



**Tesis de Maestría en Educación
con orientación en Gestión Educativa**

Escuela de Educación

**“El rol de las cooperadoras escolares en el gobierno de
las escuelas de la Ciudad de Buenos Aires”**

Alcances y límites de la participación de las familias

Lic. Joaquin Viqueira

Orientadora: Dra. Silvina Gvirtz

Buenos Aires, Febrero de 2007

Resumen

En este resumen desarrollaremos tres puntos:

- 1.- Introducción al tema investigado y algunos aspectos metodológicos
- 2.- Principales hallazgos
- 3.- Algunas conclusiones

1.- Esta tesis trata sobre el rol de las cooperadoras escolares en el gobierno de las escuelas de la Ciudad de Buenos Aires. El análisis se orienta a la observación y descripción de los alcances y límites de la participación de las familias en las escuelas y el sistema educativo. De un modo especial se pretende observar quiénes deciden y hacen en el interior de las cooperadoras, sobre qué cuestiones, y a través de qué procesos, reparando tanto en lo propuesto por las reglamentaciones oficiales, como en lo que realmente después sucede en el funcionamiento cotidiano de estas asociaciones.

La relevancia del trabajo está en investigar qué alcances y límites tiene el proceso de descentralización de la educación y qué posibilidades reales de participación en el gobierno de las escuelas se han podido llevar a la práctica, considerando la necesidad de un cambio en el tipo de gestión tradicional de las instituciones escolares más adecuado a las exigencias y desafíos del contexto actual. Un segundo elemento de relevancia de la investigación está en que la tesis se enmarca en un proyecto de investigación de la Universidad de San Andrés sobre el Gobierno de las Escuelas en Latinoamérica (beca Guggenheim otorgada a la Dra. Silvina Gvirtz, quien es la directora de esta tesis).

El objetivo general de la investigación consiste en indagar cuál es el rol de las cooperadoras escolares en el gobierno de las escuelas de la Ciudad de Buenos Aires, analizando los alcances y los límites de la participación de las familias en las escuelas y el sistema educativo.

Los objetivos específicos del trabajo son los siguientes:

- Describir quiénes deciden y actúan en las cooperadoras, sobre qué cuestiones y a través de qué procesos, analizando y comparando tanto el marco normativo como el quehacer

cotidiano de estas asociaciones.

- Indagar sobre las fortalezas y debilidades en el funcionamiento cotidiano de las cooperadoras escolares, observando principalmente su desempeño en cuanto administradoras de los recursos financieros provenientes del estado y de los fondos propios.
- Analizar el gobierno interno de las cooperadoras escolares y su relación con el estado, representado por la directora de la escuela y asesora obligatoria de la cooperadora, y por la Dirección General de Cooperadoras y Comedores Escolares (DGCCE) como organismo central de contralor.

La tesis contiene cinco capítulos, además de un anexo metodológico:

1. Explicitación del concepto de Gobierno en sus tres dimensiones: “quién”, “qué” y “cómo” (Marco Teórico)
2. Marco Legal y Normativo que rige el funcionamiento de las Asociaciones Cooperadoras (AC) en la Ciudad de Buenos Aires (Análisis documental de la Normativa)
3. Rol de las AC en el gobierno de las escuelas. Alcances y límites de la participación de las familias en las escuelas. (Análisis del Trabajo de Campo)
4. Comparación entre las dimensiones legal o normativa y la del quehacer cotidiano.
5. Las cooperadoras escolares del futuro. (Conclusiones y recomendaciones)

El contenido de los capítulos mencionados responde al siguiente esquema de análisis:

Tabla N° 1: El gobierno en las cooperadoras escolares.		
En las cooperadoras:	Desde lo legal (Normas)	Desde el quehacer cotidiano (Reglas de juego)
¿Quiénes toman las decisiones?		
¿Quiénes las ejecutan?		
¿Sobre qué cuestiones?		

¿A través de qué procesos? ¿Cómo se toman y aplican las decisiones?		
Fuente: Elaboración propia en base a Orlandi y Zelaznik (1996) y Morlino (1985)		

En cuanto a los antecedentes en el ámbito de la investigación se han encontrado dos tesis de maestría en relación al tema de las cooperadoras, cuyos aportes son retomados en diversas partes de nuestro trabajo.

El universo espacial de la investigación son las cooperadoras escolares de las escuelas primarias de la Ciudad de Buenos Aires, siendo las cooperadoras las unidades de análisis. El abordaje es cualitativo: estudio de 4 casos, indagados desde diversas técnicas y fuentes de recolección de datos. La naturaleza temporal de la investigación es sincrónica, ya que no se realiza un desarrollo progresivo en el tiempo; y la naturaleza metodológica es exploratoria y descriptiva, ya que el estado del arte indica que dada la falta de investigación en este tema es preciso realizar en primer lugar una exploración y descripción del objeto de estudio, para pasar después en una segunda instancia a la indagación causal y explicativa.

Se utilizaron fuentes de información primarias y secundarias. Se revisaron los documentos relevantes en relación a los objetivos de la investigación, incluyendo: todo lo referente a la Normativa estipulada desde la DGCCE, así como los documentos propios de cada una de las AC tomadas como casos. Los documentos revisados se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Listado de los documentos revisados en tanto fuentes secundarias

DGCCE, <i>Estatuto Modelo de Cooperadoras</i>	Análisis Documental
Gobierno de Buenos Aires. Secretaría de Educación, <i>Normativa. Cooperadoras y Comedores Escolares</i>	
DGCCE, <i>Manual del Cooperador</i>	
Memorias Anuales de las 4 cooperadoras (Año 2005)	
Estatutos de las 4 cooperadoras	
Editoriales de la web: www.cooperadorascolares.com.ar	
Balances Anuales de las 4 cooperadoras (Año 2005)	Análisis Estadístico
DGCCE. "Relevamiento Trimestral 2005". Encuesta a Cooperadores.	

Para la recolección de información primaria se hizo uso de métodos cualitativos, a través de los cuales se buscaba recoger en profundidad las percepciones y experiencias de los actores involucrados, su articulación con otros y los aprendizajes y resultados generados desde sus experiencias.

Se realizaron 9 visitas de campo a las 4 escuelas (2 visitas a 3 escuelas y 3 a 1), 5 a la DGCCE, 1 a la supervisión del distrito escolar 19 y 1 a la reunión distrital de cooperadores. Durante la recolección de información se combinaron las técnicas de entrevistas en profundidad y observación participante.

Fuentes	Técnicas	Número
Directivos de escuelas	Entrevista Individual	3
Docentes	Entrevista Individual	2
	Entrevista Grupal	2
Presidentes y padres miembros de las AC	Entrevista Individual	3
	Entrevista Grupal (2)	4
Funcionarios de la DGCCE	Entrevista Individual	2
Supervisor Escolar	Entrevista Individual	1
Asambleas Anuales Ordinarias	Observación Participante	3
Reunión de Comisión Directiva de AC	Observación Participante	1
Reunión Distrital de Cooperadores	Observación Participante	1

Si bien esta tesis es de tipo cualitativa y como tal no pretende tener representatividad estadística, sí se buscó tener cierta variedad en los casos a investigar con la finalidad de obtener alguna representatividad respecto del universo a investigar. De esta manera y de acuerdo a la consulta con los funcionarios de la Dirección de Cooperadoras se construyó una tipología de entrada realizando un cruce de dos criterios significativos para la selección de los casos:

	Cooperadora Legitimada	Cooperadora con dificultades
NES medio - alto	Caso 1	Caso 3
NES medio - bajo	Caso 2	Caso 4

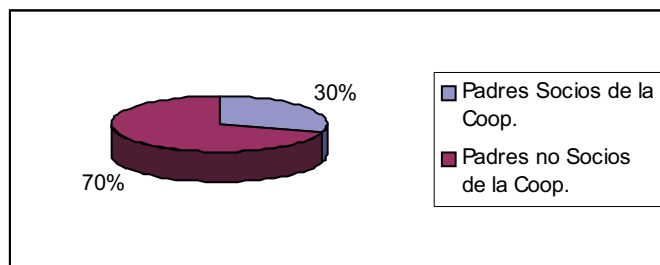
2- Pasamos ahora al punto que resume los principales hallazgos de la tesis:

Respecto del “quién”

La falta de participación es vista por todos los actores entrevistados (3 directores, 4 docentes, 7 cooperadores, 1 supervisor escolar y 2 funcionarios de la DGCCE) como uno de los principales problemas de las AC. Baja participación que se manifiesta en diversos niveles, que abarcan desde el pago de la cuota social, pasando por la asistencia a la Asamblea Anual Ordinaria, y llegando a la poca participación en el mismo núcleo de la gestión de una AC que es la Comisión Directiva (CD). Por supuesto que el problema no tiene la misma intensidad en todas las escuelas, ya que hay instituciones en donde directamente la AC es nominal y no hay participación de los padres en la administración de los recursos, mientras que otros establecimientos tienen mejores niveles de participación. Pero cabe resaltar que aún en las AC visitadas que mostraron aceptables niveles de participación, también se presentó esta cuestión como problema. En otras palabras, es un problema generalizado pero con diversos grados de intensidad.

Según los datos estadísticos de la DGCCE tenemos que en un universo de 67 AC, sólo el 30 % de los padres son socios activos (ver Gráfico 1), es decir pagan la cuota social en tiempo y forma. Esta cifra coincide con lo que sucede en las escuelas-casos de esta tesis.

Gráfico 1: Porcentaje de Socios Activos respecto del total de padres (Universo: 67 AC)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la DGCCE, Planilla de relevamiento trimestral, 1º Trimestre del 2005

El problema de la participación se extiende a los docentes quienes por la Disposición 004-96. Art.1º tienen prohibida la participación en la AC. Sin embargo en dos de las tres Asambleas Anuales a las que asistimos había presencia de docentes acompañando al director de la escuela. Desde las entrevistas a los 4 docentes, todos ellos manifestaron cierta lejanía respecto a los asuntos de la AC. Sin embargo tres de ellos creen que es bueno que los docentes estén al tanto de estas cuestiones y también sostienen que sería interesante poder participar en la AC.

Al preguntar a los entrevistados por los factores o causas de la falta de participación surgieron mayoritariamente tres respuestas. La primera de ellas (4 de 7 cooperadores y 2 de 4 docentes) es la falta de tiempo de los padres ocasionada principalmente por motivos laborales. Esto se relaciona con el criterio de economía de Dahl (1994), el cual sostiene que con la intención de economizar, en este punto el recurso escaso del tiempo, se delega en otros la toma de decisiones sobre ciertos temas, en nuestro caso las tareas concernientes a la AC.

La segunda respuesta expresada por los actores (3 cooperadores y 1 docente) hizo alusión al desinterés y la falta de compromiso de la sociedad en general y en particular de las familias, respecto a la educación de sus hijos.

En tercer lugar, existiría una especie de concepción negativa (“mala prensa”) de las AC que no motiva la participación. Varios cooperadores (5 de 7) mencionaron que hay una especie de sospecha sobre las motivaciones y actividades de las AC: “si se está ahí por algo será”. Hay como un cierto descreimiento del altruismo y de la gratuidad, y se presupone que los cooperadores reciben algún tipo de beneficio al estar allí. En algunos casos esta concepción no tiene un fundamento real ya que la AC de esa escuela funciona bien y está libre de casos de corrupción. Sin embargo tal como nos informaran en los niveles centrales (supervisión y DGCCE) existen varios casos de “desfalcos” o “faltantes”, productos de malas administraciones que sí brindan argumentos para la sospecha y el no deseo de estar vinculado a estas instituciones.

Respecto del “qué”

Las principales funciones de las AC en la actualidad están referidas a la administración y rendición de los recursos económicos de la escuela provenientes de los subsidios estatales y de los fondos propios. Ésta es la función económica, financiera, y administrativa de las AC que es percibida por todos los actores como la principal y propia de estas instituciones. Dentro de este rol entran las tareas de velar por el mantenimiento edilicio de la escuela, contratación y control de las obras (con el correspondiente asesoramiento y permiso del funcionario pertinente de la DGCCE, sobretodo si se trata de una obra de envergadura), decidir junto al director sobre los destinos de los subsidios y de los fondos propios, organización de actividades para generar fondos, cobro de la cuota social, llevar todos los libros y registros de la AC, realizar las rendiciones de los subsidios, asistir a las reuniones de CODICO y las convocadas por los asesores y delegados distritales, y ayudar a los alumnos que necesiten útiles o ropa para asistir a clases.

En otras palabras podemos afirmar que la función de las AC en la actualidad consiste principalmente en velar para que los docentes y los alumnos cuenten con todo lo necesario a nivel material y edilicio por un lado, y llevar correcta y ordenadamente la dimensión administrativa por otro.

De manera unánime todos los actores entrevistados afirmaron que las AC no toman decisiones ni intervienen en lo pedagógico, lo cual es percibido como el espacio exclusivo de los docentes y directores. Acá entra en juego el “carácter profesional” de la tarea docente definido por Tedesco (2005). La profesión docente hace que los métodos de enseñanza, las formas de organizar la actividad escolar y el diseño/ejecución de la evaluación exigen competencias técnicas y profesionales que tienen los docentes y no las familias. Este, es pues el límite de su participación. Esta restricción parecería estar avalada por la normativa vigente que sostiene: “La cooperadora no tendrá ninguna injerencia en la organización y funcionamiento del organismo con el que colabora” (Ord. 35514 Art. 13). La Normativa es un tanto ambigua y cabe el lugar para variadas interpretaciones de la misma. Sin embargo

todos los actores parecen interpretarla en la línea del límite de acción respecto a temas pedagógicos – didácticos.

Las 4 AC tomadas como casos, tienen saldo positivo o superávit en los balances del 2005. Al respecto hay dos hipótesis: o bien que sean gastos programados para el próximo ejercicio o bien dinero que esté sobrando. Si fuera lo segundo, este dato contrastaría con la opinión de los actores sobre la necesidad de mayores recursos, ya que quedaría claro que los recursos están pero no se usan. Llama la atención que las escuelas con mayor superávit son las que tienen mayores necesidades y las que deberían llegar más ajustadas al final del ejercicio. Los que más tienen, más gastan y más invierten y a la inversa con los que menos tienen. Insistimos sobre la salvedad de la existencia de gastos planificados a futuro que desconocemos desde los datos que brindan los balances.

Si analizamos los ingresos de los 4 casos estudiados tenemos los siguientes hallazgos:

- Respecto de los fondos propios se observa una gran diferencia en la capacidad de recaudación.¹ Esto se explica principalmente por tres motivos:
 - 1.- Los fondos propios (cuotas, eventos, etc) están íntimamente ligados a la capacidad de pago de los padres, el cual es más alto en las escuelas de Barrio Norte y Belgrano que en las de Nueva Pompeya.
 - 2.- Los directivos y cooperadores que más recaudan tienen como una de sus principales preocupaciones el tema del cobro de la cuota social, además están convencidos de que la gran mayoría puede pagar la cuota y lo consideran un “deber moral”. De esta manera emprenden diversas estrategias orientadas al cobro de la cuota social, como por ejemplo la contratación de una secretaria para que pueda dedicarse a este tema.
 - 3.- Las AC de NES más alto suelen tener mayor pro-actividad y espíritu emprendedor para la obtención de recursos. Seguramente debe incidir en esta capacidad de iniciativa el nivel educativo de los padres de la escuela y sus “contactos” personales. Tal es el caso de la escuela ubicada en Barrio Norte, donde

¹ Fondos propios / cantidad de alumnos, año 2005: 2 escuelas de Villa Soldati (\$ 9,9 y \$ 6,7) vs. 1 escuelas de Belgranos y 1 de Barrio Norte (\$ 67,9 y \$113).

realizaron la gestión para la obtención de un predio municipal ante el mismo Jefe de Gobierno de la Ciudad.

- Respecto de los subsidios, el primer dato que llama la atención es la importancia cuantitativa del subsidio CODICO. Sin lugar a dudas que es allí donde las AC más necesitadas deberían buscar mayores recursos y es allí también donde la DGCCE debería priorizar a los distritos y a las escuelas más pobres. En segundo lugar, la mayoría de los entrevistados reconoció que los subsidios se depositan en las cuentas dentro del tiempo esperado. Esto trae grandes beneficios para la planificación de los gastos. Respecto de si alcanzan o no los fondos provenientes de los subsidios, en las cuatro escuelas se dijo que no. “Faltan más recursos”, “las condiciones son precarias”, son el tipo de afirmaciones que se escucharon durante las entrevistas. Una opinión distinta dan algunas fuentes de la DGCCE quienes manifestaron que es un discurso ya instalado en los cooperadores el pedir más dinero, pero que las escuelas subsisten bien con los subsidios. Continuaban diciendo desde el nivel central que las escuelas con los subsidios actuales están bien, en realidad todo depende de la mejor o peor administración de los recursos.
- Si realizamos una comparación entre las dos fuentes de ingresos de las cooperadoras (fondos propios – subsidios estatales), es importante destacar el rol compensador equitativo del estado que se concreta en el otorgamiento de montos mayores de subsidios a las escuelas que menos recaudan por fondos propios. Si consideramos el total de subsid./cantidad de alumnos, vemos que las escuelas que reciben mayores ingresos por parte del estado son las de mayores necesidades.

En relación a los egresos de las cooperadoras se observó que los gastos hechos con subsidios se destinan principalmente a obras y mantenimiento de la infraestructura, destinándose a este fin entre un 75 % y un 90 % del total de los fondos estatales. Esto podría estar indicando un importante deterioro de los inmuebles en donde funcionan los establecimientos escolares, lo cual ha sido corroborado especialmente en las visitas de campo del DE 19. Dada la magnitud de estas necesidades se explica el surgimiento del subsidio CODICO que se destina exclusivamente a obras de cierta envergadura que no

llegan a ser cubiertas con el de mantenimiento. Creemos que es acertado atender a estas necesidades prioritarias de infraestructura, pero tememos suponer que por atender a esto se descuide o no pueda destinarse lo suficiente para otros rubros también importantes como son el mobiliario escolar y el material didáctico.

De acuerdo a lo recolectado en las entrevistas, tenemos que según la perspectiva de los actores, los fondos propios se utilizan para:

- cubrir gastos de funcionamiento de la AC (teléfono, fotocopias, sueldo de algún profesional que colabora para alguna tarea puntual en relación a lo contable y/o administrativo, etc),
- caja chica (dinero disponible en dirección para emergencias o viáticos del personal administrativo),
- optimización de los servicios que brinda la escuela (por ejemplo se contratan más horas de limpieza, o bien se contratan profesores de computación para los cursos en donde el gobierno de la ciudad no brinda este servicio educativo),
- ayuda social para ropa, útiles o libros de los alumnos con necesidades especiales. Cabe destacar que para la ayuda social muchas veces son las maestras (especialmente en las escuelas más pobres) las que colaboran con su propio dinero. No hay un subsidio para este rubro, ya que los mismos están orientados a gastos de la escuela, y no del alumnado en particular. De esta manera, la ayuda social debe hacerse con fondos propios. Y acá aparece la paradoja, ya que las escuelas que tienen alumnos más carenciados (DE 19) son las que menos dinero tienen para efectivizar la ayuda social a las familias con mayores carencias.

Desde lo recolectado en las entrevistas, los cooperadores nos mencionaron tres principales problemas en el quehacer cotidiano:

- Escasa participación. Todos los entrevistados (14 en escuelas y 3 desde los niveles centrales) mencionaron en varios momentos de las entrevistas este problema, y para muchos de ellos es uno de los más graves.
- Dificultades que tienen los cooperadores para realizar las tareas administrativas y contables. Es decir lo relacionado con la rendición de los subsidios en tiempo y

forma, y a la confección de los libros contables y administrativos. Es el denominado “problema burocrático”.

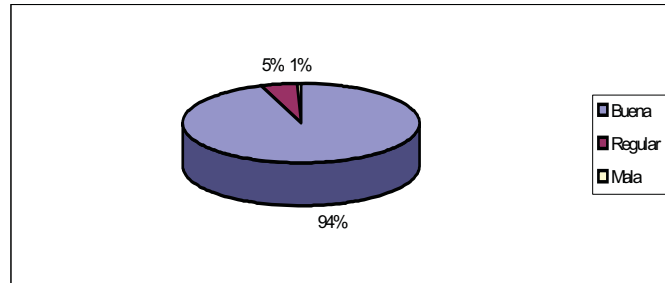
- Problemática de la corrupción.
- Falta de recursos que tiene la escuela pública. Falta de recursos en general, pero especialmente mencionada en lo que respecta a la generación de fondos propios, los cuales son muy pequeños y casi insignificantes en las escuelas del DE 19.
- El tema de seguridad. Los cooperadores manejan dinero, tienen cuentas en el banco, realizan pagos, etc. Este manejo de dinero los somete al riesgo de ser asaltados. Nos han informado sobre la existencia de bastantes casos de robos y hurtos a cooperadores.

Respecto del “cómo”

Todos los actores reconocen la importancia del diálogo y la búsqueda de consenso entre la dirección de la escuela y la AC. Se habló de la necesidad del trabajo en equipo y según los entrevistados, este objetivo se logra la mayoría de las veces. La influencia de la directora en la toma de decisiones de la cooperadora es importante pero no determinante. Es muy importante su aval y acompañamiento, sin embargo los cooperadores pueden tener desacuerdos con la dirección, y si la cooperadora está bien organizada prevalecerá el carácter democrático y se hará lo que se vote en reunión de comisión directiva.

La relación entre directivos y cooperadores es percibida por todos los entrevistados en las escuelas (4 docentes, 3 directivos y 7 padres) como buena. Lo cual coincide con los datos estadísticos de la DGCCE:

Gráfico 3: Porcentaje de cooperadoras según relación con el Director de la escuela (U:143)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la DGCCE, Planilla de relevamiento trimestral, 1° Trimestre del 2005

Sin embargo desde los niveles centrales, dos de los tres entrevistados (1 funcionario de la DGCCE y 1 supervisor escolar) mencionaron que si bien muchas veces hay un espíritu de colaboración y diálogo que permite un buen trabajo en equipo entre la dirección de la escuela y la AC, otras tantas puede haber ciertas pujas de poder o bien diferencias de criterios, que tensan las relaciones y crean conflictos. Tal como afirma Borsalino en su tesis de maestría: “La aplicación del régimen de subsidios puso en tensión la relación entre los cooperadores y los directivos de los establecimientos. El poder de las AC en la vida institucional creció, ya que pasaron a ser el único canal por el cual la escuela podía disponer de los fondos presupuestarios. Esto generó resistencias de parte de algunos directivos, que sintieron limitada su autoridad...” (Borsalino, 1999: 63).

Desde nuestra perspectiva, opinamos que este comentario de las autoridades es acertado, lo cual llevaría a relativizar los porcentajes del gráfico. Consideramos que es posible que mayoritariamente haya buena relación entre los directivos y las AC, pero no en porcentajes tan elevados como los que presenta el relevamiento de la DGCCE. No pudimos acceder al instrumento con el cual se obtuvieron los datos, motivo por el cual no podemos hacer mayores comentarios al respecto.

El apoyo estatal proveniente de la DGCCE está vinculado principalmente a tres áreas:

- A.- Lo referente a la entrega de los subsidios.
- B.- Capacitación y Asistencia Técnica (legal y contable) a través del personal de la DGCCE y de los Asesores Distritales.
- C.- Control y Regulación del funcionamiento de las AC.

Respecto de la Capacitación y la Asistencia Técnica por parte del estado tenemos lo siguiente: las valoraciones de los cursos de Capacitación organizados por la DGCCE presentan algunas críticas, tanto desde la opinión de los cooperadores como de la misma DGCCE. En efecto, durante el 2005 no hubo capacitaciones, y la DGCCE se tomó ese año para evaluar y optimizar los realizados en el 2004. Los cooperadores perciben que se aprende a ser cooperador en la práctica, preguntando y observando como hacen otros. Muchos miembros de las Comisiones Directivas, manifestaron que ellos empezaron en la AC “desde abajo”. Se la percibe como una suerte de “carrera” en donde se va aprendiendo y creciendo. Se aprende haciendo y a través de los propios errores. El estatuto de la cooperadora también contribuye a orientar el accionar del cooperador, sirve como guía. En general no se han valorado positivamente las reuniones y capacitaciones de la DGCCE, sí en cambio algunas reuniones que por propia iniciativa organizan algunas AC en algunos distritos. La riqueza de estas reuniones está en el hecho de compartir la experiencia de cada uno.

En lo que respecta a la Asistencia Técnica, hay opiniones diferentes entre el organismo de contralor y los cooperadores. Desde la DGCCE se manifiesta que se brinda todo tipo de ayuda posible, tratando de responder a todas las preguntas, derivando o gestionando las inquietudes. Especial mención cabe el apoyo en lo que respecta a lo legal y contable, en donde se entiende que muchos cooperadores pueden necesitar mayor ayuda.

Por el contrario en las escuelas (tanto desde la mirada de directivos como de cooperadores), predominaron percepciones más negativas en relación al apoyo de la DGCCE. Sobresalieron las siguientes críticas:

1. Lentitud del estado para decidir sobre cosas concretas
2. Falta de poder para tomar decisiones en las autoridades intermedias (por ejemplo un Asesor Distrital) lo cual hace muy lento cualquier tipo de gestión
3. Rendición tan minuciosa de los subsidios, y sobretodo el trabajo y el desgaste que implica realizar las correcciones que señala la DGCCE. Este desgaste se agrava

si dichas correcciones vienen mucho tiempo después de haber sido enviadas (por ejemplo 4 o 5 meses después)

4. Demasiada exigencia en lo que respecta al manejo contable de los libros

En relación a los Asesores Distritales (funcionarios de la DGCCE que tienen a su cargo un distrito y hacen de nexo entre las AC y el nivel central a través de visitas a las escuelas y reuniones de AC distritales), y de acuerdo a lo observado en el trabajo de campo² consideramos que pueden ser figuras muy importantes como nexos y comunicadores entre lo micro (cooperadores) y lo macro (DGCCE). Pueden ser figuras que obtengan buena información para la DGCCE, y si tienen posibilidad desde lo legal, y capacidad desde lo personal para gestionar, podrían dar respuestas en tiempo y forma a muchas de las necesidades de las AC.

3.- Algunas conclusiones de la investigación en términos de recomendaciones.

Sugerencias para las cooperadoras

- Apertura de la escuela a la comunidad a través de las cooperadoras escolares para favorecer las condiciones de aprendizaje.
- Continuidad en el genuino reclamo por el aumento de los recursos para educación
- Insistencia en el cobro de la cuota social sin vulnerar la gratuidad de la enseñanza.
- Fomentar la transparencia y combatir la corrupción

Sugerencias para la DGCCE

- Continuar y optimizar la recolección de información relevante para la toma de decisiones
- Mayor eficacia y rapidez en las correcciones de las rendiciones de los subsidios
- Simplificación del proceso de rendición de los subsidios y flexibilización para el uso de los mismos

² Asistimos a una reunión distrital donde asisten representantes de las AC de todo el distrito. La reunión estuvo presidida por el Asesor Distrital.

- Potenciar el rol de los Asesores Distritales
- Replantear la capacitación

Para finalizar especificamos sintéticamente aquella sugerencia que consideramos de mayor importancia. Creemos que las AC son una genuina oportunidad para emprender el desafío de la apertura de las escuelas a la comunidad, dando lugar a una escuela concebida como “centro socio – educativo y comunitario” (Gvirtz, 2004), en el cual se favorezca y apoye toda iniciativa que contribuya a mejorar las condiciones de aprendizaje de sus alumnos en términos de apoyo escolar (recursos humanos y materiales) y mayor acompañamiento; asistencia sanitaria y alimenticia; talleres, actividades y proyectos extra-escolares; etc.

Se trata de generar nuevos espacios de participación real, efectiva y operante de acuerdo a los talentos y capacidades de los convocados, y de acuerdo a las necesidades de las escuelas y las AC. Para lograr este objetivo será muy importante capacitar a las CD para que sean capaces de detectar nuevas y/o viejas necesidades de las escuelas, dando respuesta a las mismas desde el tejido de alianzas y pactos con diversos actores comunitarios. Para lograr esto será importante abordar en las capacitaciones temas como “estrategias de convocatoria” y la “facultad de saber delegar”. La convocatoria masiva es interesante como vía de democratización de la participación (participación para todos) pero después la convocatoria individual o de pequeños grupos para proyectos concretos es fundamental a la hora de operacionalizar este tipo de propuestas. En esta misma línea, proponemos instaurar una cultura del trabajo por proyectos y por objetivos, que podría fomentar la participación y podría ser también objeto de las capacitaciones de la DGCCE.

Bibliografía citada en el resumen:

- Gvirtz, S. (2004) “Hacia un sistema educativo justo, democrático y de calidad: construyendo un futuro para la Argentina del siglo XXI” sobre el tema *¿Cómo revertir la crisis educativa Argentina?*, Buenos Aires: Academia Nacional de Educación

- Dahl, R. (1994) “Tres Criterios de autoridad” en *¿Después de la Revolución?* Barcelona: Gedisa.
- Borsalino, S. (1999) *El rol de las asociaciones cooperadoras escolares en la gestión del sistema educativo: la experiencia de la Ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires (inédita)
- Tedesco, J.C. (2005) *Opiniones sobre Política Educativa*. Buenos Aires: Granica.