr cambios, que contribuyen a mejorar el quehacer educativo. Si bien no son cambios derivados en forma directa de las propuestas de los Consejos Educativos, pueden ser modelo de las gestiones locales que crearon sinergia entre diferentes organizaciones. Los ejemplos son los siguientes:

La implementación de un proyecto de autogestión de turismo a nivel comunitario, en Santiago Atitlán, Sololá, involucra a la comunidad educativa, el sector privado y líderes locales. El proyecto consiste en la inversión educación turística y amor por lo propio, para crear nuevas oportunidades de ingresos a la comunidad.

Los Bomberos Voluntarios aplican el proceso de autogestión de fondos, para el mantenimiento de la estación local y de manera simultánea, educan a los niños sobre temas de reciclaje y limpieza. Además fomentan en los niños el valor del trabajo cooperativo para el bien común.

La Universidad de San Carlos de Guatemala se suma al proceso de apoyo a la educación, a través de la creación de prácticas supervisadas en escuelas, que se ubican en comunidades donde los profesores son escasos. La coordinación interinstitucional permitirá que las prácticas se realicen en los dos semestres del año, de manera que se cubra la necesidad de la escuela y los jóvenes practicantes desarrollen su ejercicio técnico.

En el caso de la Campaña por la Educación, los movimientos sociales a nivel macro e interinstitucionales promueven la autogestión a través de suscitar la incidencia en los planes y programas de estudio, para mejorar la calidad educativa con la participación ciudadana.

En la Tabla 4 se presenta un resumen y el hiperenlace, de estas acciones nacionales en pro de la educación.

Tabla 4**Resumen de acciones nacionales en pro de la educación**

noticia	autor	fecha	link
Desaparecen juntas Escolares	Jessica Osorio	18/12/2009	http://www.prensalibre.com/noticias/Desapareceran-juntas-escolares_0_173382726.html
ECLIPSE - la campaña por la educación	Ileana Alamilla	01/02/2010	http://www.prensalibre.com/opinion/ECLIPSE-campana-educacion_0_200379971.html
Bomberos municipales entregaran alimentos a cambio de desechos	Edgar Giron	09/05/2011	http://www.prensalibre.com/noticias/Bomberos-Municipales-entregaran-alimentos-desechos_0_477552290.html
Estudiantes se capacitan para actuar en caso de terremoto	Angel Julajuj y Fernando Gagzul	23/06/2011	http://www.prensalibre.com/noticias/Estudiantes-capacitan-actuar-caso-terremoto_0_504549590.html
Chivilíu buscará atraer al turismo	Saenz y Magzul	24/09/2011	http://prensalibre.com/solola/Cchiviliu-buscara-atraer-turismo_0_560343996.html

Fuente: elaboración propia con información de noticias en Prensa Libre digital.

4.7 Ejemplos de autogestión y descentralización centroamericanos

A nivel centroamericano también existen ejemplos de buenas prácticas de descentralización y autogestión, a nivel interinstitucional que pueden servir de modelo a Guatemala.

En Honduras se aprobó la Ley de Educación Fundamental, para lograr beneficios varios. Esta nueva ley establece un ciclo escolar de 200 días obligatorios para el cierre escolar. La contratación de los maestros es por méritos académicos y los padres de familia tienen la oportunidad de participar en dicho proceso. Así mismo, los profesores deben obtener títulos a nivel universitario para poder optar a plazas. Se gestionaron los servicios gratuitos de internet, para las escuelas públicas y becas por aula en colegio. Aunque esto es a nivel Gobierno, pueden ser ejemplos de proyectos de autogestión a nivel local, en nuestro país.

Costa Rica, es otro ejemplo, porque logra que dos ministerios, Salud y Educación, trabajen juntos en el cumplimiento de un decreto que prohíbe la venta de alimentos no aptos para la salud de los niños. Así como este ejemplo se puede gestionar con personas que proporcionen mejores alimentos o preparar los mismos como junta de padres de familia. Estos ejemplos centroamericanos se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5

Ejemplos centroamericanos de autogestión comunitaria y descentralización en pro de la educación nacional

noticia	autor	fecha	link
Futuro educativo (Honduras)	Haroldo Shetemul	25/01/2012	http://www.prensalibre.com/opinion/Futuro-educativo_0_634136655.html
Un pulso por la salud (costa Rica)	Carolina Escobar Sarti	19/01/2012	http://www.prensalibre.com/opinion/pulso-salud_0_630536960.html

Fuente: elaboración propia con información de noticias en Prensa Libre digital.

Los procesos de sinergia son ejemplos, que una práctica de autogestión en un sistema descentralizado es de beneficio para el desarrollo del país desde lo local, en la línea con la estrategia de una política nacional.

De acuerdo a los antecedentes, existen algunas deficiencias en la gestión escolar de cobertura en el sistema educativo nacional, tales como: inmobiliario, infraestructura, recurso humano; o en los servicios de apoyo básicos que les asignan como útiles y refacción. Estas deficiencias en algunos casos se solucionan, a través de procesos de autogestión y descentralización.

En base a lo anterior se presenta un modelo de generación de propuestas y flujo de financiamiento en el gobierno central, gobierno local y sector privado, que empoderen la

autogestión comunitaria. También se consideran las articulaciones entre ministerios para fortalecer los procesos locales, de conocimiento de su propia realidad y la identificación, priorización de sus necesidades, para luego autogestionar soluciones apropiadas.

Propuesta

Modelo de autogestión y empoderamiento local

El modelo propuesto para la autogestión y empoderamiento local tiene la intervención del gobierno nacional, el área académica, el sector privado, ONGs, comunidad internacional y los Consejos de Desarrollo. Este modelo muestra el flujo de generación de propuestas y el soporte financiero correspondiente.

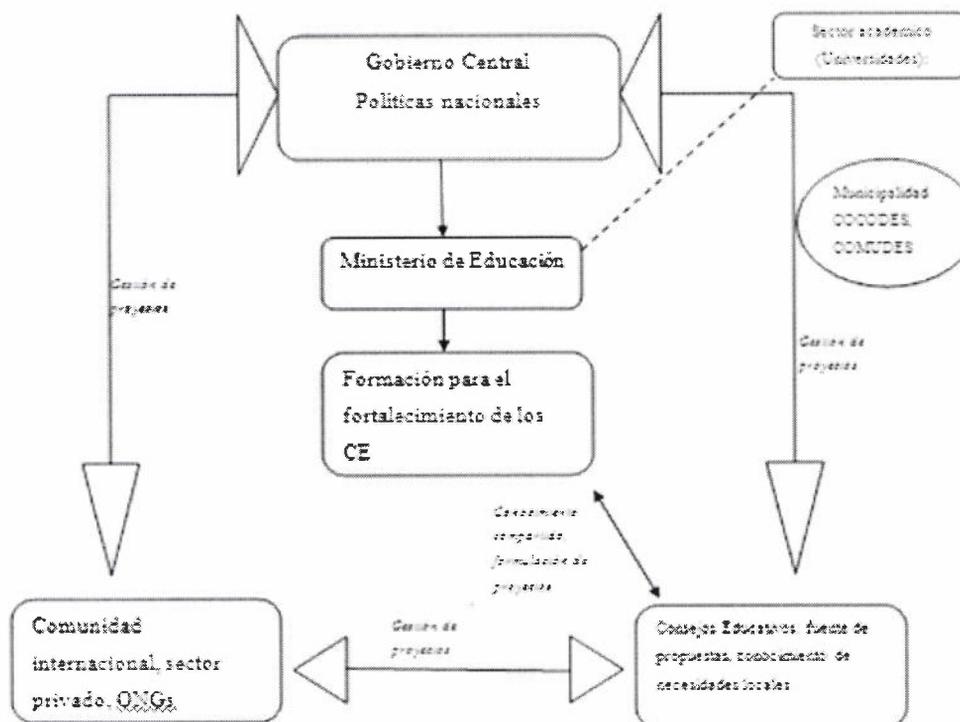
Primero se plantea el empoderamiento a través de la implementación de formación de los Consejos Educativos, con la metodología de educación popular, con el fin de que sean competentes en el reconocimiento e identificación de la problemática local; para promover ideas para el mejoramiento de su comunidad. La temática propuesta incluye las áreas de formación en: salud, seguridad alimentaria, auditoria social, abuso de autoridad, currículum nacional base, planificación familiar.

Se propone desarrollar sinergia a través de la creación de nuevos proyectos en el área académica y los Consejos Educativos, con sistemas de flujo de conocimientos aplicados en inteligencia colectiva.

La gestión de financiamiento de proyectos tiene dos vías: (a) financiamiento desde el gobierno central, mediado por el gobierno local; (b) financiamiento gestionado con el sector privado o internacional. Dicho financiamiento se puede administrar desde el gobierno central o directamente en la localidad. La Figura 3 muestra el flujo de propuestas, su gestión financiera, y la relación entre los diferentes sectores que se plantean.

Figura 3

Empoderamiento de la autogestión local: flujos de generación de propuestas y financiamientos



Fuente: elaboración propia

Coyuntura inter ministerios

Además se propone establecer una articulación entre el Ministerio de Desarrollo y el Ministerio de Educación, a través del programa de Escuelas Abiertas (Ver Figura 4 Coyuntura Ministerial desde Escuelas Abiertas). Las actividades que se desarrollen proveen espacios interactivos y atractivos, para una aproximación a la problemática comunitaria. Por tanto, utilizar los espacios de Escuelas Abiertas, en la acción comunitaria, desde el arte, la cultura y la tecnología para desarrollo de programas prácticos, permite la participación local, en la solución o conocimiento de la realidad local.

Figura 4
Coyuntura Ministerial desde Escuelas Abiertas



Fuente: elaboración propia

Los esfuerzos unilaterales que se logran hasta ahora pueden convertirse en acciones sinérgicas, a través de la dinámica entre ministerios, en una escala de gestión y descentralización, desde lo local hacia gobierno central, tal como lo ilustra el esquema anterior.

Conclusiones

1. Descentralizar y autogestionar recursos a nivel local, en el ámbito educativo es ejercicio de un proceso nuevo, que permite desarrollar mayores capacidades competitivas en los integrantes que conforman la comunidad educativa.
2. Los Consejos Educativos son una organización fundamental, para promover el proceso de descentralización y autogestión comunitaria a nivel nacional. Por lo cual es necesario fortalecer sus capacidades por medio de una formación constante y permanente como parte del seguimiento a todos los integrantes que lo conforman.
3. Los Consejos Educativos carecen de conocimientos técnicos, para formular propuestas técnicas relacionadas al quehacer educativo con el propósito de promover la coyuntura de instancias del sector público, privado y social, que permitan fortalecer las estrategias educativas de desarrollo local.

Recomendaciones

1. Mejorar los procesos de inversión educativa con efectividad en la distribución de los recursos, a través de procesos de descentralización y acciones de autogestión, que permitan ubicarlos en los puntos focales con deficiencia, y así mejorar la calidad del servicio educativo.
2. Fortalecer programas de formación y acompañamiento continuo a los Consejos Educativos, en relación con la formulación de proyectos y procesos de autogestión interinstitucional e intersectorial. De tal manera que los procesos de gestión sean los adecuados en el uso eficiente de recursos asignados.
3. Implementar a nivel local estrategias de opinión participativa en el proceso de creación de los planes operativos educativos, en la cual la opinión de la comunidad educativa colabora y participa, a través del diálogo en la toma de decisión, para revisar y mejorar los planes, con el fin de alcanzar niveles de equidad, sentido de pertinencia y así cumplir con los estándares educativos a nivel nacional.

Referencias

- Cavassa, César (2008). *La Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas*. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Covey, Stephen R. (1997). *The 7 Habits of Highly Effective Families*. Estados Unidos: Golden Books
- García F., Araceli (2006). *El Sistema de Gestión de Calidad y la Dirección Escolar*. Avances en Supervisión Educativa: Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España. Revista No.4, septiembre 2006.
- Koontz H. y Wehrich H. (2004). *Administración: una perspectiva global* (Ed.). México: McGraw Hill
- Lepeley, María T. (2003). *Gestión y Calidad en Educación*. México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Linares López, Luis F. (2002). *La Descentralización en Guatemala: en una perspectiva histórica, en el marco de la legislación del 2002*. FUNCEDE y Fundación Soros de Guatemala.
- Pinot, I. (2001). *Descentralización en América Latina: teoría y práctica*. Serie 12 Gestión Pública. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Chile.
- Rivera Lemus, Reyna (2007). *Tesis: Análisis del Impacto de las Juntas Escolares*. USAC. Escuela de Trabajo Social.
- Surowiecki, James (2005). *Cien Mejor que uno: la sabiduría e la multitud o por qué la mayoría siempre es más inteligente que la minoría*. España: Ediciones Urano S.A.

Autogestión escolar: aumento en la cobertura educacional en las zonas rurales pobres (1999).

Formas y Reformas de la Educación: Series Mejores Prácticas. Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe –PREAL-

Cardonal, Guillermo E. (2007, diciembre 8). *Fortalezas del modelo de autogestión. El Coeduca recibe fondos en su cuenta para contratar a los maestros, comprar útiles y brindar refacción.* El Periódico.

Carillo Vargas, Lourdes. (2008). *La Gestión Escolar en las Instituciones Educativas.* Revista Synthesis, No. 46, Punto de Vista. Universidad Autónoma de Chihuahua, México.

Grave, C. (2011, diciembre 11). Santa Cruz El Chol es un pueblo que vive en paz. Prensa Libre.

(http://prensalibre.com/noticias/PAZ_0_607139301.html)

Moreno, R. y Rosal, S. (2012, febrero 10). *Escuela visionaria: constructora de ciudadanía.* El Periódico.

(<http://www.elperiodico.com.gt/es/20120210/opinion/207793/>)

Araus, María. *Autogestión una nueva cultura.* Ponencia en el Aula Malagón-.Rovirosa. www.solidaridad.net

Caballero, et al. (2009). *En torno a la definición de la autogestión comunitaria.* Santiago de Chile. Recuperado: 21-02-2012:

ojs.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/viewFile/1537/1103

Defensoría Maya

www.redindígena.net

Definición de personería jurídica. (2008) Argentina.

<http://www.personeria-juridica.com.ar/>

Empresario por la Educación (2011). *La Participación de los padres de familia en el sistema educativo*. Septiembre 2011. Recuperado: 30-01-2012

www.empresariosporlaeducación.org

Fundazucar. *Informe de labores 2006*

www.fundazucar.org

Gran Campaña por la Educación. *Propuesta: Agenda Nacional de Educación con Calidad*. (2011). Recuperado: 21-02-2012

[www.asies.org.gt/.../...](http://www.asies.org.gt/.../)

Kibbutzim site

www.kibbutz.org.il

Ministerio de Educación. (2003). *Acuerdo Gubernativo No. 327-2003*.

www.mineduc.edu.gt

Ministerio de Educación. (2008). *Acuerdo gubernativo 225-2008, Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación*.

www.mineduc.edu.gt

Ministerio de Educación. (2010). *Acuerdo Gubernativo No. 202-2010, Reglamento para la aprobación de los estatutos, reconocimiento de la personalidad jurídica y funcionamiento de los consejos de los centros educativos públicos*.

www.mineduc.edu.gt

Ministerio de Educación. (2010). *Acuerdo Ministerial No. 1680-2010*

www.mineduc.edu.gt

Ministerio de Educación. *PROESCOLAR*.

www.mineduc.edu.gt

Ministerio de Educación. *Programas y Servicios de Apoyo.*

www.mineduc.edu.gt

Sistema de la Naciones Unidas en Guatemala: Objetivos de Desarrollo del Milenio.

<http://www.undp.org.gt/odm/homex.htm>

Unidad de Desarrollo social y Educación: Gestión, Descentralización, Participación Social y

Actualización Docente. Programa consolidado presentado por Guatemala: PRONADE.

www.oas.org