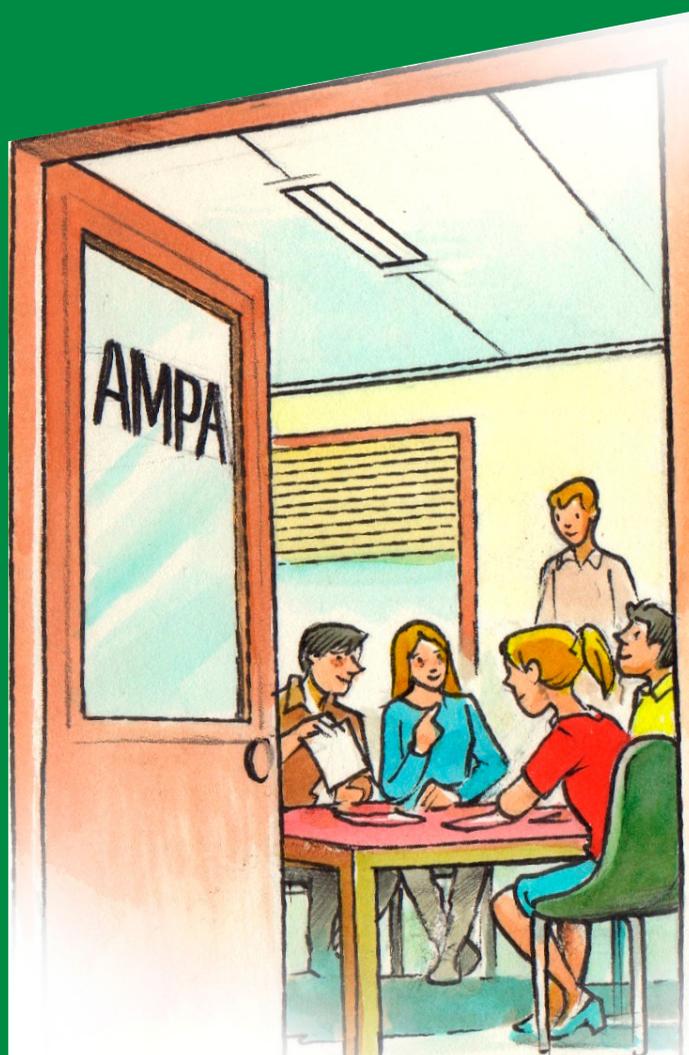


Guía de dinamización y gestión de AMPAS



Confederación Española de Asociaciones de Padres y Madres de Alumnos



Guía de dinamización y gestión de AMPAS



Confederación Española de Asociaciones de Padres y Madres de Alumnos

Autoría:

Inmaculada Rodríguez López

Coordinan:

Jesús M^a Sánchez Herrero

Nuria Buscató Cancho

Isabel Bellver Vázquez-Dodero

Edita:

CEAPA

Puerta del Sol, 4 - 6^o A

28013 MADRID

Primera edición:

Mayo 2014

Maquetación:

IO Sistemas de Comunicación

Imprime:

IO Sistemas de Comunicación

Enrique Granados, 24

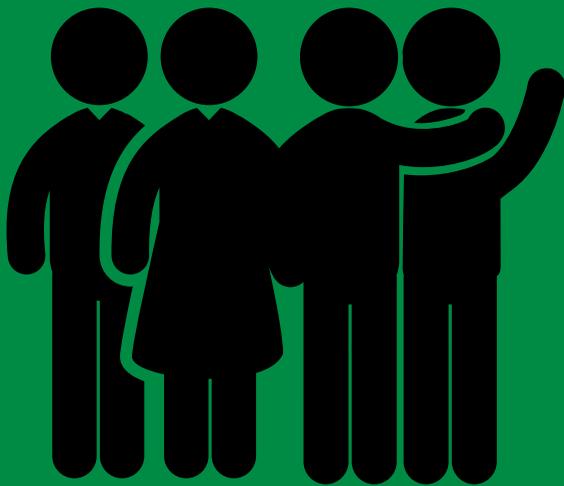
28523 MADRID

JUNTA DIRECTIVA DE CEAPA:

Jesús M^a Sánchez Herrero, Jesús Salido Navarro, Nuria Buscató Cancho, Eusebio Dorta González, Juan Manuel Jiménez Lacalle, José Pascual Molinero Casinos, Elena González Fernández, Carmen Aguado Cabellos, M^a Carmen Padilla Darías, Gema Inés Pérez Ibáñez, José Luis Lupiañez Salanova, Emilia Ruiz Acitores, Rafael Melé Oliveras, Mustafá Mohamed Mustafá, Ascensión Pinto Serrano, Lois Uxio Taboada Arribe, José Luis Pazos Jiménez, Andrés Pascual Garrido Alfonso, Santiago Álvarez Folgueras, Petra Angeles Palacios Cuesta y Manuela Carrero García.

Índice

1. ALGUNAS CONSIDERACIONES PREVIAS	5
2. PARTICIPACIÓN	6
3. LIDERAZGO	11
4. COMUNICACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	14
5. ¿QUÉ ES UNA ASOCIACIÓN?	22
6. LA ASOCIACIÓN DE MADRES Y PADRES DEL ALUMNADO (AMPA)	23
• Finalidades de las AMPAS	23
• Creación del AMPA: nacimiento	23
• Inscripción del AMPA	24
• Regulación del AMPA	25
• Organización interna y funcionamiento del AMPA	25
• La Junta Directiva: composición y funciones de sus miembros	25
• Los libros del AMPA	26
• Tesorería del AMPA	27
• Ingresos	27
• Gastos	27
• Funcionamiento de la Junta Directiva	27
• Actividades a desarrollar	29
• Dinamización del AMPA	30
• Reuniones	32
• Reuniones eficaces	33
• Proyectos	35
• Esquema general para el diseño del proyecto	37
• Memoria final y justificación económica	38
7. PARA TERMINAR	40
8. PARA SABER MÁS	45



1. ALGUNAS CONSIDERACIONES PREVIAS

- Durante nuestra participación en las AMPAs nos ha de dirigir el pensamiento de que **no existen familias despreocupadas** por la educación de sus hijos e hijas **sino que existen familias que no están ocupadas** de esta tarea.
- **A participar se aprende participando**, no se puede enseñar con un manual. Igual sucede para aprender a montar en bicicleta sólo se aprende con la práctica, por mucha teoría que expliquemos no se consigue enseñar, es necesario montar en la bicicleta, tropezar e incluso caer. Al principio se pondrán unas pequeñas ruedas auxiliares de apoyo pero poco a poco se liberan y la persona que aprende puede superar con creces a la que se propuso enseñarle. Participar es una forma de vivir en la que prima que las personas somos parte activa de las decisiones que se adoptan y que afectan a nuestro presente y futuro. A vivir sólo se aprende viviendo.
- **Ser persona voluntaria exige compromiso y responsabilidad.** Es extraño que una persona que ejerce su voluntariado en un comedor social sirviendo comidas ante un imprevisto, salvo que sea de fuerza mayor, no se presente a cumplir con la tarea encomendada de abrir y servir el comedor un día de la semana. En el movimiento asociativo y voluntario de padres y madres este compromiso y responsabilidad no se da con la frecuencia deseada.
- La inmensa mayoría de las personas de las Juntas Directivas de las AMPAs al preguntarle si resuelven sus conflictos con otras personas con escucha activa y proponiendo soluciones responderán de forma afirmativa. Bastará con observar la vida cotidiana de las AMPAs para comprobar que se contradice esta respuesta. **Son múltiples los malentendidos, errores, desacuerdos.... que no tienen una respuesta asertiva por parte de las personas implicadas.**
- Cuando participamos de forma activa como consejeros/as escolares del centro representando al sector de los padres y madres debemos reivindicar el proyecto de centro y así lo hacemos. A veces en el movimiento de padres y madres olvidamos entregar o **informar** a las nuevas personas asociadas, **cómo acceder a los documentos que regulan nuestra asociación**, nuestros Estatutos y Reglamentos. Por otra parte, continuamente estamos al tanto de la normativa educativa dejando un poco en el campo del olvido la propia regulación de nuestra organización, **Ley de Asociaciones, Decretos que regulan las Asociaciones...**
- **Al gestionar un AMPA deberíamos hacerlo en similitud a cómo se gestiona una empresa.** En una empresa se busca el máximo beneficio, igual debemos hacer con nuestras AMPAs. La diferencia radica en que en la empresa el beneficio será económico y en las AMPAs nuestro beneficio será el máximo rendimiento y alcance en información y formación a las familias para una participación eficiente y eficaz que promueva la mayor calidad educativa, haciendo uso de los recursos con los que disponemos.

2. LA PARTICIPACIÓN

Ante la pregunta **qué es participar**, podemos responder que es el medio por el que, junto a otras personas, unimos nuestros ideales y esfuerzos para poner en marcha proyectos que mejoren las circunstancias que nos rodean y que de forma individual no lo podríamos conseguir. Gracias a la participación podemos lograr desarrollar y poner en la práctica valores como la Igualdad, el Desarrollo y la Paz.

En general participar es intervenir en la toma de decisiones que nos afectan. Cuando nuestra participación se centra en el ámbito educativo intervenimos en la elaboración de los proyectos educativos de los centros, mantenemos estrecho contacto y cooperamos con el resto de los sectores de la comunidad educativa intercambiando ideas y expectativas.

Nuestra participación en la educación de nuestros hijos e hijas no sólo es un **derecho** del que podemos hacer uso o no, sino que también es un **deber** que forma parte de nuestras responsabilidades como padres y madres. Nuestros hijos e hijas deben aprender a ser personas libres, entendiendo el mundo que les rodea y siendo protagonistas de su propia vida, asumiendo compromisos para que no sean otras personas las que tomen decisiones que les afecten. Estos son valores que no podemos enseñar como conceptos sino que han de aprender desde la propia experiencia de crecer viviendo junto a ellos.

La participación exige tener información. A mayor información, mayor participación y mayor comunicación. Indudablemente llega un momento en el que se confunde la línea divisoria de información y formación.

Una persona informada comienza a estar formada con la consiguiente demanda de más formación que implicará una mayor participación y, a su vez, fomentará una mayor fluidez de comunicación, convirtiéndose en un círculo interactivo. Un cambio de estructuras en los centros educativos hacia una comunicación en igualdad fomentará la información y la formación; y por ende la participación de los diferentes sectores.

Nuestra participación se ve materializada no por el hecho de tener conocimiento de los documentos (plan de centro, normas de convivencia, criterios de evaluación, libros y materiales curriculares, actividades y régimen de funcionamiento del centro) sino por nuestra participación en su elaboración. Nuestra posición en los centros educativos no puede ser subalterna, ésta sólo provoca situaciones incómodas. Nuestra participación, la de las familias, ha de ser sustantiva en igualdad con el resto de los sectores.

Coincidiendo con Antonio Chazarra y Concepción Nieto *“Quien participa, gana”* (Cuaderno 8: educación, participación y democracia de la colección tema de Escuela de Padres y Madres de CEAPA):

“El que participa... gana. Gana en desarrollo personal, en madurez, en capacidad de relacionarse con los demás y también en eficacia, porque es capaz de llevar a cabo, en colaboración con otros, mucho de lo que se propone.... Participar no es una pesada carga ni algo aburrido tiene algo de aventura que nos empuja a disfrutar”

Participar es positivo para la persona misma y para las demás e incluso puede ser divertido, depende de la actitud con la que enfrentamos las diferentes situaciones.

Pensemos por un momento que vamos con un grupo de personas a disfrutar de un día campestre haciendo una paella, quienes participen en las compras previas y elaboración de la comida disfrutarán y se divertirán más que el resto que llegue sólo a la hora de comer.

Cuando participamos ganamos en autoestima, en capacidad de escucha y conseguimos entender mejor a las demás personas. Ello produce un mayor respeto hacia nuestro propio ser, nos sentiremos útiles porque lo que hacemos es útil y beneficioso para la sociedad.

La participación eficaz requiere de un proyecto colectivo en el que se reúnan ideas e intereses comunes para llevar a cabo junto a otras personas tareas que individualmente son imposibles. **Las personas necesitan estar unidas para alcanzar sus metas.**

Para participar necesitamos que se den una serie de condiciones, concretamente tres:

- **Querer Participar:** tener motivos.
- **Saber Participar:** adquirir formación.
- **Poder Participar:** disponer de estructuras, proyectos y tareas.

A largo de nuestra vida participativa y en los grupos sociales nos vamos a encontrar diferentes tipos de personas:

- Quienes saben y quieren participar. Se incorporarán a nuestra AMPA y desde el primer momento colaborarán en la consecución del proyecto colectivo.
- Quienes no saben y quieren participar. Desde las Juntas Directivas de nuestras AMPAs deberemos

proporcionarles todas las posibilidades de formación a nuestro alcance.

- Quienes saben y no quieren participar. En este caso deberemos motivar a estas personas a su participación activa.
- Quienes no saben y no quieren participar. Podemos informar y motivar a estas personas, pero si aun así no quieren participar, estas personas habrán de seguir en solitario su camino y serán ellas mismas las que en algún momento de sus vidas encuentren una posibilidad de cambio.

Siguiendo a Patricia Tschorne "*Niveles de participación*" (*Cuaderno 11: técnicas para la dinamización de APAs de la colección tema de Escuela de Padres y Madres de CEAPA*):

"Se puede participar a diferentes niveles, con distintos grados de implicación y responsabilidad, siendo el más efectivo aquel en el cual el socio tiene poder decisorio, es decir, es consultado y su respuesta es tomada en cuenta."

- **Primer nivel: la información.** Consiste en hacer saber a las familias qué hace y cómo se regula el funcionamiento del AMPA. Es muy necesario este primer nivel al menos para implicar al mayor número de familias en el AMPA aunque su participación sea, exclusivamente, el abono de la cuota.
- **Segundo nivel: la consulta.** Permite que las personas asociadas opinen y si estas opiniones son tenidas en cuenta incrementa la motivación para participar en un nivel superior.

- **Tercer nivel: toma de decisiones, gestión colegiada.** En este nivel sentiremos la participación como propia y necesaria. Para lograr la democracia verdadera deberán confluír nuestros objetivos e intereses con los del mundo académico y político que nos rodea.

En los últimos tiempos, con la incorporación de las

nuevas tecnologías a la vida cotidiana, aparece un **nuevo nivel de participación que podríamos catalogar de nivel cero**, en el que para participar ni siquiera hace falta ser persona asociada. Este nivel se corresponde a la situación de que aparezcan las actividades del AMPA en alguna de las redes sociales y alguien pinche en “me gusta”.

NIVELES DE PARTICIPACIÓN	¿QUÉ HEMOS DE PLANTEARNOS?	Y DESPUÉS, ¿QUÉ HAY QUE HACER?
INFORMACIÓN	Qué información tenemos. Dé que hemos de informar. A quién informamos. Por qué canal. Con qué frecuencia. Quién lo lleva a cabo, cómo.	Comprobar que la información ha llegado correctamente a su debido tiempo. Revisar el proceso y valorarlo.
CONSULTA	Para qué consultamos. Qué consultamos. Cómo haremos la consulta. Cuándo. Quién se encarga.	Hacer públicos los resultados. Dar a conocer las conclusiones. Adoptar una posición frente a los resultados. Agradecer la participación No debemos hacer caso omiso de los resultados.
TRABAJO EN COMÚN O GESTIÓN COLEGIADA	Dar todo tipo de detalles a las personas que se encargan de la tarea. Asegurarnos de que la persona escogida es la adecuada para el trabajo a realizar. Ofrecer ayuda y canales de comunicación en previsión de posibles dificultades.	Animar a la persona a valorar su trabajo. Evaluar conjuntamente los resultados. No debemos intervenir paralelamente. No debemos desmotivar o culpabilizar.

* Cuaderno 11: técnicas para la dinamización de APAs de la colección tema de Escuela de Padres y Madres de CEAPA (página 20).

La participación de las familias en la comunidad educativa tiene sus **bases legales** en:

- Constitución Española, artículo 27.7: "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." Este principio se materializa en el Consejo Escolar de Centro.
- LOE, artículo 118: "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 vías para la participación son:

- **Individual:** a través de las tutorías.
- **Colectiva:**
 - ✓ Asociaciones de Madres y Padres.
 - ✓ Federaciones y Confederaciones.
 - ✓ Consejos Escolares: De Estado, Autonómicos, Provinciales, Municipales y de Centro.

La autora Ana Romero en su Manual de AMPAs "Democracia Participativa" editado por CEAPA hace un ilustrativo recorrido histórico de la participación de las familias en los asuntos de la Escuela en España desde el siglo XIX hasta Enero de 2011. Desde el año 2011 hasta nuestros días hemos visto, con la publicación de la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE), cómo se han modificado las competencias que los Consejos Escolares tenían atribuidas, limitando la participación en igualdad de condiciones de todos los miembros del Consejo

Escolar, restando capacidad decisoria a este órgano colegiado de los centros educativos.

La participación colectiva de las AMPAs en la actividad de los centros educativos se materializa a través del Consejo Escolar de Centro. La creación de este órgano colegiado es de obligado cumplimiento en todos los centros públicos y sostenidos con fondos públicos. En él se encuentran representados todos los sectores de la comunidad educativa e, históricamente, ha sido un órgano con competencias de control y gestión, competencias que, como se ha indicado, en nuestros días han quedado relegadas, convirtiendo al Consejo Escolar en un órgano consultivo. Actualmente se necesita que nuestra participación como representantes del sector de las familias no sea una participación orientada hacia la presencia física y gestión burocrática de documentos sino que sea sustantiva y abra el debate, la reflexión y la mejora de los centros docentes. Con esta ley nos arrebatan el poder decisorio pero no la expresión de nuestra opinión en materia de educación. Debemos manifestar y hacer constar por escrito nuestra reflexión, opinión y posicionamiento ante todos y cada uno de los asuntos tratados en el orden del día establecido en las diferentes sesiones del Consejo Escolar, así como comprobar que han sido recogidos de manera fiel en las actas levantadas y recordar siempre que sólo con nuestra **participación** podremos conseguir una educación de calidad y un acercamiento hacia la construcción de una democracia real en nuestros centros educativos.

Con carácter general, desde la aprobación de la LOMCE, los Consejos Escolares de los centros educativos tienen las siguientes competencias:

- a) Evaluar el Plan de Centro, sin perjuicio de las competencias del Claustro de profesorado establecidas en relación con la planificación la organización docente. Estando el Plan de Centro formado, fundamentalmente por tres documentos:
 - El Proyecto Educativo.
 - El Reglamento de Organización y Funcionamiento (ROF).
 - El Proyecto de Gestión.
- b) Aprobar el proyecto de presupuesto del centro y la justificación de la cuenta de gestión.
- c) Conocer las candidaturas a la dirección y los proyectos de dirección presentados por la personas candidatas.
- d) Participar en la selección del director o directora del centro en los términos establecidos en la normativa correspondiente. Ser informado del nombramiento y cese de los demás miembros del equipo directivo. En su caso, previo acuerdo de sus miembros, adoptado por mayoría de dos tercios, proponer la revocación del nombramiento del director o directora.
- e) Informar sobre la admisión del alumnado con sujeción a lo establecido en la normativa correspondiente.
- f) Realizar el seguimiento de los compromisos educativos y de convivencia suscritos en el centro, para garantizar su efectividad y proponer la adopción de medidas e iniciativas en caso de incumplimiento.
- g) Conocer la resolución de conflictos disciplinarios y velar porque se atengan a lo establecido en el Plan de Convivencia. Cuando las medidas disciplinarias adoptadas por el director o directora correspondan a conductas del alumno o alumna que perjudiquen gravemente a la convivencia del centro, el Consejo Escolar, a instancia de padres, madres o representantes legales del alumnado, podrá revisar la decisión adoptada y proponer, en su caso, las medidas oportunas.
- h) Proponer medidas e iniciativas que favorezcan la convivencia en el centro, la igualdad entre hombres y mujeres y la resolución pacífica de conflictos en todos los ámbitos de la vida personal, familiar y social.
- i) Promover la conservación y renovación de las instalaciones y equipo escolar e informar la obtención de recursos complementarios.
- j) Informar las directrices para la colaboración, con fines educativos y culturales, con las Administraciones locales, con otros centros, entidades y organismos.
- k) Analizar y valorar el funcionamiento general del centro, la evolución del rendimiento escolar y los resultados de las evaluaciones internas y externas en las que participe el centro.
- l) Elaborar propuestas e informe, a iniciativa propia o a petición de la Administración competente, sobre el funcionamiento del centro y la mejora de la calidad de la gestión, así como sobre aquellos otros aspectos relacionados con la calidad de la misma.

3. LIDERAZGO

Soñemos con una sociedad llena de personas simpáticas, eficientes, dispuestas, diligentes y capaces. La realidad es que en demasiadas ocasiones nos encontramos con personas impacientes, de escasa amabilidad e incluso arrogantes.

Es muy agradable cuando alguien nos sonríe, nos escucha y propone soluciones a los posibles problemas, no sólo se queja de ellos. Convertirnos en este tipo de personas se puede convertir en nuestro sueño y este sueño lo podemos transformar en una realidad.

Nuestras AMPAs están dirigidas por una junta directiva. No en pocas ocasiones éstas acaban siendo dos o tres personas ¿a qué puede ser debido? Podemos intentar que las personas que están al frente de las AMPAs se conviertan en auténticas personas líderes consiguiendo la implicación de más padres y madres en el proyecto que abanderan.

Es difícil cambiar al conjunto de la sociedad pero podemos empezar cambiando nuestras propias conductas y actitudes.

El liderazgo en ocasiones es innato a la personalidad pero en otras se aprende. A través de las experiencias de cada día en la vida de una persona y poniendo en práctica un conjunto de habilidades el liderazgo se aprende.

La persona líder no da órdenes a las demás, ni es una heroína. Es una persona que sabe derribar los obstáculos que se encuentra en el camino hacia su meta u objetivo.

En multitud de ocasiones nos encontramos a muy pocas personas abanderando y trabajando por el proyec-

to de un AMPA y nos preguntamos ¿qué ocurre, a las demás familias no les interesa la educación?, ¿no les preocupa el futuro?, ¿desconocen que el futuro dependerá de nuestras actitudes en el presente?

Es necesario, continuamente, mostrar el proyecto de nuestra AMPA al resto de las familias del centro educativo y compartir con ellas el sueño de alcanzarlo. Es necesario hacer extensivo: **Qué hace nuestra AMPA y Por qué.** Este porqué es la auténtica fuente de motivación de la participación en el proyecto.

Es fundamental compartir con el resto de padres y madres del AMPA los ideales y objetivos de nuestro proyecto así como las expectativas que tenemos en él. A lo largo del tiempo nuestro proyecto necesitará y sufrirá continuos ajustes para obtener el máximo rendimiento y no hay que tener miedo a cambiar y asumir situaciones nuevas que nos hagan alcanzar la meta establecida. Debemos ser conscientes de que un proyecto tiene una sola meta pero que son muchos los caminos que nos pueden llevar hasta ella.

Hemos de conseguir que madres y padres encuentren su motivación, la que les lleve a participar del proyecto común y para ello es imprescindible su **implicación**. Cuando conseguimos la implicación de la mayoría de las madres y padres que forman parte de un AMPA y, en concreto, de una junta directiva, ésta gana creatividad, entusiasmo y compromiso.

¿Cómo podemos conseguir esa motivación e implicación? **Siendo parte del proyecto.**

Por ejemplo, cuando entre varias personas construyen una casa, será difícil que cualquiera de ellas la derribe.

Ahora bien si sólo la construye una persona el trabajo y esfuerzo no será valorado por el resto y cualquiera no tendrá el más mínimo pudor para destruirla.

En nuestras AMPAs necesitamos un liderazgo, ya sea personal o compartido por varias personas de la Junta Directiva.

La persona líder de un grupo se caracteriza por:

- **Implicarse** en el proyecto encontrando su propia motivación.
- Saber que el **todo** es mucho más que la suma de las partes.
- Crear **equipos** no grupos de trabajo. Hay equipo cuando el objetivo alcanzado está por encima de los intereses personales de las personas. Por el contrario, cuando cada persona trabaja o colabora para resaltar sus propias cualidades es un grupo de trabajo.
- No exagerar ni minimizar las dificultades, errores o debilidades. Por el contrario, las visibiliza y busca **soluciones compartidas** con el grupo de personas que lidera.
- **Aprovechar las dificultades** como experiencias para hacer crecer al equipo.
- Entender que cada persona tiene su propia motivación para participar en un proyecto, y que ésta no tiene por qué coincidir con la de las demás personas.
- Ser **optimista** y positiva, atrayendo así al resto de personas positivas y neutralizando las negativas.
- Encontrar el **equilibrio** entre los aprendizajes del

pasado, la situación del presente y su proyección de futuro.

- Considerar el **conflicto** como una situación positiva, ya que sólo se trata de una barrera y para salvarla necesitará de grandes dosis de iniciativa personal, creatividad, coraje, voluntad e inteligencia, cualidades que le harán crecer como persona.
- Ser una persona con conocimientos e **inquietudes** hacia su aprendizaje, con capacidad para el **diálogo** y mantener la coherencia.

Podemos decir que existen cuatro **estilos básicos de liderazgo**:

- **Conciliador**: busca puntos de acuerdo y minimiza los roces entre las personas.
- **Dictatorial**: toma decisiones rápidamente, centrándose en los resultados u objetivos.
- **Motivador**: hace que el equipo comparta la visión o misión del programa o proyecto.
- **Guía**: ejerce una labor de enseñanza.

Una persona líder no tratará de elegir uno de estos estilos mencionados, sino que sabrá utilizar cada uno de ellos en el momento apropiado encontrando el **equilibrio** entre los mismos. En la mayoría de las ocasiones se mezclarán los cuatro estilos en distintas proporciones de acuerdo con lo que requiera cada situación.

Una clara distinción entre lo que es ser jefe y ser líder es que el jefe manda y el líder lidera y es seguido por el resto de personas.

La persona líder no da órdenes sino que da fuerza al equipo, combinando el talento y las ideas aportadas

por todas las personas en la búsqueda de soluciones ante situaciones adversas. La persona líder busca el consenso, es decir, todos las personas del equipo deben estar de acuerdo en la visión, el enfoque, los valores y los objetivos globales del proyecto. La persona líder sabe escuchar y es buena oradora. Estas personas se caracterizan no por sus discursos pomposos y memorables sino porque son personas que transmiten el mensaje de forma clara y comprensible.

Las habilidades que desarrollan la capacidad de liderazgo son:

- **Habilidades comunicativas:**
 - Saber escuchar.
 - Transmitir mensajes claros y fáciles de comprender.
 - Expresión escrita clara y sin palabras innecesarias.
- **Habilidades para resolver conflictos**
 - Saber detectar la raíz del problema.
 - Ser personas asertivas.
- **Habilidades de coaching**
 - Ser persona guía y mentora del resto del equipo.
 - Potenciar al máximo la implicación de todas las personas en el proyecto.

- Mantener una feedback continuo, olvidando la crítica.

- **Habilidades para lograr el consenso**

- Conseguir el apoyo en cuanto a la visión, objetivos, valores y tareas del proyecto.
- Alcanzado el consenso y tomada la decisión, mantenerla salvo causa de fuerza mayor.

- **Habilidades interpersonales**

- Identificar las emociones de los demás.
- Controlar las propias emociones, tanto internas como externas.
- Ser sociables relacionándonos con las personas de nuestro entorno.

Las Juntas Directivas de las Asociaciones de Padres y Madres necesitan:

- Una comunicación eficiente y positiva.
- Crear relaciones de confianza entre las personas de su entorno.
- Conocer, valorar, motivar y reconocer el trabajo del resto de padres y madres.
- Conocer los mecanismos para formar a quienes se acerquen a cumplir determinadas funciones. Asegurar relevos procurando que más de una persona conozca las mismas tareas.
- Líderes.

4. COMUNICACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Una comunicación eficaz y eficiente es aquella que permite obtener información sobre las necesidades y expectativas de los interlocutores. Para ello es necesario:

- Conocer qué es la comunicación y sus principios básicos.
- Mejorar la capacidad de la escucha.
- Dar y recibir retroalimentación.
- Minimizar el efecto de las barreras de la comunicación.

¿Qué es la comunicación?

Etimológicamente, "comunicación" procede del latín *communicare*, es decir, compartir o poner en común.

Podemos definirla como el proceso por el que se transmite una información significativa, es decir, dos personas intercambian información o comparten ideas mediante un código común.

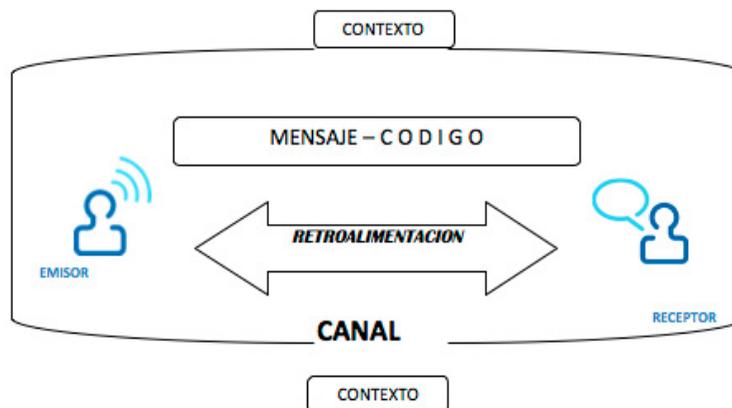
Parece ser, a simple vista, que comunicarse es un proceso fácil. Se trata de entender a las demás personas y

que estas personas nos entiendan, sin embargo son cotidianas las informaciones que no llegan o lo hacen de manera errónea dando lugar a gran cantidad de malentendidos. Ello nos hace pensar que la comunicación no es un proceso sencillo.

En el proceso de la comunicación intervienen diferentes elementos:

- **Emisor:** persona que habla o escribe.
- **Receptor:** persona que escucha o lee.
- **Mensaje:** idea o sentimiento que transmite el emisor.
- **Código:** conjunto de signos o símbolos comunes para emisor y receptor.
- **Canal:** medio físico por el que circula el mensaje.

Todo ello se mueve dentro de un **contexto** que son las circunstancias psicológicas, emocionales y sociales que rodean al emisor y receptor cuando se realiza el proceso de la comunicación.



Se produce la comunicación cuando el objetivo del emisor, transmitir información, produce efecto en el receptor que la recibe. Hay un aspecto fundamental que completa el ciclo y es la **retroalimentación** cuando el receptor se convierte en emisor y el emisor en receptor.

Axiomas de la comunicación

Un axioma es una verdad evidente, no necesita demostración. Según Watzlawick, los axiomas de la comunicación son:

- **No es posible la no comunicación.**

Derivado de que no es posible el no comportamiento. Moverse o permanecer quieto, sonreír o mostrarse indiferente, hablar o callar, etc., todos constituyen comportamientos. Los comportamientos influyen en la comunicación. Lo mínimo que comunicamos es que no queremos comunicar.

Por ejemplo, si llamamos por teléfono y al otro lado hay alguien que contesta en un idioma extranjero que desconocemos, se ha producido comunicación, se produjo un error al marcar el un número equivocado.

La comunicación existe aun cuando no hay intención de ello. Por ejemplo, escuchamos que alguien llora en la vivienda de al lado, podemos actuar de diferentes formas, permaneciendo en nuestra vivienda para no molestar o acercarnos para consolar, etc., aunque la persona que llora no tenía intención de comunicarse con la vecina, sí lo ha hecho.

- **La comunicación se desarrolla en dos planos: contenido y relación.**

No es difícil recordar alguna situación en la que hemos transmitido un mensaje y la persona receptora ha entendido algo totalmente distinto a lo que queríamos comunicar. Se debe a que las relaciones interpersonales se dan en dos niveles:

- *De contenido:* un mensaje transmite datos. Por ejemplo, la comunicación entre dos personas mediante el lenguaje matemático, si ambos conocen los signos matemáticos tendrá total exactitud.

- *De relación:* son las distintas formas de decir los mensajes que estarán en función de las emociones de las personas que se comunican. La comunicación interpersonal siempre tiene un aspecto emocional que hace más difícil la comunicación.

Los aspectos de contenido y relación pueden ser contradictorios lo que complica la comunicación. Por ejemplo una persona dice a otra que suele tardar mucho en cumplir sus compromisos. "*Tú tan eficiente como siempre*". ¿Qué le está diciendo realmente?

- **La comunicación humana es tanto verbal como no verbal.**

El aspecto relativo al contenido se transmite de forma verbal, mientras que el relativo a la relación se transmite de forma no verbal.

- **Lo verdadero es lo que entiende el receptor.**

El emisor tiene la responsabilidad de conseguir que el receptor comprenda el mensaje transmitido. Para el receptor lo verdadero es lo que ha comprendido.

- **La comunicación es simétrica o complementaria.**

Cuando las relaciones están basadas en la igualdad la comunicación es *simétrica*, indistintamente se pueden tomar decisiones, criticar, comentar conductas, dar consejos, etc. Se da en relaciones de compañerismo, amistad, pareja. Cuando una de las personas detenta mayor poder la conducta de una de ellas complementa la de la otra y recibe el nombre de *complementaria*. Se da en relaciones padres/madres con sus hijos e hijas.

Mejoras del proceso de comunicación

El proceso de la comunicación se puede mejorar siguiendo algunas estrategias para mejorar nuestras habilidades sociales. Habrá que modificar, adaptar y mejorar algunas actitudes pero con interés y perseverancia se consigue.

Para alcanzar una comunicación más eficaz nos centraremos en la mejora de la escucha y la retroalimentación.

- **Escucha activa**

Saber escuchar es de gran importancia en el proceso comunicativo. Creemos que escuchamos de forma automática pero eso no es así; sí oímos de forma automática.

La diferencia entre escuchar y oír es que cuando oímos percibimos sonidos a través de los oídos aunque no entendamos lo que estamos oyendo. Por el contrario cuando escuchamos, además de los oídos, tenemos activados otros sentidos para entender lo que oímos, es decir, ponemos atención. Por tanto, la escucha es un acto intencionado no automático.

La escucha activa es escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.

- Entre los **beneficios** de este tipo de escucha nos encontramos:
 - Se crea un clima propicio para la comunicación eficaz.
 - Obtenemos información importante sobre los asuntos que nos ocupan.
 - Aprendemos de las experiencias de otras personas.
 - Identificamos los objetivos, intenciones y motivaciones de las personas con las que nos comunicamos.
 - Ganamos la confianza de las demás personas.
- Los **errores** que frecuentemente se comenten son:
 - No prestar atención.
 - Escuchar sólo lo que nos interesa.
 - Polemizar.
 - Rechazar cualquier opinión contraria.
 - Buscar dobles intenciones, dejándose llevar por los prejuicios.
 - No comprender las emociones y puntos de vista de la otra persona.
 - Estar más pendientes de nuestras propias intervenciones que de escuchar las demás.
 - Sacar conclusiones antes de acabar la conversación.

Para saber cómo mejorar nuestra escucha debemos incidir en aquellos aspectos que tenemos

descuidados y mejorarlos, reafirmando aquellos que hacemos correctamente.

➤ **Técnicas para una escucha activa.** Hay diversas formas de mostrar nuestro interés por los mensajes que nos transmite la persona con la que nos comunicamos. Tanto para transmitir al emisor que realmente le estamos escuchando como para estar en mejores condiciones de captar su mensaje. Pueden ser:

- Crear un clima agradable, por ejemplo sintiendo interés por los temas que preocupan a las personas con las que nos comunicamos.
- Centrarnos en el tema.
- Mirar a la cara.
- Hacer gestos de asentimiento.
- Adoptar posición de escucha.
- Saber callar y guardar silencio. El silencio anima a la otra persona a seguir hablando.
- Intentar comprender. Las preguntas abiertas nos aportan más información y con las preguntas cerradas su respuesta es un monosílabo y nos pueden confirmar un hecho o sacarnos de un error.
- Hacer comentarios de empatía y aceptación.
- Responder más a las emociones que nos transmiten que a las propias palabras.
- No hablar demasiado.
- No sacar conclusiones demasiado rápido.
- Resumir o reafirmar lo que la otra persona dice.

Retroalimentación

Es la información que el emisor recibe del receptor acerca de la transmisión del mensaje.

- Interpreta las reacción del receptor sobre cómo percibe y capta al mensaje.
- Permite ajustar el mensaje para una correcta transmisión.

Cuando observamos que alguna comunicación que hemos realizado no ha sido comprendida por parte del receptor, percibida ante la reacción de sorpresa, perplejidad o duda, se procede a una nueva explicación. Si por el contrario la persona interlocutora está en contra de lo expuesto, se la deja hablar para escuchar y aclarar posturas.

La ausencia de la retroalimentación es causa de numerosos malentendidos y confusiones porque no hay posibilidad de aclaración entre las personas que se comunican.

Cuando comunicamos algo es necesario conocer lo que la persona que actúa de receptor ha entendido de una manera correcta para evitar conflictos. Una técnica adecuada es la de hacer una síntesis, junto a la persona receptora, del mensaje que la emisora quiso transmitir.

Barreras en la comunicación

Encontramos dificultades que tienden a distorsionar, alterar y deformar los mensajes emitidos debido a una serie de barreras que sufre la comunicación, que pueden ser del canal, de la persona emisora y de la receptora. Al reflexionar sobre estas barreras hemos

de tener en cuenta que en la comunicación somos alternativamente personas emisoras y receptoras.

- **Las barreras del canal.** Son aquellas en las que el mensaje sufre una distorsión debido al medio utilizado para transmitirlo. Hoy son abundantes dado el uso imperante de los e-mail y WhatsApp que tienden a crear muchos malentendidos en los mensajes transmitidos.

Estas barreras no son difíciles de superar si ponemos los medios para hacerlo. Muchas de ellas pueden ser contrarrestadas redundando en la aclaración y no siendo el único canal de comunicación utilizado. Si ambas partes son conscientes de estos obstáculos será más fácil y ágil su solución.

- **Las barreras de la persona que actúa como emisora.** Podemos destacar:
 - *Prejuicios o ideas preconcebidas.* Se han de evitar actitudes que tenemos hacia las personas receptoras de nuestros mensajes que a veces nos hacen comunicarnos de una manera hostil.
 - *Retroalimentación insuficiente.* Sin retroalimentación la comunicación no se completa.
 - *Motivación e interés.* La motivación que tengamos sobre un determinado asunto dependerá de que la transmisión del mensaje sea correcta.
 - *Habilidad de comunicación.* Se deberán escoger los canales de comunicación más adecuados para cada asunto que nos ocupe, ajustan-

do nuestro lenguaje y siendo nuestras comunicaciones precisas.

- *Falta de empatía.* La empatía es el grado de comprensión de la situación, el estado y el punto de vista de la otra persona. Es un componente emocional cuyo déficit afecta en gran medida a la comunicación.
- **Las barreras de la persona que actúa como receptora.** Algunas de ellas son:
 - *Prejuicios o ideas preconcebidas.* Se han de evitar actitudes que tenemos hacia las personas emisoras de mensajes que nos hacen recibir la comunicación de una manera hostil.
 - *Credibilidad de la fuente.* Se ha de verificar la credibilidad de la fuente, ya que una duda sobre la misma hará que se preste menos atención a la comunicación.
 - *Tendencia a evaluar.* Tenemos tendencia a juzgar, evaluar, aprobar y desaprobar la comunicación de nuestras personas interlocutoras. Esta barrera o inconveniente surge cuando esa evaluación la realizamos antes de haber finalizado la escucha de la comunicación.
 - *Significación personal.* Tendemos a estar en contra de todo aquello que no coincide con nuestro sistema de valores, restando importancia a la información y negando su veracidad.

Por último, decir que en la comunicación las percepciones tienen una gran influencia, “*todo depende del color*

del cristal de las gafas con la que se mire". Por ello, es necesario "quitarnos las gafas", en la medida de lo posible, para reducir el efecto de las barreras que tiene la comunicación.

Resolución de conflictos

En las actividades y relaciones que implican un contacto continuo y directo entre personas son frecuentes las situaciones conflictivas. Estas situaciones son propias de la vida, la ausencia de conflictos señalan una vida agotada y próxima a la desaparición de la persona u organización.

Estas situaciones naturales en las relaciones entre los seres humanos no hemos de observarlas como negativas. Por el contrario, una gestión y resolución de las dificultades que suponen la convivencia, con el enfoque adecuado, puede ser una herramienta que favorezca el crecimiento personal y grupal.

En la gestión diaria de las AMPAs y convivencia de su Junta Directiva, en multitud de ocasiones, se echa en falta una gestión correcta de los conflictos y su aprovechamiento como oportunidad de crecimiento y desarrollo.

Hemos de prepararnos no para eludir conflictos sino para formarnos en su resolución pacífica sin dejarla al azar o a la improvisación. Debemos enfrentarnos a ellos encontrando soluciones que nos permitan ganar a todas las partes implicadas y satisfaciendo las necesidades.

En la dinámica de una situación conflictiva hay varios comportamientos interrelacionados:

- Los **posicionamientos** de las personas. Lo que dicen, el tono de voz y el volumen.
- Las **reacciones corporales**. Son las reacciones internas del organismo. La tensión, el sofoco, el malestar...
- Los **pensamientos** que cada una de las partes implicadas tiene de la otra.

Cuando se inicia una disputa podemos perder de vista el verdadero significado de la situación y la tensión emocional puede llevar hacia el absurdo a ambas partes. En ese momento, hay un choque de percepciones en las que cada una de las partes quiere imponer la suya. Llevándonos a sentir frustraciones, enojos y estrés. Todo ello junto a pensamientos tales como *¡qué se ha creído!*, *¡me quiere tomar el pelo!*, *¡por ahí no paso yo!*, *¡no lo voy a consentir!*, *¡así no me habla nadie!*, dificultan la calma entre las partes y la resolución adecuada del conflicto.

En la mayoría de los casos, en nuestras AMPAs las situaciones conflictivas son debidas a un malentendido, un error, una falta de información, un desacuerdo... Estas situaciones nos llevan a tener problemas y a entrar en situación de conflicto cuando la satisfacción de las necesidades de una de las partes impide la satisfacción de las de la otra. Llegado a este punto es probable que no se busquen soluciones al problema sino que se trate de "vencer" a la otra parte.

Cuando se nos presentan situaciones conflictivas hay diferentes formas de reaccionar, presentándose la oportunidad de desarrollar habilidades y mecanismos de solución a las contingencias surgidas. Hemos de

buscar soluciones que satisfagan las necesidades de ambas partes abriendo un proceso cuyo objetivo sea abordar el problema y a las personas. Nuestra actitud ha de ser abierta hacia los hechos y hacia las posibles alternativas para resolver el conflicto.

La estrategia de resolución correcta será la basada en el "yo gano, tú ganas", basada en la cooperación, la responsabilidad compartida y el apoyo mutuo.

Una situación de conflicto surgida en el AMPA podemos orientarla hacia cuatro actitudes como posibles respuestas:

- **Transferencia.** Esta es una respuesta evasiva que trata de minimizar el problema descargando la responsabilidad sobre una tercera persona. No asumir la responsabilidad implica poco interés en la búsqueda de soluciones. Eludir la responsabilidad implica la tendencia hacia el crecimiento de la situación conflictiva.
 - **Reproche.** Atribuir la culpa a la otra parte. Es difícil no caer en este tipo de reacción pero hemos de mantener el control y no desvirtuar la verdadera finalidad que será resolver el problema.
 - **Autoinculpación.** Responsabilizarse de inmediato una de las partes del problema. Es mejor que negar el problema pero no se trata de buscar culpables sino soluciones acertadas. Los errores se cometen y cometidos están, no nos podemos centrar en ellos porque ya están hechos, no hay marcha atrás, hay que tratar de buscar las soluciones para su resolución.
- La solución más adecuada ante los conflictos es la **respuesta asertiva**. Esta es aquella respuesta que se dirige hacia la solución del problema, defendiendo nuestros propios derechos y respetando los de las demás personas. Para dar este tipo de respuesta hemos de centrarnos en la **solución**:
 - 1º Identificando el problema.
 - 2º Generando alternativas.
 - 3º Seleccionando la más adecuada.

Una reacción asertiva ante una situación de conflicto requiere por las partes:

- *Autocontrol.* Reconociendo nuestras emociones.
- *Escuchar atentamente.* Nos permitirá conocer con más detalle la perspectiva del problema de la otra persona. En el transcurso de la escucha no se habrán de emitir juicios sobre la situación hasta no haber terminado de escuchar.
- *Compartir sentimientos.* Nos permitirá ponernos en la situación de la otra persona y empatizar.
- *Centrarnos en soluciones.* No dar importancia a quién tiene razón sino contribuir a resolver el problema.

Por último, transcurrido un tiempo revisaremos si las soluciones establecidas han sido las más acertadas.

La asertividad

Es una habilidad social que ofrece innumerables beneficios en las relaciones interpersonales. Es la actitud de defender nuestros derechos sin agredir a las demás personas ni sentir agredida nuestra propia persona.

Ante diferentes situaciones cotidianas en las que sentimos agredidos nuestros derechos, nuestra reacción puede ser pasiva, agresiva o asertiva.

- **Pasiva.** No diremos nada ante una situación en la que vemos agredidos nuestros derechos. Tener esta actitud da lugar a la frustración e insatisfacción, generando malestar.
- **Agresiva.** Genera sensación de malestar y la respuesta por la otra parte será una postura defensiva o también agresiva ante la situación.
- **Asertiva.** Esta actitud propicia el diálogo entre las partes. Al referirnos al asunto que nos ocupe lo haremos hablando de nuestras opiniones, emociones y sentimientos, dando datos objetivos y evitando juzgar, criticar o atacar a la otra persona.

Ejemplos:

- Agresiva: *"Este acta está mal hecha"*
Asertiva: *"A este acta le falta recoger el acuerdo adoptado"*

- Agresiva: *"No hacéis nada, no os responsabilizáis de nada"*

Asertiva: *"Me molesta mucho que sólo se abra la sede cuando vengo yo"*

- Agresiva: *"Eres un desastre"*

Asertiva: *"Sería conveniente ordenar la documentación por orden cronológico para que la búsqueda de los documentos sea más ágil"*.

Ser una persona asertiva no puede confundirse con ser una persona sumisa. Las personas tenemos derecho:

- A decir "NO". Cuando tengamos que decir "NO" deberemos:
 - 1º Decir "NO".
 - 2º Explicar las razones sin justificarnos.
 - 3º Buscar alternativas.
- A pedir ayuda o apoyo emocional.
- A decidir cuándo prestar ayuda a los demás y cuando no.
- A pedir explicaciones si algo no se entiende.

5. ¿QUÉ ES UNA ASOCIACIÓN?

Una asociación está constituida por un conjunto de personas individuales y se rige por la voluntad de sus miembros, que pueden constituir la o disolverla. Su característica principal es, por tanto, la colectividad de individuos.

Las asociaciones son personas jurídicas por el reconocimiento del ordenamiento jurídico ante el cumplimiento de ciertos requisitos legales.

Las personas jurídicas, como realidades jurídicas que son y no entes físicos, nacen por el denominado acto de constitución que es aquel que da vida jurídica.

La capacidad es sinónimo de personalidad, siendo esta última la aptitud de la persona para ser titular de derechos y obligaciones. Esta aptitud se desarrolla en dos vertientes: como aptitud para la simple tenencia de los derechos y obligaciones, y como aptitud para el ejercicio de los mismos. La primera de ellas se designa como capacidad jurídica y la segunda como capacidad de obrar.

Capacidad jurídica es la aptitud de la asociación para ser titular de relaciones jurídicas y la capacidad de obrar es la aptitud para ejercitar los derechos o cumplir las obligaciones de los que la persona es titular.

La Constitución de 1978, en su art. 22 dice: " *Se reconoce el derecho de asociación*" y según el artículo 10.2: " *Las normas relativas a los derechos fundamentales y a las libertades que la Constitución reconoce se interpretarán de conformidad con la Declaración Universal de Derechos Humanos y los tratados y acuerdos internacionales sobre las mismas materias ratificados por España*".

La Declaración Universal de los Derechos Humanos, de 10 de diciembre de 1948, en su artículo 20, dice:

1. " *Toda persona tiene derecho a la libertad de reunión y de asociación pacíficas*".
2. " *Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación*".

6. LA ASOCIACIÓN DE MADRES Y PADRES DEL ALUMNADO (AMPA)

Es una asociación, sin ánimo de lucro, formada por las madres y los padres del alumnado de un centro educativo no universitario, cuya finalidad es la de participar e intervenir en la gestión del centro con el fin de mejorar la educación y lograr un clima de convivencia en el mismo.

Se destacan como características:

- Es un conjunto de personas físicas que persiguen un fin común: mejorar la educación.
- Su ámbito de actuación es el educativo.
- Está formada por madres, padres y/o tutores del centro educativo en la que está enmarcada.
- Es una organización de voluntariado y no tiene ánimo de lucro.
- Es una persona jurídica. Su capacidad jurídica y capacidad de obrar son independientes de las personas que la forman. El AMPA tiene una personalidad jurídica diferente a la de sus asociados.

Finalidades de las AMPAS

Siendo las AMPAs el cauce fundamental para posibilitar la participación de las madres, padres o tutores legales del alumnado en las actividades de los centros educativos sus finalidades son:

- Asistir a las madres, padres o tutores legales en aquello que concierne a la educación de sus hijos e hijas así como en el ejercicio de su derecho a intervenir en el control y gestión de los centros.
- Colaborar en las actividades complementarias de los centros.

- Organizar actividades extraescolares, culturales y deportivas.
- Incentivar la participación de las madres y los padres del alumnado en el centro.
- Facilitar la representación y participación de las madres y padres del alumnado en los Consejos Escolares.
- Promover programas de formación dirigidos a las familias.
- Representar a las madres y padres del alumnado en las instancias educativas y otros organismos.

Destacamos su finalidad de participar en intervenir en la gestión del centro educativo para la consecución de una mejora de la educación y lograr un clima adecuado de convivencia.

En la práctica podríamos resumir diciendo que un AMPA informa, asesora, apoya y ayuda a las madres y padres en todo lo referente a la dinámica educativa del centro escolar.

Creación del AMPA: nacimiento

Como toda asociación, el AMPA nace por el denominado acto de constitución que es aquel que le da vida jurídica. Se trata de un acuerdo de tres o más padres o madres del centro que se comprometen a poner en común conocimientos, medios y actividades para la consecución de las finalidades propias del AMPA.

Este acuerdo debe incluir la aprobación de los Estatutos y habrá de formalizarse mediante un acta fundacional que habrá de contener:

- Los nombres y apellidos de las personas promotoras de la asociación, nacionalidad y domicilio.
- La voluntad de constituir una asociación.
- Los Estatutos.
- Lugar, fecha del otorgamiento del acto de constitución y firma de las personas promotoras.

✓ *Los Estatutos*

Podrán contener todas las disposiciones lícitas que se consideren convenientes siempre que éstas no sean contrarias al ordenamiento jurídico. Como mínimo deben contener los siguientes extremos:

- La denominación, evitando que ésta induzca a error o confusión sobre su propia identidad.
- El domicilio y ámbito territorial en el que desarrollará su actividad.
- Las finalidades descritas de forma precisa.
- Los requisitos de admisión y baja, sanción y separación de los asociados.
- Los derechos y obligaciones de los asociados.
- Los criterios que garanticen el carácter democrático de su funcionamiento.
- Sus órganos de gobierno y representación, desarrollando el detalle de su funcionamiento.
- El régimen de modificación de Estatutos.
- Su funcionamiento económico y patrimonio inicial.
- Las causas de disolución y destino del patrimonio sin desvirtuar su carácter no lucrativo.

Inscripción del AMPA

Una vez nacida, el AMPA deberá ser inscrita en el Registro de Asociaciones correspondiente a efectos de publicidad. Es un requisito indispensable para la correcta creación del AMPA y, por tanto, de la creación de su personalidad jurídica independiente de las personas que la componen. Serán las asociaciones con sus bienes presentes y futuros quienes respondan de las obligaciones contraídas.

Los asociados de las asociaciones no inscritas responderán personal y solidariamente de las obligaciones contraídas con terceros siempre que hubieran manifestado actuar en nombre de la asociación.

Una vez inscrita la asociación en el registro, al tratarse de una persona jurídica, debe obtener en Hacienda el código de identificación fiscal (CIF), equivalente al NIF de las personas físicas. Además, deberá solicitar su exención de hacer declaraciones de IVA ya que se trata de una entidad sin ánimo de lucro.

Si a lo largo de la vida del AMPA se produjera un cambio en la denominación, domicilio o cualquier otra modificación estatutaria deberá comunicarse a Hacienda.

La modificación de los Estatutos deberá ser inscrita en el Registro de Asociaciones en el plazo de un mes contado desde su aprobación en Asamblea General, y sólo producirá efectos, tanto para terceros como para los asociados, cuando se haya realizado la inscripción.

La elección y renovaciones de Junta Directiva, así como todos los cambios que se produzcan en la asociación, deben ser comunicadas al Registro de Asociaciones.

Podemos hacer la semejanza con una persona física, su nacimiento es inscrito y tiene DNI, y siempre que hay un cambio en el domicilio hay que hacer lo constar en este documento. Y cualquier cambio a lo largo de su vida es inscrito en el Registro Civil (matrimonio, descendencia, viudedad y defunción). Son los Registros Públicos lo que otorgan publicidad a los actos inscritos.

Regulación del AMPA

La legislación que ha de tener en cuenta un AMPA en el devenir de sus actuaciones es la siguiente:

- Sus Estatutos.
- El Real Decreto o Decreto que regula el desarrollo de la Ley de Asociaciones en cada una de las Comunidades Autónomas.
- La Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.
- La Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo común.

No es obligatorio pero sí necesario que los órganos de gobierno aprueben un Reglamento de Régimen Interno para facilitar y hacer más dinámico el funcionamiento del AMPA. En ese caso también deberá ser inscrito en el Registro de Asociaciones a efectos de publicidad frente a terceros y frente a los propios asociados.

Organización interna y funcionamiento del AMPA

Tanto su organización interna como su funcionamiento deben ser democráticos con pleno respeto al pluralismo.

El órgano supremo de gobierno del AMPA será la **Asamblea General**, integrada por las personas asociadas, que adoptará sus acuerdos por el principio mayoritario y deberá reunirse, al menos, una vez al año.

Además, existirá un órgano de representación, encargado de gestionar y representar los intereses de la misma, de acuerdo con las disposiciones y directivas de la Asamblea General. Este órgano es la **Junta Directiva**. Sólo podrán formar parte de la misma las personas asociadas.

La asociación podrá crear cuantas **comisiones de trabajo** considere necesarias para la consecución de sus objetivos.

Los Estatutos deben ser conocidos por todas las personas que pertenecen a la asociación. Cuando una persona nueva se asocia, es conveniente ponerlos a su disposición bien entregándole una copia o bien a través de la página web.

La Junta Directiva: composición y funciones de sus miembros

Está compuesta por:

- **Presidencia:** representa al AMPA. Convoca y preside las reuniones de la Junta Directiva y las Asambleas.
- **Vicepresidencia:** sustituye a la Presidencia en caso de enfermedad o ausencia.
- **Secretaría:** tiene encomendada la custodia de los libros oficiales de la asociación, y levanta acta de las reuniones.

- **Tesorería:** es responsable de las finanzas de la asociación, y elabora el presupuesto anual.
- **Vocalías:** tienen las responsabilidades que les encomiende la Junta Directiva.

Los libros del AMPA

Deben estar diligenciados por la autoridad administrativa.

- **El libro de actas**

En él constarán todas las actas de las Asambleas Generales y de las reuniones de la Junta Directiva ordenadas de una manera cronológica, siendo la primera aquella que conste la fundacional de la asociación.

El acta tiene como finalidad otorgarle una certificación a lo que ha ocurrido durante la reunión, y de esta manera validar dicho encuentro.

El acta debe ser redactada de forma clara y sencilla. En ella debe constar:

1. Lugar, fecha, hora, órgano (Junta Directiva o Asamblea General) y personas que asisten con indicación del cargo y, en su caso, las disculpas de asistencia. En las asambleas generales sólo constarán los nombres y apellidos del presidente y secretario, no es necesario indicar el nombre de los asociados asistentes aunque sí su número. También se hará constar el orden del día de la reunión.
2. Se desarrollarán los temas tratados, las manifestaciones, deliberaciones, discusiones de los asistentes y los acuerdos adoptados. Con indicación

de las votaciones resultantes y si el acuerdo se adopta por mayoría, unanimidad, asentimiento, etc. Debe recogerse de una forma muy clara y precisa el asunto, la decisión adoptada y, en su caso, la acción a seguir con indicación del quién y el cuándo.

3. Por último, se levanta la sesión con la indicación de la hora de finalización y certificación de la persona responsable de su redacción.

- **El libro de socios y socias**

Debe constar la fecha de alta y baja de las personas asociadas, con indicación de sus datos personales (nombre, DNI, domicilio). No debemos olvidar que las personas asociadas son los padres, madres o tutores legales nunca los hijos o hijas.

- **El libro de cuentas**

Bastará con indicar los conceptos e importes de ingreso y pago, relacionándolos con un asiento contable. Los ingresos se anotan en el haber y los pagos en el debe. Los ingresos de las cuotas se podrán agrupar por meses, por ejemplo, hacer una anotación de un sólo asiento por el importe total de las cuotas cobradas en un mes concreto. Cada una de las anotaciones producirá un saldo en la fecha determinada.

Se recomienda llevar una contabilidad por curso escolar. Al finalizar el ejercicio se realizará una cuenta de resultados que proporcionará la información de la situación financiera de la asociación. También se puede contar, en su caso, con un libro

inventario cuando la asociación dispone de material fijo (fotocopiadora, mesas, sillas, etc.).

Tesorería del AMPA

Es necesario que el AMPA elabore un presupuesto. La persona encargada será la responsable de la Tesorería.

El presupuesto se elabora para un período determinado y hay que calcular por adelantado qué gastos hay que hacer y de dónde se obtendrán los ingresos.

El presupuesto siempre habrá de responder a los objetivos marcados por la asociación.

Ingresos

Las fuentes de financiación de una asociación son:

- **Cuotas anuales de socios y socias.** En un momento determinado se pueden establecer cuotas extraordinarias siempre que éstas se hayan acordado en Asamblea General Extraordinaria.
- **Donaciones,** se han podido percibir de particulares o de otras entidades privadas.
- **Ayudas de fundaciones de entidades bancarias.** Las obras sociales de las cajas de ahorro tienen partidas económicas destinadas a la financiación de determinadas actividades de voluntariado.
- **Patrocinio:** cuando una empresa privada paga algo concreto: camisetas, encuentros, charlas, folletos...
- **Autofinanciación:** por la venta de servicios que organice la asociación: cursos, talleres, excursiones...
- **Intereses bancarios:** rendimiento del dinero si se ha depositado en una imposición a plazo.

- **Actividades recaudatorias de fondos** (fiestas, loterías, rifas...).
- **Convenios de colaboración** con la Administración.
- **Subvenciones** concedidas por la Administración previa solicitud en la convocatoria. Para ello, será necesario presentar un proyecto de actividad y posteriormente la justificación económica correspondiente y una memoria de la actividad realizada.

Gastos

Los gastos corresponden con las actividades desarrolladas. Pueden ser:

- Personal y servicios de profesionales independientes, incluyendo nóminas, seguros sociales, minutas e impuestos retenidos.
- Locales y, en su caso, pago del alquiler.
- Comunicaciones, envíos y suplidos, teléfono, servicios de mensajería, SMS, cuota de internet...
- Material: material fungible, alquiler de equipos, amortización de inventariable, etc.
- Gastos de transporte, dietas...
- Seguros de responsabilidad civil, de accidentes de los miembros de la Junta Directiva, de robo, etc.

Funcionamiento de la Junta Directiva

La Junta Directiva es el órgano encargado de gestionar los acuerdos adoptados en Asamblea por lo que debe tener no sólo conocimiento de la legislación sino también conocer una serie de mecanismos participativos y

organizativos que permitan una mayor implicación de los padres y madres del AMPA en las actividades que se organizan.

La Junta Directiva ha de ser participativa, dinámica y creativa.

El primer aspecto que ha de tener en cuenta la Junta Directiva es conseguir que el conjunto de personas que forman el AMPA sea un grupo. Los miembros de la Asociación de Madres y Padres del alumnado del centro no forman grupo por el mero hecho de que sus hijos e hijas estén escolarizados en el mismo centro educativo. Para formar grupo se han de cumplir los siguientes requisitos:

- a) Tener escolarizados a sus hijos e hijas en el mismo centro educativo.
- b) Mantener una interacción periódica, intercambiando ideas, a veces discutiendo y promoviendo acciones que nos lleven a cumplir con nuestros objetivos.
- c) Ser conscientes de estar unidos por unas motivaciones y objetivos comunes.

Se trata de un grupo formal. Se ha creado para obtener unos objetivos determinados bajo unos principios comunes y las relaciones entre sus miembros son dictadas y controladas por los Estatutos y, en su caso, por el Reglamento de Régimen Interno. Su propósito es, por tanto, conseguir las metas establecidas sin que sea necesario que se conozcan to-

das las personas asociadas ni tengan una relación de afecto e intimidad.

Cuando se crea el AMPA y se asocian los padres y madres se ha iniciado la creación del grupo. A partir de ese momento se deberán especificar los objetivos comunes entre las personas asociadas y establecer instrumentos y mecanismos de comunicación del grupo. Entre los objetivos, se establecerá un objetivo general a largo plazo y unos objetivos específicos para alcanzarlo que se lograrán a corto y medio plazo.

Será necesario trabajar desde una doble perspectiva. Por una parte, estableciendo objetivos para acciones concretas (por ejemplo diseñar la puesta en funcionamiento de una actividad extraescolar, o la celebración de una sesión de formación dirigida a las familias), y por otra, estableciendo objetivos vinculados al mantenimiento y cohesión del grupo formado por el AMPA (por ejemplo no interrumpir el flujo de la comunicación creado entre la Junta y los asociados).

Las personas miembro de la Junta Directiva deben liderar el grupo y satisfacer las necesidades de las personas asociadas y así mantener unida al AMPA. Asimismo, han de:

- Crear un ambiente de cooperación.
- Favorecer unas relaciones interpersonales amables y cordiales.
- Facilitar la flexibilidad de los objetivos pro-

puestos si no se adecuan a las necesidades de un momento determinado.

- Promover mecanismos de evaluación de las actividades realizadas.

El clima de convivencia es uno de los elementos más importantes en el grupo. Cuando la convivencia es positiva, correcta y adecuada hay mejor productividad y eficacia y, sobre todo, mayor satisfacción.

Para conseguir los objetivos de la asociación y para planificar sus actividades es de vital importancia que las Juntas Directivas elaboren y trabajen por proyectos.

Es necesario que la Junta Directiva detecte las necesidades del AMPA para incrementar la posibilidad de participación de los padres y madres en los proyectos. Para ello, se han de abrir canales por los que circule la comunicación en ambos sentidos.

El trabajo por proyectos es recomendable porque:

- Se hacen más visibles las necesidades de las personas beneficiarias.
- Mejora la gestión y el reparto de las tareas entre las distintas personas que componen la junta.
- Aporta una visión horizontal frente a la vertical de la asociación.
- Implica la utilización de técnicas de gestión planificadas.

Actividades a desarrollar

Las actividades que realiza el AMPA pueden ser:

- Colaborar en las **actividades complementarias**, que son aquellas actividades dirigidas al alumnado y que se desarrollan en el horario lectivo. Están incluidas en el Plan de Centro y aprobadas por el Consejo Escolar.
- Organizar **actividades extraescolares**, dirigidas al alumnado y/o a sus familias. Deben estar incluidas en el Plan de Centro y aprobadas por el Consejo Escolar.

Estas actividades pueden ser lúdicas, culturales, deportivas y pueden dirigirse a reforzar materias curriculares. Todas ellas han de desarrollarse en el alumnado las competencias básicas. Es conveniente que en el diseño de su programación estén vinculados los contenidos de las materias curriculares a las competencias que desarrollan, así como un resultado visible del aprendizaje. Por ejemplo, realizando un taller de cerámica se trabaja la competencia cultural y artística. Como resultado final se puede realizar una exposición de los trabajos realizados durante el curso escolar. O en un taller de baile se puede hacer una exhibición en la fiesta fin de curso.

Estas actividades extraescolares pueden ser impartidas por padres/madres voluntarios, entidades de voluntariado colaboradoras con el

AMPA y/o personal laboral. Hay que tener en cuenta que las personas que imparten la actividad deben tener la formación adecuada y si es personal laboral ha de estar contratado de acuerdo con la normativa vigente. Si es contratado directamente por el AMPA, deberá estar de alta en la seguridad social. Si es a través de una empresa, el AMPA deberá firmar un contrato de prestación de servicios. Si es una persona voluntaria y recibe una gratificación deberá aplicarse la correspondiente retención haciendo su pago a cuenta a la Hacienda Pública.

La organización de actividades lúdicas, deportivas y culturales dirigidas a las familias (baile, teatro, inglés, cocina) puede favorecer la participación de padres y madres, cuyo vínculo de unión es ser madre, padre o tutor legal del alumnado del centro educativo. Esto puede ser un inicio en la escalera o niveles de la participación.

- Otras actividades organizadas por el AMPA o en colaboración con el centro educativo pueden ser **tertulias literarias, tertulias dialógicas, fiestas de convivencia, celebración de efemérides, senderismo, viajes culturales y/o de ocio**, etc.

Además de las actividades mencionadas que favorecen las relaciones con las familias del centro, las AMPAs no deben centrarse exclusivamente en las mismas. Un AMPA que, exclusivamente, gestione este tipo de actividades se acabaría convirtiendo en lo más parecido a una empresa de servicios o agen-

cia de viajes. No se debe perder de vista que hay una actividad importantísima que es la **formación** a las familias tanto en el ámbito familiar (comunicación y resolución de conflictos, reparto de tareas, conductas adecuadas, límites...) como en su participación en el centro (Planes de Convivencia, Consejeros/as Escolares, Delegados/as de aula, coeducación, tutorías...). Las actividades formativas se acompañan de **información**, y son las que consiguen en mayor grado una mejora de la calidad de la Escuela Pública.

Estas actividades formativas las podemos incluir en las Escuelas de Familias, a través de charlas, debates o conferencias en la programación del curso escolar y en la celebración de semanas culturales. Siempre que las AMPAs organicen este tipo de actividades y cuenten con profesionales como ponentes deberán abonar sus honorarios previa presentación de factura o minuta con la correspondiente retención, salvo que la persona ponente lo realice desde el voluntariado.

Se ha de tener en cuenta que cuando las actividades van dirigidas al alumnado habrán de ser ofrecidas a todo el alumnado, independientemente que sus familias sean asociadas al AMPA o no.

Las AMPAs deben tener un Seguro de Responsabilidad Civil que cubra posibles incidentes en el desarrollo de sus actuaciones.

Dinamización del AMPA

Dinamizar es dar dinamismo o fuerza a una actividad o ente. Para dar dinamismo al AMPA es nece-

sario mantener una comunicación continua con las personas asociadas a la misma.

Al tratarse las AMPAs de un movimiento asambleario esta comunicación se hace evidente en las Asambleas Generales donde se aprueban las programaciones de las actividades para el curso escolar. No obstante, esta comunicación ha de mantenerse de manera fluida durante todo el curso escolar en un sentido bidireccional. Uno de los principios de la comunicación es “que no es posible la no comunicarse”. Por tanto, cuando una junta directiva no se está comunicando con sus asociados les está comunicando que sus opiniones no le interesan.

La primera comunicación que ha de realizar el AMPA es darse a conocer a las madres y los padres que escolarizan a sus hijos e hijas en el centro educativo. Para ello, el AMPA puede elaborar un **díptico o tríptico** que sería su presentación, en el que debe expresarse de forma sintética, clara y directa:

- Quiénes somos.
- Cuáles son nuestros objetivos generales.
- Qué hacemos y cuándo lo hacemos.
- Dónde está nuestra sede, forma de contactar y en su caso, horario de atención.
- Cómo pueden asociarse al AMPA las personas interesadas.
- Información acerca de la página web, Facebook, Twitter, Blog

Una vez que las personas se han asociado al AMPA deben disponer del acceso a los Estatutos así como

del Reglamento de Régimen Interno, en su caso, y demás documentación que pueda ser de su interés legítimo (programación de actividades, etc.). Dar a conocer esta documentación también puede ser un reclamo para posibles nuevos asociados.

En el transcurso del curso escolar podremos mantener informadas a las familias asociadas a través de boletines, revistas, hojas informativas..., así como de reuniones informativas y comunicación de actividades. Estas últimas requerirán de una convocatoria.

Las convocatorias se pueden hacer llegar a los asociados por varias vías. Todas ellas tendrán sus ventajas y sus inconvenientes, por lo que será recomendable combinar todas las posibilidades y elegir la que mejor responda a las necesidades y a la disponibilidad de los recursos materiales y humanos del AMPA. Entre las diferentes vías de comunicación se destacan:

- **Escrito entregado al alumnado para hacerlo llegar a sus familias.** Es un medio muy utilizado pero en muchas ocasiones no se consigue que la comunicación llegue a las personas interesadas en tiempo y forma. A partir de los diez años de edad, e incluso a edad más temprana, no es raro que el papelito de la comunicación quede olvidado en el fondo de la mochila.
- **Escrito nominativo enviado por correo postal.** Es un medio personalizado que genera más compromiso pero tiene un alto coste humano por su preparación y económico por su envío.

- **Escrito entregado en todas las casas o buzones.** Es un medio que se puede utilizar en municipios pequeños. Necesita personas que estén dispuestas a hacer su reparto y es difícil seleccionar las familias, por lo que se necesitarán más copias y hacer entrega del mismo en todas las casas aunque no haya personas interesadas.
- **Anuncios a través de la megafonía, en los tablones y puertas del centro educativo.** Existe el riesgo que sólo se visualicen y/o escuchen por las familias que acuden al centro para llevar o recoger a sus hijos e hijas.
- **Carteles colocados en los alrededores del centro y comercios cercanos.** Su colocación dependerá de la buena voluntad de los comerciantes y existe el riesgo que se quiten por el personal de limpieza de las calles o en actos de vandalismo.
- **Cuñas radiofónicas.** Si se trata de un municipio pequeño podemos anunciarlo a través de la radio municipal. Si no es así, este medio puede resultar muy costoso.
- **Mensajes SMS, e-mail y whatsapp.** El coste del e-mail es cero si se dispone de un ordenador, mientras que el SMS tiene coste, aunque éste puede ser reducido al hacer envíos masivos a través de empresas dedicadas a ello. Su inconveniente radica en que es posible que no dispongamos de estos datos por lo que necesita de un trabajo previo de solicitud de esta información. El whatsapp tiene coste cero aunque

deberán tenerlo todas las personas interesadas y es un medio que da lugar a muchas confusiones y malos entendidos.

- **Página web.** Las familias pueden no visitarlas en el periodo necesario cuando hay información de interés.

La comunicación debe ser bidireccional. Para recibir información de sus asociados, el AMPA puede poner **buzones de sugerencias y hacer encuestas y solicitudes de opiniones.**

Las encuestas se utilizan cuando se quiere obtener información precisa sobre algún tema o asunto y adoptar medidas con esa información.

Respecto a las opiniones se puede realizar un modelo y pasarlo periódicamente a las familias. En su diseño las familias pueden expresar:

- Qué les gusta del AMPA
- Qué no les gusta del AMPA
- Propuestas

Reuniones

En el día a día del AMPA nos encontramos con diferentes tipos de reuniones:

- **Asambleas.** Se convocarán cuando lo considere necesario la Junta Directiva y, como mínimo, cuando lo establezcan los Estatutos.
- **Reuniones informativas.** Se convocarán siempre que se estimen necesarias.
- **Reuniones de Junta Directiva y/o Comisiones de Trabajo.** Son periódicas.

Reuniones eficaces

No son pocas las ocasiones en las que hemos asistido a una reunión del AMPA y nos hemos ido con la sensación de haber perdido el tiempo. Tiempo que hoy siempre es escaso. En multitud de casos:

- La reunión tiene una hora de inicio pero no de fin. No tenemos hora de finalización, por tanto no podemos organizar nuestro tiempo correctamente.
- No tenemos claro el tema que vamos a tratar y si quizás nos han convocado para uno acabamos hablando de varios temas más que no tienen relación ni nada que ver con el primero.
- Las reuniones se eternizan porque cuando parece que se ha llegado al acuerdo se vuelve a iniciar la conversación y comenzamos de nuevo de cero.
- Hay tanta prisa y queda tan poco tiempo, que nos tenemos que marchar antes de dar por finalizada la reunión.
- Cuando hemos permanecido hasta la finalización de la reunión y creemos que se han adoptado los acuerdos en un sentido, hablando con la persona de al lado nos damos cuenta que ella piensa que los acuerdos adoptados van en sentido contrario. ¿Qué ocurre, no estuvimos en la misma reunión?
- Tenemos la sensación de que hemos ido a la reunión para nada, hemos sido convidados de piedra, si no hubiésemos ido todo habría ido en el mismo sentido.

Todo lo enunciado da lugar a que en situaciones futuras las personas convocadas no acudan a la próxima convocatoria de reunión.

Conociendo el desencadenamiento que tendrán, hemos de plantearnos si merece la pena convocar reuniones sin haberlas preparado previamente. La persona responsable que convoca una reunión y olvida prepararla, que se prepare ella para ser olvidada, en breve, por parte de las personas que son convocadas.

Por ello, es necesario optimizar el tiempo haciendo que las reuniones sean más eficaces para lo que debemos:

- Tener claro el objetivo y/o asunto de la reunión.
- Conocer la hora de inicio y finalización.
- Saber el orden de los asuntos a tratar.
- Deberán quedar claros los acuerdos adoptados en la misma.

Para alcanzar estos objetivos se deben planificar correctamente las reuniones, preparándolas por escrito. La Junta Directiva o persona responsable que convoca la reunión debe tener clara la certeza de que es necesaria la reunión y el asunto no se puede resolver realizando una consulta haciendo uso de las nuevas tecnologías.

Una vez que está clara la decisión de convocar una reunión hay que establecer tres fases en la planificación: el antes, el durante y el después. Teniendo en cuenta que la reunión no deber tener una dura-

ción superior a una hora y media o dos como mucho ya que transcurrido este tiempo la atención de las personas asistentes se minimiza. En este periodo debemos exponer los asuntos, debatirlos y adoptar acuerdos sobre los mismos. Si estimamos que son muchos los asuntos a debatir y necesitamos más tiempo deberemos volver a planificar, posiblemente eliminando puntos del orden del día, y si ello no es posible deberemos plantearnos la necesidad de celebrar reuniones con diferente periodicidad.

✓ *Previo a la reunión*, en el momento de la planificación hemos de tener en cuenta:

- **Establecer los asuntos** a tratar u orden del día. Se pueden diferenciar los temas de información, temas para su debate y acuerdos y temas de decisión. Los temas de información no deben crear debate.
- **Elegir el día y la hora.** Para establecerlos podemos realizar previamente un sondeo entre los participantes de manera que elijamos lo que mejor convenga a la mayoría.
- **La convocatoria**, salvo casos de urgencia, deberá realizarse al menos con una semana de antelación para que las personas convocadas gestionen su tiempo.
- **Entregar junto a la convocatoria toda la documentación** necesaria para que todas las personas convocadas, que habrán de decidir sobre los temas, tengan la misma información en la medida de lo posible. Ello dará lugar a alcanzar

el consenso de una manera más ágil y evitará perder el tiempo en explicar verbalmente lo que los asistentes ya conocen. En todo caso habrá que aclarar las posibles dudas.

- **Preparar el espacio y todos los medios** materiales (folios, bolígrafos, carpetas....) y los audiovisuales en su caso.
- ✓ *Durante la reunión* tendremos en cuenta:
 - **Establecer la persona moderadora** de la reunión. Normalmente es quien convoca pero puede ser otra distinta. Se encargará de velar por el cumplimiento del orden establecido de los asuntos y que las intervenciones cuenten con el tiempo suficiente sin que sea excesivo para evitar que se alarguen. Se tendrá que respetar la hora de inicio y la de finalización.
 - **Nombrar a un secretario o secretaria** que tomará acta de la reunión.
 - **No tratar ningún tema o asunto que no esté previsto en el orden del día.** Si surgiera se trataría en un último punto que puede ser "Preguntas y Sugerencias" y se establecería, si el caso lo requiere, un punto para ser tratado en la siguiente sesión.
 - **No centrar la atención en el problema si no en las posibles soluciones** del mismo para adoptar el acuerdo sobre la más conveniente.
 - **Realizar felicitaciones** nunca críticas individuales.

- **Evitar el uso del móvil** (tanto para llamadas como whatsapp), salvo casos de necesidad o urgencia.
- **Facilitar la participación** de todas las personas asistentes **y encomendar tareas** a todas y cada una de ellas.
- Los últimos diez minutos antes de dar por finalizada la sesión se dará **lectura a los acuerdos adoptados y al Plan de Acción** que debemos seguir.

En el Plan de Acción debe constar qué hay que hacer, quién lo va a hacer y cuándo estará hecho.

Las tareas deben ser compartidas por todas las personas integrantes del grupo para que se sientan cómodas, útiles y necesarias.

Debemos asegurarnos que todas las personas asistentes conocen este plan de acción e incluso aquellas que abandonen la reunión antes de su finalización, haciéndoselo llegar cuanto antes. Si es posible se entregará una fotocopia en el momento y, en caso contrario, se establecerá un tiempo máximo en el que la persona que ha realizado la función de secretaría se lo haga llegar la mayor brevedad posible.

- ✓ *Finalizada la reunión* (no tiene por qué ser el mismo día pero tampoco alargarlo en el tiempo) hay que:
- Las personas que tengan encomendadas tareas deben **ponerse a trabajar lo antes posible** para cumplir con los tiempos establecidos, sobre

todo si del cumplimiento de sus tareas dependen las de otras personas. En caso de dificultad para realizar la tarea deberán ponerlo en conocimiento del grupo a la mayor brevedad para resolver la contingencia con la máxima celeridad posible reestructurando el Plan de Acción.

- **Ordenar la documentación** de la reunión y recopilarla de manera cronológica y ordenada para hacer un seguimiento de los acuerdos.
- **Analizar, evaluar y establecer acciones de mejora**, si fueran necesarias. Para ello podemos preguntarnos:
 - ¿Se respetó el Orden del Día?
 - ¿El tiempo se calculó correctamente?
 - ¿Podemos mejorar la organización de la próxima reunión? ¿Cómo?
 - ¿Participaron todas las personas asistentes y tienen encomendada una tarea? Si no fue así buscar estrategias para tratar de resolverlo.

Es muy importante **preparar la reunión por escrito**, ello nos permitirá cumplir con nuestros objetivos.

Si las reuniones son breves, con una duración determinada, y tienen unos objetivos concretos fomentan la motivación y la participación en las mismas.

Proyectos

El **Plan** define los principios y orientaciones del AMPA, en él se recogen las metas y objetivos de carácter general. El **Programa** es un conjunto de

actividades recogidas en diferentes proyectos que satisfacen las necesidades y **el Proyecto** se desglosa en actividades y éstas, a su vez, en tareas. El esquema general de un plan sería:

PLAN⇒POGRAMA⇒PROYECTO⇒ACTIVIDADES⇒TAREAS

El proyecto refleja las acciones que pretenden responder a las necesidades del AMPA fruto de la reflexión previa. Su elaboración es necesaria para visibilizar el plan de trabajo y para solicitar subvenciones públicas que permitan el desarrollo de las actividades. Su diseño ha de garantizar que no se deja al azar ningún elemento de importancia para el desarrollo del proyecto.

Así mismo, la presentación y justificación de forma correcta y adecuada a la convocatoria a la que se dirige, en su caso, son igualmente importantes. Estos factores aumentarán las posibilidades de éxito y mejorarán la imagen de nuestra asociación.

El proyecto es la forma de actuación más cercana a la realidad, que exige la combinación de recursos materiales y humanos en un periodo determinado, en una zona geográfica concreta y para un grupo de beneficiarios con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Los proyectos se componen de actividades concretas que se desglosan en tareas. Todo proyecto depende de un programa y todo programa de un plan. Es decir, el proyecto no es algo aislado está subordinado a un programa y a un plan que enmarca las finalidades de la asociación. El proyecto tiene las siguientes fases:

- **Identificación de necesidades.**
- **Formulación.** Elaboración del proyecto expresado en objetivos, resultados esperados y actividades a realizar.
- **Ejecución / Seguimiento.** Realización del proyecto.
- **Finalización.** Cierra la fase anterior y proporciona datos de gran utilidad para proceder a la evaluación.
- **Evaluación.** Análisis de los resultados obtenidos.

Para facilitar la elaboración o formulación del proyecto dotándolo de coherencia y calidad ha de responder a una serie de cuestiones esenciales:

- ¿Por qué se hace? Responde a los **antecedentes, motivaciones, justificación y origen** el proyecto.
- ¿Qué se espera obtener? Son los **objetivos** a alcanzar con la ejecución del proyecto.
- ¿Qué es lo que se realizará? Es la **descripción** del proyecto.
- ¿Para quién/ con quién se hace? Son las personas **beneficiarias**.
- ¿Mediante qué procedimientos se ejecutará lo que se hará? Son las **actividades, tareas, métodos y técnicas**.
- ¿Cuándo se hará cada cosa? Es el **cronograma** de la implementación del proyecto.
- ¿Dónde se hará? Es el **lugar** geográfico, la ubicación en el espacio.

- ¿Qué recursos se utilizarán? Es la descripción de los **recursos humanos y materiales**.
- ¿Cuánto costará? Es el **presupuesto y los recursos financieros**.
- ¿Cómo se tomarán las decisiones? Hace referencia a la toma de **acuerdos** en caso de reformulación para la consecución del objetivo.
- ¿Qué entidades participan y cómo? Indica, en su caso, las **colaboraciones** en el desarrollo del proyecto.
- ¿Quién hará qué? **Reparto de las tareas**.
- ¿Qué será necesario y no puede ser controlado por el proyecto? Responde a los **indicadores de evaluación**.
- ¿Qué riesgos existen? Responde a **situaciones imprevistas** motivados por factores externos.
- ¿Qué pasará cuando el proyecto acabe? **Evaluación de los indicadores**.

Esquema general para el diseño del proyecto

1. **Portada.** Llevará impreso el título del proyecto. Será sintético y específico.
2. **Destinatarios.** Personas a las que se dirige y otros sectores u organizaciones implicadas.
3. **Necesidades** a las que se pretende responder.
4. **Objetivo general.** Constituye el estado positivo que nuestra intervención contribuirá a alcanzar. La descripción de este objetivo es muy genérica y referida a una finalidad muy global de la asociación.
5. **Objetivos específicos.** Expresan los propósitos que se pretenden conseguir para las personas beneficiarias mediante la ejecución exitosa del programa. Deben reunir las características:
 - Ser realistas, precisos, concisos, medibles y verificables.
 - Deben formularse en infinitivo "Atender, instalar, etc.
 - Han de ser diferenciables unos objetivos de otros.
 - Han de orientarse hacia el cambio de situaciones.
 - Se debe evitar confundir objetivos específicos con las actividades para su consecución y los recursos para su logro.
6. **Ámbito.** Nombre de la localidad donde se desarrollará el proyecto.
7. **Actividades.** Se relacionarán todas las acciones que el AMPA deberá llevar a cabo para la consecución de los resultados previstos. Se concretarán mediante la ejecución sucesiva de una serie de tareas.
8. **Temporalización.** Indicará la fecha de inicio y finalización, con indicación del mes y año.
9. **Recursos.** Son el conjunto de medios humanos, materiales, técnicos y financieros. Serán los necesarios y suficientes para la realización de las actividades. Son:
 - **Humanos:** se describen las personas adecuadas y capacitadas para realizar las tareas

previstas. Es necesario especificar la cantidad de personal, cualificación y distribución del trabajo.

- **Materiales:** son las herramientas, equipos, instrumentos, infraestructura física, etc., necesario para llevar a cabo el proyecto.
- **Técnicos:** las técnicas y las tecnologías que se utilizarán en el desarrollo del proyecto.
- **Financieros:** se realiza una estimación de los fondos que se pueden obtener, indicando las diferentes fuentes de financiación.

10. **Presupuesto.** Detalle de la estimación de los recursos financieros necesarios para la ejecución del proyecto. Se distinguirán de manera clara los ingresos previstos y la previsión de gasto.

11. **Indicadores de evaluación.** Nos sirven para determinar el grado de consecución de los objetivos y de los resultados en las distintas fases del proyecto. Expresan cantidad, tiempo, personas beneficiarias. Se deben basar en datos fiables y de fácil obtención.

Cada organismo suele disponer de un formulario propio para la presentación del proyecto. Hay que adaptar nuestro diseño a los formularios correspondientes de aquellas instancias de las que esperamos obtener financiación.

Memoria final y justificación económica

La memoria final especificará con máximo detalle las actividades realizadas con los justificantes de gasto

aportados. Los gastos tendrán que adaptarse a los presupuestos presentados. Los apartados serían:

1. **Portada.** Título del proyecto, con indicación del día, mes y año el que se redacta.
2. **Descripción del proyecto y mecanismo de ejecución.** Incluye la descripción resumida del proyecto y de los mecanismos para su ejecución, explicando, en su caso, las modificaciones realizadas sobre el original.
3. **Objetivos propuestos y grado de cumplimiento.** Se redactará el objetivo general y los objetivos específicos indicando el grado de cumplimiento de los mismos. No incluir explicaciones sobre las causas de lo ocurrido, ello corresponderá a la valoración de la ejecución del proyecto.
4. **Resultados previstos y grado de cumplimiento.** Se procederá a redactarlos siguiendo la misma línea que con los objetivos.
5. **Actividades previstas y grado de ejecución.** Se hará mención de las actuaciones desarrolladas en el proyecto detallando los recursos y costes. Se indicará si éstas se realizaron completa o parcialmente mencionando los recursos utilizados y los costes que han supuesto.
6. **Valoración de la ejecución del proyecto.** Se valorará de forma clara y concisa el grado de cumplimiento y las desviaciones tanto "positivas" (ahorro presupuestario, mayor logro del esperado) como las "negativas" (incremento de gastos, cancelación de actividades...). Se estudiará la capacidad

de ejecución del proyecto de la propia AMPA.

7. Evaluación. En este apartado se analizarán los resultados. La evaluación supondrá un aprendizaje de las pautas a tener en cuenta en las actuaciones futuras. La evaluación analiza:

- La capacidad del proyecto para satisfacer las necesidades iniciales.
- El grado de participación de los destinatarios.
- El rendimiento de los recursos usados en función a los resultados obtenidos.
- El grado de consecución de los objetivos.

8. Justificación. Los documentos justificativos deberán estar asentados en la contabilidad del AMPA indicando el número de asiento. El documento justificativo de gasto por excelencia es la factura que debe tener una serie de requisitos formales para ser considerada como tal. Éstos son:

- Número de factura.
- Datos identificativos de la persona expedidora (nombre, apellidos, denominación o razón social, NIF y domicilio).
- Datos identificativos de la persona destinataria, que deberá ser la asociación. Se deberán indicar el nombre, CIF y domicilio.
- Lugar y fecha de emisión. La fecha tiene que estar comprendida dentro el periodo de la ejecución del proyecto.
- Recibí, con la firma y sello de la persona emisora.

- Indicación de la forma de pago, (en metálico, transferencia, cheque o documento cambiario).

Los gastos de difícil justificación, como pueden ser compras en supermercados, transportes urbanos, etc., se justificarán con la declaración del responsable de la asociación manifestando la aplicación al programa, la cantidad y el concepto debiendo acompañarse del ticket o recibo de compra.

Los gastos de personal por prestación de servicios deberán recoger los datos de los perceptores (nombre, apellidos, NIF) con su correspondiente retención. Así mismo, se hará entrega de los impresos de los modelos 110 y 190 de retenciones a cuenta del IRPF.

Los gastos de desplazamientos ocasionados por las personas voluntarias de la asociación se imputarán a la partida de dietas y gastos de viaje.

Se procederá a redactar un listado indicando las partidas presupuestarias, en las que se detallarán todos los documentos justificativos del gasto relacionándolos con el número de orden que se le haya otorgado en la contabilidad de la asociación.

Al listado se adjuntarán los originales o copias compulsadas de cada uno de los documentos justificativos del gasto (factura, gastos de personal, de prestación de servicios...) así como una copia del justificante del pago del gasto. La asociación deberá custodiar en su poder el original, o en su caso fotocopia, con indicación de la subvención que justifica.

7. PARA TERMINAR...

Cuento: "LOS NIÑOS ESTABAN SÓLOS"

Su madre se había marchado por la mañana temprano y los había dejado al cuidado de Marina, una joven de dieciocho años a la que a veces contrataba por unas horas para hacerse cargo de ellos a cambio de unos pocos euros.

Desde que el padre había muerto, los tiempos eran demasiado duros como para arriesgar el trabajo faltando cada vez que la abuela se enfermaba o se ausentaba de la ciudad.

Cuando el novio de la jovencita llamó para invitarla a un paseo en su coche nuevo, Marina no dudó demasiado. Después de todo, los niños estaban durmiendo como cada tarde y no se despertarían hasta las cinco.

Apenas escuchó la bocina, cogió su bolso y descolgó el teléfono. Tomó la precaución de cerrar la puerta del cuarto y se guardó la llave en el bolsillo. Ella no quería arriesgarse a que Pancho se despertara y bajara las escaleras para buscarla, porque después de todo tenía sólo seis años y en un descuido podía tropezar y lastimarse. Además, pensó, si eso sucediera, ¿cómo le explicaría a su madre que el niño no la había encontrado?

Quizás fue un cortocircuito en el televisor encendido o alguna de las luces de la sala, o tal vez una chispa en el hogar de leña; el caso es que cuando las cortinas empezaron a arder, el fuego rápidamente alcanzó la escalera de madera que conducía a los dormitorios.

La tos del bebé debido al humo que se filtraba por debajo de la puerta lo despertó. Sin pensar, Pancho sal-

to de la cama y forcejeó con el picaporte para abrir la puerta pero no pudo.

De todos modos, si lo hubiera conseguido, él y su hermanito de meses hubieran sido devorados por las llamas en pocos minutos.

Pancho gritó llamando a Marina, pero nadie contestó a su llamada de auxilio. Así que corrió al teléfono que había en el cuarto (él sabía cómo marcar el número de su mamá) pero no había línea.

Pancho se dio cuenta que debía sacar a su hermanito de allí. Intentó abrir la ventana que daba a la cornisa, pero era imposible para sus pequeñas manos destrabar el seguro y aunque lo hubiera conseguido aún debía soltar la malla de alambre que sus padres habían instalado como protección.

Cuando los bomberos terminaron de apagar el incendio, el tema de conversación de todos era el mismo:

– ¿Cómo pudo ese niño tan pequeño romper el vidrio y luego el enrejado con el perchero?

– ¿Cómo pudo cargar al bebé en la mochila?

– ¿Cómo pudo caminar por la cornisa con semejante peso y bajar por el árbol?

– ¿Cómo pudo salvar su vida y la de su hermano?

El viejo jefe de bomberos, hombre sabio y respetado les dio la respuesta:

*– Panchito estaba solo... **No tenía a nadie que le dijera que no iba a poder.***

Jorge Bucay

¿Cuántas veces hemos dejado de hacer actividades por que nos decimos "para qué lo vamos a intentar, si no vamos a poder..."?

Cuando creemos en algo porque es nuestro proyecto, nuestro objetivo y motivación, en definitiva es nuestra ilusión ¡Qué nos hace dudar de la posi-

bilidad de conseguirlo! Debemos soñar, perseguir nuestro sueño e ir a por ello, quizás no lo consigamos pero estaremos más cerca de nuestra meta.

"Es mejor arrepentirse de haber hecho las cosas que arrepentirse de nunca haberlas intentado."

Reflexión: LAS PERSONAS SOMOS DUEÑAS DE NUESTROS SUEÑOS

En una mañana de otoño del siglo XXI, reflexionando sobre los conceptos de Albert Einstein "*Locura es hacer la misma cosa una y otra vez esperando obtener diferentes resultados*" y los de Ramón Flecha, catedrático de sociología de la Universidad de Barcelona "*Los sueños son posibles, mejorar la realidad sin sueños es imposible*", intentando despojarme del concepto de locura, me he atrevido y he soñado:

- Un día no muy lejano algunas personas profesionales de la educación no pensarán que por el sólo hecho de ser padres o madres dejaremos de ser personas dialogantes, creativas, entusiastas y capaces de reconocer la realidad que nos rodea. Ese día alcanzaremos una comunicación abierta y fluida donde los miedos de ambos sectores queden alejados del entorno que nos une.
- Un día no muy lejano dejaremos de escuchar la tan repetida frase "*Las familias tienen que colaborar con el profesorado*" y comenzaremos a oír "*Familias y profesorado tienen que cooperar para alcanzar sus objetivos*".
- Un día no muy lejano en la normativa educativa leeremos "*Prevención de Violencias*" y no "*Prevención de Conflictos*" y esta última frase será sustituida por proveer al alumnado de herramientas para afrontar y resolver de forma

no violenta algo natural y positivo como es el conflicto.

- Un día no muy lejano aprenderemos a no ocultar los conflictos; son una auténtica herramienta pedagógica, no olvidemos que gracias a los conflictos se puede transformar la sociedad y llegar a mayor cota de justicia en las relaciones sociales.
- Un día no muy lejano los sectores de la comunidad educativa definiremos conceptos esenciales para tener un mismo código y hacer posible nuestra comunicación. Encontraremos, conjuntamente, definiciones para conflicto, para violencia, para agresividad, para cooperación, para colaboración, para riqueza, emociones, etc...
- Un día no muy lejano los distintos sectores de la comunidad educativa aprenderemos que para ganar un sector no tienen por qué perder los demás. La escuela nos enseñará a encontrar el punto de equilibrio para que todas las personas ganemos aunque no pueda ser al cien por cien.
- Un día no muy lejano todos los sectores implicados en la educación seremos conscientes de que ni la confianza ni la autoridad se pueden imponer. La autoridad se gana con conocimiento, coherencia, capacidad para el diálogo; no lo confundamos, su imposición es autoritarismo.
- Un día no muy lejano nuestra escuela motivará a nuestro alumnado a aprender a aprender y a

pensar; dejaremos de escuchar hablar sobre la necesidad de inculcar la cultura del esfuerzo en las niñas y niños, si estas pequeñas personas ven y viven esa cultura del esfuerzo con nuestro ejemplo.

- Algún día nuestra escuela atenderá y cubrirá las necesidades afectivas y emocionales de todos los sectores que la componen sin olvidar el alumnado.
- Un día no muy lejano desaparecerá el individualismo en el que estamos inmersos todos los sectores de la comunidad educativa abocados por la sociedad actual. Desparecido el individualismo será más fácil dejar de construir muros para pasar a derribar los existentes.
- Algún día podremos poner apellido a palabras que han quedado vacías de contenido, dejaremos de hablar de "*participación*" que ya no dice nada ni siquiera hablaremos de "*participación real*", una y otra tenemos la sensación de haberlas perdido en el camino, soñemos con que algún día hablaremos de "*participación sustantiva*".
- Algún día se entenderá que las familias no queremos una participación que usurpe la función que corresponde a la Inspección Educativa, cuerpo de la Administración muy bien dotado de recursos y herramientas para realizar correctamente su función.
- Algún día no muy lejano madres y padres entraremos a los centros por la puerta principal

y no por la puerta de atrás. En muchos casos, esta metáfora se convierte en una realidad palpable, hay puertas distintas. Y dejaremos de ocupar espacios residuales.

- Algún día el legislador se acordará del decreto que regula las asociaciones de padres y madres, lo leerá y lo encontrará obsoleto.
- Algún día todos los sectores de la comunidad educativa comprenderán que no sólo es necesario sino imprescindible que las familias conozcamos con todo rigor la normativa educativa que regula los centros donde lo mejor que tenemos, nuestras hijas e hijos, pasan una parte importante del día.
- Algún día será real y equitativo el reparto de la riqueza dentro de la escuela.
- Mucho se ha hecho y mucho se ha avanzado en la amplia red de la escuela pública pero en los últimos tiempos también ha sido sorprendente el retroceso. Soñemos con su freno.
- Y, ¿por qué no? Soñemos que ese día esté quizás un poco más cercano, lo esperamos desde el Decreto de 9 de junio de 1931, ¡No! No nos hemos equivocado en la fecha, era la II República española, aquellos eran Consejos provinciales y locales, en los ya se reconocía el derecho de los padres y madres a intervenir en la vida escolar y contaban en su composición con un padre y una madre elegidos por las entonces asociaciones de padres. Soñemos que

algún día llegaremos a la paridad numérica del sector madres/padres y profesorado en nuestros actuales consejos escolares para alcanzar un acercamiento más real a la democracia verdadera.

Los retos en materia educativa son muchos, pero el movimiento de madres y padres es consciente

de que las personas somos las dueñas de nuestros propios sueños y mejorar la realidad sin sueños es imposible. Soñemos...

Inmaculada Rodríguez López

8. PARA SABER MÁS...

- *Educación, Participación y Democracia*. Antonio Chazarra y Concepción Nieto. CEAPA, 1995.
- *Técnicas para la dinamización de AMPAs*. Patricia Tschorne. CEAPA, 1995.
- *Las APAs, la Participación y la Gestión de los Centros Educativos*. Antonio Chazarra y José Cabrera Ruiz. CEAPA, 1995.
- *Manual de APAs. Democracia participativa*. Ana Romero. CEAPA, 2006.
- *Manual de participación de los padres y madres en las APAs*. FAPA Giner de los Rios. Actualizada 2010
- *La Participación de las Familias en la Educación Infantil*. CODAPA, 2009.
- *Guía para padres y madres que participan en Consejos Escolares*. CODAPA, 2014.
- Artículo "Gente Encantadora" de Pilar Cernuda. ABC, 22/11/1992
- *Liderazgo centrado en principios*. Stephen Covey. Paidós Ibérica, 1993.
- *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Stephen Covey. Paidós Ibérica, 2011
- *La Comunicación*. Juan Vaello Orts.
- *Educar en y para el Conflicto*. Paco Cascón Soriano.
- *Cómo Resolver Conflictos*. Pedro Uruñuela. CEAPA, 2012.
- *Preparación y Dirección eficaz de las reuniones de grupo*. Roger Mucchielli. Ibérico Europea de Ediciones, 1984.
- *Manual de Proyectos*. Agencia Andaluza del Voluntariado. Junta de Andalucía, 2002.

FEDERACIONES Y CONFEDERACIONES DE CEAPA

FAPA "BENJAMÍN PALENCIA" ALBACETE

<http://albfapa.webnode.es>
fapaalbacete@gmail.com

FAPA "GABRIEL MIRÓ" DE ALICANTE

C/ Redován, 6 | 03014 Alicante
Tel: 96 525 26 00 | Fax: 96 591 63 36
www.fapagabrielmiro.es
fapa@fapagabrielmiro.es

FAPACE ALMERIA

C/ Arcipreste de Hita, 26 | 04006 Almería
Tel: 950 22 09 71 | Fax: 950 22 28 31
www.fapacealmeria.org
fapace@fapacealmeria.org

FAPA ÁVILA

Apdo. de Correos, 60 | 05080 Ávila
Tel: 920 25 27 10 | Fax: 920 25 45 35
www.fampa.org
secretaria@fampa.org

FAPA ARAGÓN (FAPAR)

San Antonio Abad, 38 (Antiguo C.P. Rosa Arjó) | 50010 Zaragoza
Tel: 976 32 14 30 - 976 46 04 16
www.fapar.org
fapar@fapar.org

FAPA ASTURIAS

Plaza del Riego, 1, 1º E | 33003 Oviedo
Tel: 98 522 04 86 | Fax: 98 522 90 97
www.fapaasturias.es
fapa@fapamv.com

COAPA BALEARS

Gremio Tintoreros, 2 | 07009 Palma de Mallorca
Tel: 971 20 84 84 | Fax: 971 75 18 63
<http://www.coapabalears.org>
coapabalears@gmail.com

FAPA BURGOS

Apdo. de Correos 3117 | 09080 Burgos
Tel: 947 22 28 58 | Fax: 947 22 78 99
fapabur@wanadoo.es

FEDAPA CÁDIZ

Colegio Adolfo de Castro
C/ Guadalmesi, s/n | 11012 Cádiz
Tel: 956 28 59 85 | Fax: 956 28 59 89
www.fedapacadiz.org
info@fedapacadiz.org

FAPA CANTABRIA

C/ Cisneros, 74, desp. 3 | 39007 Santander
Tel: 942 23 94 63 | Fax: 942 23 99 00
www.fapa-cantabria.es/
fapacantabria@yahoo.es

FAPA CASTELLÓN

Carrer Mestre Caballero, 2 | 12004 Castellón
Tel: 964 25 42 16 | Fax: 964 25 03 60
www.fapacastello.com
info@fapacastello.com

FAPAES CATALUÑA

Pere Verges, 1 8-14 | 08020 Barcelona
Tel: 93 278 21 43 | Fax: 93 278 12 97
www.fapaes.net
fapaes@fapaes.net

FAPA CEUTA

Plaza Rafael Gibert, 27
Residencia de la Juventud, 2ª planta | 11701 Ceuta
Tel: 956 51 88 50 | Fax: 956 51 24 79
www.fapaceuta.es
fapaceuta@hotmail.com

FAPA CIUDAD REAL

C/ Pozo Concejo, 8 | 13004 Ciudad Real
Tel: 926 22 67 29 | Fax: 926 22 67 29
www.fapaciudadreal.com
alfonsoxelsabio1@gmail.com

FAPA CÓRDOBA "Ágora"

C/ Doña Berenguela, 2 | 14006 Córdoba
Tel: 957 40 06 42 | Fax: 957 40 06 42
www.fapacordoba.org
fapacordoba@fapacordoba.org

FAPA CUENCA

Avda. República Argentina, 10, 2º dcha. 16004 Cuenca
Tel: 969 21 31 50 | Fax: 969 21 31 50
www.fapacuenca.com
fapa1cuenca@hotmail.com

FREAPA EXTREMADURA

Apdo. de Correos, 508 | 06080 Badajoz
Tel: 924 24 04 53 | Fax: 924 24 02 01
www.freapa.com
freapa@freapa.com

FIMAPA FUERTEVENTURA

C/ Pino, s/n | Barrio Majada Marcial Centro de Educación
Ocupacional 35600 Puerto del Rosario (Fuerteventura)
Tel: 928 85 02 45 | Fax: 928 94 79 80
fimapafuer@gmail.com

CONFAPA GALICIA

Apdo. de Correos, 620 | 15080 La Coruña
Tel: 981 20 20 02 | Fax: 981 20 19 62
confapagalicia.org
confapagalicia@yahoo.es

FAPA GRANADA "Alhambra"

Camino de Santa Juliana, s/n | 18007 Granada
Tel: 958 13 83 09 | Fax: 958 13 17 64
www.fapagranada.org
info@fapagranada.org

FAPA GUADALAJARA

Edificio IES Aguas Vivas.
Avda. de Beleña, 9 | 19005 Guadalajara
Tel: 949 88 11 06 | Fax: 949 88 11 12
fapaguadalajara@hotmail.es

FAPA GOMERA

Colegio Público Ruiz de Padrón
38800 San Sebastián de la Gomera
Tel: 922 14 61 08 | Fax: 922 14 61 08
fapagarajonay@telefonica.net

FAPA GALDÓS

Álamo, 54 | 35014 Las Palmas de Gran Canaria
Tel: 928 38 20 72 | Fax: 928 36 19 03
www.fapagalDOS.com
secretaria@fapagalDOS.org

FAPA HIERRO

Apdo. de Correos, 36 | 38911 Frontera | El Hierro
Tel: 922 55 00 10 | Fax: 922 55 14 70
fapahierro@yahoo.com

FAPA JAÉN "Los Olivos"

Apdo. de Correos 129 | 23700 Linares
Tel: 953 65 06 25 | Fax: 953 69 71 99
www.fapajaen.org
info@fapajaen.org

FAPA LANZAROTE

CEP de Profesores Calle El Antonio, s/n
35500 Arrecife de Lanzarote | Tel: 690 011 502
www.fapalanzarote.webcindario.com
fapalanzarote@yahoo.es

FELAMPA LEÓN "Sierra Pambley"

CEIP Lope de Vega
Francisco Fernández Díez, 28 | 24009 León
Tel: 987 21 23 20 | Fax: 987 21 23 20
www.felampa.org
felampa@felampa.org

FAPA MADRID

"Francisco Giner de los Ríos"
C/ Pilar de Zaragoza, 22-bajo jardín | 28028 Madrid
Tel: 91 534 58 95 | 91 553 97 73 | Fax: 91 535 05 95
www.fapaginerdelosrios.es
info@fapaginerdelosrios.es

FDAPA MÁLAGA

C/ Hoyo Higuéron, 3
CEIP Félix Rodríguez de la Fuente | 29009 Málaga
Tel: 952 042 623 | Fax: 952 042 671
www.fdapamalaga.org
fdapa@fdapamalaga.org

FAPA REGIÓN DE MURCIA "Juan González"

C/ Puente Tocinos 1ª travesía
Bajos comerciales | 30006 Murcia
Tel: 968 23 91 13 | Fax: 968 24 15 16
www.faparm.com
faparm@ono.com

FAPA NAVARRA "Herrikoa"

Juan M.ª Guelbenzu, 38 bajo | 31005 Pamplona
Tel: 948 24 50 41 | Fax: 948 24 50 41
www.herrikoa.net
herrikoa@herrikoa.net

FAPA PALENCIA

C/ Panaderas, 14, bajo | 34001 Palencia
Tel: 979 74 15 28 | Fax: 979 74 15 28
fapapalencia@yahoo.es

FAPA BENAHOARE (Isla de La Palma)

Doctor Santos Abreu, 48
38700 Santa Cruz de La Palma
Tel: 922 42 06 90 | Fax: 922 41 36 00
<http://fapabenahoare.org>
faipalma@hotmail.com

FAPA RIOJA

Magisterio, 1, bajo | Residencia Universitaria de La Rioja | 26004 Logroño
Tel: 941 24 84 80 | Fax: 941 24 84 80
www.faparioja.org
faparioja@faparioja.org

FAPA SEGOVIA

Apdo. de Correos 581 | 40080 Segovia
Tel: 921 44 45 87 | Fax: 921 44 45 87
www.fedampa-segovia.blogspot.com
fedampasegovia@hotmail.com

FAPA SEVILLA

Ronda Tamarguillo, s/n
Edif. Deleg. Prov. Educación | 41005 Sevilla
Tel: 95 493 45 68 | Fax: 95 466 22 07
www.fampasevilla.org
info@fampasevilla.org

FAPA TENERIFE (FITAPA)

Col. E.E. Hno. Pedro Carretera del Rosario, km. 4 | 38010 Santa Cruz de Tenerife
Tel: 922 66 25 25 | Fax: 922 65 12 12
www.fitapa.org
fitapa@fitapa.org

FAPA TOLEDO

Centro Social Puerta de Cuadros nº 10
45600 Talavera de la Reina
Tel: 925 82 14 79 | Fax: 925 82 14 79
fapatoledo@yahoo.es

FAPA VALENCIA

C/ Denia, 6, puertas 1 y 2
46006 Valencia
Tel: 96 373 98 11 | Fax: 96 333 00 77
www.fapa-valencia.org
fapa-valencia@fapa-valencia.org

FAPA VALLADOLID

C/ Eusebio Gonzáles Suarez, 43
(IES "Julián Marías") | 47014 Valladolid
Tel: 983 343 519 | Fax: 983 343 519
<http://fapava.org/>
fapavaescuelapublica@gmail.com

FAPA ZAMORA

Arapiles, s/n | 49012 Zamora
Tel: 980 52 47 01 | Fax: 980 52 47 01
fapazamora@telefonica.net



Guía de dinamización y gestión de AMPAS

Financiado por:



Confederación Española de Asociaciones de Padres y Madres de Alumnos
Puerta del Sol, 4 y 6º A | 28013 MADRID | Teléfono 91 701 47 10 | Fax 91 521 73 92
ceapa@ceapa.es | www.ceapa.es