

**DELEGADOS Y DELEGADAS DE  
PADRES Y MADRES**

**Un paso más hacia la participación activa y  
democrática de los centros educativos**

**Luis Jacobo Calvo Ramos**

**Rafael Mesa Sánchez**

© LUIS JACOBO CALVO RAMOS

© RAFAEL MESA SÁNCHEZ

Edita: CODAPA

I.S.B.N.: 978-84-8144-720-0

Depósito Legal: GR-2732-10

# ÍNDICE

0. PRESENTACIÓN.....	5
1. JUSTIFICACIÓN.....	7
2. REFERENTES NORMATIVOS.....	11
3. EL DELEGADO O DELEGADA DE PADRES Y MADRES DEL ALUMNADO .....	19
4. FUNCIONES DE LOS DELEGADOS Y DELEGADAS DE PADRES Y MADRES.....	25
5. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LOS DELEGADOS Y DELEGADAS DE PADRES Y MADRES DEL ALUMNADO...	39
6. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO .....	47
7. ¿CÓMO IMPULSAR LA FIGURA DE LOS DELEGADOS Y DELEGADAS DE PADRES Y MADRES DEL ALUMNADO DESDE LOS CENTROS EDUCATIVOS? .....	55



## 0. PRESENTACIÓN

La figura del Delegado o Delegada de padres y madres es nueva en nuestro sistema educativo, aunque no lo es en otros países como Francia en el que la legislación escolar ya los contempla y actúan como intermediarios entre la familia, la dirección o la administración del centro.

Desde el movimiento asociativo al que representa CODAPA, desde hace más de diez años, viene siendo una figura demandada y considerada como necesaria, como podemos verlo reflejado en una de nuestras publicaciones: *La participación: Marco normativo* (1997).

El Decreto 19/2007, por el que se adoptan medidas para la promoción de la Cultura de Paz y la Mejora de la Convivencia en los Centros Educativos sostenidos con fondos públicos, en Andalucía, incluyó por primera vez esta figura con carácter opcional para los centros:

- ***El plan de convivencia podrá contemplar la figura del delegado o delegada de los padres y las madres del alumnado en cada uno de los grupos correspondientes a la enseñanza obligatoria. El delegado o delegada será elegido para cada curso académico por los propios padres y madres en la reunión que, de acuerdo con la normativa de organización y funcionamiento de los centros educativos, los tutores y las tutoras de cada grupo deben realizar con éstos antes de la finalización del mes de noviembre.***

Y se establecieron algunos aspectos para su funcionamiento en la Orden de 18 de julio de 2007, por la que se regula el procedimiento para la elaboración y aprobación del plan de convivencia de los centros educativos sostenidos con fondos públicos:

- *Los centros educativos podrán crear, para cada una de las etapas educativas que se impartan en el mismo, la figura del delegado o delegada de padres y madres del alumnado de cada unidad escolar, con objeto de facilitar la implicación de las familias en la mejora de la convivencia escolar, especialmente en los*

*niveles educativos correspondientes a la enseñanza obligatoria. Una vez creada esta figura en una etapa educativa, todas las unidades escolares de dicha etapa deberán contar con ella.*

- El delegado o delegada de padres y madres será elegido para cada curso escolar, por sufragio directo y secreto, por mayoría simple, de entre los padres y madres del alumnado de cada unidad escolar.*
- El plan de convivencia incluirá las funciones del delegado o delegada de padres y madres para la mejora de la convivencia y la prevención de la violencia, entre las que se incluirá la de mediación en la resolución pacífica de conflictos entre el propio alumnado o entre éste y cualquier miembro de la comunidad educativa. Asimismo se establecerán los mecanismos para la coordinación con la persona responsable de la tutoría de la correspondiente unidad escolar.*

Los delegados y delegadas de padres y madres del alumnado ven la luz oficialmente con el citado Decreto. Actualmente los nuevos Reglamentos Orgánicos de los Centros han vuelto a retomar dicha figura, sin el carácter opcional anterior. Pero, somos conscientes de que una figura de este tipo no funciona sólo porque tenga un aval legal, sino porque la comunidad educativa en su conjunto y, en especial, los padres y las madres le demos el reconocimiento, el protagonismo y la vitalidad que consideramos necesaria para que su colaboración con el profesorado contribuya a que nuestros hijos e hijas tengan cada día una educación de mayor calidad.

El documento que aquí se presenta no es un documento cerrado, todo lo contrario, es un documento de partida, para el debate. En él se expresan múltiples ideas acerca de la figura de los delegados y delegadas de padres y madres, pero es un documento en el que tienen cabida todas las sugerencias, aportaciones y propuestas de cualquier miembro de la comunidad educativa. En ello confiamos, porque caminando juntos... la calidad de la educación mejora.

Pilar Triguero Vilrreales

Presidenta de CODAPA

## 1. JUSTIFICACIÓN

La educación de un niño o niña es fruto del desarrollo de su propio yo, de la influencia de la familia en la que vive, de su relación con sus iguales, del ámbito social en el que se desenvuelve y, como no, de la escuela a la que asiste. No olvidemos que ya un proverbio africano decía que *“para educar a un niño hace falta la tribu entera”*. Aunque compartimos con José Antonio Marina que si además queremos educarlo “bien” se necesita una “buena tribu”.

Cada vez somos más conscientes de la importancia de la educación de los más jóvenes y de su influencia a lo largo de toda su vida tanto en el ámbito personal como en el social o el profesional. La educación es el centro en el que confluyen los esfuerzos y compromisos de cada persona, de la escuela y del ámbito familiar y social en los que convive. La educación no es una competencia sólo de la escuela, es una tarea compartida en la que, aunque el principal protagonista es el niño o la niña, la familia y la escuela deben caminar unidas y contribuir para que esta educación sea la más adecuada y de máxima calidad.

Como bien dice Marina (2004) la preocupación universal por la educación ha generado un sistema de excusas en el que todo el mundo echa las culpas al vecino. La familia a la escuela, la escuela a la familia, todos a la televisión, la televisión a los espectadores, al final acabamos pidiendo soluciones al gobierno, que apela a la responsabilidad de la ciudadanía, y otra vez, vuelta a empezar. En esta rueda sin fin de las excusas podemos estar girando permanentemente. La única solución es no esperar a que otros resuelvan el problema, sino preguntarnos: ¿qué puedo hacer yo para solucionarlo? ¿en que sentido podemos contribuir? Aprovechar la preocupación, la generosidad, la energía y el talento de todas aquellas personas

que están dispuestas a colaborar puede provocar un cambio cultural positivo y beneficioso, que es lo que se necesita para mejorar la educación. Se trata de quitarnos de encima el victimismo, la impotencia y el clima dramático que envuelve al mundo de la educación, familiar o escolar.

**El alumnado** es el protagonista principal en su proceso educativo. Sin su voluntad por aprender, sin su esfuerzo, si no contamos con su ilusión la tarea se volverá muy difícil. El desarrollo de las capacidades del alumnado necesita de su esfuerzo y responsabilidad en todo su proceso de aprendizaje. Sin esfuerzo es difícil que haya aprendizaje, pero el esfuerzo a su vez requiere motivación. El alumnado se esfuerza cuando siente que las actividades y tareas que se les proponen responden a sus necesidades e intereses, cuando comprenden su finalidad, cuando se consideran competentes para abordarlas y llevarlas a cabo, cuando al realizarlas se sienten reforzados en su autoconcepto y su autoestima, cuando comprenden que el aprendizaje que van adquiriendo les ayuda a entender el mundo que les rodea. Por tanto, el compromiso y el esfuerzo del alumnado son imprescindibles en su educación, pero los demás, escuela, profesorado, familia, sociedad,... debemos contribuir a que se sienta motivado e ilusionado para que no escatime en esfuerzos.

**La familia** tiene como responsabilidad fundamental proporcionar la educación de mayor calidad para sus hijos e hijas pero ésta no puede quedar reducida a buscar “el mejor centro”, en la creencia de que esto les garantizará una “buena educación”, sino que significa comprometerse y responsabilizarse, estar dispuestos a formarse para educar mejor, a proporcionar un ambiente familiar adecuado, a escuchar, dialogar y razonar conjuntamente con sus hijos e hijas, a tomar decisiones, a decir “no” cuando sea necesario, a facilitar experiencias enriquecedoras, a fomentar y servir de ejemplo en valores universales como el respeto, la solidaridad, la tolerancia, la libertad responsable, la igualdad de derechos, el esfuerzo, la ciudadanía activa, el compromiso social...

**La escuela** por su parte tiene la función de facilitar los aprendizajes necesarios para contribuir a una educación integral. En este sentido no sólo facilitará los propios de las distintas áreas o materias

sino también todos aquellos que contribuyan a su formación como persona, es decir, las normas, actitudes y valores que le permitan en la sociedad de una forma activa y comprometida.

Por otra parte la escuela debe comprometerse en proporcionar aprendizajes motivadores y de calidad mediante una metodología que propicie el gusto por aprender, que facilite no sólo el conocimiento sino el “saber hacer”, es decir, un conocimiento que se aplica, que ayuda a la persona a encontrar explicación a los hechos o acontecimientos de la vida cotidiana, que contribuye a la resolución de problemas o situaciones que nos acontecen diariamente.

Además la escuela debe comprometerse en facilitar una educación de calidad con equidad, es decir, una educación de calidad para todos y todas. Para ello se debe partir de la singularidad de cada alumno o alumna, de sus rasgos diferenciales y guiarle en el aprendizaje para que pueda conseguir los objetivos educativos propuestos. La atención a la diversidad sigue siendo un reto organizativo y curricular, en el que la escuela en su conjunto, con los recursos humanos y materiales necesarios debe dar respuesta a las características diferenciales de su alumnado.

Entender la educación como una responsabilidad compartida y que requiere del esfuerzo de todas las personas implicadas en ella es un hecho que no se ha mantenido alejado de la legislación actual sino que, como veremos a continuación, desde la propia normativa actual se nos invita al “esfuerzo compartido” y a que dicho esfuerzo se materialice entre el alumnado, la familia y la escuela a través de “compromisos educativos” en los que seamos capaces de unir esfuerzos, de remar en una misma dirección, todo ello *en pro* de una educación de calidad que llegue a todos los niños y jóvenes actuales.

En este marco de educación y corresponsabilidad compartida entendemos la figura del delegado o delegada de padres y madres de un grupo-aula. La comunicación entre familia y escuela favorece la construcción de una escuela en la que el espíritu de colaboración sea el mejor punto de partida para formar personas integradas plenamente en la sociedad en que viven y de la que serán miembros activos.

Los padres y madres delegados o delegadas de curso posibilitan a las familias la participación de una manera ordenada y razonable en la vida escolar, para entenderla mejor y conseguir juntos que hijos e hijas, alumnos o alumnas, reciban la mejor educación posible.

Dinamizar la participación de las familias en la vida escolar debe ser un objetivo de todo centro. La participación hace que se valore la labor de los docentes ya que cuando las familias conocen la realidad y deben hacerse corresponsables con el tutor o tutora de las dificultades o problemas que se plantean en el grupo, comienzan a comprender las situaciones a las que debe enfrentarse el profesorado cada día.



## **2. REFERENTES NORMATIVOS**

1. La Constitución contempla la participación como un derecho constitucional, como podemos ver en su artículo 27 apartado 7 cuando dice:

**Los profesores, los padres y, en su caso, los alumnos intervendrán en el control y gestión de todos los centros sostenidos por la Administración con fondos públicos, en los términos que la Ley establezca.**

2. La Ley Orgánica 8/1985, reguladora del Derecho a la Educación (LODE) contempla en su Título Preliminar (artículo 4) los derechos y responsabilidades de los padres o tutores legales, de los que conviene destacar:

### **Derechos:**

- a) **A que reciban una educación, con la máxima garantía de calidad, conforme con los fines establecidos en la Constitución, en el correspondiente Estatuto de Autonomía y en las leyes educativas.**
- d) **A estar informados sobre el progreso del aprendizaje e integración socio-educativa de sus hijos.**
- e) **A participar en el proceso de enseñanza y aprendizaje de sus hijos.**
- f) **A participar en la organización, funcionamiento, gobierno y evaluación del centro educativo, en los términos establecidos en las leyes.**
- g) **A ser oídos en aquellas decisiones que afecten a la orientación académica y profesional de sus hijos.**

### **Responsabilidades:**

- a) **Adoptar las medidas necesarias, o solicitar la ayuda correspondiente en caso de dificultad, para que sus hijos o pupilos cursen las enseñanzas obligatorias y asistan regularmente a clase.**
  - b) **Proporcionar, en la medida de sus disponibilidades, los recursos y las condiciones necesarias para el progreso escolar.**
  - c) **Estimularles para que lleven a cabo las actividades de estudio que se les encomienden.**
  - d) **Participar de manera activa en las actividades que se establezcan en virtud de los compromisos educativos que los centros establezcan con las familias, para mejorar el rendimiento de sus hijos.**
  - e) **Conocer, participar y apoyar la evolución de su proceso educativo, en colaboración con los profesores y los centros.**
  - f) **Respetar y hacer respetar las normas establecidas por el centro, la autoridad y las indicaciones u orientaciones educativas del profesorado.**
  - g) **Fomentar el respeto por todos los componentes de la comunidad educativa.**
3. La Ley Orgánica 2/2006, de Educación (LOE) contempla dos aspectos fundamentales en cuanto a la participación de los padres y madres. En el preámbulo cuando habla del esfuerzo compartido y en el Título V, sobre la participación, autonomía y gobierno de los centros, al tratar la participación en el funcionamiento y gobierno de los centros:

### **Esfuerzo compartido**

Tres son los principios fundamentales que presiden esta Ley:

El primero consiste en la exigencia de proporcionar una educación de calidad a todos los ciudadanos de ambos sexos, en todos los niveles del sistema educativo.

El segundo principio consiste en la necesidad de que todos los componentes de la comunidad educativa colaboren para conseguir ese objetivo tan ambicioso. **La combinación de calidad y equidad que implica el principio anterior exige ineludiblemente la realización de un esfuerzo compartido.**

Con frecuencia se viene insistiendo en el esfuerzo de los estudiantes. Se trata de un principio fundamental, que no debe ser ignorado, pues **sin un esfuerzo personal, fruto de una actitud responsable y comprometida con la propia formación, es muy difícil conseguir el pleno desarrollo de las capacidades individuales.**

Pero **la responsabilidad del éxito escolar de todo el alumnado no sólo recae sobre el alumnado individualmente considerado, sino también sobre sus familias, el profesorado, los centros docentes, las Administraciones educativas y, en última instancia, sobre la sociedad en su conjunto**, responsable última de la calidad del sistema educativo.

El principio del esfuerzo, que resulta indispensable para lograr una educación de calidad, debe aplicarse a todos los miembros de la comunidad educativa. Cada uno de ellos tendrá que realizar una contribución específica:

- **Las familias** habrán de colaborar estrechamente y deberán comprometerse con el trabajo cotidiano de sus hijos y con la vida de los centros docentes.
- **Los centros y el profesorado** deberán esforzarse por construir entornos de aprendizaje ricos, motivadores y exigentes.
- **Las Administraciones educativas** tendrán que facilitar a todos los componentes de la comunidad escolar el cumplimiento de sus funciones, proporcionándoles los recursos que necesitan y reclamándoles al mismo tiempo su compromiso y esfuerzo.

- **La sociedad**, en suma, habrá de apoyar al sistema educativo y crear un entorno favorable para la formación personal a lo largo de toda la vida. Solamente el compromiso y el esfuerzo compartido permitirán la consecución de objetivos tan ambiciosos.

### **Participación en el funcionamiento y el gobierno de los centros**

- **La participación es un valor básico para la formación de ciudadanos autónomos, libres, responsables y comprometidos con los principios y valores de la Constitución.**
  - **Las Administraciones educativas fomentarán**, en el ámbito de su competencia, **el ejercicio efectivo de la participación de alumnado, profesorado, familias y personal de administración y servicios** en los centros educativos.
  - A fin de hacer efectiva la corresponsabilidad entre el profesorado y las familias en la educación de sus hijos, las Administraciones educativas adoptarán medidas que promuevan e incentiven la **colaboración efectiva entre la familia y la escuela.**
  - **Las Administraciones educativas garantizarán la participación de la comunidad educativa** en la organización, el gobierno, el funcionamiento y la evaluación de los centros.
  - **Los padres y madres así como el alumnado podrán participar también en el funcionamiento de los centros a través de sus asociaciones.**
4. La Ley 17/ 2007, de Educación de Andalucía (LEA) dedica el Capítulo IV del Título I a las familias en el que cabe destacar la participación de las familias en el proceso educativo de sus hijo e hijas, así como la participación de éstas a través de las Asociaciones de padres y madres del alumnado:

## **Participación de las familias en el proceso educativo de sus hijos e hijas.**

**Se establece el derecho de las familias a participar en el proceso educativo de sus hijos e hijas**, apoyando el proceso de enseñanza y aprendizaje de éstos, de acuerdo con lo que se regula en la presente Ley. La Administración educativa facilitará una adecuada información a las familias para estimular su participación en el citado proceso.

**Los padres y las madres o tutores legales, como principales responsables que son de la educación de sus hijos e hijas o pupilos, tienen la obligación de colaborar con los centros docentes y con el profesorado, especialmente durante la educación infantil y la enseñanza básica.**

**Los centros docentes tienen la obligación de informar de forma periódica a las familias sobre la evolución escolar de sus hijos e hijas.** Se establecerán procedimientos para facilitar la relación de las familias con el profesorado, así como para garantizar que sean oídas en aquellas decisiones que afecten a dicha evolución escolar.

La Administración educativa impulsará la **formación de los padres y madres o tutores legales** en aspectos que les permitan contribuir más efectivamente a la educación de sus hijos e hijas o pupilos.

La Administración educativa desarrollará medidas para **estimular la participación de las familias en la vida de los centros y en los Consejos Escolares** de los centros docentes sostenidos con fondos públicos.

Asimismo, se facilitará la **colaboración de las asociaciones de padres y madres del alumnado con los equipos directivos de los centros**, y la realización de **acciones formativas en las que participen las familias y el profesorado.**

### **El compromiso educativo**

Con objeto de estrechar la colaboración con el profesorado, los padres y madres o tutores legales del alumnado podrán suscribir con el centro docente un **compromiso educativo para procurar un adecuado seguimiento del proceso de aprendizaje de sus hijos e hijas**, de acuerdo con lo que reglamentariamente se determine.

El compromiso educativo estará especialmente indicado para aquel alumnado que presente dificultades de aprendizaje, y podrá suscribirse en cualquier momento del curso.

El Consejo Escolar realizará el seguimiento de los compromisos educativos suscritos en el centro para garantizar su efectividad y proponer la adopción de medidas e iniciativas en caso de incumplimiento.

### **El compromiso de convivencia**

Las familias del alumnado que presente problemas de conducta y de aceptación de las normas escolares podrán suscribir con el centro docente un **compromiso de convivencia, con objeto de establecer mecanismos de coordinación con el profesorado y con otros profesionales que atienden al alumno o alumna, y de colaborar en la aplicación de las medidas que se propongan**, tanto en el tiempo escolar como en el tiempo extraescolar, para superar esta situación. El compromiso de convivencia podrá suscribirse en cualquier momento del curso.

El Consejo Escolar, a través de la Comisión de Convivencia, realizará el seguimiento de los compromisos de convivencia suscritos en el centro para garantizar su efectividad y proponer la adopción de medidas e iniciativas en caso de incumplimiento.

## **Asociaciones de padres y madres del alumnado**

**Los padres y madres del alumnado matriculado en un centro docente podrán asociarse** de acuerdo con la normativa vigente.

Las asociaciones de padres y madres del alumnado **tendrán derecho a ser informadas de las actividades y régimen de funcionamiento de los centros, de las evaluaciones de las que hayan podido ser objeto, así como del Plan de Centro establecido** por los mismos.

5. Los nuevos Reglamentos Orgánicos tanto de los centros de Educación Infantil y Primaria como de los Institutos de Educación Secundaria establecen que:

**El plan de convivencia contemplará la figura del delegado o delegada de los padres y madres del alumnado en cada uno de los grupos. Será elegido para cada curso escolar por los propios padres, madres y representantes legales del alumnado.**



### 3. EL DELEGADO O DELEGADA DE PADRES Y MADRES DEL ALUMNADO

Como hemos dicho anteriormente, la educación es una **corresponsabilidad compartida de padres, madres y profesorado**. Ello requiere que todas y todos, dentro de la función que a cada uno le corresponde, se conviertan en agentes activos de la educación del alumnado.

El profesorado suele quejarse de que los padres y madres delegan en múltiples ocasiones su propia función educadora, inhibiéndose y relegándola en los Centros educativos. Echan en falta una mayor preocupación de las familias en el seguimiento de sus hijas e hijos así como en los asuntos generales del centro. La **implicación de las familias en el funcionamiento y marcha del Centro**, en la evolución académica de sus hijos e hijas, en sus comportamientos, actitudes e intereses, etc., resulta fundamental para que la educación general de éstos sea una educación de calidad, adquieran unos valores cívicos y comprometidos y se desarrolle en un clima de convivencia adecuado.

La actual normativa andaluza, ha proporcionado un marco educativo **en el que de forma explícita e intencional se cuenta con las familias** como parte esencial del proceso educativo. Las familias no deben estar en los centros sólo para subvencionar actividades extraescolares o cubrir carencias del Centro, sino que deben implicarse activamente en la finalidad última de éstos que es la educación integral de sus hijos e hijas, en coordinación con el profesorado. La figura del delegado o delegada de padres y madres tiene entre sus objetivos favorecer una motivación creciente para participar, lo que supondrá un mayor protagonismo de las familias en la educación de sus hijos e hijas.

**a. ¿Qué es un Delegado de padres y madres del alumnado?**

Según la Real Academia de la Lengua, delegado o delegada significa “persona en quien se delega una responsabilidad”. Delegar es “dar a otra persona responsabilidad para conferirle su representación”. Por tanto **un delegado o delegada de padres y madres es “aquel padre o madre elegido de entre las familias de un grupo-aula del centro educativo, cuya responsabilidad es representarlas en las necesidades e intereses de sus hijos e hijas de manera colectiva, e implicarlas en la mejora de la convivencia y los rendimientos educativos. Todo ello, en coordinación con el tutor o tutora del grupo”**.

Tres son las características clave que se desprenden de su definición: **REPRESENTAR** e **IMPLICAR** a las familias en el proceso educativo de sus hijos e hijas y **COORDINARSE** con la persona responsable de la tutoría de la correspondiente unidad escolar, para favorecer dicho proceso educativo.

Más adelante desarrollaremos las principales competencias que puede desempeñar esta figura, pero, en cualquier caso, un aspecto fundamental será buscar las vías que consigan una máxima implicación por parte de las familias de cada grupo-aula. Para ello es necesario buscar estrategias conjuntas entre todos los delegados y delegadas del centro educativo y el apoyo y colaboración de las tutoras y tutores de cada uno de los grupos, así como del equipo directivo.

Entre las estrategias fundamentales, destacamos la vía formativa e informativa. Conseguir una máxima implicación de las familias en muchas ocasiones es tarea compleja, con lo que desde esta figura se han de buscar estrategias que faciliten una información fluida, útil y funcional. Por este motivo el delegado o delegada debe generar espacios visibles para esta información en el propio aula o través de otras vías tales como la asamblea, un buzón de sugerencias, el correo -tanto ordinario como electrónico- etc.

Por otro lado debe propiciar momentos para la formación. Esta formación debe dar respuesta a las necesidades reales de las familias en cuanto a las relaciones con sus hijos e hijas y sus propias necesidades, y todo ello con el objetivo prioritario de la mejora de la convivencia escolar y de los rendimientos escolares.

**b. Características de un delegado o delegada de padres y madres:**

Un delegado o delegada de padres y madres ha de tener una serie de habilidades personales y sociales que permitan desempeñar sus tareas de una manera proactiva. Siguiendo a Vaello (2007), la proactividad se manifiesta:

- Actuando a priori, y por tanto intentando anticiparse a los problemas.
- Intentando resolver el futuro: “Esto merece ser analizado para que no vuelva a ocurrir”.
- Aportando propuestas que busquen el éxito del alumnado.
- Buscando construir la convivencia
- Viendo el conflicto como algo natural
- Valorando el conflicto como una oportunidad.

De este modo, la figura del delegado o delegada debe poseer algunas de estas características:

- **Comunicativa:** con una aptitud natural a comunicar. Ha de ser una persona fácil y accesible al trato de los demás.
- **Conciliadora:** con tendencia a generar puntos de encuentro ante sentimientos o puntos de vista distintos o enfrentados.
- **Ir con ideas, no con prejuicios:** Pensar el futuro y no en el pasado, y por tanto aportar soluciones ante situaciones enquistadas o que se vayan presentando.

- **Cualidades afectivas:** Trabajar dos o más personas de manera coordinada o dirigirte a otras personas requiere de una serie de habilidades personales y sociales que favorezcan relaciones constructivas y equilibradas, así como un clima positivo que favorezca las buenas relaciones entre las personas implicadas. En este sentido el delegado o delegada de padres y madres debe ser una persona cercana, en la que los demás puedan confiar.
- **Nivel de exigencia justo (asertiva):** Entre las habilidades personales ha de destacar la doble característica de ser una persona eficaz y justa. Por tanto se trata de un perfil que requiere de habilidades para analizar el contexto y las situaciones que provocan las dificultades, para que, a partir de ese momento, se actúe con prontitud pero desde la justicia.
- **Actitud positiva:** con predisposición a hacer. La queja no soluciona los problemas, la solución es fruto de propuestas de acción.
- **Actitud próxima y dialogante:** Es necesario que esta figura sea accesible y cercana, que genere confianza tanto entre el profesorado como en las propias familias.
- **Ética y coherente:** Ha de ser una persona con una actitud lógica y consecuente con sus posicionamientos, con los derechos fundamentales que rige la actual sociedad, así como con los principios fundamentales que rigen nuestro actual sistema educativo.
- **Disponibilidad:** Cada vez es más complejo disponer de tiempo para compartir conjuntamente entre familia y escuela. Sin embargo, es necesario que el delegado o delegada tenga una visibilidad regular y continua tanto con las familias a las que representa como con el tutor o tutora del grupo-aula.

c. **¿Qué no ha de ser un delegado o delegada de padres y madres?**

Un delegado o delegada de padres y madres debe evitar ante todo tener una actitud reactiva. Siguiendo a Vaello (2007), la reactividad se manifiesta:

- Actuando a posteriori, siguiendo en los problemas.
- Intentando resolver el pasado.
- Acusando a los demás de los malos rendimientos o conductas que se produzcan.
- Buscando ajustar cuentas, dejando saldos a cero.
- Viendo los conflictos como un problema, como algo extraordinario y negativo.
- Aplicando una actitud punitiva: “esto merece un castigo”

De este modo la figura del delegado o delegada **no ha de ser:**

- **Fiscalizadora de la labor del profesorado:** por tanto ha de evitar cualquier actitud que genere crítica destructiva o que favorezca hacer juicios de las acciones llevadas a cabo por el profesorado.
- **Suplantadora de la función del tutor o tutora** ante los problemas del aula: La referencia en el grupo es el tutor o la tutora. La delegada o el delegado tiene como principal función la de colaborar.
- **Portadora sólo de las quejas** que tienen los padres o madres sobre asuntos del grupo-clase. La figura del delegado o delegada no nace con la idea de ser reivindicativa, por tanto se trata de “estar con y no en contra de”. No debemos olvidar que, cuando familia y escuela trabajan conjuntamente, gana “la educación de niños y niñas del centro”, pero del mismo modo, cuando familia y escuela se enfrentan, pierde: “la educación de niños y niñas del centro”.

- **Defensora de los intereses de sus hijos e hijas.** En todos los casos se ha de evitar utilizar esta figura para el propio beneficio personal o de sus hijos e hijas.
- **Actitud rígida:** Los centros educativos necesitan personas con un pensamiento flexible, crítico, constructivo y creativo. Son muchos los puntos de vista desde los que se puede analizar una situación. Un comportamiento inflexible no ayuda a buscar soluciones y sí a enquistar los problemas.
- **Actitud punitiva:** Desde esta figura se debe contribuir a desarrollar modelos sancionadores desde un enfoque democrático, evitando en todos los casos modelos autoritarios o permisivos.
- **Obsesiva por los rendimientos académicos:** El actual sistema educativo apuesta por el pleno desarrollo de la personalidad del alumnado. Además de los rendimientos académicos hay que valorar en igualdad de condiciones el desarrollo de la dimensión afectiva, social y emocional.

FAVORECER	EVITAR
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación.</li> <li>- La conciliación.</li> <li>- Las ideas y no los prejuicios</li> <li>- La afectividad.</li> <li>- La justicia y la eficacia (asertividad)</li> <li>- La actitud positiva</li> <li>- La actitud próxima y dialogante.</li> <li>- La ética y la coherencia.</li> <li>- La disponibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La fiscalización de la labor del profesorado.</li> <li>- La sustitución de la función del tutor o tutora.</li> <li>- Ser portavoz de las quejas.</li> <li>- La defensa de los intereses de sus hijos e hijas.</li> <li>- Una actitud rígida.</li> <li>- Una actitud punitiva.</li> <li>- La obsesión por los rendimientos académicos.</li> </ul>

#### 4. COMPETENCIAS DE LOS DELEGADOS Y DELEGADAS DE PADRES Y MADRES

1. Ser los **representantes de los padres y las madres** del alumnado de cada grupo-aula.

La comunicación es uno de los instrumentos que facilita la participación. En la escuela, como en otros ámbitos de la vida, existen cuestiones generales que deben ser conocidas por la mayoría de los participantes. Sin embargo no siempre es posible reunir a todos los padres y madres para ofrecerle una información, consultarles sobre un hecho determinado o pedirles sus propuestas, sugerencias o inquietudes acerca de la mejora en la educación de sus hijos e hijas. En este sentido el delegado o delegada de padres y madres será el enlace entre el centro, el tutor o tutora del grupo y la familia. Se encargará de hacer fluir la información tanto de las familias al centro o al tutor o tutora como al contrario.

También podrá representar a los padres y madres de su grupo ante otros órganos o colectivos del centro como puede ser el Consejo Escolar, el Equipo Directivo, la AMPA, etc.

En ningún caso suplantarán ni representarán a los padres o madres en su relación directa con el tutor o tutora ya que esta es una competencia individual e intransferible de la familia de cada alumno o alumna. Sí que, por el contrario, fomentará dicha acción tutorial.

2. Ser **colaboradores y colaboradoras** activos que ayuden en todas aquellas labores que **favorezcan el buen funcionamiento del grupo** y el centro educativo.

La labor educativa que hay que desempeñar con los alumnos y alumnas de un grupo, a veces, requiere no sólo de la

que desempeña el profesorado sino que necesita de la colaboración e implicación de los padres y madres del alumnado. Entre estas colaboraciones podemos citar:

- Reforzar (respetar y apoyar) las normas establecidas en el centro o en el grupo para un mejor funcionamiento y la mejora del clima de convivencia.
- Fomentar en el resto de padres y madres la importancia de que sus hijos e hijas realicen las tareas encomendadas por el profesorado.
- Animar al resto de padres y madres a tener reuniones periódicas con el tutor o tutora de sus hijos e hijas y a respetar y cumplir los acuerdos o compromisos a los que se ha llegado para la mejora de su educación.
- Fomentar la participación de los padres y madres de su grupo en las actividades colectivas que se programen.
- Participar en el desarrollo de actividades curriculares, a petición del profesorado, en las que se precisen aportaciones de experiencias personales o profesionales.
- Ayudar a los tutores o tutoras en la organización de actividades complementarias o extraescolares.
- Etc.

3. **Ser mediadores y mediadoras en la resolución pacífica de conflictos** entre el propio alumnado o entre éste y cualquier miembro de la comunidad educativa.

Participar en un proceso de mediación significa entrar en un proceso voluntario en el que se brinda la oportunidad a dos personas/grupos en conflicto a reunirse con una tercera (mediador o mediadora), para hablar de sus problemas y llegar a un acuerdo. Supone entrar en un proceso confidencial y no punitivo, cooperativo y no competitivo, que parte de las necesidades y no de las posiciones, orientado hacia el futuro y cuyo objetivo es intentar equilibrar el poder.

En ocasiones puede ocurrir que desde la tutoría no se puedan solucionar alguno de los conflictos que puedan surgir en el aula, entre el alumnado o incluso entre las familias. En estos casos, el delegado o delegada podría actuar como mediador o mediadora siempre y cuando cuente con la formación suficiente como para poder intervenir, y por supuesto sea demandado por las partes implicadas.

4. Impulsar **medidas que favorezcan la igualdad por razones de género** evitando cualquier tipo de discriminación por esta cuestión y por tanto favoreciendo una concienciación individual y colectiva de esta necesidad.

Desde los centros educativos cada vez se está haciendo más visible una educación en y por la igualdad, contribuyendo a romper estereotipos y prejuicios por razones de género, que impiden una igualdad real de derechos y oportunidades. En este sentido el papel de la familia es clave, ya que la mayor parte de comportamientos y hábitos se adquieren en su seno. Desde la figura del delegado o delegada es necesario trasladar esta necesidad a las familias, para ello ha de favorecer la posibilidad de crear espacios de encuentro a través de actividades formativas e informativas. Podrá contar con el apoyo del propio profesorado del centro, con entidades como el Instituto Andaluz de la Mujer, Asociaciones de Mujeres o miembros de los equipos de los Ayuntamientos de cualquier localidad, especializados en igualdad o violencia de género.

En este apartado se sugiere la participación de las familias en el grupo-aula para que el alumnado conozca diferentes modelos familiares donde la corresponsabilidad es su seña de identidad.

5. Ser **enlace** entre la familia y la tutoría, la AMPA, la Junta de delegados y delegadas, los representantes de los padres y madres en el Consejo Escolar o el Equipo directivo del centro.

Como veremos más adelante, el delegado o delegada de padres y madres será un excelente enlace entre las familias y

el tutor o tutora para todos aquellos aspectos de carácter colectivo, convirtiéndose en un facilitador entre ambos. Desde la asamblea de padres o madres o a través de propuestas e inquietudes que los padres y madres le puedan ir haciendo individualmente, el delegado o delegada se convierte en portavoz ante el tutor o tutora de aquellos aspectos que puedan mejorar el funcionamiento del grupo-aula o el centro en su conjunto. Del mismo modo podrá ser un excelente enlace con otros órganos o colectivos del centro.

6. **Colaborar con la tutoría** en la resolución de conflictos que puedan surgir en el grupo y en los que estén implicados alum-nado y/o familias o en situaciones de bajo rendimiento acadé-mico en las que el tutor o tutora no puede acceder a la familia o ésta haga dejadez de sus funciones.

Puede ocurrir que, en ocasiones, el tutor o tutora necesite de la colaboración del delegado o delegada para intentar resolver un conflicto. Estas situaciones suelen coincidir con aquellas que están más relacionadas con conflictos que surgen fuera del centro educativo necesitando para su resolución un conoci-miento más aproximado de la realidad social o familiar. En este sentido la variable de contexto es clave, por lo que la figura del delegado o delegada puede desempeñar un papel fundamen-tal. Del delegado o delegada se exige honestidad y franqueza, en ningún caso ser transmisor o transmisora de “leyendas” o rumores que perjudiquen la resolución de un conflicto.

Del mismo modo, el delegado o delegada puede ser un ex-celente colaborador cuando las familias no se implican en el seguimiento de la educación de sus hijos e hijas ya que con su conocimiento de la realidad puede hacer propuestas o adoptar medidas que puedan paliar dicha situación.

7. **Fomentar la tutoría de padres y madres.** Procurar que ésta funcione adecuadamente, intentando que todas las familias acudan al centro, al menos, una vez al trimestre.

La acción tutorial es el conjunto de intervenciones que se desarrollan con el alumnado, con las familias o con el equipo educativo de cada grupo tendientes a:

a) Favorecer y mejorar:

- El desarrollo personal de cada alumno o alumna.
- La convivencia en el grupo.
- La integración y participación del alumnado en la vida del Centro.

b) Realizar el seguimiento personalizado de su proceso de aprendizaje, haciendo especial hincapié en la prevención del fracaso escolar.

c) Facilitar la toma de decisiones respecto a su futuro académico y profesional

Dada la importancia de esta labor, el delegado o delegada se ocupará fundamentalmente, junto y en colaboración con el tutor o tutora, de que asistan aquellas familias en las que sus hijos o hijas planteen problemas de convivencia o presenten un rendimiento no adecuado con objeto de establecer mecanismos o propuestas que contribuyan a su mejora.

**8. Analizar el rendimiento académico, la atención a la diversidad y la convivencia en las aulas y el centro** y realizar propuestas o adoptar medidas para su mejora.

Una de las más importantes competencias de los delegados y delegadas de padres y madres será hacer un seguimiento riguroso y constructivo de tres factores fundamentales del ámbito educativo:

- Los rendimientos del alumnado.
- La eficacia de las medidas que se llevan a cabo en el centro para dar respuesta a la diversidad.
- La convivencia de en la aulas y el centro.

Cuando hablamos de mejorar la calidad de educación nos estamos refiriendo a que el alumnado recibe una educación ajustada a sus necesidades y los convierte en ciudadanos competentes ante los retos de la sociedad en la que les ha tocado vivir.

Para ello los delegados y delegadas de padres y madres deben analizar conjuntamente con el profesorado qué ocurre en cada grupo-aula, es decir, qué calidad de educación recibe el alumnado, el grado de éxito o fracaso en el alumnado del grupo, etc. Este análisis debe realizarse tanto por áreas o materias como por alumnos o alumnas. La finalidad no es conocer los resultados sino realizar un análisis en profundidad y adoptar medidas o realizar propuestas que contribuyan a la mejora de lo que esté ocurriendo.

Partiendo de la realidad de que las diferencias entre el alumnado son un hecho natural en los procesos de enseñanza y aprendizaje de cualquier aula, habrá que analizar: las medidas que se vienen adaptando en el aula para dar respuesta a esa realidad, los resultados o beneficios que están teniendo para el alumnado, si por el contrario no están ofreciendo los resultados esperados, etc., con objeto de reforzar dichas medidas, de realizar los cambios necesarios o de proponer otras que puedan dar mejor respuesta a las diferencias del alumnado.

La convivencia en las aulas y en los centros educativos puede tener muchas variables que incidan en ella y las medidas que se adopten para su mejora dependerán del análisis realizado. En este sentido, los delegados de padres y madres y los tutores y tutoras de cada grupo deben analizar los incidentes que se vienen produciendo su grupo-aula, analizar las posibles razones o causas por las que se producen y, en consecuencia, adoptar medidas y realizar propuestas para su mejora.

Estos tres elementos, dada su implicación de factores individuales del alumnado precisan por parte de los delegados y delegadas de una gran reserva y confidencialidad, aspecto imprescindible en cualquier delegado o delegada.

9. **Recoger propuestas preventivas y de actuación desde el sector padres y madres** para la mejora general del rendimiento del alumnado, la de la convivencia del grupo o sobre la organización y funcionamiento del centro y trasladarlas al tutor o tutora, al equipo directivo, los órganos colegiados pertinentes, a la AMPA, etc.

Desde esta figura se deben buscar estrategias que impliquen al resto de las familias en la mejora de los rendimientos escolares, la convivencia en el aula. Para ello se deben proponer cauces de participación a través de reuniones presenciales, desde un buzón de sugerencias, utilizando el correo electrónico, postal o cualquier otra vía en donde las familias hagan propuestas o den orientaciones para ser tenidas en cuenta por los responsables en el centro o en el grupo-aula. De este modo familia y escuela remarían en la misma dirección con un claro objetivo común, la educación integral de los chicos y chicas. Para ello sería interesante proponer al centro educativo o a las AMPAS la organización de sesiones informativas y formativas que ayude a las familias a buscar propuestas en beneficio de la mejora de la convivencia y los rendimientos escolares.

10. Orientar a las familias que se incorporan por primera vez al centro diseñando un “**plan de acogida**” que favorezca el conocimiento del centro, su profesorado y su organización.

Resulta fundamental que toda la comunidad educativa tome conciencia de la necesidad que tienen las familias de reciente incorporación al centro educativo de adaptarse a la nueva situación, y que ésta la perciba como un hecho enriquecedor y no como un problema para el que no hay una solución planificada. Por este motivo, desde la figura del delegado o delegada se debe facilitar a las nuevas familias su incorporación a la vida del centro organizando un plan con diferentes fases que vayan desde una **información inicial** en la que se oriente a las familias en cuanto a las características fundamentales del centro, principales señas de identidad, organización y funcionamiento, cauces de participación, y cualquier otra información que se considere imprescindible, a **una fase de acogida el**

**primer día en el centro**, contribuyendo a un rápido conocimiento de las instalaciones que permita a las familias desplazarse por el mismo con facilidad y a una **fase de acogida en el propio aula** que haga más agradables los primeros momentos y que favorezca la interrelación entre las nuevas familias y el resto. Del mismo modo sería interesante **una fase de acogida más global** por parte de otros delegados y otras delegadas de padres y madres de tal modo que se empiece a desarrollar un sentimiento de pertenencia al centro educativo. Este plan de acogida no es incompatible con el Plan de Acogida que se pueda tener diseñado desde el centro educativo. En cualquier caso, lo deseable sería unificar estrategias.

11. **Animar** a la participación de las familias en las **actividades colectivas** programadas.

A nivel de aula es frecuente la organización de alguna actividad complementaria por parte del tutor o la tutora o del profesorado del equipo docente. Siempre que se requiera de la participación de la familia, la figura del delegado o delegada en coordinación con el profesorado, debe ser quien anime y dinamice la implicación de las madres y los padres del alumnado del grupo a través de los diferentes cauces de información. Se trata de que alumnos y alumnas, hijos e hijas perciban y sientan que la escuela y la familia comparten el mismo objetivo. Entre las diferentes formas de participación se proponen: participar en eventos que fomenten la lectura, talleres de cuentacuentos, generar o participar en campañas de sensibilización (hábitos saludables, alimentación, respecto y cuidado del medio ambiente...), organizar actividades formativas bien puntuales (charlas, tertulias,...) o bien en propuestas más a largo plazo (escuela de padres y madres), crear una cooperativa para gestionar recursos,...

12. **Convocar reuniones con las familias**, previo acuerdo con la dirección del centro y el tutor o tutora del grupo, para realizar las informaciones oportunas, analizar posibles problemáticas que afectan al grupo, buscar soluciones y hacer peticiones a la AMPA y/o al Equipo Directivo.

Una de las competencias que debe tener el delegado o delegada de padres y madres es el de poder convocar a las familias del alumnado del grupo al que representa. No obstante y para el buen funcionamiento del centro debe hacerlo de acuerdo con la dirección, así como con el conocimiento del tutor o tutora del grupo por si desea aportar alguna información o hacer alguna propuesta a los padres y madres. Cuando el delegado o delegada lo estime pertinente, por el tema a tratar, puede invitar a algún miembro del profesorado, del equipo directivo o a alguna persona externa al centro.

En estas reuniones, además de transmitir informaciones relevantes a los padres y madres, también recogerá las opiniones, propuestas o sugerencias que realicen éstos sobre cualquier problemática, peticiones o propuestas de mejora, que posteriormente trasladará a la persona, órgano o colectivo correspondiente.

13. **Animar a las familias** a participar en las **actividades propuestas por el centro** para ellas, fomentando aquellas de carácter formativo.

En los centros educativos es bastante frecuente la organización de actividades que requiera de la participación e implicación de las familias. En muchas ocasiones, incluso estas actividades están dirigidas exclusivamente a la participación de las madres y los padres del centro. Entre otras actividades se pueden destacar: la escuela de padres y madres, charlas informativas sobre alguna temática relevante relacionada con salud, alimentación o rendimientos escolares, eventos festivos con motivo del final de curso o alguna fiesta local... En este sentido, los delegados y delegadas han de tener un papel relevante en cuanto a la organización coordinada con el profesorado de estas actividades, así como en la difusión y búsqueda de implicación entre y de las familias. Del mismo modo se pueden sugerir propuestas a los tutores y tutoras para organizar actividades con las familias de tal modo que desde el propio centro educa-

tivo se den respuesta a necesidades reales. Entre otras sugerencias destacamos: educación emocional, educación sexual, hábitos alimenticios, hábitos saludables, hábitos de estudio, la adolescencia...

14. **Colaborar en la organización de visitas** culturales o entornos y parajes naturales y, en su caso, en la gestión de contactos con organismos, instituciones, entidades, asociaciones o empresas de interés para desarrollar dichas actividades y salidas, conseguir ayudas o subvenciones.

Muchas de las actividades complementarias que el profesorado organiza con su alumnado son salidas al entorno natural o visitas culturales a alguna localidad. Si el tutor o la tutora requiere de la participación de la familia, la colaboración del delegado o delegada es clave en la organización de este tipo de actividades. Entre las tareas en las que se puede implicar se sugiere contactar con las empresas encargadas de hacer los desplazamientos o con los organismos e instituciones de las que dependen los espacios naturales o culturales a visitar. Del mismo modo, y al tratarse de una actividad educativa con alumnado, el delegado o delegada puede buscar vías para conseguir ayudas o subvenciones y así abaratar costes a las familias.

En multitud de ocasiones, muchas de las respuestas se obtienen desde las propias familias del centro, ya que es frecuente que algunos padres y madres desempeñen sus trabajos en alguna de las empresas o entidades de las que depende la organización de una determinada actividad. Es necesario por tanto crear desde los delegados y delegadas un banco de recursos entre los padres y madres del centro y así rentabilizar tiempos y esfuerzos.

15. Estar en **relación** con el Equipo de **Orientación** Educativa y Departamentos de Orientación para facilitar sus tareas con las familias y buscar soluciones a las distintas dificultades que puedan afectar directamente a las familias.

Los Equipos de Orientación Educativa y los Departamentos de Orientación, tienen un papel muy especial en los centros educativos acerca de

- la orientación personal: autoconcepto, autoestima, habilidades sociales, educación en valores, educación para la igualdad, educación para la salud, educación sexual, prevención de drogodependencias, resolución pacífica y dialógica de los conflictos, técnicas de trabajo intelectual, etc.
- las respuestas y medidas de atención a la diversidad: atención a las dificultades de aprendizaje, atención al alumnado con necesidades específicas de atención educativa, absentismo escolar, agrupamientos flexibles, desdobles, programas de refuerzo o de recuperación, planes específicos personalizados, programas de diversificación curricular, programas de cualificación profesional inicial, etc.
- la orientación académica y profesional: oferta de materias optativas y opcionales, vías para la obtención del título de Educación Secundaria Obligatoria para el alumnado que presenta dificultades en el aprendizaje, salidas académicas y profesionales tras la ESO, modalidades e itinerarios e Bachillerato, etc.

Como podemos ver, la relación y coordinación con los Equipos de Orientación Educativa y Departamentos de Orientación por parte del delegado o delegada de padres y madres pueden ser extremadamente útil para abordar algunas situaciones o conflictos así como para dirigir a algunos padres y madres a estos profesionales para que les orienten en las necesidades o dificultades que tengan con sus hijos e hijas.

16. Realizar un **seguimiento de las sanciones** que se impongan al alumnado de su **grupo** y realizar propuestas de mejora.

Teniendo en cuenta el Plan de Convivencia de los centros educativos, el alumnado podrá ser sancionado ante el incumplimiento de alguna de las normas contrarias a la convivencia o de las gravemente perjudiciales. En este sentido, y una vez

aplicada la sanción e informada a la familia del alumno o alumna afectada así como a la comisión de convivencia, el delegado o delegada en coordinación con la tutora o el tutor podrá realizar un seguimiento de la sanción en cuanto a la implicación de dicha familia afectada, de este modo se pretende colaborar con ella facilitándole estrategias o recursos que le comprometan con su propio hijo e hija así como con el centro educativo y evitar situaciones de este tipo en el futuro. Se pretende así crear un sistema de trabajo de “ayuda entre iguales”, con el objetivo de crear una red de apoyo explícita para las familias que sientan tener algún problema o alguna dificultad en el tratamiento de este tipo de situaciones.

17. **Realizar un seguimiento del cumplimiento y condiciones** de algunas de las sanciones impuestas, como por ejemplo, que se garantice la escolaridad y el seguimiento del alumnado al que se priva de asistir al centro durante un tiempo determinado.

En muchas ocasiones las sanciones conllevan la expulsión de un alumno o alumna por un tiempo determinado. El delegado o delegada en colaboración con la tutoría, podrá realizar un seguimiento de las condiciones en las que el alumnado está cumpliendo la sanción. Para ello es necesario contactar con la familia implicada y creando un sistema de trabajo de “ayuda entre iguales”, como en la tarea anterior, generando una red de apoyo explícita para las familias que sientan tener algún problema o alguna dificultad en el tratamiento de este tipo de situaciones.

18. Potenciar los **compromisos de convivencia y educativos**: la normativa de nuestra Comunidad Autónoma (Ley de Educación de Andalucía, artículos 31 y 32) establece que con objeto de estrechar la colaboración con el profesorado, los padres y madres o tutores legales del alumnado podrán suscribir con el centro docente un compromiso educativo para procurar un adecuado seguimiento del proceso de aprendizaje de sus hijos e hijas. El compromiso educativo estará especialmente indicado para aquel alumnado que presente dificultades de aprendizaje, y podrá suscribirse en cualquier momento del curso. Del mismo modo establece que las familias del alumnado que presente problemas de conducta y de aceptación de las normas

escolares podrán suscribir con el centro docente un compromiso de convivencia, con objeto de establecer mecanismos de coordinación con el profesorado y con otros profesionales que atienden al alumno o alumna, y de colaborar en la aplicación de las medidas que se propongan, tanto en el tiempo escolar como en el tiempo extraescolar, para superar esta situación. El compromiso de convivencia podrá suscribirse en cualquier momento del curso.

En este sentido, entendemos que ante situaciones de dificultad tanto en el aprendizaje como en la convivencia, el delegado o delegada de padres y madres del alumnado debe potenciar que se suscriban cuantos compromisos educativos y de convivencia sean necesario y se realice un seguimiento eficaz de los mismos.

19. Realizar un seguimiento al **alumnado absentista**, favoreciendo su incorporación normalizada al centro educativo a través de las familias.

El delegado o delegada en colaboración con la tutoría, podrá realizar un seguimiento de las condiciones en las que el alumnado absentista se encuentra. Para ello es necesario contactar con la familia implicada y creando un sistema de trabajo de “ayuda entre iguales”, como en tareas anteriores, se podría generar una red de apoyo explícita para las familias que sientan tener algún problema o alguna dificultad en el tratamiento de este tipo de situaciones.

20. **Otras...**

Todos los centros educativos, a través de su plan de convivencia incluirá las funciones del delegado o delegada de padres y madres **para la mejora de la convivencia y la prevención de la violencia**, así como para la mejora de los rendimientos escolares. Asimismo **se establecerán los mecanismos para la coordinación** con la persona responsable de la **tutoría** de la correspondiente unidad escolar.



## 5. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LOS DELEGADOS Y DELEGADAS DE PADRES Y MADRES DEL ALUMNADO



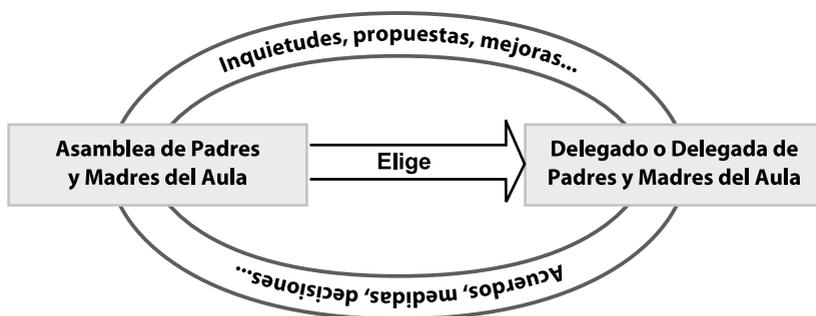
La finalidad de los delegados y delegadas de padres y madres es fomentar la participación activa y democrática de los centros, implicar a las familias y hacerlas corresponsables de la educación de sus hijos e hijas, hacerlas partícipes de los acontecimientos que suelen darse en los centros educativos, con objeto de que nos apor-

ten su visión y sus propuestas de mejora... Por tanto, no deben quedarse en los centros como entes aislados, sino que deben integrarse en las estructuras de los centros educativos y, a su vez, crear sus propias estructuras de coordinación.

## 1. Estructuras de coordinación:

- La Asamblea de Padres y Madres del aula
- La Comisión de Aula.
- La Junta de Delegados y Delegadas de Padres y Madres.

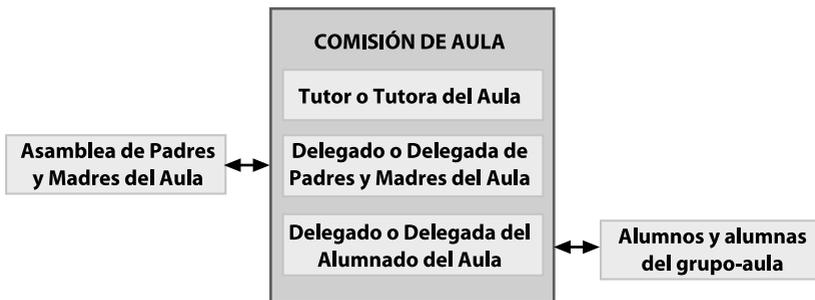
**La Asamblea de Padres y Madres del Aula** es la estructura básica de la que nacen los Delegados y Delegadas de Padres y Madres. La constituyen todos los padres y madres del alumnado de un aula o grupo. Esta asamblea elegirá al delegado o delegada que los represente.



Esta asamblea debe ser la voz que haga llegar a su delegado o delegada sus inquietudes, propuestas, mejoras, etc. y es a esta asamblea a la que el delegado o delegada debe hacer llegar las medidas, acuerdos o decisiones que se adopte para la mejora de la educación de sus hijos e hijas.

La asamblea debe reunirse, al menos, en cuatro ocasiones a lo largo de curso: una al inicio del mismo, en la que se darán a conocer

todos los integrantes de la misma, manifestarán sus inquietudes y propuestas y se elegirá al delegado o delegada del aula; otra se realizará al inicio de cada uno de los trimestres segundo y tercero en la que se analizarán los hechos más relevantes del trimestre: académicos, extraescolares, de convivencia, absentismo, etc., así como los resultados escolares del grupo tras la primera y segunda evaluación y otra a final de curso con objeto de analizar y valorar el desarrollo que ha tenido el grupo-aula a lo largo de todo el curso. Todo ello con la finalidad de realizar propuestas de mejora e implicación de las familias en dichas propuestas de mejora. Estas asambleas no deben convertirse en una suma de quejas, sino todo lo contrario, deben ser un conjunto de padres y madres que reflexionan y analizan la realidad de un aula y aportan soluciones, implicándose en las mismas.



**La Comisión de Aula**, es la representación de todos los sectores de cada grupo-aula. En educación infantil y primaria, estarán constituidas por el tutor o tutora y el delegado o delegada de padres y madres. En Educación Secundaria formará parte de esta Comisión de Aula el delegado o delegada del alumnado del grupo. Debe ser una estructura muy operativa y reunirse mensualmente para analizar las incidencias del grupo, proponer medidas y hacer aportaciones o propuestas que contribuyan tanto a la mejora general del grupo como a las situaciones individuales que puedan presentarse. Entre otros asuntos deben plantearse el clima y la convivencia del grupo, las situaciones de conflicto, las incidencias en cuanto al absentismo,

la dinámica de las clases, el rendimiento escolar y, en su momento, los resultados escolares del grupo. Cada representante trasladará a su sector las propuestas de mejora que se realicen con la finalidad de implicarlos en las mismas.



**La Junta de delegados y delegadas de padres y madres del alumnado**, estará formada por todos los delegados y delegadas de padres y madres del centro. Su finalidad es tener una visión de conjunto de todo lo que acontece en el centro, con las aportaciones de los distintos delegados y delegadas de cada grupo-aula.

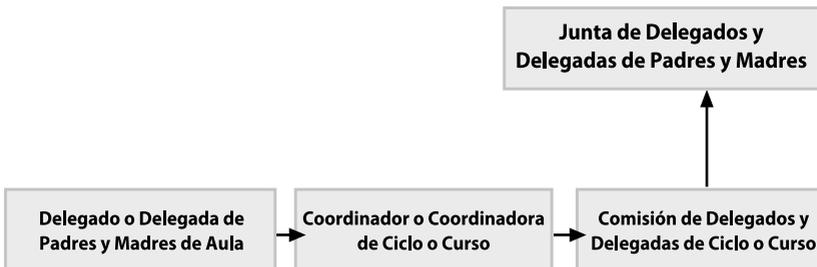
Debería reunirse después de las asambleas de aula para recoger el sentir de cada una de ellas y así tener una visión de conjunto del centro. En la primera reunión se darán a conocer los distintos delegados y delegadas y pondrán en común sus inquietudes y propuestas, en la segunda y tercera se centrarán en analizar y rea-

lizar propuestas de mejora sobre lo acontecido en cada uno de los trimestres, exponer las demandas de las familias, buscar soluciones ante problemáticas colectivas, se informe de novedades...y a final de curso se reunirán para hacer una valoración conjunta de lo acontecido en los distintos grupos-aula a lo largo del curso escolar y realizar propuestas de mejora en aquellos aspectos que se consideren pertinentes.

La Junta de delegados y delegadas, bien aprovechando las reuniones antes citadas o bien convocando otras si fuese necesario deberían reunirse antes de las sesiones del Consejo Escolar y, sobre los puntos del orden de día, realizar aportaciones y propuestas de mejora a los representantes del sector de padres y madres en el Consejo Escolar.

La Junta de delegados y delegadas debe contar con un **coordinador o coordinadora**, elegido de entre sus miembros, que sirva de enlace con otros miembros u órganos del centro.

Cuando nos encontremos un centro con un elevado número de unidades, con objeto de hacer más operativas las reuniones y que la participación pueda ser mayor, se crearían las **Comisiones de Ciclo**, en Educación Infantil y Primaria, **o de curso o nivel**, en Educación Secundaria.



Estas Comisiones estarían formadas por los delegados y delegadas de los grupos-aula de cada ciclo: Infantil, 1<sup>er</sup> ciclo, 2<sup>o</sup> ciclo y 3<sup>er</sup> ciclo en los centros de Educación Infantil y Primaria. Y 1<sup>o</sup>, 2<sup>o</sup>, 3<sup>o</sup> y 4<sup>o</sup> de ESO, así como, si lo hubiere, 1<sup>o</sup> y 2<sup>o</sup> de Bachillerato o 1<sup>o</sup> y 2<sup>o</sup> de los ciclos formativos de Grado Medio.

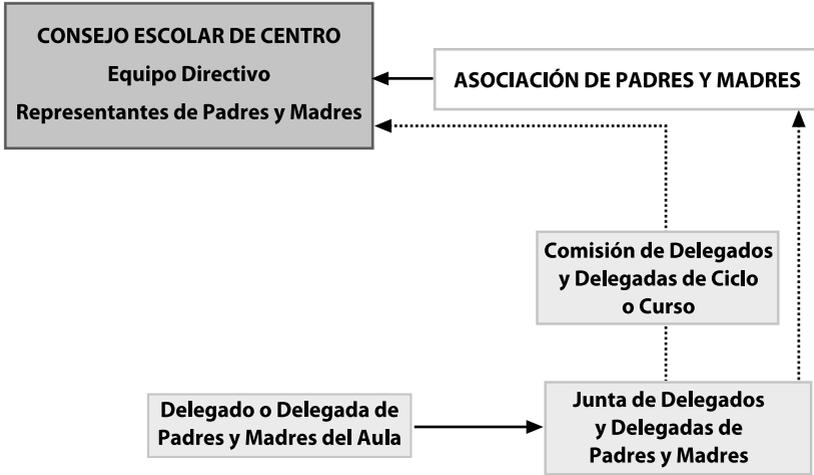
Cada Comisión tendría un coordinador o coordinadora que sería su representante en la Junta de delegados y delegadas, por lo que ésta, en este caso, estaría formada por los coordinadores de los distintos ciclos o cursos.

## **2. Estructuras del Centro en las que deben integrarse:**

- Consejo Escolar de Centro.
- Asociación de Padres y Madres del alumnado.

Si anteriormente decíamos que los delegados y delegadas de padres y madres no deberían ser entes aislados en los centros y por ello se consideraba que debían tener estructuras de coordinación, del mismo modo, consideramos que dichas estructuras no deben ser independientes ni paralelas a las estructuras orgánicas existentes en los centros educativos. Entendemos, en este sentido, que las estructuras de coordinación de los delegados de padres y madres deben estar imbricadas con al menos dos de las estructuras de los centros: el Consejo Escolar del centro como órgano colegiado de gobierno a través del cual participa la comunidad educativa en el gobierno de los centros y la Asociación de Padres y Madres del alumnado.

La participación de las familias en los centros educativos no puede ser parcelada ni a través de estructuras paralelas sino que tiene que configurarse como una red con nudos de conexión entre sus distintos cauces de participación. Desde esta perspectiva consideramos que lo ideal sería que los delegados y delegadas de padres y madres formasen parte de la AMPA del centro, ostentando la vocalía de cada grupo y que, en su momento, se presentasen como candidatos o candidatas a representantes de los padres y las madres en el Consejo Escolar.

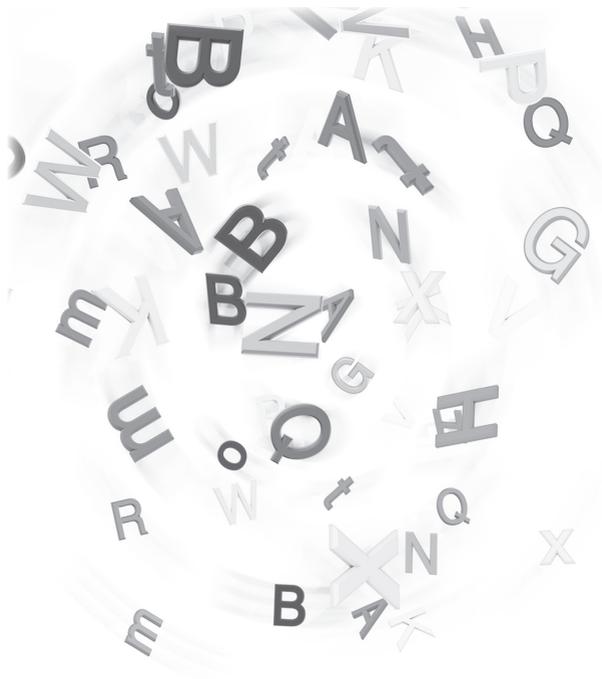


Así, la información estaría bien canalizada y además tendría un canal de ida y vuelta a través de la Junta de delegados y delegadas de padres y madres. Los representantes de los padres y madres en el Consejo Escolar serían portavoces del sentir de todas las aportaciones, sugerencias y propuestas de mejora del conjunto de los delegados y delegadas de todos los grupos-aula del Centro y del mismo modo devolverían a la Junta de delegados y delegadas las medidas decisiones o acuerdos que, para cada caso, adopte el Consejo Escolar. En el mismo sentido sería muy conveniente la relación y coordinación con los integrantes en las distintas comisiones del Consejo Escolar: convivencia, actividades extraescolares, de salud y prevención de riesgos laborales...

En cuanto a la vinculación con la Asociación de Padres y Madres del alumnado del centro, consideramos que no tendría ningún sentido que se creasen estructuras paralelas en los centros. Por el contrario, delegados y delegadas de padres y madres y miembros de la AMPA deben trabajar de forma complementaria en beneficio y la mejora de la educación de sus hijos e hijas. La creación de la figura del delegado o delegada de padres y madres no debe interferir ni suplantar las funciones de la Asociación de Padres y Madres sino que deben ser complementarios entre sí. De este modo, la AMPA

tendría un conocimiento pormenorizado acerca de las inquietudes, preocupaciones, intereses y propuestas de los padres y madres de los distintos grupos-aula del centro, sirviendo de catalizador de todos ellos y así conseguir que el clima de convivencia de los centros y los rendimientos escolares sean cada vez mejores.

La Junta de delegados y delegadas se convertiría en el canal de la información que tanto desde el centro educativo como desde la Junta Directiva del AMPA debe hacerse llegar a las familias y viceversa.



## **6. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO**

La normativa vigente establece que dentro del Proyecto Educativo de los centros, el Plan de Convivencia contemplará la figura del delegado o delegada de los padres y las madres del alumnado en cada uno de los grupos correspondientes a la educación Infantil, Primaria y Secundaria y regulará el procedimiento de elección, así como las funciones de los mismos. Asimismo se establecerán los mecanismos para la coordinación con la persona responsable de la tutoría de la correspondiente unidad escolar y con otros órganos del centro.

### **a. Proceso de elección.**

El delegado o delegada será elegido para cada curso académico por los propios padres y madres en la reunión que, de acuerdo con la normativa de organización y funcionamiento de los centros educativos, los tutores y las tutoras de cada grupo deben realizar con éstos al inicio del curso en la que se exponen el plan global del trabajo del curso, la programación y los criterios y procedimientos de evaluación, o las medidas de apoyo que en su caso se fuesen a seguir. Esta reunión sería conveniente tenerla antes de finalizar el mes de octubre.

El delegado o delegada de padres y madres será elegido por sufragio directo y secreto, por mayoría simple, de entre los padres y madres del alumnado de cada unidad escolar. Los padres y madres previamente se pueden dar a conocer al resto y ofrecerse como posible candidato o candidata a ser delegado o delegada.

De acuerdo con la propuesta del Plan estratégico para la Igualdad de hombres y mujeres en Andalucía se procurará que el impulso

en los centros educativos de la figura de delegadas y delegados de madres y padres del alumnado se realizará de manera que tenga una representación equilibrada en el centro.

**b. Estrategias para hacer visible a la figura del delegado o delegada de padres y madres.**

Una vez elegida esta figura, es necesario establecer cauces que favorezcan una comunicación fluida con el resto de familias, dándole sentido práctico, operativo y funcional al recién nombrado delegado o delegada de las familia. Para ello proponemos dos modelos complementarios entre sí: Presencial en el centro y otras vías de comunicación.

**1. Presencial en el centro educativo**

El contacto directo entre dos o más personas es la vía más efectiva de comunicación, ya que se permite intercambiar la información de manera rápida y sin interferencias.

Entre las propuestas para favorecer esta comunicación, se sugiere a los delegados y delegadas recién nombrados presentar un posible horario de presencia en el centro, compatible con su disponibilidad y la de los espacios del propio centro, por lo que requerirá una coordinación con el equipo directivo. A modo de ejemplo se propone:

- **A primera o a última hora de cada jornada lectiva:** Es muy frecuente que las familias lleven y posteriormente recojan a sus hijos e hijas a los centros educativos. Aprovechando estos desplazamientos, se puede ubicar al menos una hora semanal o quincenal en la que se favorezca un encuentro presencial entre las familias y el delegado de padre o madre.
- **En una franja horaria determinada:** En horario de mañana o de tarde, se puede fijar una hora determinada para analizar, debatir o proponer de manera conjunta determinados aspectos que afecten al grupo-aula.

- **En el horario asignado a las tutorías con familia:** Todas las tutoras y tutores tienen asignado al menos una hora de tutoría individual con las familias. En otro espacio del centro se podría ubicar al delegado o delegada para recibir a las familias que han participado de estas tutorías y aprovechar esta visita para recabar información, proponerles alguna participación activa en algún proyecto o cualesquiera de las competencias propuestas.
- **En asambleas:** Al menos una vez al trimestre, se sugiere la posibilidad de generar encuentros entre todas las familias del grupo-aula con el fin de analizar dificultades, compartir objetivos, hacer propuestas o coordinar acciones de participación.

Siendo conscientes de la dificultad para encontrar horarios comunes para todos los casos, se propone que una vez elegida esta figura, entre las familias, se consensuará qué momento es el más adecuado para propiciar estos encuentros.

## 2. Otras vías de comunicación

Puede ocurrir que se den multitud de circunstancias que impidan una presencia real de las familias en el centro educativo y por tanto esto se convierta en una dificultad que deje sin sentido la figura del delegado o delegada. Las sugerencias en este apartado pueden ser de lo más diversas, se proponen a modo de ejemplo:

- **Facilitar los números de teléfono personales:** De este modo las familias podrían contactar con el delegado o delegada y a la inversa en las situaciones que se estimen oportunas, ajustándose en todo caso a las competencias que se le atribuyan.
- Proporcionar la **dirección postal y/ o de correo electrónico** de la madre o el padre elegido, así como del resto de familias: En los contextos donde sea posible, internet puede ser una herramienta de gran utilidad para favorecer la comunicación entre las familias. Crear un banco de correos postales y electrónicos de las familias del grupo-aula per-

mite no sólo establecer comunicaciones puntuales entre unas familias y otras, sino que también facilita la difusión de informaciones clave que afecten a la vida del grupo.

- Disponer de un **buzón de sugerencias** en cada una de las aulas: Otra propuesta de gran interés puede ser la colocación de este buzón, de tal modo que las familias, aprovechando la entrada o salida de sus hijos e hijas, introduzcan sus propuestas y sugerencias. El delegado o delegada, de manera periódica, las recogerá para su posterior análisis y valoración.

Estos ejemplos son complementarios entre sí y por tanto pueden ser utilizados simultáneamente, facilitando así un intercambio de información rápida y fluida. Al igual que el apartado anterior, se propone que una vez elegida la delegada o delegado se consensuarán el o los modelos a seguir.

### **c. Reunión con el equipo directivo a principio de curso.**

Una vez elegida la figura del delegado o delegada en cada uno los grupos-aula del centro educativo, sería recomendable una reunión en la que se recojan al menos los siguientes apartados:

1. Presentación de las personas integrantes del equipo directivo.
2. Información más significativa respecto al Plan de Centro en relación a la participación de las familias.
3. Información más relevante sobre cómo se organiza y funciona el centro educativo y de las finalidades educativas del mismo.
4. Lectura de las funciones atribuidas a la figura del delegado o delegada de padre o madre y recogidas en el Plan de Convivencia y/o el Reglamento de Organización y Funcionamiento de los centros.
5. Características que ha de tener el perfil de un delegado o delegada de padres y madres.

6. Propuestas y acuerdos de modelos de coordinación entre esta figura y el tutor o la tutora del grupo.
7. Propuestas y acuerdos de modelos de coordinación entre los delegados y delegadas de padres y madres y los representantes de las familias en el Consejo Escolar, la AMPA u otras comisiones que se generen.

**d. Coordinación con el tutor o tutora de curso.**

El delegado o delegada se pondrá en contacto con el tutor o tutora de cada aula de forma periódica (se propone al menos una vez al mes) para informarse de la marcha general de la misma, atender a las demandas del tutor o tutora y hacerle llegar las de las familias, aportar sus sugerencias y propuestas y transmitir los acuerdos a los padres y madres del grupo.

En estas reuniones se expondrán las dificultades que afecten de manera global al grupo y que requiera de la implicación de las familias. Sobre esta cuestión se considera de especial relevancia las propuestas que las familias sugieran o las dificultades que éstas mismas hubiesen detectado.

Del mismo modo y con el fin de alcanzar un compromiso compartido, en estas reuniones el delegado o delegada recabará las informaciones oportunas a través de las cuales se favorezca una máxima implicación de las familias, compartiendo esfuerzos que contribuyan a la realización de un trabajo conjunto y en la misma dirección entre familias y escuela.

**e. Escuela de padres y madres**

La formación como un elemento fundamental para la mejora de la participación. Participar no es asistir y asentir. Participar es reflexionar sobre los distintos acontecimientos que ocurren en un centro educativo, tomar posición y defender, de forma argumentada, propuestas inquietudes y mejoras que contribuyan una educación de mayor calidad.

Cuando los padres y madres forman parte de estructuras de los centros educativos no pueden sentirse inferiores en los procesos de participación y para ello necesitan información y formación.

La formación de los padres y madres tiene como finalidad hacer frente a las dificultades para comprender los problemas personales, emocionales, sociales, escolares de sus hijos e hijas, así como para ir adaptándose a los cambios que se producen en la sociedad actual.

Desde esta perspectiva es muy conveniente que los delegados y delegadas de padres y madres tengan información y formación acerca de aspectos fundamentales y básicos del ámbito educativo como pueden ser: la organización y funcionamiento de los centros, conocimiento de la normativa básica, documentos de planificación de los centros, acción tutorial, resolución de conflictos, medidas de atención a la diversidad, etc.

Por otra parte, el modelo de sociedad en el que vivimos en continuo cambio social, científico, tecnológico, etc. Hace que tanto familias como educadores tengamos que estar en continua formación para adaptarnos a dichos cambios. En este sentido sería conveniente que la formación no se realizase de forma aislada, cada sector de la comunidad educativa por su lado, sino que sería muy conveniente realizar formación conjunta entre familia y educadores, lo que contribuiría a una mayor coordinación ante la educación de los hijos e hijas, alumnos y alumnas.

### **Formación de Delegados y Delegadas de Padres y madres del alumnado.**

Si todos los padres y madres precisan de formación e información, con mayores razones deben tenerla o adquirirla los delegados y delegadas. En este sentido y con carácter orientativo, consideramos que algunas líneas de formación podrían ser:

Nuestros hijos e hijas:

- Características de nuestros hijos e hijas según la edad.  
Modelos de actuación.

- La pubertad como maduración física y sexual. Aspectos sociales y emocionales.
- La adolescencia: el distanciamiento de la familia y el papel de las amigas y amigos.
- Cómo ayudar a nuestros hijos e hijas a estudiar. Aspectos positivos, Distractores.
- Orientación académica y profesional.
- Motivación intrínseca y motivación extrínseca.

#### La familia:

- Modelos de relación familiar
- El diálogo en familia. Características de la comunicación con los hijos e hijas.
- EL diálogo madres/padres-hijos/hijas en la adolescencia.
- Modelos de familia: El modelo democrático frente al autoritario o el permisivo.
- Las normas, límites y sanciones como medidas para favorecer una conciencia positiva.
- Hábitos saludables.

#### Las relaciones sociales en los centros educativos:

- Habilidades sociales (para adultos y para menores).
- Resolución de conflictos.
- Mediación escolar.
- Relaciones con el profesorado del centro.
- Vías de participación en el centro educativo.
- La participación de las familias en la escuela.

#### El Centro:

- Organización y funcionamiento de los centros.
- Conocimiento de la normativa básica.
- Documentos de planificación de los centros.

- Orientación y acción tutorial.
- Medidas de atención a la diversidad.
- Evaluación.
- Etc.



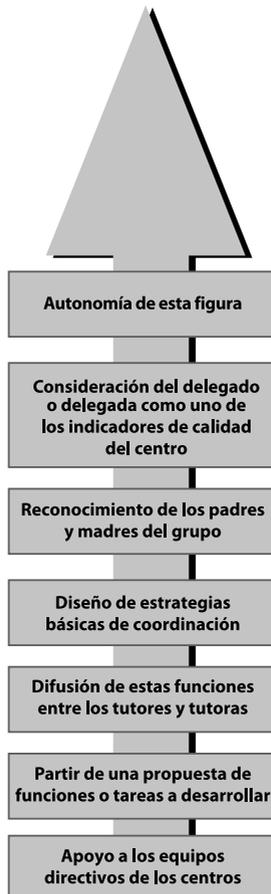
## 7. ¿CÓMO IMPULSAR LA FIGURA DE LOS DELEGADOS Y DELEGADAS DE PADRES Y MADRES DEL ALUMNADO DESDE LOS CENTROS EDUCATIVOS?

La figura de los delegados y delegadas de padres y madres requiere no sólo de su presencia en una norma, aunque este hecho avale su presencia, sino que fundamentalmente requiere:

- **Del apoyo de los equipos directivos de los centros:** iniciar la puesta en marcha de los procesos de elección de esta figura requiere de un equipo directivo comprometido por impulsar a los delegados y delegadas como nuevo canal de participación de la familia en la vida de los centros. Es el pilar fundamental en donde asentar estos primeros pasos. Su labor primordial será generar estrategias en los centros para primero elegir a esta figura y después informarla e incluso formarla. Todo ello requerirá de una importante labor de coordinación con las personas que desempeñen labor de tutoría en los centros, así como de consenso para aprobar posibles funciones o competencias de esta figura en los consejos escolares.
- **Partir de una propuesta de funciones o tareas a desarrollar:** el documento a debate que aquí se presenta es una propuesta de máximos, por lo que desde cada sector de la comunidad educativa se deberá analizar para así ajustarla a las necesidades reales de cada centro. Por tanto desde los claustros y en los diferentes foros de participación de las familias se elevarán al Consejo Escolar de cada centro las propuestas para ser aprobadas. Posteriormente quedarán recogidas en el Plan de Convivencia y/o Reglamento de Organización y Funcionamiento de los Centros.

- **De una difusión de estas funciones entre los tutores y tutoras:** que posteriormente las trasladarán a las familias en la asamblea de inicio de curso. De esta manera profesorado, padres y madres tomarán conciencia del alcance de esta figura en la vida del centro y concretamente en cada uno de los grupos-aula, para posteriormente elegirlos mediante los procedimientos ya indicados.
- **De un diseño de estrategias básicas de coordinación entre las figuras elegidas y los tutores y tutoras:** la normativa vigente hace una referencia explícita a establecer mecanismos de coordinación entre la tutoría de cada unidad escolar y la figura del delegado o delegada. De este modo familia y profesorado irán en la misma dirección en aspectos fundamentales que tan necesarios son para una educación de calidad.
- **Del reconocimiento de los padres y madres del grupo como una figura de confianza entre los distintos sectores, órganos y colectivos del centro:** Es vital la necesidad de ser una figura útil, funcional y operativa en beneficio de los intereses de los niños y niñas, de tal modo que las familias y el profesorado reconozcan y hagan valer sus actuaciones, generando confianza en todos los sectores, permitiendo así poder ejercer como interlocutores que favorezcan que familia y escuela remen en la misma dirección.
- **De la consideración del delegado o delegada como uno de los indicadores de calidad del centro:** desde esta figura y a partir de la información recabada desde las familias, se pueden aportar datos de gran relevancia para reflexionar sobre las prácticas educativas llevadas a cabo. Las aportaciones que se puedan hacer son clave para la mejora de la calidad de la enseñanza. En este sentido desde las familias se pueden aportar sugerencias y propuestas, así como validar los proyectos que se están llevando a cabo. Bidireccionalmente, desde el profesorado se pueden dar pistas a las familias de cómo mejorar la relación entre padres, madres, hijos e hijas, así como reforzar modelos familiares que contribuyan favorablemente a la educación de los niños y niñas.

- **De la autonomía de esta figura:** sin perder de vista todos los aspectos citados, el delegado de padre o madre de manera coordinada y con el apoyo de los equipos educativos, debe ser autónomo o autónoma a la hora de desempeñar sus competencias. De este modo y una vez impulsada y consolidada esta figura en los centros, el profesorado podría pasar de ser imprescindible a ser un elemento de apoyo o asesoramiento.
- **Otras:** cada centro educativo, atendiendo a sus propias características contextuales, dispondrá los mecanismos que considere oportunos para impulsar esta figura, teniendo en cuenta y en la medida de lo posible, los aspectos recogidos en este apartado.





# PROPUESTAS Y SUGERENCIAS



A series of horizontal dotted lines for writing suggestions and proposals.

## PROPUESTAS Y SUGERENCIAS



A series of horizontal dotted lines providing space for writing proposals and suggestions.



## PROPUESTAS Y SUGERENCIAS



A series of horizontal dashed lines for writing, starting from the top right and extending down the page.



