

---

# ÁMBITO DE LA MICROPOLÍTICA ESCOLAR EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA, EN LA CIUDAD DE LAMBARÉ, PARAGUAY SCOPE OF THE MICROPOLITICAL SCHOOL IN AN EDUCATIONAL INSTITUTION IN THE CITY OF LAMBARÉ, PARAGUAY

Dina Noemí Gómez Giménez  
[dinagomezg@gmail.com](mailto:dinagomezg@gmail.com)

## RESUMEN

Existe el ámbito micropolítico en la vida escolar. El objetivo general de este estudio fue analizar el ámbito micropolítico de una institución educativa en la ciudad de Lambaré, Paraguay. El enfoque de la investigación fue cualitativo, diseño, estudio de caso y el fenomenológico, tuvo un alcance descriptivo. La población fue una institución de la misma ciudad, y la muestra fueron los representantes de los diferentes estamentos del Equipo de Gestión Escolar y dos docentes más. Se ha utilizado las técnicas: observación, análisis de documentación y entrevistas semiestructuradas. Se procedió luego a la organización de los datos y al análisis correspondiente; lo que ha llevado a concluir que una institución educativa tiene un tratamiento especial, no es como cualquier organización, existen diferentes grupos bien diferenciados y especificados con intereses de diverso tipo, que cada grupo de acuerdo a sus posibilidades desea mantener alguna clase de control y poder, utilizando diversas estrategias.

## PALABRAS CLAVE

Ámbito micropolítico, control, estrategias, grupos de interés, poder.

## ABSTRACT

There is a micro-political environment in school life. The general objective of this study was to analyze the micro-political scope of an educational institution in the city of Lambaré, Paraguay. The focus of the research was qualitative, design, case study and phenomenological, had a descriptive scope. The population was an institution of the same city, and the sample there were the representatives of the different classes of the Team of School Management and two more teachers. The skills have been used: observation, analysis of papers and interviews semi structured. It then proceeded to the organization of the data and the corresponding analysis; which has led to the conclusion that an educational institution has a special treatment, it is not like any organization, there are different groups well differentiated and specified with interests of different types, that each group according to its possibilities you want to keep some kind of control and power, using a variety of strategies.

## KEYWORDS

Scope micro-political, control, strategies, interest groups, power.

La micropolítica forma parte de la vida diaria de las instituciones educativas; sin embargo, la investigación con relación a este tema no se encuentra en Paraguay, pero sí en otros países como España, EEUU., Chile, Perú y otros.

En la actualidad la micropolítica adquiere su importancia en las escuelas, para plantearse un tema trascendental, que tiene que ver fundamentalmente con la utilización y lucha del poder, para obtener resultados. Desde allí se generan en la mayoría de los casos conflictos que se derivan por la diferencia de intereses, formas de ser, etc., pudiendo afectar el buen relacionamiento entre los diferentes sujetos de la educación.

A partir de estas realidades es necesario examinar la situación de la institución educativa, no considerándola solamente en el aspecto formal y estructural, sino también en el aspecto informal, lo que ocurre en el contexto educativo, en el interior de las instituciones, teniendo en cuenta que son varios los actores que intervienen en las escuelas, que forman diferentes estamentos y, por lo tanto, tienen diferentes intereses.

Luego de analizar estos aspectos y los diferentes actores que confluyen en ella, es importante establecer estrategias que ayuden a unificar criterios para llevar a cabo las acciones necesarias para que una institución sea efectiva, con la intención de

mejorar la calidad educativa, y contribuir de esta manera a lograr resultados óptimos.

La metodología de investigación a utilizar es con enfoque cualitativo fenomenológico y como diseño de investigación el estudio de caso tratando como un caso particular una institución educativa. Para tal efecto, se especifica los grupos de intereses que se encuentran en una institución educativa y se distinguen cuáles son los intereses de diversos tipos que existen, se detecta cómo se ejerce el poder y las estrategias utilizadas para mantener el control.

El objetivo de este artículo es realizar una mirada interna a las instituciones educativas y qué es lo que en realidad ocurre en ellas, en forma transversal a todos los aspectos formales, pero que sin embargo en algunas situaciones son determinantes en el control de ciertas situaciones. El fin último es, contribuir para facilitar el logro de los objetivos en las instituciones educativas utilizando algunas estrategias.

- **Análisis del ambiente micro - político**

La institución educativa en Paraguay, está organizada formalmente, siguiendo las recomendaciones y mandatos del Ministerio de Educación y Ciencias (MEC) y de las leyes relacionadas a la educación.

Según Ley 1264/98 General de Educación, los miembros de la institución educativa, de acuerdo a sus estatutos, pueden asociarse libremente. Además, los docentes están nucleados dentro de un sindicato (Arts. N° 125,129,135,138), Ley 1725/2001, Estatuto del educador (Art. N° 37). Los padres se rigen por la Ley 4853/2013, Asociación de Cooperadora Escolar (ACE), (Art. N° 7), para poder participar como organización, dentro de la institución y principalmente se tiene en cuenta la Resolución Ministerial N° 15917/2010, “por la cual se establece la creación y conformación del Equipo de Gestión Escolar de las Instituciones Educativas Públicas de Gestión Oficial del Nivel de Educación Inicial y Escolar Básica, las funciones y responsabilidades en el

marco de la democratización educativa, en todos los departamentos geográficos del país”.

En la institución donde se llevó a cabo una investigación relacionada a la micropolítica escolar, el análisis que se pudo realizar fueron los siguientes: los grupos están bien definidos y cada grupo posee su propio interés, también tienen en claro que asumen un objetivo general como institución, teniendo en cuenta su visión y misión donde pretenden llegar como institución; en el aspecto informal cada grupo busca prevalecer sus ideas, generando en algunas situaciones oposiciones, concibiendo así un ambiente político. Según Ramió y Ballart (1993, p. 39), la política en las instituciones “incluye aquellas actividades que se realizan en las organizaciones para adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos para obtener los resultados que uno prefiere en una situación en la que existe incertidumbre o disensión entre las alternativas a elegir”.

En la institución educativa investigada, se visualizó acerca de la micropolítica, el uso del poder está vigente. Blase (1991), construyó una definición inclusiva de la micropolítica, donde manifiesta que el uso del poder formal e informal están presentes en las organizaciones con el fin de alcanzar sus metas. Lo cual se ha podido constatar plenamente en esta institución, en la que se observó que se da el poder al director desde el aspecto formal, pero al mismo tiempo, no se siente dueño del poder, porque tiene resistencia en algunas situaciones de sus propios colegas docentes.

González (1997) cita a Hoyle, describiendo el ámbito micropolítico, teniendo en cuenta cuatro elementos como son: los intereses de diversos tipos, grupos de interés, poder y estrategia. Todos estos elementos se han encontrado dentro del ámbito escolar formando así el ámbito micropolítico. Cada individuo de acuerdo a su rol, tiene sus propios intereses, y lucha por ellos. En la institución existen diversos grupos y éstos, en esta institución educativa, están bien definidos, como son los diferentes estatutos: directivo, docente, alumnos y padres. El poder

está implícito en ellos, tanto en su aspecto formal como el informal, y que para ejercerlo se buscan diferentes estrategias.

Existe una relación de poder como lo caracteriza Montbrum (2010), que hay una relación social y que ésta es la que confiere el poder y otro poder según él, asimétrica, que sería que uno manda y la otra obedece. En el caso particular de la escuela estudiada, está definido quién tiene el poder legal, pero también se puede constatar que existe otro poder oculto, como lo es la influencia que está latente en la institución, al manifestar los entrevistados *“que mejor se le dice primero a una persona específica, para lograr la adhesión para alcanzar algunos objetivos propuestos”*.

Con respecto a esa relación de poder, Redorta (2005) considera que hay dos instrumentos básicos *“el poder y la palabra”*, tomando esa palabra *“poder”*, en su aspecto formal e incluso coercitivo; *“la palabra”*, por lo tanto, sirve de instrumento para persuadir, lo que al final logra ejercer influencia y se logra lo propuesto. De esta manera, cada grupo, busca influenciar de alguna manera, para conseguir lo que se propone, se da cuenta que, en forma impositiva, no se lograrán muchas cosas, incluso el director, utilizando algunas tácticas y estrategias, para lograr lo que desea hacer en la institución.

Algunas tácticas descritas por Robbins y Judge (2009), son utilizadas por los grupos. Según las investigaciones de estos autores, son nueve las distintas tácticas de influencia, como son: la legitimidad, la persuasión racional, invocar a la inspiración, consulta, intercambio, apelar a lo personal, congraciarse, presión, coaliciones.

De alguna manera, cada uno de los integrantes de la institución desea evitar el conflicto, pero se puede constatar que los conflictos se encuentran a flor de piel, apenas un mal paso, puede ocasionar un desacuerdo, por lo que hace falta tener en cuenta algunas estrategias. Bacharach y Mundell (1993), *“distingue tres estrategias que se pueden utilizar que son las siguientes: formar coaliciones, entrar en negociaciones y el enfrentamiento”* (Bardisa,

1998, p. 230). Lo que se ha podido ver en esta investigación en el caso del director, enfrenta las situaciones conflictivas, llegando incluso a veces a puntos extremos. Pero también utiliza otras estrategias como las negociaciones que se dan en el grupo del equipo de gestión. En el caso de los docentes, forman coaliciones, lo hacen con sus pares, e incluso lo intentan con los padres, que en muchas ocasiones lo consiguen.

Otra autora como González (2003) que cita a Ball (1989), destaca dos estrategias que, a su juicio, son las más importantes, la influencia y la oposición, que se emplean a nivel institucional. Las estrategias son varias, buscando mantenerse dentro de una posición, los docentes al desear que se *“respeten sus derechos”* utilizan estrategias como la persuasión, influenciando en la comunidad educativa; el director al querer prevalecer su tarea formal de autoridad legal, en muchas ocasiones utiliza incluso la imposición, cuando de deberes y obligación se trata. Los padres, intentando predominar en el ambiente, no saben en algunas situaciones hacia qué lado estar. Los alumnos concentrados en sus actividades específicas no influyen de sobremanera en las decisiones.

Este trabajo de investigación ha tenido sus limitaciones, principalmente el tiempo para la investigación y la falta de apertura al inicio de las fuentes de información, manifestando una cierta desconfianza para abrirse francamente, principalmente con el estamento docente. También en la utilización de instrumentos de investigación, al utilizar grabadoras las personas se mostraron cerradas para contestar preguntas, cuidando considerablemente las palabras a utilizar, por lo que se hizo necesario recurrir a las anotaciones.

## CONCLUSIONES

Las instituciones educativas no son cualquier organización, son estructuras formadas por personas, que si bien tienen un objetivo general común, que es la educación, tiene su complejidad social, entramado por grupos de personas con capacidad de acción que tienen diversos intereses y

se torna un espacio donde emergen situaciones de luchas de poder y toma de decisiones, recurriendo a diversas estrategias, por lo que se ahondó en un análisis del ámbito micropolítico.

En esa institución se ha tenido como objetivo general el análisis micropolítico, lo cual se ha podido realizar, logrando especificar cuáles son los grupos que convergen en esa institución educativa, los cuales son: estamento directivo, estamento docente, estamento alumnos, estamento padre. Todos estos estamentos están definidos desde un aspecto formal, pero al mismo tiempo existen situaciones informales donde se manifiestan fuertes distinciones en alguno de los grupos.

Además, se ha constatado que existen intereses de diversos tipos, cada estamento tiene su propio interés, fundamentados en su propia existencia, propios de cada uno de ellos, por lo que en algunas circunstancias surgen conflictos por esas particularidades, que en algunas ocasiones un estamento se hace sentir más, dependiendo del poder que ejerza ya sea formal o informalmente. El estamento directivo, tiene definido qué debe hacer, *cumplir los requerimientos del MEC y realizar sus funciones de gestión. El estamento docente, deja en claro que debe cumplir su función pedagógica, pero que también tienen sus derechos que se deben respetar.* El estamento de los alumnos, sabe que *su tarea principal es estudiar; pero que también tienen sus necesidades como estudiantes.* El estamento padre, tiene en claro que *su función principal es colaborar con la institución educativa.*

Se ha detectado cómo se ejerce el poder y son de diferentes maneras, si bien el director tiene la autoridad legal de administrar la institución, el poder no siempre la tiene él, a veces surgen poderes en forma tan sutil, que ni se siente y se utiliza la influencia para lograr el objetivo.

Existen diferentes clases de estrategias utilizadas por los diferentes grupos para lograr sus objetivos. El director tiene su propia estrategia, igual que los docentes, alumnos y padres. En algunas

situaciones se utilizan estrategias de poder, como el enfrentamiento, la formación de coaliciones en otras, así como las negociaciones, y acuerdos, tanto en forma personal como colectiva. El equipo de gestión escolar, es un camino muy útil y respetado por todos los referentes, es una buena estrategia para ejercer el poder y mantener el control a nivel institucional, significa una salida provechosa para el director, porque no es *“él nada más que impone”*, sino que se analizan allí las situaciones y se llevan a votación y así se logra que se vayan realizando los objetivos.

A pesar de las limitaciones existentes, esta investigación tuvo su importancia, para tomar conciencia que es bueno tener en cuenta el ámbito micropolítico, considerar en forma específica a cada uno de los actores, inmersos en sus propios estamentos, en sus propios intereses, pero que necesariamente, a pesar que tengan sus intereses como grupo, existe un objetivo general que se debe cumplir y, por lo tanto hace falta y se hace necesario, llegar a acuerdos comunes para llegar a la meta institucional.

Por otra parte, en cuanto a su implicancia, este trabajo de investigación abrirá nuevos caminos para profundizar acerca del tema de la micropolítica y servirá de antecedentes de investigaciones para otras que se realicen, además de ir tomando conciencia acerca del ámbito micropolítico que existe en una institución educativa. Lo cual, si se lograra trabajar desde este ámbito, se podrían evitar grandes problemas que al final perjudican a la educación del país. Al ser conscientes de que en la institución educativa existe un ámbito micropolítico, y que se respeta cada uno de esos ámbitos, conociéndolos y sabiéndolos manejar, se podrá lograr mejores resultados, por lo que haría falta mayor conocimiento y fortalecimiento en este caso, de cada uno de los estamentos y estableciendo delineamientos claros, que para ello la política tendrá un papel importante.

Es sustancial hacer prevalecer la idea que se debe trabajar más el bien común y por qué no, utilizando la política, en el sentido Aristotélico,

siendo conscientes que siempre entrarán en juego varios elementos que hacen una organización, como ser los grupos, los intereses que tengan estos en forma particular y grupal, el poder

que cada uno intentará tener para lograr sus objetivos, y los conflictos que puedan suscitar esos intereses y también qué estrategias se utilizarán para lograrlo.

## REFERENCIAS

- Ball, S. J. (1994). La micropolítica de la escuela hacia una teoría de la organización escolar. Traducción de Nestor Miguez. Universidad de Barcelona.
- Bardisa R. T. (1997). Teoría de la Micropolítica en las Organizaciones Escolares. *Revista Iberoamericana de Educación N° 15*. Setiembre-diciembre. Recuperado de: <http://www.oei.es/oeivirt/rie15a01.htm>
- Blase, J. (2002). Las micropolíticas del cambio educativo. *Profesorado, Revista de currículum y formación del profesorado*, 6 (1-2), p. 1. Professor of College of Education in University of Georgia. Recuperado de: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART2.pdf>
- González G., M. T. (1997). La Micropolítica Escolar. Algunas acotaciones. Universidad de Murcia. *Profesorado. Volumen 1. N° 2*, pp. 45,54.
- González G., M. T. (1998). La Micropolítica de las Organizaciones Escolares. Universidad de Murcia. *Revista de Educación, N° 316*, pp. 215-239. Recuperado de: <http://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre316/re3161200464.pdf?documentId=0901e72b81270c47>
- González, M. T., Nieto, J. M., Portela, A. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y procesos*. Madrid: Pearson Educación S. A.
- Ley 1264 (1998). General de Educación. Recuperado de: [http://www.mec.gov.py/cms\\_v2/resoluciones/16-ley-12641998](http://www.mec.gov.py/cms_v2/resoluciones/16-ley-12641998)
- Ley 1725 (2001). *Estatuto del Educador*. Recuperado de: <http://www.mtess.gov.py/index.php/dgss/marco-legal/leyes/ley-172501-que-establece-el-estatuto-educador>
- Ley 4853 (2012). *Que regula la Conformación, Organización y Funcionamiento de la Asociación de Cooperación Escolar (ACE) en las instituciones educativas del país*. Recuperado de: <http://tsje.gov.py/static/ups/legislaciones/ley-4853-ACE.pdf>
- Montbrun, A. (2010). Notas para una revisión crítica del concepto de “poder”. *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana, Volumen 9, N° 25*, pp. 367-389. Recuperado de: <http://www.scielo.cl/pdf/polis/v9n25/art22.pdf>
- Ramió, C., Ballart, X. (1993). La dinámica organizativa. Las últimas tendencias en teoría organizativa. Lectura de Teoría de la Organización. Vol. II. MAP.
- Redorta, J. (2005). *El poder y sus conflictos*. Barcelona, Buenos Aires, México: Editorial PAIDOS.
- Resolución Ministerial N° 15 917 (2015). Recuperado de: [http://www.mec.gov.py/cms\\_v2/adjuntos/12386](http://www.mec.gov.py/cms_v2/adjuntos/12386)
- Robbins, S. y Judge, T. A. (2006). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. 752 PEARSON EDUCACIÓN, México, 2009, Área: Administración.